

Negociaciones y emociones

Willem Mastenbroek

INTRODUCCIÓN

El estudio de la sociogénesis de las habilidades de negociación enseña la civilización de las emociones. El proceso de civilización cortesano tuvo su complemento en el proceso en que disminuyó paulatinamente el uso de la violencia, el engaño y la humillación también en las relaciones entre las distintas cortes. Las cambiantes maneras en que las personas aprenden a manejar las emociones son cruciales. Con el tiempo, los hombres se van haciendo más versátiles, van aprendiendo una gama más diferenciada de sentimientos y respuestas. Nuestra comprensión del proceso de aprendizaje individual puede mejorar si se logra esclarecer el proceso de aprendizaje colectivo tal como se ha dado a lo largo de los últimos veinte siglos en Occidente.

Voy a describir cómo se vivían las negociaciones en el pasado lejano. Por fortuna, algunos autores antiguos ayudan a formarse una idea al respecto. Su testimonio enseña en qué dirección el comportamiento y las emociones subyacentes cambiaron a lo largo del tiempo. En algunas sociedades, la negociación se ha vuelto una práctica común. Los

problemas actuales de la teoría y práctica de la negociación se entienden mejor si se conocen las pautas cambiantes del manejo de las emociones en el desarrollo de estas precarias habilidades.

LA PERSPECTIVA HISTÓRICA

Un temprano signo de controles y restricciones crecientes

Que yo sepa, el tratado de Bernard du Rosier (1404-1475), conocido en su época por la entonces más usada versión latina de su nombre, *Bernardus de Rosergiola*, es la más temprana publicación en Europa en la que la negociación ocupa un lugar importante. Bernard du Rosier entró a los 18 años al monasterio de la orden de los Agustinos. En 1445, bajo el papado de Eugenio IV, se trasladó a Roma. En 1447 se hizo obispo de Basa; tres años más tarde fue nombrado obispo de la diócesis de Monte Alba; en 1452 se hizo arzobispo de Tolosa.

Su tratado *Ambaxiator Brevilogus* lo escribió en 1436, estando en la corte del rey de Castilla. En el texto *equanimitas* (la ecuanimidad) ocupa un lugar central. ¿A qué se refiere esto? Como el término mismo lo sugiere, se refiere al control permanente de las emociones. Aquí algunos ejemplos:

[...] aun ofendido, supere estas injurias del corazón y elévese hacia las más altas actitudes [...] suprima las emociones y muéstrase bajo control. (Rosier, 1905: 15-16)

Si la oposición causa demoras en la negociación no se muestre irritado. (Rosier, 1905: 19)

Los enviados no deben dejar ver sentimientos personales de su propia confusión ante extranjeros que previamente se han formado una opinión positiva de ellos:

deje que el atropello se convierta en amigabilidad, la impetuosidad en cordura, la rigidez en adaptabilidad y la rudeza en acceso fácil. La apariencia de los enviados ha de ser continuamente de distinción e insensible a aquellos cuyas respuestas resultan poco agradables o negativas, de manera que el futuro y los tiempos mejores estarán del lado de ellos. (Rosier, 1905: 20)

Para nosotros estas recomendaciones no suenan tan insólitas. Ningún enviado diplomático que se respete tendría problemas con ellas. Después de todo, estamos hablando de gente acostumbrada a moverse en las cortes. Entonces ¿para qué derribar puertas abiertas? Pues bien, no siempre estuvieron abiertas. Evidentemente, Rosier se hallaba ante un comportamiento radicalmente distinto del que es corriente para nosotros. Al comienzo de su tratado esto queda claro, Rosier describe el tipo de conducta del que cree necesario prevenir a los enviados. Para él son conductas censurables:

- ⊗ El inflarse en desdeñosa y engreída arrogancia;
- ⊗ Un comportamiento tiránico y un modo pegajoso para saludar;
- ⊗ El esforzar con desvergüenza y presunción el camino elegido por uno;
- ⊗ Burlarse de asuntos religiosos;
- ⊗ Competir a través de juego sucio, poniéndose colérico o malicioso; y
- ⊗ Buscar la fama basada en vanidades.

(Rosier, 1905:5)

Referencias tan vivas al tipo más bien salvaje de conducta aquí ilustrada no se encuentran en la reciente literatura sobre problemas de la negociación. Según parece, en nuestros días lo corriente es la contención de semejante encono.

Luchando con la violencia

¿Cómo eran la interacción y comunicación en los tiempos de Rosier? El historiador holandés Huizinga (1924) describe el estilo normal de la comunicación de aquellos días con palabras como *lamento, gemido, retorcerse las manos, arrojarse al suelo, aturdimiento, euforia indomada, pavoneante ostentación, servil sumisión, ciego espíritu de venganza y atroz violencia*. Huizinga presenta las formas de interacción social de entonces en los siguientes colores:

Desde el siglo XIII en adelante surgen en casi todos los países inveteradas disputas partidistas: primero en Italia, luego en Francia, en los Países Bajos, Alemania e Inglaterra.

El orgullo de familia y la sed de venganza, la lealtad apasionada por parte de los súbditos, son entonces impulsos perfectamente primarios. (Huizinga, 1924: 13, 1994: 31)

El pueblo no sabe ver su propio destino y los acontecimientos de aquel tiempo de otro modo que como una sucesión continua de mala administración y rapacidad, guerras y latrocinios, carestía, miseria y pestilencias. Las formas crónicas que solía tomar la guerra, la continua agitación de las ciudades y del campo por toda clase de gente peligrosa, la eterna amenaza de un procedimiento judicial duro y poco digno de confianza y, además de todo esto, la opresión del temor a las penas del infierno, del terror a los diablos y a las brujas, daban pábulo a un sentimiento de inseguridad general, que era muy adecuado para teñir de negro el fondo de la vida. (Huizinga, 1924: 21, 1994: 43)

No hay duda de que hubo normas y acuerdos formales para regular la interacción mutua, pero *una y otra vez irrumpe la áspera rudeza a través de aquellas formas decorativas*.

En el banquete de gala que se da el día de la coronación de Carlos VI, en 1380, Felipe de Borgoña siéntase por la fuerza entre el rey y el duque de Anjou, en el puesto que le corresponde como *doyen des pairs*. Sus respectivos séquitos intervienen ya con voces y amenazas, para decidir la discusión por la violencia, cuando el rey la acalla, accediendo al deseo del borgoñón. (Huizinga, 1924:38-39, 1994:69)

De acuerdo con la descripción de un observador del Congreso de la Paz de Arras, en 1435, los oyentes *se hacían caer al suelo, entre suspiros, sollozos y gemidos*. (Huizinga, 1924:6, 1994:21) La vida relativamente refinada en la corte es caracterizada como «continuo ruido y confusión, maldiciones y disputas, envidias y burlas y es la corte un cenagal de pecado, una boca del infierno». (Huizinga, 1924:38, 1994:70) Puede estallar una feroz lucha a cualquier hora por cualquier cosa, sea esta un juego de ajedrez o una ceremonia funeraria. La autodisciplina y contención de las emociones e impulsos en aquellos días eran menos permanentes y uniformes. Los planes y las promesas eran fácilmente arrollados por las emociones del momento. Las reacciones inmediatas, impulsivas e irascibles eran más fuertes. Nada se sabía acerca de que la conducta apasionada y la agresión individual podían desembocar rápidamente en una violencia de dimensiones mayores. A pesar de todas clase de promesas y juramentos, no se confiaba en la capacidad de autocontrol de la contraparte, ni se creía que la gente iba a retroceder ante el asesinato y la celada. *Formas más salvajes de confrontación y pruebas de fuerza son realmente las predecesoras de nuestra propia conducta corriente de negociación*.

La violencia e intransigencia eran las tendencias dominantes en situaciones de conflicto. Ante intereses en conflicto, los hombres difícilmente se podían imaginar soluciones distintas a la confrontación. En su código de honor no había lugar para el compromiso, su racionalidad era

otra. Los estándares sociales dominantes permitían, y a veces demandaban, la subyugación, el castigo, el aniquilamiento y la revancha. Para Powelson (1994) esta es la actitud corriente en la mayoría de las sociedades a lo largo de la historia humana. En su impresionante revisión de la historia del cambio económico en casi todas las regiones del mundo, menciona sólo dos excepciones, Europa Occidental y Japón. Sólo allí se desarrolló un repertorio de conductas en que la subyugación o huida no eran las reacciones más naturales a cualquier tensión. Powelson se refiere a las interminables luchas entre guerreros, príncipes y tiranos; ellas engendraban y aún engendran un repertorio de conductas poco dadas a la negociación y el compromiso. Él describe también la situación —corriente para largos períodos y en numerosas regiones— en que los potentados solían subyugar a todos sus rivales y forzaban armisticios despiadados y caprichosos, determinados por enormes diferencias de poder. En el noroeste de Europa y en Japón incluso los más fuertes potentados estuvieron constreñidos por diversos lazos de dependencia y esto marcó su condición excepcional. En la lucha con sus competidores, estos soberanos estaban obligados a encontrar caminos distintos de la explotación y el saqueo despiadados para conseguir recursos de sus súbditos. Para los grupos de rango inferior era un recurso de poder real la posibilidad de aliarse con grupos de rango superior. Estuvieron en condiciones de hacer valer algunos derechos, pudieron limitar la arbitrariedad y las interferencias con respecto al comercio y a la producción.

Miles y miles de conflictos culminaron en una especie de empate en que ninguno de los grupos en conflicto logró imponer su voluntad; cada uno aprendió a acomodarse a un estilo que no era el suyo original. Por esta vía se iban moldeando y consiguieron un poder permanente, las reglas del mercado, de las empresas corporativas, del gobierno parlamentario, el sistema financiero y las leyes del comercio. Re-

sulta aún más importante el hecho de que unos grupos llegarán a privilegiar metas de largo plazo ante unas de corto alcance, y que aprendieran que la negociación y el compromiso y no la confrontación y la violencia iban a ser las más apropiadas para alcanzar estas metas (Powelson, 1994:11).

Powelson (1994) llama a esto el proceso de difusión del poder; Elias (1994) se ha referido al mismo como democratización funcional. Van Vree (1994) describe con detalle el ejemplo de los Países Bajos, donde se generaron unos códigos burgueses y unos tipos de conducta marcados por el compromiso y relaciones de confianza permanente más que por cualquier otra pauta. El que todos los soberanos hayan dependido de la colaboración de unos aliados para ofrecer resistencia suficiente a sus rivales o bien para someterlos, representa una particularidad europea. Todos los países estuvieron rodeados permanentemente de enemigos. La supervivencia dependía de las alianzas, y estas exigían unas bases más o menos sólidas. La traición, la falsedad y el soborno se mostraron inapropiados para generar unas bases suficientemente sólidas. El tipo de dependencias señalado contribuyó a generar unas reglas de juego distintas. Aun así, empero, la continua violencia parecía anteponerse a las opciones de compromiso todas las veces de nuevo.

La internalización de la valla de hierro

El día 10 de septiembre de 1419, el príncipe de Francia – y posterior rey Carlos VII– y Juan sin Miedo, duque de Borgoña, se reunieron en un puente sobre el río Yonne, que fue construido especialmente para este encuentro. En la mitad, una valla con varas del grosor de un brazo atravesaba el puente de un lado al otro. La valla tenía una pequeña compuerta que se podía bloquear o abrir desde ambos lados. Únicamente si ambas partes consentían se podía pasar. En el curso de las conversaciones, el duque abrió la compuerta,

bien por incitación del Príncipe o por su propia iniciativa. Al otro lado también se abrió. Y, tan pronto Juan y sus tres hombres pasaron la puerta, se les dio muerte. (Schneider, 1977:15-17)

La reacción de los contemporáneos caracteriza los estándares comportamentales de aquellos tiempos. Carlos no fue acusado como traidor o asesino. Al contrario, los contemporáneos consideraban que Juan había sido el responsable de su propia muerte, pues en un total descuido, no había seguido adecuadamente las reglas de juego.

Llevar una negociación a través de una valla instalada especialmente con este fin en un puente puede parecernos un poco torpe. Pero el estudio histórico hace ver que se trata de un tipo de negociación ya altamente civilizada. Después del reinado de Carlomagno, desde el siglo IX hasta el siglo XIII, era bastante común que los feudos, tribus y Estados negociaran a través de los ríos. Voss (1987) ofrece las evidencias. Por supuesto que no resultaba demasiado conveniente ni práctico *vociferar encima del agua*. Pero poco a poco surgieron arreglos más sofisticados para tratar con las condiciones de peligro físico de las negociaciones. Encuentros en barcos, puentes y pequeñas islas fueron algunos de ellos. Este tipo de solución no era nuevo, se remontaba a una historia ya larga. Tácito (*Historiae*, V:26, Schneider, 1977:6) se refiere a la lucha entre el líder batavio Civilis y el general romano Cerealis en el año 71 AD. Ambos trataron de negociar un acuerdo en un puente marcado en la mitad. A cada uno le fue asignado su puesto separado de la otra parte. Tácito describe también un incidente entre dos generales, Arminico y Flavio, en el año 9 AD. A pesar de que un río les separaba durante la negociación, faltaba poco para que se atacaran mutuamente (Tacitus, *Annales* II: 9).¹

¹ Huizinga (1924) menciona el cambio en el tono y temperamento en la Edad Media. Sus predecesores, Tácito y Suetonio, escriben sobre la era romana. Su trabajo produce muchas veces la misma impresión del funcionamiento de las interacciones y del manejo de las emociones. De

(continúa en la página siguiente)

De acuerdo con los reportes sobre negociaciones conocidos desde los inicios de la era cristiana hasta el siglo XV en Europa Occidental, las negociaciones estaban muy relacionadas con la violencia y el asesinato. En este contexto se puede observar una sofisticación de los medios técnicos que va reduciendo poco a poco las oportunidades de ataques de frente y va obligando a tomar bajo control los accesos de cólera. Estas 15 centurias muestran, pues, algún desarrollo de la presión técnica hacia un comportamiento más civilizado. Muy paulatinamente se revelaron también unos cambios psicológicos: con el tiempo *aquella valla de hierro se iba internalizando*. Fueron necesarios siglos para que reconociéramos estas pautas cambiantes de los controles de las emociones en un número creciente de personas. Como abogado de la ecuanimidad, Rosier parece predecir los cambios venideros en Europa. Cada vez más personas sentirían la obligación de abstenerse de salidas violentas en sus diversas negociaciones, el nexos fatal entre las provocaciones y respuestas violentas desaparecería paulatinamente.

Enfrentando el engaño y la manipulación

Para su tiempo, las recomendaciones de Rosier eran en extremo refinadas. La arrogancia, traición y amenaza eran cosa común. En el Imperio Bizantino la falsedad alcanzó el estatus de un arte. Sus instrumentos habituales eran las conspiraciones, la corrupción, la intriga e incluso el asesi-

acuerdo con la descripción de Suetonio la vida en la corte era en extremo cruel, al mismo tiempo la caracterizaban estrechos lazos de fidelidad. Los cambios entre la ciega lealtad y la fácil traición son impredecibles. Pequeños incidentes suscitan reacciones de acelerado acaloramiento. Es exactamente como Huizinga lo describe. Entonces ¿hubo poco cambio a lo largo de 15 centurias? Obviamente la civilización del comportamiento y de las emociones no puede darse por segura. Períodos de estancamiento y barbarización también forman parte del curso normal de los sucesos.

nato. Los enviados de entonces eran espías, conspiradores activos que se servían de la mentira y del fraude, por el bien del Estado. Luis XI, rey de Francia de 1461 a 1482, dio claras instrucciones a los embajadores que envió a la Bretaña: «Si les mienten, traten de mentirles mucho más». Sin embargo, no hay que olvidar que comparadas con una violencia feroz y con los ataques físicos directos, la conspiración, la corrupción y la intriga en todo caso implican un control y unas inhibiciones mucho mayores. Los estándares de la mentira y del engaño, por lo demás, también se fueron refinando. Por supuesto que no era cuestión de moral, sino de unas tácticas que mostraron ser más efectivas en condiciones de interdependencias crecientes. Lo que Rosier expresó fueron nuevos estándares de comportamiento diplomático relacionados con el surgimiento del sistema de ciudades-estados en Italia, cuya situación estaba marcada por fuertes rivalidades y estrechas interdependencias a la vez. En la Italia de la segunda mitad del siglo XV, las ideas de Rosier hallaron un suelo fértil. Sólo que este desarrollo fue temporal y estuvo confinado a los territorios del Norte. Los cambios en los estándares de la negociación hacia una conducta más digna de crédito permanecieron controvertidos. Hacia finales del siglo XV, la estabilidad relativa de la Italia septentrional se fue rápidamente a pique. Las intervenciones extranjeras destruyeron el emergente sistema de poder y dependencia italiano. Las rivalidades entre las ciudades italianas escalaron. La Iglesia resultó inmersa en intrigas y coaliciones rápidamente cambiantes. Cada vez más la negociación se orientaba hacia la obtención de unas ventajas inmediatas. Los comportamientos específicos y los dispositivos emocionales demandados por dichas circunstancias se conocieron bajo el nombre de *Virtù*. En su texto clásico sobre el desarrollo de la diplomacia, Nicolson ofrece una caracterización concisa de esta mentalidad:

Conscientes de la precariedad de su existencia, estos déspotas y oligarcas sólo pensaban en resultados inmediatos; no tenían idea alguna del valor de unas políticas de largo plazo o de la gradual creación de una mínima confianza. El arte de la negociación se les hacía un juego de azar en función de altas apuestas inmediatas; lo practicaban en una atmósfera de excitación y con aquella mezcla de astucia, despreocupación y crueldad que alababan como *Virtù*. (Nicolson, 1977:31)

Machiavello (1469-1527) también confiaba en la apariencia de la virtud del Príncipe. A pesar de que en su tiempo el sistema italiano de ciudades-estado ya se estaba desmoronando, Maquiavello aún se atenía a algunos estándares de lealtad y confianza. En una carta de 1522 formuló con su agudo sentido de poder los siguientes consejos para embajadores y emisarios:

Un representante tiene ante todo que esforzarse por una buena reputación, que consigue mediante acciones impresionantes que lo muestran como hombre capaz, de pensamiento liberal y honesto, en absoluto mezquino y doble y que no parezca creer una cosa y decir otra. Esto es muy importante; conozco a hombres que a pesar de ser muy listos y dobles, han perdido la confianza de un Príncipe tan completamente ¡que nunca más han podido establecer una negociación con él! Y, si usted alguna vez tiene que encubrir algún hecho con las palabras, hágalo de tal manera que no llegue a ser descubierto o, si llega a saberse, esté preparado para una defensa rápida y lista. (Maquiavelli, 1998:116)

Hace falta una perspectiva histórica de largo plazo para esclarecer patrones cambiantes. En el siglo XVI, el asesinato ya no era visto como la mejor manera para deshacerse de un opositor, aunque los enviados de Venecia en ocasiones volvieron a servirse de él. Solamente personas ex-

céntricas rechazaban el soborno. Pero, aun así, los estándares morales que regían la corrupción también cambiaron. Un pago único parecía más aceptable que una subvención permanente. (Nicolson, 1977:37) La mentira y el engaño todavía no dejaron de ser prácticas habituales. Sir Henry Wootton definió a los embajadores, aún en 1604, como «hombres que se envían al exterior para contar mentiras por el bien de su país». Mattingly (1988:206), un conocido experto en diplomacia renacentista constata que la mayoría de los contemporáneos de Wootton habrían aceptado sin más esta afirmación.

Muchos siglos se hizo esperar un nuevo desarrollo del mensaje de Rosier. Se hizo posible en los tiempos de Richelieu (1585-1641), cuando la red de socios para eventuales negociaciones comenzó a adquirir nuevamente una cierta estabilidad. Entre los Estados competidores se desarrolló un equilibrio dinámico de balanzas de tensiones similar a la figuración que surgió en el siglo XV en el norte de Italia, sólo que ahora a escala mayor. Hasta este momento hubo estancamiento; también se podría hablar de regresión. En *Diplomacia renacentista*, Mattingly (1955) recoge la literatura sobre diplomacia en un periodo de unos 200 años, desde Rosier hasta *El embajador* (1620), del autor español De Vera. Se trata de más de 40 tratados, en su mayor parte el trabajo de juristas que definen los derechos y deberes de los diplomáticos. Otro tema que paulatinamente iba ganando en importancia eran las cualidades que un buen diplomático debiera de poseer, en el sentido de un retrato del *embajador perfecto*. Ambos temas, los asuntos legales y las virtudes recomendables, dominan la discusión por varios siglos. Las prácticas actuales se consideran sin rodeos. Pero, como Gentili (1585:153), uno de los autores de la época, anota, «Yo dibujo a los embajadores, no como son, sino como deberían ser».

Keens-Soper y Schweizer (1983) ofrecen otro resumen excelente de la temprana literatura diplomática. Para

ellos, el holandés Abraham de Wicquefort es el primer autor que se dedica más a las prácticas actuales de la diplomacia. Wicquefort (1606-1682) escribió *L'ambassadeur et ses Fonctions* (El embajador y sus funciones). Quería describir lo que hacían los enviados diplomáticos y exponer cómo debían comportarse. El libro se ubica en el umbral de un nuevo desarrollo y dio una nueva orientación a los escritos sobre la diplomacia.

Mayor moderación, menos violencia

Para los siglos siguientes, la nota en materia de aptitudes estándares de negociación la dio François de Callières (1645-1717). Él quería cultivar un estilo de negociación internacional basado en la seguridad y estabilidad que Iri-chelieu trató de consolidar. Su trabajo fue utilizado como texto estándar sobre la negociación, a lo largo de siglos, incluyendo el XX. Como servidor civil de Luis XIV, participó activamente en un buen número de negociaciones. Fue uno de los principales negociadores de Francia en el *Tratado de Rijswijk* (1697) que terminó con la Guerra de los Nueve Años. Con profundo conocimiento de causa relacionó la necesidad de negociar con el desarrollo de interdependencias más densas en Europa.

Para entender el uso permanente de la diplomacia y la necesidad de negociaciones continuas, tenemos que pensar en los Estados que componen a Europa como amarrados por todo tipo de comercio necesario, de modo que pueden ser considerados como miembros de una República y que no puede darse ningún cambio de alguna importancia en ninguno de ellos, sin que se afecten las condiciones o se perturbe la paz de todos los demás. El desierto del más pequeño de los soberanos puede echar a andar una manzana de discordia entre todas las potencias grandes, porque no hay Estado que sea tan grande como

para no encontrarle utilidad a las relaciones con los Estados más pequeños y para no buscar amigos entre los distintos partidos que componen hasta al más pequeño de los Estados. Abunda la historia de los efectos de tales conflictos que con frecuencia tienen su origen en sucesos insignificantes, fáciles de controlar o de reprimir en sus inicios, pero que, una vez crecidos en su magnitud, se vuelven causas de guerras largas y sangrientas que han asolado a los principales Estados de la cristiandad. (Callières y Wyte, 1963:11)

La sensación de dependencia recíproca como se articula en esta afirmación es verdaderamente única. Para entonces lo fue también esa capacidad de actuar de acuerdo con él. Powelson (1994) documentó con mucho detalle la evidencia histórica de la tendencia de las élites de ampliar sus posiciones de poder a toda costa; la paz es, por definición, temporal e inestable, porque es la paz del vencedor. Aunque habrá que tratar con beneficio de inventario las declaraciones de Callière, en su tiempo el manejo de las emociones era tal que con frecuencia cualquier *pequeño incidente* escalaba en *guerras prolongadas y sangrientas*. La Francia de Luis XIV en definitiva no esquivaba *las guerras sangrientas*, pero allí también emergió un servicio diplomático que generó el tipo de manejo de las emociones que era necesario para construir unas coaliciones sólidas y evitar escalaciones sin sentido. Callières fue un representante extraordinario de este desarrollo.

¿Qué aprendían los negociadores de punta en la época de Callières? ¿Comenzarían a manejar sus impulsos primarios de un modo nuevo? Callières ofrece algunas respuestas. Aquí hay unas cuantas de sus recomendaciones:

- ✗ No se comporte de modo engreído;
- ✗ No muestre desprecio;
- ✗ No recurra directamente a la amenaza;

- ⊗ Absténgase de actitudes hostiles;
- ⊗ No se deje llevar por accesos de cólera; y
- ⊗ No muestre vanidad ni haga ostentación de sí mismo.

Callières también se ocupó de qué clase de personas no debieran facultarse como negociadores. La siguiente lista describe los rasgos personales que le parecían inaceptables para negociadores. Quedaban inhabilitados quienes eran:

- ⊗ Jugadores;
- ⊗ Bebedores;
- ⊗ De temperamento fácilmente irritable y carácter apasionado;
- ⊗ Personas de conducta desenfrenada e irregular; y
- ⊗ Personas que se inmiscuyen con gente sospechosa y que se abandonan a distracciones frívolas.

Estas recomendaciones se parecen todavía mucho a las admoniciones de Rosier. Al parecer, las conductas eran casi las mismas de antes. Pero también es posible detectar los comienzos de un cambio.

Mayor control y sutileza

Callières es más articulado que Rosier. Sus consejos son más elaborados y su preocupación por el autocontrol y la disciplina le es rica en variados detalles:

Para resistir la tentación de hablar antes de pensar bien qué se debe decir, el buen negociador ante todo debe ejercer un control sobre sí mismo. (Callières y Whyte, 1963:19-20)

Un hombre por naturaleza violento y fácilmente irritable resulta inconveniente para la conducción de unas negociaciones. (Callières/ Whyte, 1963:34)

... será tan poco confiable, que habrá momentos en que busca la satisfacción de sus deseos mal regulados y estará dispuesto a soltar los secretos más caros de su maestro. (Callières y Whyte, 1963:34)

Un hombre que se domina bien y que siempre actúa con sangre fría, tiene una gran ventaja sobre alguien que es de carácter emotivo y fácilmente inflamable. Se puede decir, sin embargo, que no luchan con las mismas armas; el éxito en este tipo de trabajo pide que se escuche más de lo que se hable: y el temperamento flemático, autorrestringido, una discreción intachable y una paciencia inquebrantable, son las herramientas del éxito. (Callières y Whyte, 1963:35-36)

...sería fácil probar a través de ejemplos modernos que las personas no actúan sobre la base de medios firmes y estables de su conducta; que, por lo común, son gobernadas por la pasión y el temperamento, más que por la razón. (Callières y Whyte, 1963:47-48)

...y, por fin, él (el negociador) debe tener presente, que, si uno permite que sus sentimientos personales o atroces guíen la negociación, aunque sea solamente por una vez, uno queda enrumbado en el camino seguro y directo del desastre. (Callières y Whyte, 1963:108)

La mayoría de esas recomendaciones es válida, aún en el presente. Pero hoy en día se las entiende como obvias. Lo que llama la atención es la cantidad de referencias a deseos mal regulados y sentimientos muy fuertes. Los autores modernos presumen un temperamento más disciplinado y normal. Es posible que los negociadores no siempre estén a la altura de este código de comportamiento, pero éste representa el estándar normal. En la época de Callières, se necesitaban unas explicaciones y exhortaciones detalladas.

Elegancia, astucia y simulación

Pueden resumirse brevemente algunas recomendaciones más de Callières:

- ✘ Mantenga reserva sobre sus verdaderos sentimientos, disimule sus propios intereses;
- ✘ No suscite la impresión de ser un hábil manipulador, esta faceta no debe salir a la luz;
- ✘ Explote las debilidades del otro;
- ✘ Sírvasse de la adulación; y
- ✘ Aproveche el buen ánimo del vino.

Callières también enfatiza la importancia que tiene el estar familiarizado con la historia y cultura del oponente, lo mismo que con los modales cortesanos. Destacan sus reiteradas advertencias contra la conducta deshonestas. Le da mucha importancia a que se logre dar la impresión de ser una persona sincera y confiable:

...el negociador debe aparecer como persona agradable, ilustrada y clarividente; tiene que cuidarse de la tentación de presentarse de manera muy evidente como un manipulador astuto y listo. Lo que importa es esencialmente la habilidad de disimularlo, y el negociador tiene que tratar de dejarle a su colega diplomático siempre la impresión de un hombre sincero que actúa de buena fe. (Callières y Whyte, 1963:124)

Los términos *aparecer, de manera muy evidente, disimular e impresión* son dignos de ser tenidos en cuenta. A pesar de todo, se puede hablar de un desarrollo hacia una conducta más honesta. La práctica común en tiempos de Callières estuvo más cerca de la mentira, la confusión, el engaño y el soborno. Sus directrices, empero, ya apuntan a unas conductas algo más refinadas de las típicas de fases anteriores. Así lo constata él mismo, en la siguiente frase: «Es un error capital muy extendido, pensar que un buen negociador deba ser un maestro en el arte del engaño». (Callières y Whyte, 1963:31)

Mayor control, máscaras y apariencias, menos confrontación y engaño

Dos generaciones después de Callières, en la segunda mitad del siglo XVIII, otro autor francés, Félice, ofrece nuevas orientaciones sobre el arte de la negociación (Félice 1778). Félice nació en Roma, en 1723. Como profesor de física amplió la obra de los enciclopedistas. En la negociación Félice ve una habilidad reciente, relacionada con el desarrollo de crecientes interdependencias. Esto es importante, porque al igual que las observaciones de Callières, las suyas también demuestran claramente que el desarrollo de las habilidades de negociación está estrechamente relacionado con cambiantes redes de poder y dependencia. Su observación en el sentido de que las cambiantes interdependencias presionarían a la gente a negociar, resulta supremamente astuta.

Sólo en la Europa Moderna, cuyos habitantes están estrechamente unidos por costumbres similares, una base religiosa común, frecuentes intercambios comerciales y una comunicación intelectual continua, la negociación se ha convertido en un arte con presencia permanente. (Félice y Zartman, 1976:60)

Como quiera, la costumbre de la negociación sin interrupciones o, en todo caso, la posibilidad de que se efectúe en cualquier momento, le ha conferido una mayor complejidad a la negociación. La mayor demora que impone esta costumbre a la solución de los asuntos, demanda una mayor firmeza y paciencia y un control de las pasiones más seguro de lo que habrían exigido negociaciones más expeditas. El hábito de la negociación sin interrupciones enseña todas las artimañas que los políticos emplean para burlarse el uno del otro, y su lentitud da todo el tiempo necesario para cansarse y sorprenderse recíprocamente. A toda hora hay ocasión para esculcar, exa-

minar y abusar de los sentimientos de otros. (Félice y Zartman, 1976:60)

Al igual que Callières, Félice se refiere a la interdependencia entre los Estados. Pero él es un tanto más explícito al señalar que no sólo se trata de contactos de tipo político, sino de toda clase de contactos. Su observación de que «la negociación se ha convertido en un arte con presencia permanente» sólo en Europa, es notable. Más de 200 años más tarde, Powelson (1994), con base en extensos estudios y agregando sólo el Japón, iba a mostrar que Félice tenía razón.

Los aportes de Félice a estos estándares de negociación y compromiso contienen las siguientes lecciones. Un negociador debe:

- ⊗ Convertirse en conocedor de los móviles y las pasiones de su oponente;
- ⊗ Disimular unas emociones y fingir otras;
- ⊗ Ser sincero;
- ⊗ Aprender a ver detrás de la máscara de otros;
- ⊗ Evitar confrontaciones, actuar como si estuviera consintiendo; no debe volver a la persuasión abierta: «el arte de la insinuación»;
- ⊗ No tomar la intriga por negociación; y
- ⊗ Conocer el papel de emociones tales como la ansiedad, el miedo, la valentía, la duda, la pasión.

Especialmente notables resultan las referencias a las emociones.

Los hombres se mueven por unos sentimientos. Incluso acciones, que a primera vista puedan estar lejos de los que se suelen llamar actos emocionales, presentan algún motivo sentimental escondido. (Félice y Zartman, 1976:49)

Si queremos dominar las emociones de otros, tenemos que controlar las nuestras. De otro modo, nos alejaremos de nuestro camino, presos de falsas aventuras, incapaces

de aguardar el momento apropiado o de aprovechar la oportunidad precisa. No estaremos en condiciones de usar insinuaciones gentiles ni palabras encantadoras. Nuestras emociones harán que otros nos traten con precaución, nosotros mismos nos imaginaremos intereses que en realidad muchas veces no tenemos. Nos volverán ciegos para la naturaleza de los recursos que debemos emplear y para las maneras en que debemos hacer uso de ellos. En realidad, alguien que desea tener éxito en unas negociaciones debe estar en condiciones de encubrir sus emociones de tal manera que aparezca frío cuando esté abrumado por el dolor, y calmado cuando le estremece la pasión. Dada la imposibilidad de eliminar todas las emociones —en realidad, sería peligroso carecer de ellas por completo—, se tiene que aprender a mantenerlas marginadas y bajo control. Muchas veces resulta útil aparecer como estremecido por la pasión, pero la apariencia debe ser distinta a la de la pasión verdadera del momento actual. Un hombre apasionado da la impresión de estar vencido, mientras que una persona reservada pone a otros en guardia. De hecho, un hombre que finge unas emociones, distrae a los que están tratando de ganarle. Proceder de este modo es permitido y no contraviene de ninguna manera el comportamiento apropiado...(Félice y Zartman, 1976:53)

Aquí se pueden discernir unas pautas. Estos escritos reflejan una sociedad en donde el control de los impulsos primarios es aún más leve. La presencia de impulsos no regulados es más fuerte que en la actualidad. Todo el repertorio comportamental presenta menos inhibiciones y es menos complejo. En todo caso, un cambio tiene lugar. La lucha con los afectos primarios se está volviendo más intensa. A juzgar por los pasajes citados, se hacía sentir una presión social hacia la supresión de ciertos afectos por un lado y la simulación de unas emociones por el otro. Que se sepa que todos actúan de esta manera, confiere a

las negociaciones algo de *tomadera del pelo*, al menos para el gusto moderno. Puede que este desarrollo en el trato mutuo presente un camino un tanto enrevesado y torpe. Pero en realidad, se trata de una fase del proceso de aprendizaje del control de las emociones y de una conducta muy apropiada y cultivada en aquella época.

Los tratados sobre las negociaciones de Rosier, Callières y Félice son parte de un desarrollo social más amplio en dirección de la contención de las pasiones y de unos estándares comportamentales más refinados. Elias (1939) explica este desarrollo en relación con el crecimiento y la mayor densidad de las redes de interdependencia humanas. Las citas aquí aportadas sugieren que Callières y Félice llegaron a conclusiones similares.

El que las élites aristocrático-militares cultivaran una conducta de negociación para interactuar con otras élites sobre una base permanente constituye un hecho muy notable. Las presiones que les impulsaron hacia este tipo de interacción nacieron sólo en parte en las relaciones de poder y dependencia interestatales. Hubo grupos burgueses que pudieron ejercer alguna influencia en la misma dirección, especialmente en Europa Occidental. A pesar de las considerables diferencias de poder, surgieron tipos de comportamiento que iban en dirección contraria a la obediencia servil. En algunos países europeos, también los gremios del comercio y de los artesanos se convirtieron en grupos provistos de una autoestima propia, con su propio código de comportamiento y con acuerdos mutuos para promover el comercio y la industria (Hooek y Jeannin, 1993). En algunos casos, estos grupos se volvieron tan poderosos que entraron a formar parte de las élites gobernantes. Surgió un código de comportamiento más uniforme, una conducta más confiable. Aunque en otras sociedades surgieran grupos similares, en el Imperio Bizantino, el Imperio Otomano, la China y la India por ejemplo, allí nunca estuvieron en capacidad de desarrollar su poder y prestigio con una continuidad medianamente

significativa, como sí lo hicieron en Europa Occidental. Fueron subyugados por las burocracias estatales y explotados a través de la intervención autocrática del régimen. Además, a estos grupos con frecuencia se les tildaba de mercachifles, aventureros y usureros astutos. En comparación con las maneras cortesanas y los estrictos estándares de etiqueta cultivados en los palacios y las cortes, el regateo, la negociación y el compromiso representaban hábitos de clases inferiores. Las élites manifestaban enormes reservas, si no una postura arbitraria y opresiva, frente a cualquiera que no correspondiera a sus propios estándares de poder, estatus y prestigio. Es preciso recordar que este tipo de conducta más opresiva, en la mayoría de los países de Europa Occidental también se volvió corriente; sólo que allí no alcanzó el mismo grado de perfección y continuidad: el desdén hacia otros estándares de comportamiento no llegó a los extremos que alcanzó en la mayoría de los demás grandes Estados e imperios.

También surgieron diferencias sustanciales entre los Estados europeos. Powelson menciona a España como ejemplo de un vigoroso desarrollo estatal que tendía cada vez más hacia un régimen absolutista y totalitario, hacia un Estado que carecía de los arreglos políticos y de la costumbre de pactar compromisos y de negociar, que son necesarios para la construcción de una economía más vital. Impulsado por los otros países europeos (Powelson llama esto crecimiento reflejado), durante los últimos 30 años se dio una cierta revitalización al parecer aún precaria. La confrontación y violencia no han desaparecido de la cultura occidental, pero como medio principal para la solución de conflictos, la negociación y el compromiso, han ido ganando terreno a lo largo de los siglos.

Cambiantes pautas del manejo de las emociones

Los escritores tempranos señalan la importancia de un tipo específico del manejo de las emociones. Rosier,

Callières y Félice son muy explícitos a este respecto: esconda sus propias emociones, explore los afectos de otros; no sorprende a cuáles emociones se refieren: ataques de cólera, revancha, humillación, deseos mal regulados, menosprecio, arrogancia, miedo. Ellos abogan por la estricta supresión de estos impulsos. Esta exigencia no se limitaba a un determinado momento sino que tenía un carácter general. Era mejor evitar toda franqueza acerca de los sentimientos reales y de las intenciones subyacentes. También era mejor guardarse las intenciones de tipo más formal a propósito de intereses fácticos y metas preferidas. Callières, y más aún Félice, ya escriben sobre unas impresiones que era preciso suscitar acerca de cómo había que generar la apariencia de una persona cortés, agradable y honesta. La anotación de Félice en el sentido de que resultaba peligroso no mostrar emoción alguna, era muy sutil. La gente sospecharía de sus verdaderas intenciones o que pondría la guardia en alto. Así que mejor simule otras emociones, muestre alguna pasión, pero permanezca frío y calculador, póngase una máscara. Hoy día, este comportamiento puede parecer artificial y falto de autenticidad, para no decir falso, manipulador o incluso deshonesto. Tales juicios, sin embargo, son una expresión de nuestros recientes estándares de comportamiento más que un reflejo de lo que en la época realmente ocurría. Para aquel tiempo, el comportamiento *artificial* representaba un modo de conducta muy refinado y civilizado. Demostraba que las personas eran realmente maestras de sí mismas, no había riesgo de ataques monstruosos, arranques de cólera, impredecibles cambios de ánimo, virajes repentinos en la conducta. La gente que se comportaba de este modo controlado, se sentía más segura y relajada en sus contactos. Tal control personal, estabilidad y seguridad en el trato mutuo representaban una experiencia positiva y civilizada. Especialmente en sociedades donde el amoldamiento de los impulsos y el control más riguroso de los afectos

todavía no era práctica común. La gente también se sentía mejor, más civilizada en comparación con otros, que eran menos hábiles a este respecto. Tales comportamientos, entonces, también eran un medio de distinción con respecto a otros grupos de la sociedad. Este fue otro estímulo para que las personas se impusieran mayores restricciones y se produjera un control más uniforme. De este modo, el ánimo de distinción agregó otro incentivo para una mayor diferenciación y variación en los modales cortesanos.

Interdependencia y manejo de las emociones

Estas pautas cambiantes del manejo de las emociones están relacionadas con crecientes interdependencias. Los cambios no tienen nada que ver con una tendencia inherente o natural hacia un comportamiento más civilizado y refinado. Las habilidades o cualidades particulares defendidas por Rosier, Callières y otras grandes mentes, tampoco representan un factor crucial. El impulso hacia un cambio de comportamiento está directamente relacionado con las cambiantes pautas de dependencia. El desarrollo de entramados más extensos con interdependencias más intensas y permanentes convierte los cambios de comportamiento en un asunto que está en el interés de la gente misma. Este proceso brotó de los nodos de las relaciones comerciales y políticas en nuestras sociedades tempranas.

El impulso también se dio en dirección contraria: la expectativa mutua de un mayor autocontrol contribuyó al desarrollo de unos entramados humanos más estables. Con frecuencia, estos entramados demostraban mayor fuerza política y económica. Para alcanzar posiciones de poder en tales condiciones, había que exhibir una conducta más estable. De modo que diferentes niveles en el manejo de las emociones condicionaban el desarrollo de unas interdependencias cada vez más fuertes, y viceversa: interdependencias más fuertes sustentaban pautas del

manejo de las emociones más estrictas y diferenciadas. Elias (1994) describe con detalle cómo este proceso se aceleró en la Edad Media tardía. Los cambios de tipo diverso se reforzaban mutuamente. En primer lugar estuvo la monopolización gradual de las dos fuentes de poder, la *tributación* y la *violencia militar* en algunos territorios de Europa. La pacificación interna de esos territorios y la concentración del poder político, financiero y militar engendraron la sociedad cortesana. El éxito social estaba cada vez más asociado con una carrera en la corte. Esto por su parte promovió la moderación de los afectos, el decrecimiento de los contrastes, una mayor variedad y elegancia y el despliegue del arte del enmascaramiento y de la manipulación sutil. Gracián (1646), un sacerdote que frecuentaba las élites cortesanas de su época, aporta un ejemplo típico de los estándares de comportamiento y de las habilidades emocionales que tenían que presentar las personas para poder consolidar y mejorar su posición. Gracián codificó meticulosamente la conducta aguardada en dichos círculos.

- ⊗ La mejor forma de poder es el control de sus emociones, que nos libera de impulsos básicos;
- ⊗ Mantenga a la gente en equilibrio y suspenso. Que uno muestre sus manos no es tan elegante ni sirve de nada;
- ⊗ Encuentre el lado débil de la gente; esto tiene que ver con sus motivaciones primarias, que no siempre son las más elevadas porque, después de todo, en el mundo hay más sinvergüenzas que gente decente;
- ⊗ Ofrezca ayuda –limitada– con frecuencia;
- ⊗ Emprenda usted mismo las acciones que suscitan simpatía, deje a otros el trabajo sucio; y
- ⊗ La mejor táctica es la de esconder todo lo que pueda parecer táctica.

El desarrollo de esta conducta táctica bastante sofisticada está estrechamente relacionado con la monopolización de las fuentes de poder en manos de poderosos gobernantes. Las élites alrededor de tales soberanos desarrollaron esta conducta más pulida como una especie de medida preventiva. La dependencia y los forcejeos y empujes en busca de favores, el temor de caer en desgracia y la rivalidad mutua moldeó este comportamiento en los distintos niveles de la pirámide de poder. El estar permanentemente pendiente del poder, aunque fuera de modo disimulado a través de un porte elegante y agradable, es el denominador común. Lo cuenta La Bruyère en su retrato del comportamiento típico en la corte de Luis XIV:

Un hombre que conoce la corte es maestro de sus gestos, de sus ojos y expresiones; es profundo e impenetrable. *Disimula las maldades que comete, ríe a sus enemigos, reprime su mal genio, disfraza sus pasiones, niega su corazón, actúa contrariamente a sus sentimientos.* (La Bruyère, 1922:211)

Se puede decir que este tipo de comportamiento y de manejo de las emociones es característico de las sociedades cortesanas (Elias, 1969) tal como se establecieron en distintos períodos de la historia humana, en muchas partes del mundo. Lo descrito se parece, por ejemplo, a la conducta en las cortes de los imperios bizantino y chino.

En Europa Occidental este tipo de manejo de las emociones se fundió con una gama de prácticas y pautas emocionales distintas. La diferencia puede ser explicada a través de la estructura única de interdependencias que surgió en Occidente. Los trabajos de Elias (1994), McNeill (1991) y Powelson (1994) me llevan al siguiente resumen de estas pautas distintivas:

1. Ninguna élite gobernante logró el dominio sobre toda Europa. Por ejemplo, en el temprano siglo XV el emperador chino pudo ordenar al almirante que regresara de

las expediciones de exploración que estaba realizando en las costas orientales de África (en este tiempo China llevaba una gran ventaja sobre Europa en el terreno de la navegación y exploración; su tecnología, sus medios de comunicación, su industria y comercio también presentaban un nivel superior). Ningún gobernante europeo hubiera podido parar las expediciones desde Europa. Ningún rey o emperador en Europa tenía el poder absoluto del emperador chino. Al contrario, el rasgo característico consiste en élites cortesanas y Estados que están compitiendo entre ellos. Esta rivalidad tuvo un efecto activador y estimuló el arte de la negociación. La competencia mutua no podía resolverse mediante la violencia, *aunque se intentara hacerlo permanentemente*. Las alianzas estables basadas sobre cierta igualdad mostraron ser una fuente de poder muy fuerte. Con las crecientes interdependencias entre los Estados, la constante negociación se mostró como el vehículo preminente de lazos más estables entre éstos. Félice y Callières ven en la negociación una capacidad transnacional, desarrollada específicamente para las relaciones entre Estados.

2. La monopolización del poder en manos de una élite *dentro* de los Estados europeos queda atrás, en comparación con Bizancio o China, por ejemplo.² El poder políti-

² Elias (1994) describe la monopolización de la violencia y de la taxación como un impulso mayor hacia la pacificación de amplios territorios y como condición para el comercio y el desarrollo económico. Powelson (1994) enfatiza la importancia de la difusión del poder entre los grupos sociales. Siguiendo su investigación y el trabajo de McNeill, se podría decir que la monopolización tiende a autoanularse (en relación con el proceso civilizatorio) Si una élite se vuelve tan poderosa que no experimenta dependencia de ningún otro grupo, ella sí se inclina a sofocar el ascenso de cualquier otro grupo. El hábito de comando y obediencia que acompaña a este tipo de figuración no genera las habilidades necesarias para contraer compromisos y realizar negociaciones. Las figuraciones que emergieron en Occidente eran una mezcla de monopolización y centros de poder

(continúa en la página siguiente)

co, militar, religioso y económico, en general, estaban relacionados con distintas élites: estos poderes no llegaron al grado de concentración que alcanzaron en la mayoría de las sociedades no europeas. Además, la competencia interna entre élites proporcionaba alguna ventaja a los grupos más débiles como campesinos, artesanos, financieras, mercaderes y pequeños comerciantes. A través de un eterno proceso de negociaciones *verticales*, ellos iban mejorando su capacidad de promover u obstaculizar los objetivos de los grupos de rango alto. Como la nobleza, los reyes o la Iglesia competían entre ellos, grupos de campesinos o artesanos, por ejemplo, se podían aliar con cada uno de estos bandos, para demandar algunos privilegios o libertades en el caso de que su bando venciera.

3. La naturaleza relativamente inestable de la sociedad medieval representa una tercera distinción europea. Los estándares y códigos de comportamiento todavía no habían sido tan internalizados como para que hubieran podido bloquear unos cambios. La heterogeneidad de las élites junto con cierta persistencia de unas tradiciones tribales donde cada clan tiene su propio líder, representaban un contrapeso contra la tendencia hacia la formación de

múltiples. Sobra decir que el resultado no fue planeado por grupo alguno. Al contrario, los reyes y barones, sacerdotes y papas, mariscales y generales, todo grupo que llegara al poder siempre trataba de consolidarse en él. Tiranía, crueldad, opresión, aniquilamiento y fantasías ideológicas eran de uso corriente. Estas élites fueron menos exitosas que sus semejantes en casi cualquier otra parte del mundo. Así que, muy a pesar suyo, tuvieron que consentir en compromisos para sobrevivir. El proceso en que aprendieron a negociar tomó siglos y fue anulado con frecuencia por el anhelo de una victoria total mediante la violencia y el engaño. Desde esta perspectiva el arte de la negociación se presenta como una inuy extraña aberración!

jerarquías rígidas de comando y control, comunes a los imperios y Estados durante toda la historia.

Las interdependencias distintas explican el desarrollo económico de Occidente desde la Edad Media en adelante. Éste también está relacionado con el desarrollo de la negociación. El rasgo dominante es la existencia continua de múltiples centros de poder en competencia, en los Estados tanto como entre ellos. Estos diversos centros de poder en competencia eran una peculiaridad no sólo de las relaciones políticas, sino también de las relaciones religiosas y económicas. *Simultáneamente se desarrollaron los innumerables intentos por lograr un sobrepeso con medios violentos y los también eternos procesos de aprendizaje de la negociación y del compromiso.* La continua competencia entre estas figuraciones estimulaba el desarrollo de las habilidades de negociación en favor de la regulación de la inestabilidad inherente a este tipo de entramados: paso por paso la negociación sustituyó las continuas luchas de eliminación. El desarrollo de gobiernos parlamentarios y democráticos fue un paso definitivo hacia la regulación más estable de los conflictos. La negociación se volvió una habilidad más común para un número creciente de ciudadanos.

Los tratados de Rosier, Callières y Félice pueden ser vistos como complemento de los códigos de los modales cortesanos, como el redactado por Gracián. Son *complementos* porque comenzaron a renunciar a la arrogancia, la manipulación, la intriga, la malicia y la decepción. Los tipos relativamente blandos de confrontación que se combinan con la negociación son incompatibles con la intriga, la decepción y la humillación. Para que haya confianza y estabilidad en las relaciones entre socios más o menos iguales debe haber un comportamiento distinto a las rivalidades por el favor de poderosos gobernantes o el control sobre subordinados altamente dependientes. La *sociedad mediante órdenes* no favorece los estándares de comporta-

miento y el tipo de manejo de las emociones cercanos a las habilidades de negociar.

Después de siglos de ensayo y error vemos cómo, poco a poco, los cambios se van haciendo más claros. La guerra endémica y la disputa civil se convirtieron en guerras y contiendas periódicas. Al lado de la violencia, la huida y la subyugación, se desarrollaron cada vez más los estándares del control emocional, el compromiso y la negociación.

Algunos autores burgueses también tomaron parte en este desarrollo, aunque de manera muy distinta. Su participación no era de tipo político racional, sino que apuntaba al comercio. En Europa Occidental se ven aparecer manuales para comerciantes y manufactureros (Hooek y Jeannin, 1993; Meuvret, 1971). Estos libros contienen numerosas instrucciones en relación con la conducta adecuada y las formas deseables de interacción. Bien conocido es *Le parfait Négociant* de Jaques Savary. Fue publicado originalmente en 1675 y reimpresso 20 veces en los siguientes 125 años. El trabajo además fue traducido al alemán y al holandés. Hay un capítulo separado sobre la conducta (Savary, 1675, parte primera, libro 3, capítulo 2) donde se encuentran numerosas instrucciones a propósito de un comportamiento fidedigno, la discusión razonable y la negociación constructiva.

Estos manuales expresan el orgullo profesional y la autoconciencia crecientes del grupo siempre en expansión de mercaderes, comerciantes, empresarios y demás gente de negocios. Por supuesto que estos grupos estuvieron presentes también en otras sociedades, pero nunca desarrollaron un poder y prestigio comparable. Al contrario, su iniciativa e incipiente poder por lo común eran percibidos como una traición a los gobernantes. Además, los gobernantes tuvieron capacidad de mantener un riguroso control sobre las acciones empresariales, utilizando medios como la estricta regulación, arbitrariedades, una pesada carga tributaria y una actitud humillante.

Así, se percibe un cambio en el uso de la negociación. En un inicio el control político y el empleo de la violencia son los terrenos primarios; diplomacia y negociación son casi sinónimos. Lo son hasta tal punto que Félíce tiene que señalar explícitamente que la negociación puede ser aplicada también a otras esferas de la vida. Tiene toda la razón; un siglo antes de que él hiciera esta afirmación su compatriota Savary ya usaba el término en sus escritos sobre mercaderes. Según parece, el dinero y la iniciativa empresarial estaban ganando importancia como fuentes de poder. Con miras a nuevas negociaciones políticas, tanto Callières como Félíce se refieren a las relaciones comerciales y la importancia de la riqueza. Powelson (1994: 69) resume estos desarrollos de la siguiente manera: *A lo largo de los siglos el poder no sólo se volvió más difuso, sino que también cambió su naturaleza. Las bases del poder se trasladaron de las instituciones militares y religiosas hacia las económicas y políticas.*

Las habilidades de negociar permearon un número cada vez mayor de terrenos de la interacción humana. En nuestro tiempo los libros de negocios que se ocupan de asuntos de la negociación, se han vuelto bastante populares. Recientemente esta literatura se ha enriquecido con numerosos elementos sociopsicológicos. Cuando la violencia o el dinero ya no son decisivos, la personalidad se va convirtiendo cada vez más en un medio para ganar ventajas. La gran atención en el desarrollo de relaciones personales positivas que influye sobre el clima de negociación y el absoluto rechazo de la violencia y de amenazas materiales directas atestiguan este proceso. Mecanismos psicológicos como el control del comportamiento relacionado con el poder y el descontrol controlado de las emociones determinan cada vez más las reglas de la interacción. Esto sólo es posible cuando las interdependencias recíprocas se van haciendo más fuertes y las diferencias disminuyen.

Descontrol controlado³

¿Qué tan apropiadas resultan las recomendaciones de Callières y Félice hoy día? ¡No muestre emociones, simule otras, manténgase frío y calculador! ¿Son reglas de comportamiento sensatas? Los negociadores modernos no siempre están de acuerdo con este punto. Como ya se ha anotado, los cambios en los estándares siempre han sido disputados y controvertidos, en nuestro tiempo también. Algunos pueden estar conformes con esta línea de acción. Otros pueden haber desarrollado los hábitos del *rostro impenetrable y ninguna emoción en público*. Otros se presentan a sí mismos como personas emotivas y muy abiertas.

La fase más reciente en el desarrollo de la negociación y del manejo de las emociones concierne a la transición hacia un autocontrol más diferenciado, que permite una mayor flexibilidad y un mayor juego para los impulsos emocionales (pero medido, canalizado); se toleran y expresan mayores niveles de tensión en la balanza entre autonomía e interdependencia. Este estilo se expresa en tácticas como las siguientes:

- ✗ Presente sus demandas con consideración para los intereses de otros;
- ✗ Sea amable sin rendirse;
- ✗ Diseñe soluciones creativas manteniendo sus intereses en pie; y
- ✗ Sea asertivo sin forzar su camino.

³ El término *descontrol controlado* remite al trabajo de Wouters (1990). La creciente importancia de la violencia y el aumento de la importancia de la personalidad como fuente de poder son puntos centrales en otra contribución de Wouters (1992). Ver también Hochschild (1983) con su concepto del *trabajo emocional* y la discusión entre Hochschild y Wouters (1989) acerca de este concepto. Para darle al lector una idea este concepto mixto de negociación por favor observe las figuras que aparecen en la página 184.

Perfiles de negociaciones. Aquí se presentan algunos elementos: negociadores efectivos diferencian su conducta en 4 tipos: 1. Reconocimiento de los intereses de uno mismo. 2. Influir sobre la balanza de poder. 3. Promover un clima constructivo. 4. Conseguir flexibilidad.

Figura 1. El estilo competitivo



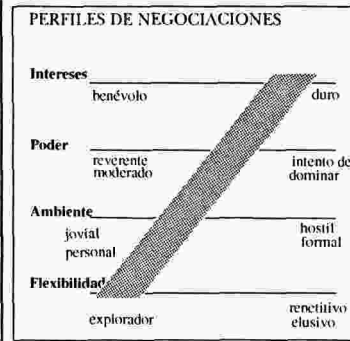
Estas cuatro actividades y las correspondientes tácticas están descritas en otro lugar (Mastenbroek, 1989, 1991, 1992). Para volver operacional el modelo las tácticas fueron ubicadas en cuatro niveles que se pueden usar también como retroalimentación para el negociador. Un negociador ingenuo todavía no ha aprendido a diferenciar entre su conducta y sus emociones. Sus actividades se encuentran más agrupadas. Por ejemplo, cuando él se pega a sus intereses pretende ganar ventaja y tiende a seguir todas las veces de nuevo por la misma trocha. Finalmente su intransigencia resulta más dura de lo estrictamente necesario. Este estilo jalona la escalada y promueve la lucha continua.

Figura 2. El estilo cooperador



Representa una alternativa más en el desarrollo de un clima de confianza y credibilidad. Esto se combina fácilmente con una conducta exploradora. El poder ya no es visto como un asunto central. De nuevo, el negociador más ingenuo tiende a cierto contagio: Él se inclina hacia una actitud más indulgente y colaboradora incluso en el campo de los intereses. Este estilo provoca una conducta más exploradora. Por el otro lado es muy fácil consentir en unas condiciones y explicarse la conducta del otro como necesaria, dados los propósitos y las peticiones constructivos propios.

Figura 3. El estilo mixto



El negociador capaz de diferenciar entre los cuatro tipos de actividades enfoca su tenacidad sobre sus intereses principales. Él registra que un ambiente de irritación no refuerza su posición; ¡al contrario! Además, la continuidad de la negociación hace que sea de su propio interés mantener el tono positivo y desarrollar la confianza. También se da cuenta de que el apego a sus intereses y el arrinconar a los otros nada tienen que ver con una negociación. El negociador en este caso sabe explorar diversas opciones y alternativas sin rendirse.

La literatura reciente producida por practicantes y teóricos abunda en tales máximas (Fisher y Ury, 1981; Kremenjuk, 1992). La firmeza se combina con la amabilidad, las posturas asertivas no impiden la flexibilidad. Necesitamos unas capacidades que nos habilitan para tolerar una mayor tensión entre autonomía e interdependencia, entre asuntos más bien privados e intereses comunes.

En el nivel racional estas tácticas se entienden fácilmente. Su puesta en práctica frecuentemente muestra dificultades mayores, porque la capacidad emocional de enfrentar impulsos opuestos aún no está plenamente desarrollada. Pasaron siglos para que la gente llegara a ser capaz de llevar el mensaje de Rosier a la práctica. La transmisión y diseminación de estas habilidades también tomarán su tiempo; además estarán condicionadas por las relaciones mutuas de poder y dependencia, tal como los involucrados las experimentan. La perspectiva histórica enseña las dificultades que atravesamos en el proceso de flexibilización de nuestras reacciones y ayuda a clarificar el desarrollo emocional específico, necesario para llegar a practicar unas tácticas aparentemente muy sencillas. Me refiero a pautas en el manejo de las emociones que pueden absorber una variedad de impulsos, en ocasiones opuestos, simultáneamente. Los hombres aprenden a manejar emociones mixtas. Esto es posible porque han aprendido a distinguir entre sus sentimientos y acciones. La conceptualización de estas orientaciones mixtas resulta extremadamente difícil. En la teoría de la negociación conceptos del tipo *o lo uno o lo otro* son los más frecuentes: *distribuir versus integrar, ganar o perder* son algunos ejemplos. Varios autores han desarrollado conceptos macro para captar la naturaleza mixta de la negociación (Lax y Sebenius, 1986; Mastenbroek, 1989, 1991). Pero en todo caso, estos conceptos siguen siendo superficiales mientras no incorporen el proceso emocional subyacente. En mi propio trabajo traté de conceptualizar ese carácter mixto,

distinguiendo entre cuatro procesos, cada uno de los cuales tiene que ver con un aspecto relacional diferente. La capacidad de distinguir entre estos procesos y de combinarlos en pautas mixtas favorece la negociación efectiva.

CONCLUSIONES

Distintas fases de control

Las restricciones y los controles firmemente establecidos se ven en una fase temprana del desarrollo de las habilidades de negociación. Un comportamiento muy reprimido de negociación, casi ritualizado, tiene una determinada función. Minimiza el riesgo de impredecibles arranques emocionales. Previene ataques de cólera, amenazas o signos de debilidad que más tarde se lamentarían. También funciona como una expresión y confirmación de diferencias de estatus y poder. La estricta supresión de los afectos, la simulación de emociones, la lisonja y el ocultamiento de los intereses en un estadio posterior no resultan tan adecuados, acaso contraproducentes. Generan inflexibilidad y suscitan sospechas.

Cuando el control emocional se vuelve más bien la segunda naturaleza y las diferencias de poder van decreciendo, disminuye la necesidad de técnicas de negociación de tipo ritualizado, formal y repetitivo. Éstas ciertamente dificultan un trato más directo, flexible y constructivo que se adapta mejor a las interdependencias más estrechas de nuestro tiempo. En la actualidad los cambios necesarios ya no se pueden pensar en términos de unas restricciones cada vez más rigurosas y numerosas; el cambio incluye también el relajamiento y un descontrol controlado, las conductas se van haciendo más abiertas, directas, creativas y persuasivas. Pero no hay que olvidar que un trato más abierto y directo entre las personas es posible sólo bajo la

condición de que ya existan pautas más estables y diferenciadas del autocontrol que esperan unos de otros. Sólo entonces los negociadores se sienten seguros de la disciplina de los demás. *Así, un estadio en el desarrollo de las habilidades de negociación crea las condiciones para el siguiente. Con el paso siguiente en este desarrollo surge la certeza de que nadie se va a resentir con otras personas porque estas tengan opiniones e intereses distintos.* En esta fase las personas saben apreciar la franqueza y una conducta informal. Ya no lo experimentan como una provocación o amenaza, especialmente cuando esa actitud más directa y relajada se combina con el reconocimiento abierto de intereses distintos y con la búsqueda flexible de un compromiso. El tipo de negociación se convierte en medio de confianza entre las personas sólo en la medida en que esté empotrado en estrechas interdependencias y cuando una moderación de los afectos se vuelva completamente habitual.¹

¹ Este desarrollo no presenta líneas iguales en todas partes. Hay diferencias culturales substanciales. Un factor importante en la explicación de estas diferencias en Europa es el estatus de los grupos aristocrático-militares en las sociedades europeas. El ascenso de estos grupos en la sociedad alemana en el siglo XIX, por ejemplo, promovió un código de comportamiento específico. Este era muy distinto del código de tipo burgués, de los competidores de clase media, que estuvo en ascenso hasta la unificación de Alemania. Elias (1996) describe esta lucha de clase entre la aristocracia y la clase media cuyas líneas se pueden trazar hacia atrás hasta la Edad Media. La unificación de Alemania por vía militar reforzó sustancialmente a las élites aristocrático-militares. Cumplieron con el sueño compartido por todos los estamentos de poner fin a la pluralidad de los numerosos pequeños estados en disputa. Los esfuerzos pacíficos de las clases medias fallaron. Esto fue en extremo significativo para el desarrollo del hábito de la clase media alemana. La asfixia de modelos urbanos de clase media de negociación y la persuasión mediante modelos militares de comando y obediencia fue una importante consecuencia. La guerra con Francia resultó en un nuevo impulso para el poder y prestigio de unos estándares más cortesanos y militares. «La victoria de

(continúa en la página siguiente)

Aprender a negociar

Es posible expresar el más reciente estadio en el desarrollo de la negociación en forma de recomendaciones del tipo *haga* y *no haga*. Aquí algunos ejemplos:

- ⊗ Combine tenacidad con tacto;
- ⊗ No confunda la representación de sí mismo con la dominación o con la imposición de sus puntos de vista;
- ⊗ Sea flexible y vigoroso;
- ⊗ Separe los asuntos en juego de la persona; y
- ⊗ La exploración de opciones alternativas no tiene nada que ver con la rendición.

Esas recomendaciones indican cómo hay que tratar de modo más efectivo con afectos mixtos y con impulsos en conflicto. Nos dan algo para proceder, pero ellas pueden

los ejércitos alemanes sobre Francia fue al mismo tiempo una victoria de la nobleza alemana sobre la clase media alemana.» (Elias, 1996: 14)

Así, una débil figuración multipolar de numerosos pequeños Estados se convierte en una acantilada pirámide monopólica. Los conflictos y las negociaciones entre las cortes se transforman en intrigas intracortesanas; modelos de comando y obediencia ponen el tono. La competencia de los modelos burgueses de discusión, debate y negociación pierden fuerza y, especialmente después de 1871, las clases medias alemanas también adoptan modelos de comportamiento de tipo más militar. Esto puede explicar algunas características del hábito alemán común: «Muy notable en la tradición alemana es el grado de adaptación a unas estrategias de comando y obediencia —bastante a menudo a través del uso directo o indirecto de la fuerza física— y, hasta hace poco como herencia del largo período de gobierno absoluto o casi-absoluto, el nivel relativamente bajo de sus aptitudes para el debate. En Alemania aún en la actualidad se encuentra una cierta incomodidad con el tipo de control de los afectos relativamente complicado —que es el necesario para la solución de conflictos por vía verbal— por un lado, y algún conformismo con unas estrategias más simples de comando y obediencia, por el otro». (Elias, 1996: 450)

ser efectivas sólo cuando son internalizadas, cuando se integran a la psicología del negociador, cuando se vuelven *segunda naturaleza*. Me refiero a una actitud básica, una estructura interna de tal grado de sensibilidad, que permite la presencia simultánea de una serie de impulsos a veces opuestos. Como he descrito en el presente artículo, este estilo de manejo de las emociones no es algo dado a los hombres por la naturaleza. Se trata de un aspecto ignorado con frecuencia por la moderna literatura sobre la negociación y también en los cursos de enseñanza y entrenamiento corrientes. Es como si el aprendizaje de la negociación consistiera simplemente en aprender las fórmulas de *haga y no haga*. Tal supuesto no está lejos de un completo sinsentido; estos *haga y no haga* presuponen un estilo emocional específico. No se puede separar el aprendizaje de la negociación de este tipo de manejo de las emociones.

El manejo de las emociones como fuente de poder

Esto me lleva a una intrigante pregunta. El estilo más flexible, directo e informal, en comparación con una conducta más rígida y hostil, funciona como una fuente de poder. Él proporciona una ventaja sobre anteriores modos más formales de negociación. Y ¿por qué la gente no debiera usar este estilo si con él puede progresar? *En este sentido, el flexible estilo mixto, que en definitiva no apunta primariamente a la dominación y el poder, puede convertirse en un instrumento para ganar ventaja. ¿No es una extraña paradoja? ¿Cómo reaccionamos frente a esto? Por ejemplo, cuando estamos enfrentados a diferencias culturales en el estilo de negociar, tenemos que conocer los efectos potencialmente adversos de un flexible estilo mixto. Si esto se ignora, la gente puede percibirlo como una conducta blanda y melosa y resentirse. Dado que no están en condiciones de responder con una flexibilidad similar, pueden experimentar una sensación de torpeza e igno-*

rancia, de inferioridad incluso. Posiblemente para ellos se vuelva difícil creer en la sinceridad de la otra parte. Pueden verlo como un esfuerzo por envolverles de manera truculenta en un juego definido por unos grupos establecidos y desventajosos para ellos.

El pasado es el presente

A veces la historia lleva la voz cantante en relación con el pasado. Sin embargo, las ideas discutidas en este artículo están estrechamente ligadas con la realidad actual. La habilidad de negociar no es una habilidad humana establecida. Unas luchas, el terror permanente o la fuga representan en muchas sociedades las respuestas corrientes a los conflictos. Hay muchas figuraciones que no facilitan el desarrollo de las habilidades de negociar. A menudo el paso de las sinsalidas y de la escalada de los conflictos hacia abiertas hostilidades ejerce su atracción. Negociaciones torpemente llevadas pueden producir la escalada. Europa Occidental y Estados Unidos son llamados no sólo por su poder económico y político a actuar como árbitro y mediador en situaciones de conflicto como las del Oriente Medio. Las habilidades en la solución de conflictos son un escaso recurso. Las habilidades de mediar y negociar ahora se diseminan a través de los representantes de estas culturas a nivel global. Quizás ellos experimentarían menos decepciones sobre los limitados efectos de sus acciones si se dieran cuenta de que sus esfuerzos están basados en una experiencia de varios siglos y un aún precario proceso de aprendizaje de aptitudes de negociación. Ellos tienen que luchar contra comportamientos alternativos como la amenaza explícita, la intransigencia y la polarización ideológica, que tienen (y en nuestras sociedades alguna vez tuvieron y a veces tienen aún) una mayor capacidad de atracción emocional. La negociación es todavía una aptitud precaria.

BIBLIOGRAFÍA

- BRUYÈRE, La (1922) *Caractères, De la Cour*. Paris: Hachette.
- CALLIÈRES, F. de (1716) *De la manière de négocier avec les souverains*. M. Brunet, Paris. Versión inglesa: *On the manner of Negotiating with Princes*. Traducción A.F. Whyte (1963) University of Notre Dame Press. Asimismo: *The art of diplomacy* (1983) Keens-Soper, H.M.A. y K.W. Schweizer (eds) Leicester: University Press.
- ELIAS, N. (1939) *Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen*. Basel, Haus zum Falken. Versión inglesa: Elias, N. (1994) *The Civilizing Process*. Oxford: Blackwell. [hay trad.cast.: El proceso de la civilización. México: FCE, 1987]
- ELIAS, N. (1969) *Die höfische Gesellschaft. Luchterhand*. Versión inglesa: Elias N., (1983). *The court society*. Oxford: Blackwell. [hay trad. cast.: *La sociedad cortesana*. México: FCE, 1982]
- ELIAS, N. (1996) *The Germans. Power Struggles and the Development of Habitus in the Nineteenth and Twentieth Centuries*. Cambridge: Polity Press.
- FÉLICE, F.B. de (1778) "Des Négociations, ou de l'Art de Négocier" In: *Dictionnaire de justice naturelle et civile: code de l'Humanité, ou la Législation universelle, naturelle, civile et politique comprise par une société de gens de lettres et mise en ordre alphabétique par Félice*. (Yverdun). Universities of Naples and of Berne. Translated as "Negotiations, or the art of Negotiating" in: W. Zartman (ed.) (1976). *The 50% solution*. New York: Anchor Press.
- FISHER, R. and W. Ury (1981) *Getting to Yes*. Boston: Houghton Mifflin.
- GENTILI, A. (1585) *De legationibus*. London. Una edición moderna publicada en *The classics of International Law by the Carnegie Endowment for International Peace* (1924), New York.
- GRACLÁN, B. (1647) *Oráculo manual y arte de prudencia*. Dutch translation (1991), Handorakel, Amsterdam.
- HOCHSCHILD, A. (1983) *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- HOOCK, J. and P. JEANNIN (1993) *Ars mercatoria. Manuals et traités à l'usage des marchands. 1470-1820* Paderborn: Schöningh.
- HUIZINGA, J. (1924) *The waning of the middle ages*. London: Edward Arnold & Co. [hay trad. cast.: *El otoño de la Edad Media*. Madrid: Alianza Editorial, (1978) 1994]

- KEENS-SOPER, H.M.A. and K.W. SCHWEIZER (1983) "*Diplomatic theory in the Ancien Regime*". In: KEENS-SOPER, H.M.A. and K.W. SCHWEIZER (eds) *The art of Diplomacy*. Leicester: University Press.
- KREMENYUK, V.A. (ed.) (1992) *International Negotiating*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LAX, D.A. and J.K. SEBENIUS (1986) *The manager as Negotiator*. New York: Free Press.
- MACHIAVELLI, N., (1989) *The chief works and others*. Volume one. English translation: A. Gilbert, London: Duke University Press.
- MASTENBROEK, W.F.G. (1989) *Negotiate*. Oxford: Blackwell.
- MASTENBROEK, W.F.G. (1991) "*The development of negotiating skills*". In: V.A. Kremenyuk (ed.) *International Negotiating*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MASTENBROEK, W.F.G. (1992) "*Die historische Entwicklung der Kunst des Verhandeln*", pp. 173-196. En: W.F.G. Mastenbroek. *Verhandeln: Strategie, Taktik, Technik*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine/Gabler Verlag.
- MATTINGLY, G. (1988) *Renaissance Diplomacy*. New York: Dover. (Unabridged and unaltered republication of the work first published by Houghton Mifflin, Boston in 1955).
- MCNEILL, W.H. (1991) *The rise of the West*. Chicago: The University of Chicago Press.
- MEUVRET, J. (1971) *Manuels et traités à l'usage des négociants aux premières époques de l'âge moderne*. Etudes d'histoire économique. Cahier des Annales. no. 32, Armand Colin, pp. 231-250.
- NICOLSON, H. (1977) *The evolution of diplomatic method, being the Chichele lectures delivered at the University of Oxford in November 1953*. Westport: Greenwood Press. (Reimpresión de la edición de 1954 publicada por Constable, London)
- POWELSON, J.P. (1994) *Centuries of Economic Endeavor*. Ann Arbor: University of Michigan.
- ROSERGIO, B de (1905) "*Ambaxiator Brevilogus*". En: Vladimir E. Hrabar, *De Legatis et Legationibus Tractatus Varii: Bernardi de Rosergio Ambaxiatorum brevilogus, Hermolai Barbari De officio Legati, Martini Garrati Laudensis De Legatix maxime principum, Ex aliis excerpta qui eadem de re usque ad annum MDCXXV scripserunt*, pp. 1-28. Juriev University Library Dorpati Livinorum.
- SAVARY, J. (1675) *Le parfait négociant*. Paris: Louis Billaine.

- SCHNEIDER, R. (1977) "Mittelalterliche Verträge auf Brücken und Flüssen". En: W. HEINEMEYER and K. JORDAN (eds) *Archiv für Diplomatik: Schriftgeschichte, Siegel- und Wappenkunde*. Köln: Böhlau Verlag.
- VOSS, I. (1987) *Herrschartreffen im frühen und hohen Mittelalter*. Köln: Böhlau Verlag.
- VREE, W. van (1994) *Nederland als vergaderland*. Groningen: Wolters-Noordhoff. Versión inglesa en imprenta (1997/8) como *Meetings, manners and civilisation*. London: Cassel.
- WOUTERS, C. (1989) *The sociology of emotions and flight attendants*. *Theory, Culture & Society*. 6: 95-123.
- WOUTERS, C. (1990) *Social stratification and informalization in global perspective*. *Theory, Culture & Society*. 7: 69-90.
- WOUTERS, C. (1992) *On status competition and emotion management; the study of emotions as a new field*. *Theory, Culture & Society*. 9: 229-252.