

La negociación: mal necesario o parte propia de las relaciones humanas valiosas.

Aunque no nos guste, aunque por naturaleza siempre creamos que nosotros tenemos la razón o poseemos la verdad absoluta, el trabajo o tarea u objetivo, se tiene que llevar a cabo en compañía de otros y estos otros no necesariamente están de acuerdo con nuestros puntos de vista. Es entonces cuando se tiene que negociar y es gracias a este arte que la humanidad es mejor cada día, en su búsqueda perpetua de la excelencia y la evolución.

Quizá la palabra negociación no represente fielmente el proceso, pues parece dar la impresión, por lo menos cuando se escucha, de que una negociación implica que ambos involucrados deben de ceder o sacrificar algo para llegar a un acuerdo, y si ambos sacrifican, entonces el resultado es algo más parecido a perder-perder que a ganar-ganar. Tal vez lo mejor sea empezar por una metáfora: la metáfora de la marsopa.

Las marsopas son animales cetáceos, parecidos a los delfines, muy inteligentes y utilizados para hacer experimentos de conducta pues, dada su inteligencia, pueden tener interpretaciones de aplicación a humanos. En un experimento dirigido por el famoso antropólogo Gregory Bateson, se le pidió a una marsopa que abandonara su tanque de vivienda y se dirigiera al tanque de entrenamiento, donde la aguardaba el entrenador y el público.

Al recibirla el entrenador mostró su contento y celebró la llegada del animal y esperó pacientemente a que este hiciera un movimiento llamativo. En el momento en que la marsopa realizó el tan ansiado movimiento, el entrenador procedió a darle un pez y simultáneamente, tocar un silbato. No tardó mucho la marsopa en ver que el entrenador le daba un pescado cada vez que repetía el movimiento llamativo, por lo que se mantuvo a partir de ese momento, repitiendo el movimiento cada vez que deseaba la comida. De vez en cuando y sin necesidad de movimiento, el entrenador le daba un pescado, con la intención de crear una buena relación entre él y la marsopa.

Al cabo de un tiempo la marsopa se retiró a su lugar de vivienda. En la segunda ocasión en que el animal fue solicitado a ir al tanque de entrenamiento, comenzó inmediatamente a realizar el movimiento que en la ocasión anterior le proporcionaba comida, pero esta vez y ante la sensación de confusión de la marsopa, esta no recibió ninguna recompensa. La marsopa debió de pensar que el entrenador no se había percatado del salto, por lo que se mantuvo repitiéndolo con más o menos intensidad, hasta que enojada por la falta de respuesta del entrenador, dio otro salto y golpeó con su cola el agua en un nuevo y más llamativo salto que el anterior, ante el cual el entrenador inmediatamente procedió a darle un pescado tocando simultáneamente el silbato.

La marsopa, confundida, no obstante el premio recibido, se mantuvo todavía durante un rato en el salto inicial, hasta que aprendió que ese salto ya no producía comida sino el

nuevo, y desde ese momento hasta el final del segundo periodo, lo repitió de tantas veces como deseó comida. De nuevo, de vez en cuando y sin necesidad de ningún salto, el entrenador le daba pescados a la marsopa como señal de aprecio.

En la tercera ocasión se dieron las cosas de la misma forma que en la segunda. El nuevo salto desarrollado ya no producía resultados y la marsopa tuvo que realizar un salto nuevo para poder obtener el premio. Hasta la vez catorce, la marsopa empleó más o menos, el 75% del tiempo en entender que había que desarrollar un nuevo salto si quería obtener alimento, tiempo durante el cual se mantenía repitiendo el movimiento inmediato anterior.

Es importante hacer notar que en todas las ocasiones, el entrenador eventualmente le daba un pescado a la marsopa sin necesidad de ningún movimiento, solo como amigos. Pero en la quinceava oportunidad, la marsopa apareció realizando toda una serie de acrobacias no repetidas anteriormente y, a juicio de los presentes, extraordinarias por su complejidad y belleza. Se dice que la marsopa entró en una fase de hiperaprendizaje, y a partir de entonces ya no fue necesaria más negociación.

¿Qué se puede deducir de la historia? Varias cosas:

La importancia de la relación para conseguir la tarea, objetivo, venta o meta. Una negociación va después de tener una firme relación. En un experimento similar conducido con delfines a los que nunca se les dio un pescado gratis, estos simplemente se negaron a salir, después de la tercera ocasión, de su vivienda para continuar con el experimento. En el momento de retirarse en la tercera vez, se les oyó mandar al diablo al entrenador, según narra Gregory.

La importancia del refuerzo positivo como medio de afianzar conductas y comunicar expectativas, en contrapartida al dar instrucciones o establecer previamente reglas.

El hecho de que era el público el que decidía qué salto debía ser premiado, por lo que tanto el entrenador como la marsopa debían estar muy en contacto con el público y ser muy sensibles a su respuesta..

La ausencia de coerción o castigos para obtener un resultado dado. Es común oír a vendedores hablando de las consecuencias negativas de no hacer lo que ellos sugieren en nuestro propio beneficio. Yo he escuchado a jefes inclusive, por extraño que le parezca, tratar de manera similar a sus subordinados, cuando estos estaban reacios a realizar una tarea. Créame, lo he visto con mis propios ojos.

Y se pueden interpretar muchas más cosas, sobretodo si entra usted en hiperaprendizaje y, tal vez, en algún tiempo, usted ya no necesita más negociaciones en su vida, pues todo se le dará de forma natural y en armonía con los demás seres humanos. En otra ocasión, por si insiste en seguir negociando, revisaremos unas cuantas técnicas inconscientes que llevarán sus negociaciones por buen camino.

Por Francisco Cáceres Senn