

Juan Malaret

NEGOCIANDO CON LOBOS

Convertir lobos en perros
a través de la negociación



ÍNDICE

Prólogo	XI
Unas palabras de bienvenida	XIII
Quién es quién en <i>Negociando con lobos</i>	XVII
Época actual	XIX
PARTE 1. 14.000 años a.C.	1
Capítulo 1.....	3
Capítulo 2	19
Capítulo 3	49
PARTE 2. Ciento sesenta siglos después	69
PARTE 3. Fin de la historia... pero no del libro	111
Bibliografía	117
Anexo 1	127
Agradecimientos	145

PRÓLOGO

Me siento muy afortunado de poder hacer el prólogo de este libro, entre otras muchas razones porque el libro que usted lector tiene entre sus manos, es un libro diferente e inspirador, al hacer uso de la fábula para ilustrar la temática de la negociación de una forma muy entretenida.

La extrapolación de las fascinantes aventuras que viven los protagonistas a la actualidad, me parece de un gran acierto porque en dicha extrapolación, mediante el recurso de aplicar al estudio arqueológico de unas pinturas rupestres las técnicas más contrastadas en la actualidad sobre negociación, el autor logra reflejar con una sorprendente nitidez todos los temas que verdaderamente interesan en todo proceso de negociación.

En las páginas de *Negociando con Lobos*, el lector va a encontrar escritas de forma llana y entendible, enseñanzas de enorme valor sobre el “arte de la negociación”, enseñanzas que aplicar a diario, pues todo en la vida es negociación, tanto en el trabajo como en la vida privada.

Cuando un individuo consigue la aplicabilidad inmediata de una enseñanza recibida, este sin duda ha encontrado la mejor expresión de la transmisión del conocimiento. Las fábulas y los cuentos, al explicar de forma sencilla temas profundos y complejos, siempre han tenido un papel destacado en este proceso. E inclusive en la actualidad, hasta perspectivas revolucionarias como el *tecno-conocimiento*, definido como la ciencia que es-

tudia la mejora de la eficiencia de las empresas mediante la integración de la tecnología y el conocimiento, siguen fielmente este mismo concepto: el crecimiento individual por el buen uso de los conocimientos adquiridos.

Espero que los lectores disfruten con este relato fresco y divertido y encuentren ideas prácticas e inspiración para su propio camino hacia la mejora personal y profesional, a modo de hilo de Ariadna que les ayude a moverse por el laberinto de la negociación.

JOSÉ LUÍS CONTRERAS
Director General
Best Business Service

UNAS PALABRAS DE BIENVENIDA

Las personas que preparan sus negociaciones con método gozan de importantes ventajas competitivas frente a los que no lo hacen.

Es esencial conocer en qué consiste el proceso de negociación y saber utilizarlo correctamente, pues tiene un papel mucho más importante del que parece: de ello depende el buen o mal resultado de nuestros asuntos.

Repasando los titulares de los periódicos de cualquier día en cualquier país, seguro que nos topamos con la palabra “negociación” en varias de sus noticias o artículos. Si las clasificamos, veremos que por lo general se refieren a negociaciones en el mundo de la política y en ámbitos económicos, empresariales y sociales.

Sin embargo, difícilmente encontraremos artículos en medios de comunicación sobre las negociaciones cotidianas que todos llevamos a cabo: con nuestro cónyuge, hijos, nietos, amigos, compañeros de trabajo, superiores, subordinados, además de clientes, proveedores, bancos y un larguísimo etcétera.

Nuestra vida privada y profesional es, en gran medida, negociación. Sin embargo, sorprendentemente, no hemos dedicado un minuto de nuestra vida escolar y universitaria a conocerla. Parece como si quienes diseñan los programas formativos –desde niños hasta jóvenes– consideran que la negociación es una capacidad innata que tiene todo ser humano, se

adquiere por ciencia infusa o por la mera experiencia, y que por tanto no es preciso dedicarle ni un minuto. Quizá por ello nuestros padres tampoco se aplicaron mucho a instruirnos al igual que probablemente, les sucedió a ellos.

Hace treinta años, el claustro de la Harvard Law School y su hermana en Harvard, la Harvard Business School, empezaron a incluir la negociación como asignatura en sus programas de estudio. Primero fue optativa y, más adelante, obligatoria.

Este trabajo pionero fue seguido después por otras escuelas de negocios y derecho, en especial en los Estados Unidos. A fecha de hoy (2011) en nuestro país la negociación no existe como asignatura ni siquiera en programas docentes como bachillerato, derecho o administración de empresas, lo que no deja de resultar como mínimo sorprendente, en especial porque la negociación será una de las actividades principales de los licenciados de estas carreras y una práctica cotidiana para los que reciban únicamente una formación básica. Todas las personas deberán negociar en ámbitos diversos durante toda su vida.

El objetivo de este libro es hacer llegar lo que conocemos del “proceso de negociación” al máximo número de personas y ayudarlas a mejorar.

El método que utilizamos es la fábula, que a lo largo de los siglos ha demostrado ser la manera más eficaz de impartir enseñanzas.

Por medio de la fábula se hace comprensible un tema complejo. Si nuestro lector sabe mucho, pongamos por caso, sobre el Paleolítico Superior en la época prehistórica, el hombre de Cromagnon y la etología de los lobos verá que, como sucede siempre en las historias fabuladas, la vida no transcurre exactamente como en un libro erudito.

Si el lector cree que una historia divertida sobre lobos y humanos negociando un acuerdo que cambiará su vida solo es adecuada para niños, o por lo menos para personas con poca

experiencia, pronto comprobará que en estos textos aparentemente ligeros abordamos todos y cada uno de los problemas que de verdad importan en la negociación.

Claro que si el lector avezado prefiere consultar un libro técnico tradicional no tiene más que ir directamente a la página 86, donde encontrará una lista de las mejores obras para profesionales de la negociación.

Pero si lo que desea es conocer lo básico, lo importante, dispóngase a pasar un buen rato con la historia de Hen, Urk y sus amigos y acercarse de forma distendida y amena al proceso de negociación.

QUIÉN ES QUIÉN EN *NEGOCIANDO CON LOBOS*

<i>LOBOS</i>		<i>HUMANOS</i>	
<i>HEN</i>	Jóven lobo de una lobera próxima a las grutas de los bípedos cromagnones y protagonista de la historia.	<i>URK</i>	Intrépido miembro de la tribu de cromagnones con capacidad de liderazgo y visión de los peligros que acechan a su gente y lo que hay que hacer para resolverlos. Protagonista junto a Hen.
<i>WEFLIN</i>	Pareja de HEN y su entusiasta colaboradora.	<i>URKON</i>	Padre de URK con una visión de los problemas en la misma línea que su hijo.
<i>MO</i>	Madre de HEN al que dará todo su apoyo.	<i>DORF</i>	Madre de URK y líder de la tribu de cromagnones.
<i>WOLFI:</i>	El mejor amigo de HEN.	<i>BRITT:</i>	Pareja de URK.
<i>WOLF</i>	Jefe de la manada de lobos y muy preocupado por la supervivencia de su grupo.	<i>NEL</i>	Buen amigo de URK.
<i>DOCNO</i>	Viejo cascarrabias y mano derecha de WOLF. Dotado de especial inteligencia para la caza.	<i>ARK</i>	Jóven algo timorato.

(continúa)

(continuación)

LOBOS		HUMANOS	
RUS	Macho adulto, simpatizante de HEN y uno de los líderes con “1” minúscula de la manada.	RUB	Anciano hechicero y sumo sacerdote de la tribu, con gran influencia sobre ella.

ÉPOCA ACTUAL

Macizo del Garraf Comarca de Barcelona

Fueron dos jóvenes alumnos en prácticas los que divisaron la pintura en primer lugar. Apareció en un emplazamiento casi inaccesible de la cueva a más de doscientos metros de la entrada. Eran las primeras horas de la tarde del mes de agosto y el calor había ido minando su entusiasmo de las tempranas horas de la mañana cuando empezaron la jornada.

La gruta que estaban explorando se encontraba relativamente cerca del acantilado, sobre la carretera de las costas del Garraf que une Sitges con Barcelona. Un trabajo de verano para su catedrático de Arqueología, en la universidad que los había reclutado de entre sus estudiantes más afines en la asignatura de Arqueología de la facultad de Historia.

Al divisar en la zona más profunda lo que pensaron podía ser un dibujo, el cansancio les sugería que lo prudente era dejarlo y continuar al día siguiente. Pero una incipiente curiosidad por ver si podían desechar el hallazgo al haberlo confundido con simples coloraciones de las diversas vetas de piedra que iban limpiando, les hizo seguir. Ayudados de un grueso pincel, se aplicaron a eliminar la suciedad.

Ante sus ojos fueron apareciendo lentamente varios trazos de color ocre descolorido. Ninguno de ellos parecía formar

parte de un todo. Siguieron puliendo un área mayor que quedaba ya en completa oscuridad, hasta que pudieron iluminarla frontalmente con la pequeña linterna de excavación.

Y entonces lo vieron. Con toda intensidad. Tardaron unos segundos en comprender la totalidad de lo representado en la pintura. Y algo más en procesar lo que realmente significaba.

14.000 años a.C.





capítulo uno



Las frágiles embarcaciones de dos plazas del grupo de Urk se habían hecho a la mar al alba. Soplaban un fuerte viento del Este, por donde aparecería el sol en poco tiempo, que hacía muy fatigoso desplazar el remo dentro del agua. Ambos ocupantes debían permanecer erguidos mientras bogaban. Uno de ellos desde la parte posterior con un remo de larga pala, mientras, su compañero permanecía en proa blandiendo el arpón, presto a escudriñar el mar con la llegada de la primera claridad y poder así comenzar a asaetear peces.

El grupo de Urk estaba formado por cinco embarcaciones construidas con tallos gruesos de planta, cuya estabilidad en el mar dependía de la pericia del remero de popa, que debía utilizar la pala también como quilla.

Urk giró la cabeza para divisar el resplandor de las fogatas encendidas al borde del acantilado y que debían servirles de guía para el regreso. Una estatura mayor que sus compañeros le hacía destacar a la cabeza de la flotilla.

Amanecía y la tez cobriza del joven pudo al fin emerger de las sombras de la noche para hacerse visible en la proa de la frágil barca.



A pocas millas y cerca de las fogatas, un grupo de tres mujeres y dos hombres permanecían sentados en semicírculo alre-

dedor de un anciano que apenas dejaba ver sus facciones por la ligera abertura de la inmensa cabeza de bisonte que llevaba sobre los hombros. El sol no llevaba ni una hora en el horizonte y el frío obligaba a los presentes a permanecer revestidos de gruesas pieles. Solo los cánticos en voz tenue, casi en sordina, que fluían de un corro de hombres que se mantenía alejado, rompían el silencio matutino.

Dorf, una de las mujeres con cuello y brazos ataviados con abalorios de hueso y piedra, se dirigió al anciano:

- Dime, Rub, ¿qué dicen los restos de la hoguera? —su firmeza en la pregunta y la mirada respetuosa de sus acompañantes revelaban que Dorf era la que ostentaba el poder en aquel grupo, más que la presencia de vistosos brazaletes y collares que adornaban sus extremidades, en contraste con la ausencia de ellos en los demás miembros, que en número de alrededor de cincuenta se agolpaban frente a la entrada de una gruta cercana a una corta distancia de Dorf y el pequeño séquito que la acompañaba.

- Muy malos presagios —afirmó Rub dirigiéndose a Dorf— El hielo se va acercando al mar y necesitamos más abrigo y calor en cuerpos y cavernas. Sus aguas también se están enfriando, lo que traerá como consecuencia la disminución de los bancos de peces. Y la caza de animales está ya imposible...

- Unos presagios nada buenos —reiteró Dorf, dibujando en los labios una mueca de preocupación.

- Pues aún se ven otros peores. —Rub no había dejado de contemplar los rescoldos aún humeantes de la gran hoguera que había quemado durante toda la noche—. El hielo avanza en otros lugares lejanos en todas direcciones y los moradores de aquellas tierras escapan hacia el mar. Las primeras avanzadillas no tardarán en llegar y los restos de cenizas me dicen que serán hostiles. Intentarán ocupar nuestras tierras y cuevas por la fuerza. Existe un grave riesgo de que nos aniquilen.

Rub calló, aunque seguía sin apartar sus ojos de las cenizas aún humeantes.

– ¿Y que aconsejas que hagamos? –pregunto Dorf.

– Deberíamos ofrecer un sacrificio a los dioses para suplicar su benevolencia y, además, preparar nuestra defensa –contestó el interpelado.

– Hágase como dices –Dorf giró sobre sí misma y se encaminó hacia la cueva.

Bajo el liderazgo de Dorf, la tribu había vivido en las cuevas del macizo montañoso que terminaba en un abrupto acantilado sobre el mar, desde mucho antes de que los artistas empezaran a embellecer con pinturas las zonas sagradas de las amplias y profundas cavidades que se adentraban en la montaña.

Nadie recordaba cómo aquella mujer se había hecho con el poder. Siempre había sido así. Cuando la más poderosa moría, toda la tribu elegía a una nueva cabeza para su cargo vitalicio.

La líder podía tomar cuantos maridos deseara, aunque debía convivir con cada uno de ellos por riguroso turno cada ciclo de la luna. Los hijos se atribuían al marido que la había fecundado nueve ciclos lunares antes. La sociedad de la tribu era también un matriarcado, aunque algo más restrictivo en cuanto al número de maridos. La asamblea de ancianas era el órgano consultivo superior al que la líder pedía a menudo consejo, y el brujo y sus acólitos eran sin lugar a dudas una temida autoridad religiosa, ya que parecían acertar a menudo en sus predicciones de futuro.



Britt fue a esperar a Urk al amanecer tras la expedición pesquera comenzada en plena noche.

Mientras unos hombres guardaban las frágiles canoas sobre un promontorio de roca que se elevaba a poca distancia de donde rompían las olas en la playa, otros apilaban el pescado en unos cestos flexibles de caña vegetal. Muchos de ellos esperaban en vano ser llenados.

– Veo que no habéis hecho muchas capturas esta noche – dijo Britt mientras abrazaba a Urk.

– Esto va a peor. Hemos tardado mucho en empezar a ensartar peces. A los que han utilizado redes les ha ido mejor, pero ya ves que apenas ha dado para unos pocos cestos –, dijo el joven dirigiendo su mirada hacia los capazos vacíos.

– Tu madre está muy preocupada –Britt miraba fijamente a Urk–. Y la verdad es que yo también. Temo que algo malo te suceda. Antes de vuestro regreso, las olas eran tan altas que no podía verse el horizonte.

– A mi no puede pasarme nada, mujer tonta –exclamó Urk riendo–. ¡Soy inmortal! Engendrarás hijos de un dios.

Britt hizo ademán de golpearle con su brazo en signo de recriminación.

– No te burles de los dioses –gritó–. ¡Pueden enfadarse!

– Ya sabes que yo no creo mucho en espíritus, aunque tengo que reconocer que hay fenómenos que no puedo explicar. Ni siquiera Rub, el mago, puede.

Britt y Urk abandonaron el embarcadero camino arriba cogidos de la mano. Los dos jóvenes tenían casi la misma edad y desde pequeños habían decidido que formarían familia. Britt había manifestado su disgusto por el sistema de poder femenino que regía en el poblado desde tiempos tan remotos que nadie era capaz de recordarlos. “No quiero mandar– le decía a Urk–, quiero que lo hagas tú, aunque siempre me informarás

de qué decisión vas a tomar”. A diferencia de Urk, que era de piel oscura y lacio cabello negro, la cabeza de Britt se enmarcaba en una larga cabellera de color flamígero en competencia con el sol. Era fácil reconocerla en un grupo numeroso, ya que era la única con aquella hermosa melena.

Al principio, Urk no tomaba muy en serio las manifestaciones de su amada. La sociedad matriarcal era la normalidad en el poblado –él mismo era hijo de la líder suprema– y no podía adivinar qué reacción podía provocar una situación como la que Britt proponía. “Quizás no se den cuenta”, pensaba para su coleteo cuando fue comprobando que su amada no bromeaba.

Pero el tiempo fue pasando y el consejo de ancianas notables presidido por Dorf fijó fecha para la unión sagrada de ambos jóvenes.

La tribu habitaba las grutas sobre los acantilados desde muchas generaciones, tantas que se perdían en la bruma de los tiempos: las historias se transmitían de padres a hijos por la palabra. Solo recientemente habían empezado los artistas a pintar escenas de la vida cotidiana en las zonas sagradas de las cuevas, pero pocos hechos se recordaban de tiempos lejanos. Historias de cazas de mamuts y bisontes eran las más frecuentes, pero también dibujaban escenas del quehacer diario de sus habitantes.



– El brujo exige hacer un sacrificio –dijo Dorf a su hijo Urk nada más llegar de su expedición pesquera–. Anuncia malos tiempos.

Dorf se reunió con Urkon, padre de Urk, y las otras mujeres del consejo de notables del poblado.



No te burles
de los dioses.
¡Pueden enfadarse!

¡Soy inmortal!
Engendrarás hijos
de un dios

