

Un prejuicio común entre nosotros es contraponer los hechos a las palabras. Se suele creer que la mejor manera de manifestarse es obrar. Según ello, las razones, ni que sean buenas, son un sucedáneo de las acciones. Dicho de otro modo, discurrir, platicar y poner de acuerdo a las personas es una distracción venial, cuando no una forma lastimosa de perder el tiempo y de complicar las cosas. Estamos ante lo que parece una disyunción clara: ¿qué hay que escoger?, ¿palabras o hechos? La apología del empirismo, que se divulgó en el siglo XVII y que resultó tan efectiva a partir de la revolución industrial, ha sembrado ese estigma de las palabras, esa condena del discurso. Pero en realidad la discusión plantea una aporía, una disyunción que resultaría irresoluble si no invocamos la perspectiva pragmática. Decir es hacer y las palabras son hechos o, para expresarlo mejor, las palabras constituyen acontecimientos. Son acontecimientos sociales, como sucede al suscribir un contrato o cooperar en un acto institucional; acontecimientos interpersonales, como saludar o felicitar; o acontecimientos cognitivos, como al aseverar una idea o al manifestar una creencia.

El libro que presentamos permite destacar la importancia de la comunicación como fuente de bien social. Trata del libro publicado en español y catalán *Ni tú ni yo. Cómo llegar a acuerdos*. Sus autores son Carles Mendieta, psicólogo, y Olga Vela, periodista, que tienen experiencia como asesores de corporaciones. El libro, que es el resultado de su actividad como formadores, tiene tres virtudes que merecen nuestro comentario y recomendación. Brinda, por una parte, una visión global de los procesos de negociación, en lo cual se incluye conceptos de comunicación, principios psicológicos y pautas de estrategia. En segundo lugar, el libro tiene un carácter práctico, pues cuenta con una contextualización muy didáctica de los conceptos y unos ejercicios que permiten confrontar teoría y situaciones prácticas. Finalmente, los autores aplican los principios de la negociación al entorno escolar, examinan los roles y conflictos de los agentes educativos y proponen pautas para el acuerdo de las partes.

Como postulan Mendieta y Vela, la idea clave consiste en rechazar la creencia de que la negociación sea un proceso para ganar al oponente. Sería un error intentar ganar, pues no se trata de competir sino de desarrollar un marco que promueva concesiones y logros para las dos partes. Sólo de este modo las dos partes ganan, es decir, obtienen compensaciones y se sienten así más proclives a respetar los acuerdos. Si una parte se impone a la otra, el que ha sido vencido no se siente vinculado a los resultados ni considera que el problema esté resuelto. Ello significa que la victoria de una parte es un medio para hacer revivir el conflicto más adelante.



Además del proceso, conviene considerar la personalidad y la pericia de los agentes negociadores. El buen negociador necesita conocer ciertos conceptos de comunicación y psicología; ha de adoptar actitudes constructivas; y ha de aplicar determinadas estrategias. Para comportarse estratégicamente es apropiado comenzar por conocerse uno mejor, para mejorar así la actuación personal. El control de las emociones, la planificación de la negociación, la elección de estrategias y de técnicas son los otros aspectos de la interacción.

Si la negociación es un proceso para conseguir algo que no se tenía, es fundamental tener una actitud positiva. Ello se traduce en no competir sino en buscar la colaboración del antagonista, en respetar las peticiones y el estilo del contrario, en escuchar más que en argumentar y en no tomar las cuestiones de manera personal sino más bien bajo un rol funcional. No nos extenderemos en los aspectos que hay que observar y aplicar, Baste, a título de ejemplo, la lista de los comportamientos que hay que evitar. Conviene evitar la rigidez, entrar en espirales de defensa y ataque, no hacer concesiones, negociar una sola opción, hacer contrapropuestas demasiado rápidamente o, para resumir todo ello en un solo enunciado, competir para ganar.

El libro *Ni tú ni yo* tiene dos antecedentes muy interesantes. Uno es del propio Carles Mendieta, que publicó en solitario *Tècniques de negociació i resolució de conflictes* (Barcelona, Diputació de Barcelona, 2002). Es un manual para cursos de formación, con una redacción sucinta y práctica, que apunta contenidos y técnicas expositivas que forman una unidad coherente con la última obra, *Ni tú ni yo*. El otro antecedente pertenece plenamente a la disciplina de la lingüística. La filóloga Joan Mulholland es la autora de *El lenguaje de la negociación* (Barcelona, Gedisa, 2003). Su objeto de interés es estrictamente el discurso y aplica a ello conceptos de pragmática. Más concretamente, parte de los principios del lenguaje como creador del sentido de las cosas, y de la historicidad del lenguaje. De este modo nos sitúa en el marco de la acción dialógica y del poder del lenguaje como vínculo social. El propósito de la autora es presentar sus consecuencias más tangibles en el manejo de situaciones con intereses contrapuestos. Son sus consecuencias el uso de las metáforas, las elecciones léxicas, la opción entre sustantivo y verbo, la presentación personal o impersonal de una cuestión, el control del turno de habla, la asignación de roles o la determinación del tono.

La negociación es un campo de aplicación de principios discursivos y de mecanismos psicológicos. Es fascinante comprobar cómo la feliz reunión de conceptos y estrategias permite intervenir en la realidad social y obtener los frutos del acuerdo donde había conflictos. Carles Mendieta y Olga Vela proponen al lector que considere situaciones ordinarias y que valore los escollos y los recursos para resolver esas situaciones frustrantes. Ese planteamiento en letra minúscula de las teorías y sus aplicaciones acerca el libro a la vida cotidiana y desmiente el prejuicio de que los hechos son preferibles a las palabras, pues con las palabras se llega los acuerdos.

**Xavier Laborda Gil**

Universidad de Barcelona  
[xlabora@ub.edu](mailto:xlabora@ub.edu)

