

# Tècniques d'expressió, argumentació i negociació

David Martínez Zorrilla  
Raúl Calvo Soler

PID\_00216163

Material docent de la UOC

**David Martínez Zorrilla**

Professor dels Estudis de Dret i Ciència Política de la Universitat Oberta de Catalunya. Professor associat del Departament de Dret de la Universitat Pompeu Fabra.

**Raúl Calvo Soler**

Professor titular de l'àrea de Filosofia del Dret de la Universitat de Girona.

Tercera edició: setembre 2014  
© David Martínez Zorrilla, Raúl Calvo Soler  
Tots els drets reservats  
© d'aquesta edició, FUOC, 2014  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Disseny: Manel Andreu  
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL  
Dipòsit legal: B-15.074-2014



*Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>*

## Introducció

Sense cap dubte, en la formació de qualsevol jurista, l'estudi de les diverses branques de l'ordenament jurídic positiu (dret civil, dret penal, dret administratiu, dret constitucional, etc.) ocupa un lloc central i preponderant. Tanmateix, convé tenir sempre molt present que el dret és una pràctica social complexa que inclou molt més que un conjunt estricte de normes i disposicions jurídiques (que comunament denominem *les lleis* en sentit ampli), i que afecta els més diversos aspectes de la vida en societat. Una comprensió adequada del fenomen jurídic exigeix anar més enllà del coneixement estricte de les normes legals, i per aquesta raó la formació del jurista seria incompleta si no es fes atenció a aspectes com l'economia, la política, la sociologia, la psicologia o la moral, entre d'altres.

En aquest context és on cobra sentit dedicar la nostra atenció a temes com el de l'argumentació i la negociació, els quals, sense ser "jurídics" estrictament, ocupen un lloc destacat en pràcticament tots els àmbits relacionats amb el dret.

El paper de l'argumentació és central tant en la teoria com en la pràctica jurídiques. En els més variats contextos relacionats d'alguna manera amb el dret es fa necessària la tasca de justificar i fonamentar les pretensions, els punts de vista o les opinions que es mantenen, o les decisions que es prenen. Així, les parts en un procés judicial (advocats, fiscals...) han de ser capaces de fonamentar o justificar adequadament els seus punts de vista i intentar criticar o desmuntar els arguments de l'altra part; els juristes, en els seus llibres i articles especialitzats, han de raonar i argumentar les seves afirmacions; i els funcionaris públics i els jutges tenen l'obligació inexcusable de justificar les seves decisions d'acord amb el dret, per a la qual cosa és fonamental la tasca argumentativa, a fi d'evitar que es tracti de decisions injustificades o arbitràries. Per això és recomanable poder oferir als estudiants (i futurs juristes) un conjunt d'instruments que els resultin útils per a afrontar millor i amb més garanties aquesta activitat argumentativa necessària. El primer dels mòduls didàctics està dedicat a l'argumentació, i s'hi exposen els aspectes principals que cal tenir en compte per a intentar que la nostra activitat argumentativa sigui tan sòlida i satisfactòria com sigui possible. Es tracta d'una introducció general a l'argumentació i, per tant, no se centra en l'argumentació "jurídica" estrictament, encara que tot el seu contingut és aplicable a l'àmbit jurídic i també, quan és necessari, se centra l'atenció en les especificitats del context jurídic.

El segon dels mòduls, per la seva banda, està dedicat a la negociació. Les situacions negocials són també extraordinàriament freqüents i habituals en els contextos jurídics. Diàriament, milers i milers de persones subscriuen contractes (compravendes, lloguers, préstecs, contractes de treball, etc.), que són

acords reconeguts pel dret. Generalment certes conseqüències jurídiques dels contractes tenen el suport del poder públic (per exemple, mitjançant la possibilitat d'acudir a un jutge perquè prengui les mesures oportunes per assegurar el compliment de les obligacions contractuals, fins i tot mitjançant l'ús de la coacció si cal). Aquests acords són fruit d'un procés negocial, en els quals cadascuna de les parts intenta buscar la màxima satisfacció possible dels seus interessos, que no tenen per què coincidir necessàriament amb els de l'altra part (és més, habitualment alguns d'aquests interessos seran contraposats –tot i que no poden ser-ho *tots*, ja que en aquest cas no hi hauria acord possible–). Però no solament la negociació és rellevant en l'àmbit contractual. En moltes altres situacions relacionades d'alguna manera amb el dret, la negociació té un paper destacat: en les situacions prèvies a l'inici d'un procés judicial (o fins i tot un cop ja s'ha iniciat), en la interacció entre les administracions públiques i els ciutadans (per exemple, a l'hora de discutir i aprovar certs projectes que afecten els nostres interessos, com pot ser una expropiació per a la construcció d'una carretera), o en les relacions de les diverses administracions públiques entre si (per exemple, el tema de la distribució dels recursos financers entre les administracions estatal, autonòmica i local). Sense anar més lluny, un element tan central en el context jurídic com el procediment legislatiu (discussió i aprovació de les lleis) és un exemple claríssim de situació negocial.

En el mòdul segon s'aborden, amb caràcter general i introductori, tots els aspectes necessaris per a comprendre de manera adequada les situacions negocials i els elements que les componen, a fi de conèixer-ne la importància i rellevància, i s'ofereixen els principals instruments de negociació mitjançant els quals podem intentar obtenir una millor protecció i satisfacció dels nostres interessos en una negociació, alhora que es promou la cooperació entre les parts.

En l'últim dels mòduls treballarem el tema de l'expressió. Aquesta temàtica es presentarà des d'una doble perspectiva. En primer lloc, treballarem l'expressió com una de les eines de l'advocat en particular, i del jurista en general. En aquest sentit, resulta rellevant la utilització de diferents tècniques en la nostra relació professional; potser l'exemple paradigmàtic és la manera en la qual ens comuniquem amb els nostres clients. Però, i en segon lloc, també desenvoluparem el tema de l'expressió com un element fonamental de tot procés de resolució de conflictes. Això és important, perquè tota situació conflictiva té altes probabilitats d'afectar el nivell de la comunicació. En conseqüència, hem d'utilitzar d'una manera adequada aquestes eines si pretenem participar en una negociació.

En síntesi, es tracta, d'una banda, de destacar la importància i rellevància que l'argumentació, la negociació i l'expressió (o la comunicació en un sentit més general) tenen en els diversos contextos jurídics (fet que contrasta amb l'atenció escassa que aquests àmbits han rebut tradicionalment en els estudis jurídics), i, de l'altra, d'oferir els instruments adequats per a afrontar d'una manera adequada aquestes tasques.

## Objectius

L'estudi d'aquests materials us permetrà:

- 1.** Adquirir els coneixements bàsics de lògica deductiva per a ser capaços d'analitzar la correcció dels arguments des de la perspectiva de la seva justificació interna, i de construir arguments correctes des del punt de vista lògic.
- 2.** Conèixer i saber reconèixer els tipus principals de fal·làcies argumentatives, a fi d'evitar-ne l'ús en l'argumentació i de detectar-les en els raonaments d'altres persones.
- 3.** Assimilar un conjunt de regles i tècniques bàsiques per a dur a terme una argumentació satisfactòria des de la perspectiva de la justificació externa.
- 4.** Prendre consciència de les especificitats de l'àmbit jurídic pel que fa a la pràctica argumentativa.
- 5.** Aproximar-vos als fonaments dels processos de negociació.
- 6.** Adquirir les destreses vinculades al pensament estratègic i reconèixer la rellevància que tenen dins del procés negocial.
- 7.** Potenciar l'habilitat de l'empatia com un element fonamental per a treballar en negociació.
- 8.** Ser capaços de superar els prejudicis, els pressupòsits i les pors amb els quals se sol encarar una negociació.
- 9.** Reflexionar sobre com negociem i quins problemes té la nostra manera de negociar.
- 10.** Familiaritzar-vos amb la comunicació i amb el rol específic que té en els conflictes i en els processos d'intervenció en els conflictes.
- 11.** Reconèixer la transcendència i complexitat del procés comunicacional. De fet, comunicar-se no és solament parlar i deixar que l'altre parli.
- 12.** Dominar algunes tècniques fonamentals per a poder arribar a emprar la dinàmica comunicacional. Encara que una bona predisposició és una condició necessària per al maneig de la comunicació, no és suficient per a consolidar aquest procés d'una manera adequada.

## Continguts

Mòdul didàctic 1

### **Una breu introducció a l'argumentació**

David Martínez Zorrilla

1. Qüestions conceptuals bàsiques de l'argumentació
2. Lògica i argumentació (la justificació interna)
3. Les fal·làcies argumentatives
4. La justificació externa: algunes indicacions

Mòdul didàctic 2

### **Aspectes bàsics dels processos negocials**

Raúl Calvo Soler

1. Els conflictes
2. La negociació
3. Sobre la negociabilitat d'un conflicte
4. Què he de saber d'un conflicte per a planificar una negociació?
5. Marcs de referència
6. Dues personalitats difícils en la negociació
7. Què fer amb Àtila el Bàrbar?
8. Tàctiques negocials
9. Una proposta constructiva per a l'actitud del negociador

Mòdul didàctic 3

### **Elements bàsics de la comunicació per a la resolució de conflictes**

Raúl Calvo Soler

1. Els axiomes de la comunicació
2. L'escolta
3. L'escolta activa
4. Les preguntes

## Bibliografia

**Atienza, M.** (2004). *La guerra de las falacias* (2a. ed.). Alacant: Librería Compás.

**Bazerman & Neale** (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.

**Calvo Soler, R.** (2006). *La negociación con ETA entre la confusión y los prejuicios*. Barcelona: Gedisa.

**Carrió, G. R.** (1990). *Notas sobre derecho y lenguaje* (4a. ed.). Buenos Aires: Abeledo-Perrot.

**Cohen, L. J.** (1989). "Belief and acceptance". *Mind* (vol. XCVIII, núm. 391).

**Coleman, P.** (2000) "Intractable Conflict". A: M. Deutsch; P. Coleman (eds.). *Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.

**Copi, I. M.** (1994). *Introducción a la lógica*. Buenos Aires: Eudeba.

**Deep, S. D.; Sussman, L.** (1993). *What do ask when you don't know what to say?* Nova Jersey: Prentice Hall.

**Elster, J.** (1995). "Strategic uses of argument". A: Arrow; Mnookin; Ross; Tversky; Wilson (eds.). *Barriers to conflict resolution*. Nova York: Norton.

**Entelman, R.** (2001). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Gedisa.

**Fischer, U. i altres** (1993). *Sí... ¡de acuerdo!* Barcelona: Norma.

**Garrido, M.** (1974). *Lógica simbólica*. Madrid: Tecnos.

**Keiser, T.** (1988). "Negotiating with a customer you can't afford to lose". *Harvard Business Review* (66, núm. 6, pàg. 30-37). Harvard.

**Kriesberg, L.** (1975). *Sociología de los conflictos sociales*. Mèxic, DF: Trillas.

**Kriesberg, L.; Northrup, T. A.; Thorson, S. J.** (eds.) (1989). *Intractable Conflicts and Their Transformation*. Nova York: Syracuse University Press.

**Lemmon, E. J.** (1978). *Beginning Logic*. Indianapolis: Hackett.

**Leritz, L.** (1993). *Negociación infalible*. Barcelona: Paidós.

**Lewicki, R.; Saunders, D. M.; Minton, J. W.** (1999). *Negotiation*. Boston: McGraw-Hill.

**Marinés Suarez** (1996). *Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Barcelona: Paidós.

**Mayer, B. S.** (2007). *Más allá de la neutralidad*. Barcelona: Gedisa.

**Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.** (1999). *Safari a la estratègia*. Barcelona: Granica.

**Mnooking, R. H.; Peppet, R. P.; Tulumello, A. S.** (2003). *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*. Barcelona: Gedisa.

**Moore, Ch.** (1995). *El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.

**Moreso, J. J.** (2005). *Lógica, argumentación e interpretación del derecho*. Barcelona: UOC.

**Parkinson, L.** (2006). *Mediación Familiar*. Barcelona: Gedisa.

**Perelman, C.; Olbrecht-Tyteca, L.** (1989). *Tratado de la argumentación. La nueva retórica*. Madrid: Gredos.

**Pruitt, D. G.** (1997). "Escalation as a reaction to persistent annoyance". *The International Journal of Conflict Management* (núm. 8, pàg. 252-270).

**Putnam, L.; Holmer, M.** (1992). "Framing, Reframing, and Issue Development", (1992). A: L. Putnam; M. E. Roloff (eds.). *Communication and Negotiation* (vol. 20, pàg. 128-155). Newbury Park, CA: Sage.

**Quesada, D.** (1985). *La lógica y su filosofía. Introducción a la lógica*. Barcelona: Barcanova.

**Quine, W. V.** (1981). *Los métodos de la lógica*. Barcelona: Ariel.

**Raiffa, H.** (1996) *El arte y la ciencia de la negociación*. Mèxic, DF: FCE.

**Rogers, C. L.** (1957). *Active Listening*. Chicago: Chicago University Press.

**Sagan, C.** (1997). *El mundo y sus demonios. La ciencia como una luz en la oscuridad*. Barcelona: Planeta.

**Schelling, T.** (1980). *La estrategia del conflicto*. Madrid: Tecnos.

**Suares, M.** (1996). *Mediación conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.

**Sutherland, S.** (1996). *Irracionalidad. El enemigo interior*. Madrid: Alianza.

**Thaler, R.** (1985, estiu). "Mental accounting and consumer Choice". A: *Marketing Science* (vol. 4, núm. 3, pàg. 199-214).

**Valdés Villanueva, L. M.** (ed.) (1991). *La búsqueda del significado*. Madrid: Tecnos.

**Watzlawick, P. i altres** (1981). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.

**Weston, A.** (1994). *Las claves de la argumentación*. Barcelona: Ariel.



**Wirght, G. H. von** (1971). *Norma y acción. Una investigación lógica*. Madrid: Tecnos.

