

NEGOCIANDO CON UNO MISMO

En el trabajo y en la vida privada

**CLAVES PARA TOMAR DECISIONES
PERSONALES CON ACIERTO**

2ª Edición

JUAN MALARET

NEGOCIANDO CON UNO MISMO

En el trabajo y en la vida privada

**CLAVES PARA TOMAR DECISIONES
PERSONALES CON ACIERTO**

2ª Edición



Madrid - Buenos Aires - México - Bogotá

© Juan Malaret, 2009.
© de las fotos: Oriol Maspons

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, o registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright».

Ediciones Díaz de Santos, S. A.
<http://ediciones.diazdesantos.es>
www.diazdesantos.com.ar

ISBN: 978-84-7978-911-4
Depósito legal: M. 17.933-2009

Fotos: Oriol Maspons
Fotocomposición: Estefanía Grimoldi
Diseño de cubierta: Ángel Calvete
Impresión: Fernández Ciudad
Encuadernación: Rústica-Hilo, S. L.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	IX
INTRODUCCIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN	XIII
1. EL PROBLEMA	1
2. EL MÉTODO	9
Propósito y misión.....	11
Condiciones previas a la negociación con uno mismo	13
El método para negociar con uno mismo	17
Las ocho etapas en acción.....	19
Etapla uno: las partes que van a negociar.....	19
Etapla dos: las presiones externas	29
Etapla tres: los objetivos y emociones de los «yoes» azul y blanco y las presiones externas.....	33
Etapla cuatro: los intereses y las posiciones	43



Etapa cinco: el ANA de la negociación	51
Etapa seis: la equidad.....	55
Etapa siete: relación y comunicación con uno mismo	59
Etapa ocho: opciones, acuerdo entre «yoes», decisión y compromiso final	69
3. ASPECTOS RELEVANTES EN TRES AÑOS DE LA PRÁCTICA DE LA NEGOCIACIÓN CON UNO MISMO	73
La dirección de las emociones y su toxicidad	75
Caso: Alicia Vidal.....	80
Caso práctico para entrenamiento en negociación con uno mismo para su uso con dos equipos	89
4. INSTRUMENTOS ÚTILES PARA LA NEGOCIACIÓN CON UNO MISMO.....	95
Matriz para la preparación de una negociación con uno mismo	97
Conociéndose a uno mismo como negociador	103
Para saber más	110
5. PROGRAMA DE LOS TALLERES	113
BIBLIOGRAFÍA ACTUALIZADA	121
AGRADECIMIENTOS	125
AGRADECIMIENTOS A LA SEGUNDA EDICIÓN...	127



Introducción

Empecé a interesarme por la negociación con uno mismo por la insistencia de algunos de mis alumnos de los seminarios y talleres de negociación para directivos que a lo largo de años he impartido en España, Chile, El Salvador, México, Francia, Holanda y Estados Unidos.

Algunos participantes suscitaban el tema en los almuerzos o pausas-café señalando, acertadamente, que el proceso de negociación con uno mismo no tenía una metodología propia y que las respuestas que se podían encontrar en libros de autoayuda, inteligencia emocional y seminarios o talleres de *selfassessment* no proporcionan una metodología sencilla y clara como la que explicábamos para las negociaciones empresariales.

En mis años de estudiante en la Harvard Business School, teníamos una asignatura que se llamaba “Análisis de decisiones”, que era lo más cerca que había estado de un proceso científico de negociación con uno mismo, pero releer los

casos y notas técnicas de mi querido profesor Paul Vatter tampoco me ayudó mucho para lo que pretendía.

Mi objetivo era dar con un método de negociación aplicable a la persona en su soledad interior, con todos sus elementos para que pudiera utilizarlo como guía en cualquier proceso de negociación con uno mismo, huyendo de imposturas y fáciles retóricas.

Como sucede en muchas ocasiones, uno tiene las respuestas delante y no sabe verlas.

El proceso de negociación general que he utilizado en los últimos veinte años, sus áreas de objetivos y sus siete elementos constitutivos tenían todas las condiciones para ser la espina dorsal con la que construir un proceso de negociación con uno mismo.

El primer esquema del método de negociación con uno mismo, convertido en lo que los profesionales denominamos “nota técnica”, fue utilizado por diversos participantes y ex participantes de mis programas de negociación con el compromiso por su parte de darnos a conocer los resultados del proceso.

Para este libro he utilizado el material de diecisiete negociaciones con uno mismo llevadas a cabo por personas, hombres y mujeres, de diversos ámbitos, desde amas de casa a directivos de varios niveles en la organización, trabajadores manuales y empresarios.

INTRODUCCIÓN

Algunos de ellos quedan reflejados en diversas fases del proceso de negociación con uno mismo como ejemplos. Por razones de confidencialidad hemos modificado nombres de personas, empresas y ciudades.

Nuestra deuda de gratitud con todos ellos es impagable. El lector encontrará en estas páginas la descripción sencilla de todos los elementos del proceso de negociación con uno mismo, así como cuestionarios y modelos para que pueda utilizarlos como guía en su negociación.

Este es un libro planteado y escrito en forma llana, que pretende ayudar en una de las tareas más complejas y difíciles a las que se enfrentan las personas: tomar decisiones fruto de una negociación interior que haga que la opción elegida sea mucho mejor.

Por último destacar que esta obra cuenta con ocho fotografías de uno de los iconos en la fotografía española. Oriol Maspons ha proveído la obra de uno de los elementos clave en toda negociación: la comunicación.

Juan Malaret
Marzo, 2006

Introducción a la Segunda Edición

NEGOCIANDO CON UNO MISMO TRES AÑOS DESPUÉS (2006-2009)

La primera edición de esta obra vio la luz en mayo de 2006. Desde entonces hasta que, agotada la primera edición incluso después de haber realizado algunas reimpressiones, tanto mi editor José Manuel Díaz como yo hemos pensado que las experiencias recogidas a lo largo de estos tres años merecían una segunda edición aumentada y revisada del primer texto original.

La fuente principal en la que me he basado han sido las experiencias personales de cientos de participantes en los talleres “Negociando con uno mismo” que hemos celebrado en estos años para corporaciones y empresas así como para particulares.

Además el grupo de interés, que se denomina “The One Self Negotiation Project”, ha aumentado notablemente su número de miembros entre las personas interesadas en profundizar sobre la práctica de la toma de decisiones personales. El grupo celebra reuniones periódicas de trabajo

con nosotros y han sido también fuente inagotable de mejoras y nuevas aplicaciones de la metodología de la negociación personal.

Por último mi actividad profesional me ha proporcionado el privilegio de conocer, ayudar y en ocasiones participar como entrenador o *coach* en muchas y apasionantes “negociaciones con uno mismo” con temas realmente diversos y complejos.

De todo ello hemos escogido dos casos que presentamos en esta segunda edición. Asimismo hemos incluido el programa y materiales que se emplean en el taller “Negociando con uno mismo”, con excepción de los fragmentos de la película *Julio César* que, por otra parte, puede encontrarse con facilidad tanto para compra como para alquiler.

La metodología heurística que utiliza la investigación y el aprendizaje para realizar descubrimientos no sólo es la base en la que se apoya el propio método del caso sino la de todas las aportaciones metodológicas que el lector encontrará en la segunda edición.

Juan Malaret
Enero 2009

EL PROBLEMA

1

El problema

A Francisco Lozano le había costado mucho conciliar el sueño aquella noche de noviembre. Una repetición casi exacta de muchas otras noches en los últimos tres meses. Ya bien entrada la madrugada se había recostado en el sofá del salón. *Henry*, el viejo bulldog, se acostó en el suelo junto a él y empezó a emitir ronquidos con aquel sonido suyo tan peculiar, profundo, de placidez total. Francisco tenía la mirada fija en la pantalla apagada del televisor y su mano derecha acariciaba lentamente la arrugada piel de la cabeza de su fiel perro.

No recordaba cuánto tiempo había pasado en el salón. Debió de quedarse adormilado porque de repente abrió los ojos y vio que clareaba. *Henry* seguía durmiendo impasible. Miró el reloj: eran las seis y media de la mañana.

Abrió el teléfono móvil y buscó el menú Mensajes. Tecléo con rapidez: «Necesito hablar contigo con urgencia. Francisco.»

La destinataria del sms no encendió su teléfono hasta pasadas las diez de la mañana, una vez terminado un desayuno abundante, «a la inglesa», como lo llamaban los cursis, y hojeadas las páginas que le habían llamado la atención del diario *La Vanguardia* de Barcelona.

Desayunar sin prisa y curiosear a través del periódico era un lujo que Laura Carter podía permitirse pocas veces. A sus cincuenta y cuatro años, Laura era titular de la cátedra de negociación en una buena escuela de negocios de la ciudad. Trabajo que compartía con el de asesora senior en la oficina barcelonesa de la empresa consultora americana Sloane&Potter.

Laura Carter era norteamericana por su padre y de madre española. Y había escogido vivir a orillas del Mediterráneo después de más de treinta años de deambular por al menos diez ciudades en los Estados Unidos y otras varias en el mundo, siempre ayudando a empresarios y directivos en su especialidad: las negociaciones complejas.

Tenía una bien ganada reputación como asesora en negociaciones de cierta dificultad, y ella misma era una buena negociadora, por lo que con frecuencia era requerida por las empresas para llevar personalmente una negociación.

Laura Carter y Francisco Lozano hablaron por teléfono antes del mediodía.

Laura no dudó en aceptar una invitación a almorzar con él. Detectó enseguida que su ex alumno estaba ante una

dificultad seria. Y ella siempre tenía unos momentos para sus antiguos alumnos cuando se lo pedían.

El restaurante La Trainera, en la calle Lagasca de Madrid, no era el mejor local para una entrevista privada, pero Francisco Lozano había reservado uno de los saloncitos privados que Vicente, el *maitre*, le había procurado. Ello le permitía ofrecer a su profesora un excelente menú y al mismo tiempo Francisco conseguía la intimidad necesaria para hablar de lo que tanto lo preocupaba.

—Vamos a ver, Francisco —dijo Laura Carter fijando sus ojos azules en los de su alumno y amigo—. Tienes treinta y cuatro años, has desarrollado una brillante carrera profesional desde que terminaste el master, eres el director general de la sucursal en España de Sweed Tech, la mejor empresa sueca del mobiliario de oficina, y por lo que me dices sigues dudando en aceptar la dirección comercial de todo el grupo en Malmoe. Es una propuesta muy valiosa. ¡Algunos de tus compañeros serían capaces de asesinar a alguien por algo semejante! —exclamó Laura con su habitual sonrisa, que desde siempre había fascinado a Francisco Lozano.

Laura permaneció en silencio unos segundos mientras seguía con la mirada fija en Lozano.

—¿Cuál es el problema? Me dices que aún no has contestado a los suecos y, tal como están las cosas, si no les dices algo inmediatamente, le ofrecerán el puesto a otro.

Francisco parecía ensimismado, como procesando lo que Laura le estaba diciendo. Contestó con un susurro.

—No sé qué hacer, Laura. Estoy hecho un mar de dudas. Hay muchos factores que debo considerar. No es sólo cuestión de aceptar una excelente oferta de trabajo.

—Explícate— dijo Laura, recostándose en la silla y apartándose de la mesa para tener más espacio y poder cruzar sus piernas y dejarlas bien visibles con un movimiento preciso.

—El problema tiene dos vertientes: la profesional y la personal. Profesionalmente es un reto muy excitante pero comporta grandes riesgos que me resultan difíciles de evaluar. La gama más comercial de Sweed Tech es cara y competimos también por precio, aunque nuestra ventaja es el diseño. Por otra parte, las claves para un buen trabajo son mis colaboradores más cercanos y los distribuidores en Europa y Japón, que pertenecen a culturas muy diversas. Y me preocupa cómo manejar todo eso. En lo personal, mi prometida Andrea, y además mi mujer a partir del próximo mes, va a tener que abandonar un excelente trabajo en su bufete de abogados donde tiene un gran porvenir. No le seduce nada la idea de trasladarse a Malmö.

La expresión de Francisco Lozano se endureció. Entonces Laura le cogió la mano y apretándola con firmeza le dijo:

—Tú necesitas con urgencia una negociación contigo mismo. Y creo que puedo ayudarte.

Al día siguiente por la mañana, Francisco Lozano encontró el siguiente correo electrónico que le había enviado Laura Carter.

«Querido Francisco:

Te adjunto un archivo con el primer borrador de mi nuevo libro. Como ves, se titula Negociando con uno mismo. Espero que te sea útil.

No te extrañe encontrar a un tal Francisco Lozano en el texto. Cuando me hablaste por primera vez de tu problema hace unos meses decidí incluirte como uno de los ejemplos.

Ya me informarás del resultado.

Cuídate,

Laura».

EL MÉTODO

2

El método

PROPÓSITO Y MISIÓN

Negociar con uno mismo es un proceso habitual en el constante devenir de los seres humanos. Sin embargo, no se ha convertido hasta ahora en una técnica específica que pueda ayudar a manejar con eficacia esta actividad tan crítica.

Negociar con otros es en general una técnica y un arte. Negociar con uno mismo es más complejo: no hay «otro» y las emociones juegan un papel crítico. Pero el proceso es muy semejante y susceptible de ser aprendido para mejorarlo.

Negociar con uno mismo es:

Un proceso de interacción interior en el que dos o más opciones personales, en conflicto o no, son contrastadas mediante un método que hace aflorar la mejor, enriquecida en el propio proceso.

Negociar con uno mismo no es igual que decidir entre dos o más alternativas. La bondad del método reside en que las diversas opciones, al negociar entre ellas, se mejoran. Ninguna conseguirá todo lo que se propone pero el resultado final será una alternativa negociada que contendrá intereses de todas las partes y será por ello mucho más rica. Esta es la gran diferencia con la toma de decisiones. Aquí se negocia con uno mismo y el resultado es un acuerdo negociado, no impuesto.

La misión de este libro es ayudar a desarrollar un método propio para negociar con uno mismo, en especial aquellas decisiones que por su importancia merecen ser tratadas en un proceso que no sólo las analice con detenimiento, sino que ayude también a que una persona negocie literalmente consigo misma qué intereses diferentes de cada opción puede intercambiar para quedarse con los más interesantes.

Hay muchos libros sobre negociación pero no conocemos ninguno que se ocupe de la más importante de todas ellas: las que debemos hacer con nosotros antes siquiera de abordar cualquier negociación con otras personas.

Algunas negociaciones a las que el método ha ayudado son:

- Detectar y negociar actitudes de autosabotaje.
- Cambiar de empleo.
- Iniciar o no una empresa.
- Romper con la pareja.
- Dar un giro importante a la vida personal.
- Afrontar la crisis de la mitad de la vida.
- Optar por un proyecto.