

El Negociador Autodidacta. Haciéndonos negociadores ***Por Carlos F. Murro (*)***

El ser humano, desafortunadamente, es muy proclive a generar conflictos. Como es muy difícil vivir con ellos, a lo largo de toda su historia ha tratado de solucionarlos de muy diversas maneras, siendo una de ellas la negociación.

Esta metodología de resolución de conflictos, al ser aplicada de modo cada vez más eficiente, se fue transformando en una muy interesante herramienta para resolver nuestras disputas, hasta el punto de que, en la actualidad, no podríamos prescindir de ella sin poner en riesgo la paz social.

Por ello comenzó a desarrollarse una fuerte tendencia para conocer más y más acerca de la negociación, pero ya de un modo más científico. En Occidente, la imperiosa necesidad de contar con modos de resolución de conflictos que no conllevaran la utilización de la fuerza bruta o la violencia (guerra, terrorismo, etc.) contribuyó a que muy calificados estudiosos investigaran y, finalmente, desarrollaran técnicas que hoy son enseñadas en las más importantes universidades del planeta como Teoría y Herramientas de la Negociación.

Pero este desarrollo no es muy antiguo (a diferencia de Oriente, donde la cultura negociadora, sus artes y técnicas, se encontraban divulgadas desde muchísimo antes), sino que comenzó muy recientemente, en especial luego de la Segunda Guerra Mundial. El brillante proyecto de Negociación de Harvard con el profesor Roger Fisher a la cabeza, es un claro ejemplo de aquellos comienzos.

Claro, se comenzó por entender a la negociación a partir de sus agradables resultados: se trata de un método de resolución de disputas no violento y en la mayoría de los casos, más económico que otros mecanismos, como la guerra o las interminables compulsas judiciales en Tribunales. Una vez comprobados estos beneficios, se prosiguió verificando que existían negociadores más eficientes que otros, los cuales obtenían mejores y más perdurables acuerdos. Ello motivó a las Escuelas de Negociación a tratar de sistematizar sus artes y técnicas, como así también a investigar nuevas y mejores herramientas para ser utilizadas por los futuros negociadores.

Independientemente de las enseñanzas y de la más o menos abundante literatura sobre negociación que podemos encontrar, ha ido apareciendo una cantidad de "expertos" en negociación, a quienes uno podrá encontrar con sus distintos estilos, virtudes, defectos y sus dispares resultados. Es que existen negociadores de todo tipo (cuyos estilos más representativos veremos con detenimiento más adelante); pero más allá de las fortalezas naturales y espontáneas que podamos llegar a poseer como talento innato, en la gran mayoría nos distinguiremos (al menos antes de perfeccionarnos) por negociar de manera improvisada y no profesional.

No cabe duda de que poseemos una tendencia natural a resolver nuestros conflictos, a no dejar que progresen o exploten y, así, en forma circunstancial, vamos tomando contacto con la negociación en los inicios de nuestra vida, pero como si fuese uno más de los procesos de aprendizaje primario, tal como tomamos conocimiento del lenguaje elemental, de la idea de caminar o comer con modales.

Observemos cómo nos vamos haciendo negociadores: las primeras "mañas" para negociar las adquirimos, desde muy chicos, en forma espontánea. Y conforme pasan los años debemos seguir y seguir negociando en temas de creciente importancia.

Así, de niños, negociamos improvisadamente y con muy pocos elementos, con nuestros padres, por ejemplo. Será, desde luego, un proceso de mucha pobreza técnica, habida cuenta de la escasez de recursos que manejamos (emoción, idioma gestual, intuición y la férrea voluntad de conseguir objetivos que siempre distingue al ser humano). Esta limitación no será, sin embargo, impedimento para obtener ciertos logros y que, sin duda, todos hemos obtenido, ya sea para ganar más tiempo de televisión, mejor postre, menos sopa, etc. Pero no debemos caer en la tentación de movernos solamente con los recursos emotivos de un niño, pues no siempre seremos tan afortunados: en la vida no sólo se negocia con aquellos que nos aman.

Ya más crecidos, negociaremos con nuestros maestros o profesores: para obtener menos tarea, más recreo, mejores calificaciones. A todos nuestros recursos, ahora se ha agregado el conocimiento empírico, el cual nos alertará de aquellas técnicas que han sido utilizadas sin resultados y nos predispondrá para usar aquellas que han tenido algún éxito en el pasado.

De adultos, la negociación será con nuestro primer empleador, para obtener más salario o más vacaciones. Nuestras armas no habrán crecido de modo significativo, a no ser por el hecho de poseer más experiencia y conocer la ventaja de poder obrar con prudencia y cierto tacto.

La vida nos presentará posibilidades de participar en negociaciones con más carga emocional o afectiva, sobre todo en nuestros primeros noviazgos, y luego -y fundamentalmente- en el matrimonio o en la vida en pareja.

La carga de pasión torna estos procesos más rápidos y con fuerte compromiso en lo personal, pues tienen curso las primeras luchas de intereses y espacios de poder ya no sólo en el área del dinero o de las relaciones laborales, sino en el campo de los sentimientos y de los afectos. Sin embargo, nosotros continuamos negociando con el único sostén de nuestra experiencia e intuición, siguiendo nuestros modos o "técnicas" para ser aplicados en cualquier tipo de negociación. Como si todas fuesen lo mismo.

La inserción en el ámbito de la empresa, el empleo o el trabajo en forma independiente nos trae fuertes exigencias, pues muchas de nuestras negociaciones traen aparejadas muy importantes consecuencias en nuestra vida y en nuestro patrimonio.

Nos convertimos, por exigencia de la vida, en **NEGOCIADORES A LA FUERZA**. Esta enorme cantidad de conocimiento empírico, que hemos acumulado en nuestra historia, va creando el hábito del negociador y más allá de victorias o derrotas, el modo y la actitud con que lo hacemos habitualmente **nos hace pensar que sabemos negociar**.

Es en este momento que, sin encontrar su descripción científica en los libros sobre la materia, sin sutilezas y con cierta autoridad, hace su aparición en su versión más acabada aquel "personaje" mencionado en el título del presente capítulo: el **NEGOCIADOR AUTODIDACTA**.

Todos y cada uno de nosotros ha sido alguna vez un negociador de este tipo. La diferencia estriba en que muchos **mueren siendo negociadores autodidactas**. Desde ya que no hay nada de malo en ello, pues no todos necesitan convertirse en negociadores expertos para atender sus asuntos. Pero presumo que, si usted se encuentra leyendo este libro, es porque sus conocimientos y técnicas de negociación no le han sido suficientes para resolver sus conflictos y tiene la necesidad de saber qué se encuentra haciendo bien y qué mal. Usted necesita o desea incorporar nuevas y más eficientes herramientas que lo ayuden a sobrepasar más cómodamente los inconvenientes que puedan presentársela en el futuro.

En primer lugar, reconozcámonos o reconozcámoslos. ¿Quién es el negociador autodidacta? Porque con ellos nos hemos encontrado y nos seguiremos encontrando el resto de nuestros días. ¿Cómo distinguir o distinguirnos como negociadores autodidactas?

El prototipo de esta clase de negociador nos hablará de un sujeto que muy probablemente haya obtenido variadas satisfacciones a los intereses que ha sometido a sus procesos de negociación. Sabe que persigue un objetivo, sabe que deberá luchar para lograrlo, sabe que no lo podrá conseguir a través de la fuerza sin sufrir consecuencias muy desagradables habida cuenta que se encuentra conviviendo dentro de una comunidad civilizada. Entonces negocia.

Claro que las más de las veces no tiene muy definido su objetivo. Es como que no lo piensa, no trata de visualizarlo como un objetivo concreto dentro de su mente y por ende, no logra definirlo, darle realmente una forma o todas las formas que ese objetivo podría poseer. Su rol de actuación en el proceso de negociación será la expresión de todos sus conocimientos en la materia, o sea: maña, experiencia, imitación de gestos y de estilos que alguna vez ha visto utilizados con buena fortuna. O imitará a otros buenos negociadores que haya tenido enfrente. Será seductor, duro, suave en sus modos o rudo, pero manejará todos sus recursos con la única brújula de su intuición o su talento.

Tendrá seguramente un buen "olfato" ganado a fuerza de haber lidiado en muchas confrontaciones. Ese olfato será su motor principal y le informará cuándo utilizar sus estilos. La ansiedad y la no

prudencia marcará sus tiempos; su ambición y no la astucia lo hará intransigente; su debilidad y no su inteligencia práctica le hará ceder y realizar concesiones. Será terco en el momento más inoportuno y será flexible cuando su oponente pensaba en ceder. Por último, rara vez utilizará el pensamiento lateral y se encerrará en el problema más que buscar su solución.

De este modo, el tiempo siempre se le vuelve en contra; no sabe obtener información o se expone demasiado al procurársela. Sin embargo, por lo general y a pesar de sus esfuerzos y sus riesgos, carecerá de la herramienta más importante. Y ello por la simple razón de que no sabe qué información buscar.

Cree que los poderosos llevan siempre las de ganar y tampoco sabe cómo obtener poder para negociar más eficientemente frente a ellos.

Generalmente ve su triunfo como la derrota del otro y muchas veces trata de lograr más de lo que puede. Siente la falta de satisfacción de sus intereses o la falta de acuerdo como un fracaso personal. Su autoestima decaerá y, sobre el resultado alcanzado por los demás, muy posiblemente sentirá encono o sentimientos tan negativos como deseos de revancha o depresión.

Asigna al idioma gestual una trascendencia cuasi religiosa y valores predeterminados a cada paso de su interlocutor, sin sospechar que puede ser engañado: los negociadores son muy buenos actores.

Podrá poseer o no conciencia de la materia que realmente se encuentra negociando, pero en todos los casos no hará un severo análisis de hacia dónde lo dirigen sus acciones. Es más, muchas veces pensará que si se encuentra negociando, el acuerdo es una suerte de lógico resultado, por lo cual muchas veces lo forzarán. Porque no sabe que, justamente, uno de los más preciados beneficios del proceso de negociación es *no arribar a ningún acuerdo e irse a las mejores alternativas*. Sucede que, así como ocurría con sus objetivos, lamentablemente, su marcha también es a ciegas.

Nunca se ha preguntado: ¿Qué es saber negociar? ¿Es el toma y daca? ¿Es el juego de suma cero? ¿Es ser inflexible y buscar la victoria personal? ¿Es ser blando y ofrecer concesiones? ¿Cuándo negociamos bien?

¿Sabemos que existen técnicas y herramientas de negociación? ¿Sabemos que existen técnicas para la toma de decisiones, para la búsqueda de información, para detectar posiciones e intereses? ¿Sabemos dominar todos los estilos de negociación para ser utilizados conforme nos convenga?

¿Nos reconocemos en esta descripción?

Evidentemente, el negociador autodidacta ha sabido de “victorias”, ha resultado muy satisfecho con muchos acuerdos que ha logrado, pero... ¿Fueron aquellos los mejores acuerdos que pudo haber logrado? ¿Han sido acuerdos duraderos?

Y si por el contrario ha sufrido algunas “derrotas”.. ¿Pudo haberlas evitado y no lo hizo? ¿Pudo haberse reincorporado aprendiendo de sus errores?...

(*) Carlos F. Murro

Abogado Universidad de Buenos Aires (1989); Asesor del Senado de la Nación Argentina (1983-1990); Posgrado en Administración de empresas y especialización en Derecho Empresario, Colegio de Abogados de San Isidro (1994); Posgrado en Asesoría jurídica de empresas, U.B.A; Estudios cursados en Harvard University (EEUU) sobre Teoría y herramientas de la negociación (1996) y Negociación Avanzada (1998); ex Docente Facultad de Derecho UBA, Coordina en IDEA el PFG en Negociación Empresaria. Autor del libro *Negociemos!*, Editorial Del Nuevo Extremo (2001) y *Acordemos* (2005).