

Mercado de ideas

- En mi empresa **NO** ...1
 Crimen en el bosque ...4

Matrix: la vida en una matriz

- Marcando las reglas de la
 Negociación ...3

Observatorio del Conflicto

- La unión hace la fuerza ...7

Mejor con filosofía

- Negociar con optimismo ...8

Blog

- Protocolo de
 Argumentación ...8

PROGRAMACIÓN 2010

ENE

CURSOS DE NEGOCIACIÓN

www.enegociacion.es**MERCADO DE IDEAS****En mi empresa NO**

Hace unos años, cuando vivíamos tiempos de bonanza, el más activo de los participantes en uno de mis seminarios ante la pregunta “¿con cuántos conflictos os enfrentáis al día en vuestras empresas?”, que lancé al aire a la concurrencia, respondió, con tono seguro y decidido: “en mi empresa no tenemos conflictos”.

Ignacio Martínez Mayoral ENE Escuela de Negociación

Seguramente, si hoy le preguntáramos de nuevo, su respuesta sería diametralmente opuesta. Pero ambas situaciones comparten la tendencia, un tanto ingenua, a pensar que o bien no hay problemas o que el problema es lo único que existe.

Nos resulta difícil encontrar un término medio cuando hablamos de conflicto en las organizaciones debido, seguramente, al miedo irracional que provoca, tanto si se intuye como si se tiene perfectamente detectado. Y tiene su lógica. En unos casos, es mejor eludir o evitar el conflicto y hacer como si no existiera y en otros sirve mejor a nuestros intereses magnificarlo y extenderlo.

Todos tenemos experiencia en conflictos, somos casi unos maestros, aunque nos cueste reconocer las variables comunes que conforman la estructura de cualquier conflicto y que nos ayudan a establecer diagnósticos previos a la solución. Por ejemplo, siempre encontraremos que se da una relación de interdependencia entre diferentes partes, unos se echan la culpa a los otros en una situación determinada, las emociones negativas fluyen libremente en el ambiente y, haciendo un esfuerzo, se podrían identificar costes económicos para el negocio que está provocando el problema.

Este último punto me parece esclarecedor. Las empresas se muestran reacias a medir el conflicto, a enfrentarse a él, seguramente porque no es un elemento tangible, no se puede cuantificar, en la mayor parte de los casos, y no se suele incluir en la cuenta de pérdidas y ganancias de las empresas. Como diría Roger Fisher, uno de los mayores expertos en el tema, “lo que no puede contarse, no cuenta”.

Te regalo todos mis conflictos.

Se han estudiado de forma amplia los efectos tanto positivos como negativos del conflicto. Harrison Owen, creador del Open Space Technology (OST), una herramienta valiosísima para abordar conflictos complejos, defiende el aspecto positivo del conflicto simplemente por el hecho de que allí donde hay conflicto hay personas preocupadas. Si lo llevamos al terreno de la empresa podríamos convertir uno de sus axiomas de esta manera: “enséñame una empresa donde no haya conflicto y yo te mostraré que a nadie le importa esa empresa”

Y no es lo único positivo. Todo conflicto surge de la necesidad de cambio, a veces es una alarma que resuena, da pie a la creatividad y ejerce de motor para que las cosas varíen. Un conflicto también es, por sí mismo, un incentivo a la cohesión del grupo y, en algunos casos, una magnífica herramienta de motivación.

Pero, como decía un buen amigo, el conflicto tendrá muchas cosas positivas pero “yo te regalo los míos”. Porque lo que generan los problemas en las organizaciones son, sobre todo, malas decisiones. Este buen amigo, pequeño empresario, me contaba la solución que había adoptado para paliar el mal ambiente entre dos grupos de trabajadores de su empresa de consultoría. Había decidido dividir a los consultores en dos equipos, cada uno de ellos con sus propios proyectos y sin intercambiar apenas información entre los mismos, con la esperanza de limitar las discrepancias y tensiones. Después de un breve lapso de tiempo, me comentaba: “¿sabes cuánto me está costando esta división? Proyectos mal abordados, retrasos, pérdida de capital intelectual, malestar entre los clientes... en buena hora tomé la decisión de separarlos”.

Antes que nada, prevención.

Igual que todas las empresas están obligadas a desarrollar una política de prevención de Riesgos Laborales, no estaría de más que contaran con una política de prevención de Conflictos en el lugar de trabajo. Y es que todos los trabajadores están en permanente riesgo de conflicto.

Y no sería nada complicado. Simplemente, habría que fijarse objetivos en tres líneas fundamentales.

Lo primero es asignar recursos. No hay que mirar mucho para echar en falta, en la inmensa mayoría de organizaciones, de recursos específicos para afrontar conflictos. En este sentido, una buena inversión sería la creación de equipos de mediadores en las organizaciones. Trabajadores de diferentes procedencias formados en técnicas de mediación, ayudando a resolver conflictos en la organización. No sería nada pionero, simplemente bastaría con aprender de las experiencias de mediación escolar, donde son los propios alumnos los que intervienen como mediadores en la resolución de los problemas entre compañeros.

Si lo pensamos bien, la empresa no es tan diferente de la escuela. Puede que hayamos perdido el gusto y las capacidades por aprender pero seguimos regidos por las mismas normas de la convivencia.

Si ya se lleva la empresa al aula, el siguiente paso sería llevar el aula a la empresa y aprender de cómo alumnos de todas las edades, bien entrenados, son capaces de trabajar en los conflictos de los demás, llegando a soluciones satisfactorias, cooperativas y duraderas.

Lo siguiente es dotar de habilidades de negociación a los integrantes de la organización. Por regla general, la gente no sabe negociar, aún cuando las habilidades de negociación se aprenden, o bien negocia de forma contraria a los valores de la mayoría de empresas, que suelen propugnar la cooperación como guía de navegación.

Y, por último, es necesario facilitar la interacción. Vivimos en un mundo gobernado por el miedo y la incertidumbre, vivimos tiempos líquidos, parafraseando a Zigmunt Bauman, sociólogo fundamental para entender la sociedad en la que vivimos, donde los vínculos humanos son cada vez más frágiles y donde ya no contamos con estructuras sólidas en las que apoyarnos. Y, sin embargo, el principal antídoto para que las organizaciones no superen el umbral máximo de conflictos soportables, reside en las conexiones entre las personas, en facilitar el que los miembros de la organización se conozcan, más allá de la rutina diaria.

Es en estos tiempos, cuando la posibilidad de que aparezcan conflictos entre las personas se acentúa de forma importante, es cuando las organizaciones deben disponer de medios suficientes y la valentía necesaria para afrontarlos.

Materia de Negociación es una publicación mensual de ENE Escuela de Negociación. Para recibir su ejemplar en formato electrónico, visite www.negociacion.es Quedan reservados todos los derechos. Más artículos, ideas y opiniones en:



MATRIX: LA VIDA EN UNA MATRIZ

Marcando las Reglas de la Negociación

El profesor Michael Watkins recurre a la metáfora de la negociación como juego para llamar la atención de algo que deberíamos tener muy presente: “la estructura de la negociación y las reglas del juego definen la estrategia”. Pero también advierte y subraya que, a diferencia de la mayoría de los juegos, en una negociación lo habitual es que los “jugadores” puedan influir en las propias reglas.

Arturo Iglesias Barroso ENE Escuela de Negociación

Por una parte, Watkins distingue entre “Jugar al juego” y “marcar las reglas”. **Jugar el juego** se refiere a los esfuerzos que hay que hacer cuando uno está a punto de empezar a negociar o ya está metido en faena negociando con la otra parte, con las reglas del juego supuestamente ya establecidas. **Marcar las reglas** consiste en influir en el proceso y la estructura de la negociación en términos de quién va a negociar, cuáles son los temas que se van a tratar y qué conexiones se van a crear, para intentar hacer cambios a nuestro favor.

Por otra parte, también diferencia entre lo que podemos hacer antes de acudir a negociar (**lejos de la mesa de negociación**), y las acciones que podemos acometer a través del diálogo directo con la otra parte cuando ya estamos negociando (**en la mesa de negociación**).



Cruzando esos cuatro conceptos, obtenemos la una matriz de cuatro cuadrantes. La primera columna (Jugar al Juego) es la manera habitual de afrontar una negociación. La segunda es la interesante, ya que Watkins propone centrar nuestros esfuerzos en la periferia de la

negociación, preparando el terreno para obtener los mejores resultados posibles. Para este autor, un buen negociador no debería dar por establecidas las reglas del juego: “Marcar las reglas de la negociación significa no quedarse sentado pasivamente mientras los demás definen quién participa, qué problemas hay y qué plazos determinan la acción. Los que definen las reglas del juego juegan con mucha ventaja en las negociaciones. Los mejores negociadores nunca ceden esta ventaja a los demás”.

Los cuadrantes de la matriz son los siguientes:

Preparar y Planificar: diagnosticar la estructura de la negociación y desarrollar estrategias que se adapten bien a la situación.

Obtener Información e Influir: Tratar de analizar las percepciones de la otra parte en cuanto a Intereses y Alternativas, y al mismo tiempo influir en ellas.

Alterar la Estructura: Iniciar las negociaciones de forma proactiva y tomar medidas unilateralmente para influir en quién va a participar en la negociación.

Negociar la Estructura: Tratar de llegar a un acuerdo en cuanto a los participantes, la agenda, los plazos y otros elementos esenciales.

La conclusión a la que llega el autor es que los negociadores que pueden influir en la estructura de las negociaciones pueden llegar a conseguir al mismo tiempo sus objetivos, incluso antes de iniciar las discusiones en la propia mesa de negociación.

Para saber más:

Marcando las reglas de la negociación.

Una guía para negociar con éxito.

Michael Watkins, 2006.

Editorial Deusto

MERCADO DE IDEAS

Crimen en el bosque

Todo ocurrió muy rápido. Luego tendría el resto de su vida para lamentarse. Ya sabía que la información es el hilo con el que se tejen los acuerdos, la materia con la que se toman las decisiones. Pero también se había dado cuenta de que buena parte de la información relevante permanece oculta. De forma deliberada o no. La dura experiencia acababa de enseñarle que, en estos tiempos sombríos, es crucial desarrollar la habilidad de recabar información sin contaminarla.

Arturo Iglesias Barroso ENE Escuela de Negociación

Otra lección aprendida: la mayoría de las veces no basta con hacer preguntas directamente, porque es probable que no encontremos ninguna respuesta útil. Lo que no conocía era el tremendo potencial de eso que llaman “diálogo interior”. Antes de plantear preguntas dirigidas a los demás, conviene hacer suposiciones, indagar, saber escuchar lo que dice nuestra intuición. Eso sí, procurando no caer en las ambiguas trampas que hábilmente nos coloca nuestra propia mente. Sólo entonces deberíamos confirmar el resultado de nuestra reflexión preguntando de manera directa a los demás. En definitiva, se trata de pensar y actuar como un auténtico detective.



Se encontraba en medio del camino. Delante de él tenía nada menos que a Deepak Malhotra y Max H. Bazerman, los tipos que le proporcionaron las pistas.

“Te diré una cosa, muchacho -le advirtió Malhotra-, no deberíamos invertir tiempo en discutir lo que la otra parte quiere, sino en averiguar por qué lo quiere”. Le bastó un segundo para comprenderlo: en una negociación rara vez una persona nos va a decir directamente por qué quiere algo, ya que la respuesta apunta a sus necesidades, y solemos ser reacios a desvelarlas porque pensamos que hacerlo nos convierte en vulnerables. De nada servirá preguntar directamente al tipo con el que estás negociando. En este caso, el “diálogo interior” debería comenzar girando en torno a una pregunta: ¿por qué la otra parte quiere esto?

Continuó su camino por el tenebroso Bosque de las Diferencias. Aún le resonaban en la cabeza las palabras que acababa de decirle Bazerman: “En situaciones de conflicto tendemos a sentenciar a los que no comparten nuestra forma de ver el mundo, muchacho”. Por irónico que pareciera, fue en ese momento cuando comprendió todo el significado de la expresión “los árboles no nos dejan ver el bosque”. Se dio cuenta de que la mayoría de las veces tendemos a plantear situaciones simplistas y maniqueas, obviando la complejidad de las relaciones. “¡Eso es!, -se animó- ¡es en este bosque donde se producen los crímenes más absurdos y crueles!”. No le resultó muy difícil averiguar que la pregunta que hay que hacerse en esos casos es precisamente ¿qué nos separa y qué nos une a la otra parte? Una vez que demos con la respuesta lo más aconsejable es aferrarse a lo que nos acerca. Ya se lo había escuchado alguna vez a Roger Fisher: “Nos tropezaremos con distracciones, impulsos y excusas que nos empujan a subrayar nuestras diferencias pero, por difícil que parezca, suele ser mucho más lo que nos une que lo que nos separa”.

Todavía en el bosque, le asaltó una duda. ¿Qué ocurre cuando la otra parte se obceca en plantear exigencias (aparentemente) poco razonables? “Somos humanos -pensó-, la tendencia natural es adoptar una actitud defensiva”. Ya no tenía cerca a Malhotra y Bazerman pero, al fin y al cabo se trataba de hacer suposiciones y, como tenía una gran empatía y cierto sentido común no le costó mucho suponer lo que le habrían dicho: “Pregúntate por qué tiene esa actitud, muchacho, qué puedes aprender de la insistencia de la otra parte sobre ese asunto, qué tiene que ver esa exigencia con lo que la otra parte realmente necesita, cómo podrías usar esa información para crear y capturar valor”.

A la vista de lo ocurrido, resultaba obvio que su experiencia como negociador era escasa. Su conversación con Malhotra y Bazerman le había aclarado algo fundamental: hay que intentar

entender y mitigar las ataduras de la otra parte, ya que sus problemas se convierten en los nuestros cuando negociamos con ella. Siempre debemos preguntarnos en qué medida el otro tipo tiene las manos atadas y qué podemos hacer para liberarle. Puede que así cambie una actitud competitiva por otra más cooperativa. “Ojala lo hubiera pensado antes”, se lamentó.

A punto de llegar al Savoy, ya no le cabía duda sobre la utilidad de eso que los profesores Malhotra y Bazerman llamaron la Negociación de Investigación. “Francamente no es mala idea que el negociador asuma el rol de un detective en la escena del crimen, que ponga toda la atención en averiguar lo máximo posible sobre la situación y las personas potencialmente involucradas”. No se trata tanto de hacer preguntas sino, sobre todo, de hacerse preguntas. Lo que en la Escuela de Negociación llamamos el Arte de Preguntarte.

Lo que más le sorprendió de la Negociación de Investigación es el principio que indica que no hay que dejar que la negociación termine con un rechazo a nuestra propuesta. Lo más habitual es que cuando alguien diga “no” a nuestra mejor oferta, supongamos que ya no haya nada más que hacer. Malhotra y Bazerman me lo confirmaron cuando los interrogué días después: “hay que seguir investigando incluso cuando el acuerdo parece que se ha perdido”. Si continuamos conversando y tratando de comprender por qué se ha roto el acuerdo, quizás podamos hacer una contraoferta. En el peor de los casos puede que obtengamos información que sea relevante en futuras negociaciones. ¡Qué listos son estos tipos!

Ya en el Savoy continuaba con su diálogo interior. A veces el relato de los hechos es lo suficientemente ambiguo como para perderse en falsas realidades. Hay que intentar evitar caer en sesgos, esas distorsiones en el examen de las cosas. “Está muy bien lo de plantearse preguntas y hacer suposiciones -aseveró para sus adentros-, pero ¿y si no voy por el camino correcto?”. Entonces se acordó de aquella película que vio en alguna sesión doble, “Una mente maravillosa”. El protagonista era John Nash, aquel economista

brillante que padecía esquizofrenia. Cuando al final de la película se le acercó alguien para comunicarle que acababa de ganar el premio Nobel, lo primero que hizo fue preguntarle a una alumna que pasaba por allí si aquel tipo era real o sólo era un producto recién salido de su cabeza. “Sería muy arriesgado no confirmar las suposiciones -concluyó-, al fin y al cabo esto es lo que hacen los detectives, ¿no?”.

Yo estaba en el Savoy con Marshall Jevons cuando le vi entrar. Parecía tan absorto en sus pensamientos que no se había dado cuenta de que Bill Ury, le estaba hablando. “¡Eh, muchacho! Dicen que has ido a negociar con Henry Spearman. ¿Cómo ha ido?”.

“Un crimen”, le escuché decir.

Los Siete Principios de la Negociación de Investigación:

- Principio 1: No preguntes “qué”, pregunta “por qué”.
- Principio 2: Trata de conciliar intereses, no exigencias.
- Principio 3: Crea un terreno común... con aliados fuera de lo común.
- Principio 4: Interpreta las exigencias como una oportunidad.
- Principio 5: No desestimes nada tachándolo como “su problema”.
- Principio 6: No dejes que la negociación termine con un rechazo a tu oferta.
- Principio 7: Entiende la diferencia entre “vender” y “negociar”.

Deepak Malhotra y Max H. Bazerman son los autores del libro “Negotiation Genius”, donde se describe el concepto de Negociación de Investigación (Investigative Negotiation). Roger Fisher y William Ury, autores del libro “Obtenga el Sí”, son los “padres” del llamado Método Harvard de Negociación. Marshall Jevons es el seudónimo utilizado por los profesores William Breit y Kenneth G. Elzinga, autores de una serie de novelas policíacas protagonizadas por un personaje llamado Henry Spearman, un economista de Harvard que utiliza la teoría económica para resolver crímenes.

Buscamos ENEmigos

Si eres usuario de las redes sociales facebook o LinkedIn, te invitamos a formar parte de nuestro grupo ENEmigos, el grupo de los amigos de ENE Escuela de Negociación donde debatir, informarse, formarse y divertirse, hablando de Negociación.

Búscanos y conéctate a ENEmigos.



OBSERVATORIO DEL CONFLICTO

La unión hace la fuerza

A mediados de abril Grupo Planeta y Círculo de Lectores alcanzan un acuerdo que a priori parecía contra natura. Las negociaciones cuajan con éxito y el grupo Planeta compra el 50% de Círculo de Lectores al grupo alemán Bertelsmann, único propietario de este popular club de lectura con más de un millón de socios, cinco mil agentes de venta y con su propio sello editorial, Galaxia-Gutenberg. ¿Qué había ocurrido para que el segundo club de lectores del mundo, y primero en español, vendiera parte de su accionariado a un rival directo en el mundo de las editoriales?

Josemi Valle ENE Escuela de Negociación

Ambos grupos divulgan el acuerdo de las negociaciones como una gran alianza editorial. Se trata de sumar la experiencia de un agente cultural (considerado clave en la expansión de los hábitos de lectura en nuestro país) con la del grupo editorial y multimedia líder en el mercado de lengua hispana. El objetivo de la alianza es reforzar la posición de Círculo de Lectores ante los retos de las nuevas tecnologías.



Según explican Jesús Badenes, director general de la división de librerías del Grupo Planeta, y Fernando Charro, presidente ejecutivo de Direct Group Bertelsmann, «el objetivo es fortalecer Círculo de Lectores con un proyecto de crecimiento ante los retos que vive el sector editorial en la actualidad. Somos los dos mejores accionistas que se puede tener en una iniciativa de estas características». Badenes subrayó que «nos juntamos dos empresas punteras, no por necesidad, sino por oportunidad, pues pensamos que el futuro de Círculo será mucho mejor, ya que unirá una capacidad de generación y difusión de contenidos enormes».

Ventajas del acuerdo para Círculo de Lectores:

Fernando Carro, presidente ejecutivo de Bertelsmann, explica las ventajas que la parte vendedora encuentra en el acuerdo, sin aludir a los problemas financieros del grupo madre que, según fuentes del sector, también han ejercido su papel en el trato:

- a) «Ampliaremos nuestros puntos de atención al cliente, instalándolos en las librerías Casa del Libro - propiedad de Planeta-, en un mundo en el que cada vez resulta más difícil encontrar a la gente en su casa». De este modo los socios de Círculo tendrán ya este mismo año un espacio específico en seis librerías de Casa del Libro, que se ampliará hasta veinticinco en un plazo de dos años.
- b) El acuerdo permite a Círculo de Lectores seguir desarrollando su extenso catálogo.
- c) «Venderemos otros productos que no sean libros- como cine, viajes o electrodomésticos- e impulsaremos los nuevos formatos y modos de venta, con atención al e-book».
- d) Galaxia Gutenberg, el sello editorial de Círculo, seguirá conservando su autonomía.

Ventajas del acuerdo para Grupo Planeta:

- a) El Grupo Planeta acentúa su liderazgo en el sector editorial en España.
- b) La alianza Bertelsmann-Planeta contempla un gran lanzamiento para la próxima Navidad del libro electrónico y los «e-books» aprovechando la red de cinco mil agentes de ventas y el millón de socios que posee Círculo.
- c) Llegar a acuerdos con empresas para impulsar el libro electrónico, así como la

digitalización de los contenidos de ambos catálogos, los de Planeta y Círculo. «La digitalización de contenidos es muy importante, pero todavía está en los inicios. Es un momento muy oportuno para abordarlo con mucha seriedad».

- d) Se incrementará paulatinamente la distribución de contenidos del grupo Planeta, más allá del producto libro (desde guías de viaje, enciclopedias, cine y un buen número de diversos productos de entretenimiento y ocio).
- e) El objetivo es, según Jesús Badenes, director general de Librerías de Planeta,

«un crecimiento de dos dígitos, pasar de los 4 millones de beneficios del año pasado a 10 millones en un plazo de cuatro años».

Toca esperar

La venta debe ser aprobada por las autoridades europeas de la competencia de la Unión Europea en Bruselas. Cuando se supere el trámite de la aprobación en un plazo de tres o cuatro meses, ambos grupos nombrarán conjuntamente a un nuevo director general de Círculo.

Mejor con filosofía

Si lo llego a saber

«Si lo llego a saber...» es un lamento muy habitual. Resulta curioso que esta breve condicional guarde tanto octanaje intelectual en su interior. Según la Información faltante de Harlow, si se añade más información a un proceso, éste cambia. Esta es la afortunada prueba de que el conocimiento sí puede variar el comportamiento y modificar nuestra vinculación con determinados procesos. Una nueva información puede transmutarlo todo, hacer cambiar la percepción que teníamos sobre un episodio o una persona. De hecho, uno de los motivos por los que nos esforzamos en adquirir estatus social es para que nuestro rango en la pirámide social y cultural facilite información a los demás e interpreten nuestros movimientos en la dirección que nos interesa. Si nuestro estatus es elevado, los tasarán al alza y serán elogiados.

En procesos de negociación se ve claramente. Gran parte de la negociación se centra en la adquisición de información para saber a qué atenernos, qué intereses posee la otra parte y qué podemos ofrecerle para satisfacerlos a cambio de que nos conceda aquello que para nuestros intereses es relevante. La obtención de información se yergue en pieza básica.

En la novela de *Nadie conoce a nadie* de Juan Bonilla uno de sus protagonistas jugaba a ofrecer nueva información sobre una persona para que sus allegados cambiaran sus impresiones sobre ella. Lo hacía de un modo macabro. Hojeaba las esquelas de los periódicos y entre ese tumulto de finados elegía a uno. Investigaba sus datos y su dirección. Luego enviaba a su casa un lote de películas pornográficas. Al abrir el paquete los familiares cambiaban por completo la percepción de la persona. Incluso encontraban indicios en la conducta del fallecido que hacían entendible ese envío. El afán de encajar la nueva información de forma coherente con la vida llevada por el muerto les hacía descubrir conexiones inexistentes. Detestamos la incoherencia, la ausencia de regularidad, el caos, la incertidumbre. El pensamiento hace lo indecible por poner orden allí donde no lo encuentra.

Josemi Valle

ENE Escuela de Negociación

BLOG

Protocolo de Argumentación

Lo he repetido cada vez que he escrito sobre temas relacionados con la argumentación y el arte de convencer. La argumentación necesita un protocolo para presentarse como herramienta útil, un campo de juego con normas que si se vulneran anulan la posibilidad de que una persona logre que otra se aliste a su opinión. Si ciertas reglas no se consensúan por los actores participantes, será imposible que una persona acepte la prevalencia de un argumento sobre el suyo, y viceversa.

Josemi Valle ENE Escuela de Negociación

He verificado muchas veces esta imposibilidad, la colisión de argumentos que en vez de desembocar en el consenso, acaban naufragando en el encastillamiento, en la cerrazón tan estudiada de las trampas abstrusas. He elaborado un repertorio de normas para que la argumentación se emplee adecuadamente en un debate y se acepte la calidad de unas razones sobre otras. Sólo así la argumentación podrá alcanzar su cometido natural: exponer razones para que quien las escucha se adhiera a ellas. Muy gustosamente comparto aquí este protocolo con ustedes.

Puntos del protocolo:

1. Argumentar es elaborar razonamientos, buscar buena compañía al primer enunciado.
2. Argumentar es exponer razones sobre lo deliberativo, un lugar en el que es posible la deliberación, una zona en la que no hay verdades categóricas ni rigor científico, sino elecciones de valores.
3. Lo deliberativo admite que un hecho pueda ser considerado de dos o más maneras. No hay respuestas estándar, hay argumentos.
4. En los territorios deliberativos toda afirmación es susceptible de ser refutada.
5. Sólo podemos refutar con argumentos los enunciados que presentan argumentos.
6. Nuestro interlocutor puede exponer sus razonamientos en un escenario democrático en el que los argumentos de uno y otro se sostienen en la mejor confección del propio argumento.
7. Se aprueba que no todos los argumentos tienen el mismo peso y la misma validez. Hay argumentos ramplones y vulgares y hay argumentos brillantes e ilustrados, argumentos enclenques y argumentos escoltados por el saber enciclopédico.
8. La primacía de un argumento sobre otro estriba en su construcción, articulación y exposición, en la

calidad contrastada de los razonamientos congregados alrededor de la deliberación.

9. Del punto anterior se infiere que el principio de validez de un argumento descansa en el mejor razonamiento empleado. Unos razonamientos son mejores que otros y se apreciarán los más perspicaces y se devaluarán los menos convincentes.

10. Un razonamiento no es una demostración científica, es una explicación para lograr que una persona o un auditorio se adhieran a una opinión en vez de a otra.

11. Un enunciado sólo se convierte en un argumento si a la opinión expuesta se le agregan una serie de razones que aclaran por qué se opina así.

12. No todas las opiniones sobre temas deliberativos tienen un valor de tasación idéntico. Se acepta la existencia de expertos en la materia y por tanto también una jerarquía de opiniones.

13. Se otorgará autoridad a todo aquel que avale su opinión con conocimiento e investigación en la disciplina debatida, y familiaridad con otras autoridades en ese campo.

14. El argumento es adecuado cuando sus razonamientos están sólidamente postulados y confeccionados, presentan avales de distintas autoridades, y no emplean ni sofismas, ni falacias, ni estrategias de persuasión.

15. La argumentación sólo tiene sentido, y guarda la posibilidad de convencer, si previamente las partes admiten que este código regule una conversación, un debate o una discusión.

Artículo publicado el 16 de marzo de 2010 en Negociación.net. Encuentra más ideas y opiniones visitando <http://www.negociacion.net> o suscríbete al newsletter mensual enviando un email a info@negociacion.net