

JUAN MALARET

Autor de
GANAR LA LIGA SIN ESTRELLAS
NEGOCIANDO CON LOBOS
NEGOCIANDO CON UNO MISMO

NEGOCIACIÓN
EN ACCIÓN
EL PROCESO 360º

**Acuerdos eficaces en la mesa
de negociación**

2ª Edición

Juan Malaret
Fundador y Presidente de
The Juan Malaret Center on Negotiations & Leadership



Madrid - Buenos Aires - México

Índice

INTRODUCCIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN.....	XI
PRÓLOGO	XIII
<i>Ignacio Quintana Carlo</i> <i>Catedrático de Derecho Mercantil, Universidad de Zaragoza</i>	
INTRODUCCIÓN. El concepto de Negociación 360°	XXI
PRIMERA PARTE	
El concepto Negociación 360°: El proceso Estratégico.....	1
1. Área Uno: los participantes y sus circunstancias.....	3
2. Área Dos: los siete elementos en el Proceso 360°	27
3. Área Tres: las dos estrategias básicas: reclamar y crear valor.....	63
4. Área Cuatro: negociando con uno mismo	107
5. Epicentro: el negociador.....	135
6. Planificación estratégica de negociaciones. Guías y modelos.....	187

SEGUNDA PARTE

Casos prácticos para entrenamiento de negociadores	203
Nelson Mandela	209
Jackie Stewart by Terrible.....	231
Anexos	295
Juan Malaret Center on Negotiations & Leadership	297
Asociación Profesional de Negociadores –APN.....	303
Glosario de términos en negociación.....	307
Bibliografía básica en negociación	309
Agradecimientos	313

Introducción a la Segunda Edición

Este libro goza de un excelente prólogo del profesor Ignacio Quintana, una de las personas más entusiastas que conozco en la difusión del arte y la ciencia de la negociación. Su especialidad en la enseñanza del derecho mercantil en la Universidad de Zaragoza le concede además, una legitimidad académica y moral frente a sus alumnos y colegas, los abogados.

Y esto es fundamental para que la negociación se convierta no solo en campo del saber sino en área de práctica profesional. Los abogados son uno de los tres pilares básicos a los que la negociación debe su razón de existir y a ellos van dirigidas las palabras de Ignacio Quintana.

Las mías están dirigidas a los directivos de empresas y organizaciones, que son el otro pilar sobre los que se sustenta la negociación.

La segunda edición de *Negociación en Acción* incorpora el modelo que he ido desarrollando en los últimos años y que se conoce como *Proceso 360°*. Lamentablemente no pudo incluirse en la primera edición por la premura que había en editar el libro. En aquel año se había agotado la tercera edición de mi *Manual de Negociación* publicado por Editorial Colex, y un nuevo contrato con Ediciones Díaz de Santos para mis libros de negociación forzó que *Negociación en Acción* no pudiera contener la totalidad del Proceso 360°. Pero estas líneas

quieren ser ante todo de agradecimiento a mis lectores, a los participantes de los talleres de negociación y muy en especial a mis clientes que me han confiado tanto el asesoramiento como la negociación de acuerdos que resultaban de importancia estratégica para ellos.

Las experiencias y enseñanzas de estas negociaciones son los reales autores del Proceso 360°. Los empresarios y directivos con los que hemos negociado, codo a codo, son sin duda alguna los que merecen el crédito de mi modesta aportación al arte y la ciencia de la negociación.

El segundo pilar básico sobre el que se asienta la negociación lo constituyen las mujeres y los hombres de empresa. Desde el autónomo a la gran transnacional, en las empresas se desarrollan cada día millones de negociaciones de todo tipo que contribuyen en muy variadas formas al avance de la humanidad. Son los temas empresariales los que producen más variedad de negociaciones y donde la creación de valor adquiere su máxima expresión, y la imaginación humana para alcanzar acuerdos negociados es una fuente inagotable para que los investigadores y docentes podamos formular marcos conceptuales como el Proceso 360°.

Por último las personas individualmente utilizan la negociación para resolver conflictos que a primera vista parecen irresolubles. Desde resolver desacuerdos de pareja hasta negociar con uno mismo una decisión difícil, la negociación ayuda cada día a ingentes cantidades de personas que utilizan las herramientas que les brinde los procesos de negociación para avanzar.

A ellos también queremos dedicarles nuestro profundo agradecimiento.

JUAN MALARET,

Abril 2011

Prólogo

IGNACIO QUINTANA CARLO

*Catedrático de Derecho Mercantil
Universidad de Zaragoza*

Que una persona como Juan Malaret, cuyo nombre constituye una auténtica marca de garantía cuando se trata de técnicas de negociación, acuda a quien —como es mi caso— jamás ha estudiado esta importante materia y cuya única escuela ha sido la de “aprender de los propios errores”, para que prologue su nuevo libro *Negociación 360°*, no deja de resultar sorprendente. La única explicación que puedo darles sobre este hecho es que, la primera vez que el autor vino al R. e I. Colegio de Abogados de Zaragoza me invitaron para que dijera unas palabras sobre la importancia de las técnicas de negociación práctica para juristas. Ya saben ustedes el viejo dicho de “ponga un profesor en su mesa, que siempre dirá algo sobre lo que sea”. Acudí y dije algo, me temo que muy parecido a lo que voy a escribir ahora, y resultado de aquel encuentro ha sido una relación con el autor de este libro en la que él me ha aportado mucho más de lo que yo haya podido corresponderle.

En sentido estricto cuando se habla de los medios alternativos de solución de controversias (los ADR en la terminología anglosajona) nos estamos refiriendo, no solo al arbitraje y a la mediación sino a la conciliación o transacción. En todo caso, se trata de medios que cada día adquieren mayor importancia conforme aumentan las colas en los órganos de la jurisdicción, se incrementan los costes (no solo

económicos) de los litigios y los retrasos en la solución de los pleitos se convierten en una auténtica plaga para los litigantes.

Los dos medios alternativos más frecuentes de resolución de controversias son, sin duda, el arbitraje (equivalente de la jurisdicción, como ha afirmado en reiteradas ocasiones el TC), que cada día extiende más su ámbito de aplicación, y la mediación. El arbitraje es una versión simplificada de un procedimiento judicial en el que, como es sabido, ambas partes se ponen de acuerdo para elegir a un árbitro o, en caso de pluralidad de estos, cada parte elige uno siendo el tercero nombrado por los dos anteriores; árbitros que, tras un procedimiento que debe ajustarse a los “principios esenciales de audiencia, contradicción e igualdad entre las partes” y con sujeción a Derecho o en equidad, según se hubiera convenido, decidirán la cuestión litigiosa mediante un laudo que, una vez firme, produce efectos idénticos a la cosa juzgada. La mediación, por su parte, es un medio aún más informal mediante el cual las partes eligen a una persona experta en negociaciones que trata de acercar las posturas enfrentadas de las partes con el objetivo de conseguir un acuerdo que ofrece a las partes (la propuesta del mediador) que éstas aceptarán o rechazarán, ya que no están obligadas a acatarla.

Junto a estos medios alternativos tradicionales aparece la negociación en la que no existe una tercera parte (mediador o árbitro) que facilite la solución de la controversia o imponga una solución vinculante que permita a las partes solucionar el conflicto, sino que son las propias partes las que —a lo largo de un proceso cuyos “siete elementos” expone con toda claridad el autor en su libro— tratan de resolver el conflicto, acordando líneas de conducta, buscando ventajas individuales o colectivas o procurando obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos.

La negociación, en general, se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos; y, como es obvio, se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes. Un modelo propio de negociación, la que el autor denomina *negociación 360°*, especialmente diseñado para directivos y juristas, es el que nos ofrece

en su última obra Juan Malaret, quien la define como “la rama de las humanidades (es significativo el esfuerzo del autor por sustraer, al menos parcialmente, la negociación del ámbito de las matemáticas, concretamente de la teoría de juegos, para incardinarla en el ámbito de las humanidades) que contempla el proceso de interacción entre dos o más partes, con algún conflicto potencial o no, en el que ambas desean mejorar a través de acciones decididas conjuntamente”.

Partiendo de este concepto es obvio que la negociación sucede en casi todas las áreas de la vida y que no es un fenómeno nuevo en el campo de la abogacía, tanto en la firma de “operaciones” (adquisiciones, fusiones, tomas de control, etc.), como en la resolución de conflictos de intereses entre las partes (la conciliación ha estado siempre ahí como un *prius* al procedimiento). Sin embargo en la actualidad el fenómeno de la mediación se plantea no solo con objetivos diferentes (mientras que la negociación tradicional se llamaba a veces *ganar-perder* debido a la dureza de los negociadores que perseguían conseguir tanto como pudieran para su parte, a partir de los años 70 se comienza a desarrollar el enfoque de *ganar-ganar* en la negociación, de forma que las dos partes quedaran satisfechas al haber obtenido beneficios) sino con técnicas (“estrategias”) mucho más depuradas que están exigiendo la atención, no solo de los profesionales de la abogacía, sino de las facultades de Derecho y centros de formación de abogados y de los propios colegios profesionales.

Expuesto lo anterior, y aquí quisiera centrar esta líneas, surge una pregunta, ¿en estos momentos existe una cultura de la negociación entre la abogacía española? Desde ahora quiero adelantarles que, a mi juicio, no. Ahora bien, quisiera hacer algunas precisiones para justificar este aserto.

Primero, quisiera distinguir entre lo que es la negociación, principalmente en el ámbito de la asesoría de empresas, conducente a la firma de lo que antes llamaba operaciones, y lo que es la negociación como medio alternativo para la resolución de conflictos o, por emplear las palabras del Código Civil, “para evitar la provocación de un pleito o poner término al que había comenzado”.

En cuanto al primer tipo de negociaciones no puedo menos de señalar lo que frecuentemente dicen los clientes cuando hablan de la

intervención de los abogados en las mismas: “si quieres que la negociación se venga abajo, que intervenga un abogado; no hacen otro caso que poner obstáculos a la misma”. Sé que lo que acabo de decir tiene una importante carga de “demagogia de gente no letrada”; pero convendrán conmigo que algo de cierto hay en lo que se dice. Y prueba de ello es que normalmente el letrado interviene en la negociación en la fase final de la misma y para dar “vestidura jurídica” a lo pactado. Vestidura jurídica que muchas veces rompe la negociación, sobre todo cuando las partes consideraron, lo que es bastante frecuente, que las garantías de la operación eran meros “flecós” sin importancia.

En segundo lugar, por lo que se refiere a las negociaciones como medio alternativo para la resolución de conflictos, el panorama es aún más sombrío: lisa y llanamente el abogado español actual, salvo contadas excepciones, no negocia con su colega de la parte contraria y, si lo hace, es en unas condiciones que abocan al fracaso el buen resultado de la negociación.

Me explico porque lo que acabo de decir puede parecer no solo incierto sino incluso ofensivo. La explicación es la siguiente: en el estado actual de la praxis de la abogacía española existen obstáculos muy serios para que fructifique una cultura de la negociación. Obstáculos en relación con la propia formación de los abogados, obstáculos derivados de las peculiaridades de la relación abogado-cliente y obstáculos que podríamos llamar institucionales, es decir, que proceden de la propia organización de la abogacía española.

Examinemos brevemente cada uno de estos obstáculos. Y comencemos por la propia formación de los abogados; si hemos de atribuir responsabilidades comencemos por la propia Universidad. En las facultades de Derecho no solo no se les da a los estudiantes una formación específica en materia de negociación, sino que la actual estructura de los planes de estudio constituye un importante obstáculo para el nacimiento y desarrollo espontáneos de esa cultura de la negociación. La ausencia de una formación en dialéctica y, aunque en menor medida, en retórica forense; la desaparición de los exámenes orales (incluso de los escritos, que cada vez en mayor medida van siendo sustituidos por los tests); la ficción de las llamadas clases prácticas; la ausencia de *legal clinics* al estilo de las *school of law*

americanas; el relativo fracaso del *practicum*; y, lo que es más grave, la forma de enseñar el Derecho en las universidades españolas (la lección magistral, los planteamientos dogmáticos, la ausencia de crítica) son factores que, al menos hasta que nos incorporemos al nuevo sistema de Bolonia, impiden el florecimiento de una cultura de la negociación entre los estudiantes de Derecho de la universidad española.

En segundo lugar, las relaciones entre los propios protagonistas de la negociación: los letrados. Y aquí debo hablar de profesionales, de clientes y de un mercado de servicios como son los servicios jurídicos. Por tanto, sin desconocer y respetar la persona y la función que cumple en la sociedad el abogado (una vez le escuché a algún compañero hablar del carácter cuasisacerdotal de su profesión) lo cierto es que este es un profesional que pone sus formación, titulación y colegiación en el mercado al servicio de sus clientes (para disipar cualquier duda lean ustedes las resoluciones del antiguo TDC contra el Consejo General de la Abogacía en materia de publicidad y de honorarios mínimos). Pues bien, desde esta perspectiva la realidad nos muestra un mercado con un elevado número de oferentes de servicios jurídicos. De ahí que exista una dura lucha por la clientela, no solo por su captura sino por su fidelización. Y, lógica consecuencia de lo anterior, el abogado español no acaba de reivindicar su independencia frente al cliente que, no lo olvidemos, acudió a él libre y espontáneamente. En letrados se repite mucho esa frase de que “el principal enemigo del abogado es su propio cliente”. A los únicos efectos que aquí nos interesan esto lamentablemente es así. El cliente, que además suele recurrir al abogado cuando el conflicto ya ha estallado y su solución por las partes se ha vuelto imposible, busca al abogado duro: al que se querelle primero y salude al letrado de la parte contraria más tarde.

Esta postura del cliente —que también es fruto de la ausencia de una cultura de la negociación— tiene unos efectos inmediatos sobre el letrado, mayor cuanto más joven: hacer suyas las filias y fobias del cliente contra la otra parte. El letrado pierde su independencia y a través de un proceso de empatía con su cliente adopta la postura de ofendido. Para remediar esta situación, y permítaseme el recurso a la interpretación dramática, hay que pasar del “realismo psicológico”, de Stanislavki y del Actor’s Studio, al “distanciamiento” de Brecht.

Como hay que demostrar dureza frente a la otra parte, se impone la máxima “primero demandar y luego suspender para negociar”. Craso error ya que uno de los principios básicos de la negociación es que hay que saber elegir el momento más oportuno para iniciarla, el ritmo al que debe proseguir y el tiempo que puede prolongarse, con vista a poder tener cerrado un acuerdo en una fecha oportuna. Y todo ello se vuelve imposible si el procedimiento judicial ya ha comenzado, aunque se suspenda. Hay que evitar negociar con prisas, pero con un procedimiento en suspenso el tiempo apremia y la posición negociadora de una de las partes se vuelve muy débil, de lo que se aprovecha la otra. Además, si sobre las partes ya pesa la espada de Damocles de la demanda y de la contestación, no solo hemos “petrificado” sus posturas y sus reivindicaciones, sino que hemos “encorsetado” objetiva y temporalmente la negociación. Todo ello sin aludir al efecto psicológico indudable que la simple interposición de la demanda produce sobre el demandado (¡me ha puesto un pleito!) y a las consecuencias que las frases e imputaciones contenidas en la misma producen sobre la parte.

Por último existen otros obstáculos a la negociación que podríamos denominar de carácter institucional. El primero se refiere a la retribución de la función negociadora, los criterios orientativos de honorarios elaborados por los distintos colegios y que tantos letrados utilizan a la hora de redactar sus minutas, están pensados para los procedimientos judiciales y, en menor medida, para los arbitrajes. De ahí que la función negociadora esté, salvo pacto expreso con el cliente, muy mal retribuida. Además, a esa diferencia de trato en punto a los criterios retributivos hay que añadir que el letrado no goza para la percepción de sus honorarios de los privilegios procesales que la Ley le concede cuando se trata de reclamar los derivados de su intervención en un litigio.

El segundo a la existencia de normas deontológicas sobre el lugar de la negociación. En la praxis española, dicho lugar debe ser el colegio de abogados o el despacho del letrado más antiguo. Lo ideal, sin embargo, es la elección de un terreno neutral. Negociar en dicho terreno puede ser una manera adecuada de comenzar las negociaciones, especialmente cuando las partes no se conocen. No obstante, a medida que se vaya avanzando resultará probablemente más cómodo

seguir negociando en una de las sedes de los letrados negociadores, sobre todo para aprovechar las infraestructuras que ofrecen los despachos y las ventajas en cuanto al acceso a la información.

Y el tercero a la ausencia en los colegios de abogados —al menos hasta fechas muy recientes y con algunas excepciones— de cursos de formación específica en técnicas de negociación. Formación imprescindible, no solo para crear esa cultura de la negociación a la que me he venido refiriendo a lo largo de estas líneas, sino para poder exigir a sus colegiados ese deber que aparece incluido en los estatutos de todos los colegios de España: el abogado, siempre que sea posible, intentará la conciliación de los intereses en conflicto.

Tengo para mí, y con ello concluyo, que el libro de Juan Malaret habrá de contribuir en importante medida a la difusión de esta cultura de la negociación lo que equivale a decir a mejorar el nivel de la abogacía española.

Zaragoza, julio de 2011
PROF. DR. IGNACIO QUINTANA CARLO.
Catedrático de Derecho Mercantil.
Universidad de Zaragoza.

Introducción

El concepto de Negociación 360°

He desarrollado mi propio modelo de negociación que denomino *Concepto de Negociación 360°* a lo largo de más de treinta años de práctica tanto en el ejercicio de la profesión de negociador como la de profesor en la universidad y en gran número de empresas en España y América Latina entrenando a cientos de directivos en el arte y la ciencia de la negociación.

Como graduado en la Harvard Business School mis fuentes originales fueron Roger Fisher, Howard Rafia y muy especialmente James Sebenius y David Lax.

La negociación debe a Fisher los Siete Elementos del Proceso y a Lax y Sebenius el desarrollo brillante de las dos áreas básicas en estrategia de negociación: *reclamar y crear valor*.

Mi modelo utiliza los siete elementos del proceso, las estrategias básicas y desarrolla una nueva área de conocimiento dedicada a los participantes en la negociación, desde los negociadores, los *stakeholders*, contemplando también sus objetivos y emociones.

Por último el círculo de 360° se cierra con la técnica de la Negociación con Uno Mismo, proceso básico para muchos negociadores

que describo más ampliamente en uno de mis libros¹ y termina con el conocimiento de negociador como profesional y como persona.

El Proceso de Negociación 360° se encuadra dentro de las humanidades, por qué sus raíces, sus conceptos más básicos proceden de la sabiduría más antigua de la humanidad en mucha mayor medida que en modernas técnicas de management.

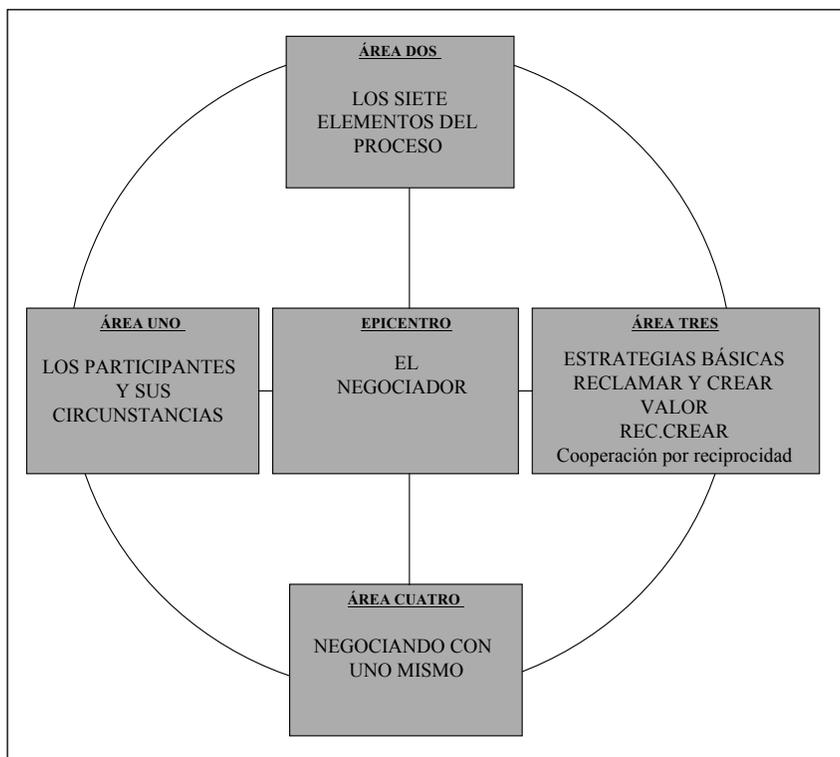
La negociación es una ciencia y un arte, no una simple técnica como algunos se empeñan en denominarla y desarrolla profesionales de la negociación con una sólida base científica cuanto se imparte con la intensidad y tiempo necesarios.

El concepto Negociación 360° cubre todas las áreas que el negociador necesita conocer y dominar para que esta área de conocimiento tan poderosa pueda ser utilizada para conseguir los mejores acuerdos posibles en el trabajo y en la vida privada.

Podemos definir al concepto Negociación 360° como a la rama de las humanidades que contempla el proceso de interacción entre dos o más partes, con algún conflicto potencial o no, en el que ambas desean mejorar a través de acciones decididas conjuntamente.

Situar la negociación como una rama de las humanidades nos creó unas desavenencias con aquellos que se empeñaban en lo que fuera de las matemáticas (como lo era la música en el antiguo Egipto). Se basaban en la importancia que la teoría de juegos tiene en el proceso de la negociación, así como otros elementos matemáticos, como el árbol de las decisiones, el dilema del prisionero y muchos otros. Es cierto que varios de ellos y en especial el dilema del prisionero son básicos en negociación. Todos ellos deben tomarse seriamente pero no al pie de la letra. En negociación las personas son la variable más crítica. Y con personas no sirven de mucho las ecuaciones. Cada persona es única al igual que lo es cada negociador. A continuación incluimos el mapa completo del campo de batalla de los procesos de negociación.

¹ Malaret, Juan *Negociando con uno mismo*, editorial Díaz de Santos. Madrid, 2006, 2ª Edición 2009.



Mapa del concepto Negociación 360°.

En este libro desarrollaremos todas las áreas que componen el concepto Negociación 360° dedicando un capítulo a cada una de ellas para que el lector pueda encontrar lo que necesita saber para que su modelo de negociación cubra todos los aspectos críticos que rodean la actividad negociadora.

La figura del negociador aparece en el centro del mapa porque él o ella son epicentros de la función de negociar y pueden dirigirse hacia cualquier dirección en busca de conocimiento, sintiéndose además arropados en un círculo completo de conceptos que están integrados entre sí formando un todo.

El concepto de Negociación 360° es fruto de más de treinta años de ejercicio profesional como negociador en las más variadas situaciones.

He negociado acuerdos complejos de compraventa de empresas nacionales e internacionales, conflictos en la empresa familiar y fusiones culturales entre grandes empresas que se unen, y diseñado todo tipo de procesos negociadores para directivos de empresas, abogados y altos cargos de la administración pública.

Mi labor en negociación me llevó a tener que negociar con un fiscal federal de los Estados Unidos, con la organización ETA, intervenir en la negociación del secuestro de un conocido jugador de fútbol en la década de los 80 y muchas otras que harían larga esta relación.

El proceso de Negociación 360° tiene unas fuentes de gran riqueza y diversidad y ha probado su efectividad en muchos tipos de negociación. Se divide en cinco áreas.

Área uno: los participantes y sus circunstancias

Enumera y analiza desde los temas visibles y ocultos que van a negociarse hasta todas las personas que van a intervenir, desde los negociadores hasta lo que conocemos como *stakeholders*, que son todos aquellos que no intervienen en la negociación pero a los que su resultado va a afectar y están en condiciones de ejercer algún tipo de influencia sobre los negociadores.

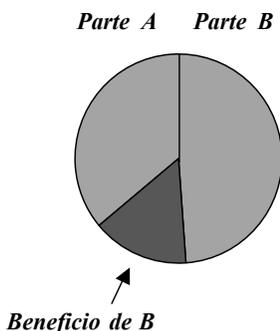
Por último todas las emociones que van a estar presentes en la negociación y de qué forma se pueden dirigir.

Área dos: los siete elementos del proceso

La negociación es un proceso y por lo tanto está compuesto por elementos diferentes. En este caso por siete y son columna vertebral del concepto de Negociación 360°: los intereses; opciones; la percepción de la equidad, comunicación y relación; compromiso de las partes y por último el conocido como MAAN (Mejor Alternativa de caso de No Acuerdo).

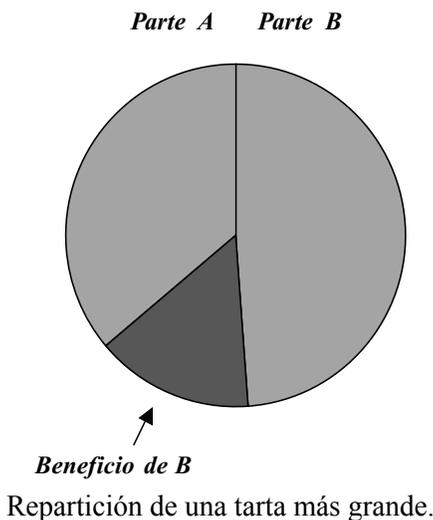
Área tres: las estrategias

En negociación solo hay dos estrategias posibles: reclamar valor o bien, crearlo. Reclamar valor parte de la premisa de que negociar es dividir una tarta en la que lo que yo gano es a través de lo que tú pierdes. La suma de la ganancia de esta estrategia de negociación es siempre cero.



Representación gráfica de una partición de reclamar valor.

Por el contrario la otra estrategia dice que podemos hacer la tarta más grande y entonces adjudicarnos trozos de mayor tamaño. Si lo dibujamos parece cierto.



Repartición de una tarta más grande.

Pero observando atentamente a la nueva tarta veremos que también ha sido dividida en dos partes que no son iguales y una de ellas ha restado valor a la otra. Es decir que hemos regresado a la primera tarta pero con más cantidad.

Lo que lleva a concluir que el valor creado debe ser posteriormente reclamado.

La división de las estrategias de negociación, en reclamar y crear valor es cierta, pero no pueden ser utilizadas independientemente la una de la otra. Es una partición algo ficticia.

La verdadera estrategia de negociación, en la que se basa el concepto Negociación 360°, es la que está dirigiendo permanentemente el dilema entre cuándo y cómo crear y cuándo y cómo reclamar lo creado.

A este dilema lo llamamos la Elección de Rec.Crear, acrónimo compuesto por los nombres de las dos estrategias básicas.

Las estrategias se complementan con el uso de la cooperación por reciprocidad en el diseño estratégico de los microtramos de los que hablaremos ampliamente.

Área cuatro: negociación con uno mismo

En ocasiones el negociador debe negociar con uno mismo antes de poder afrontar con garantías negociaciones con otras partes.

Conocer bien el peculiar proceso de negociar con uno mismo es el área que cierra el círculo de 360° del concepto.

En el libro el lector encontrará información básica sobre las ocho etapas que tiene esta nueva técnica, ordenadas en forma que pueda utilizarlas como matriz de trabajo personal.

Epicentro: el negociador

El centro del proceso y la figura más importante que debe desarrollar toda su capacidad intelectual.

Todo buen negociador sabe que cada negociación es distinta y que solo se aprenden lecciones interesantes de las que han salido mal. Nadie ha aprendido nada de un éxito.

Conoceremos entre otros temas los siete enemigos mortales del negociador y el lector encontrará un programa de mejora de su capacidad negociadora para que pueda formular su propio plan de aprendizaje.

El negociador debe ser un apóstol practicante de la mayéutica de Sócrates: el “conócete a ti mismo” y a partir de ello conocer todo lo relevante para ser un negociador 360° de alto rendimiento.

El concepto de Negociación 360° se desarrolla y perfecciona día a día en el The Juan Malaret Center of Negotiations & Leadership, una institución internacional sin ánimo de lucro dedicada a la investigación, difusión y asesoramiento de la negociación en todos los órdenes de la vida, desde el profesional al personal. Al término del libro el lector podrá encontrar información sobre él.

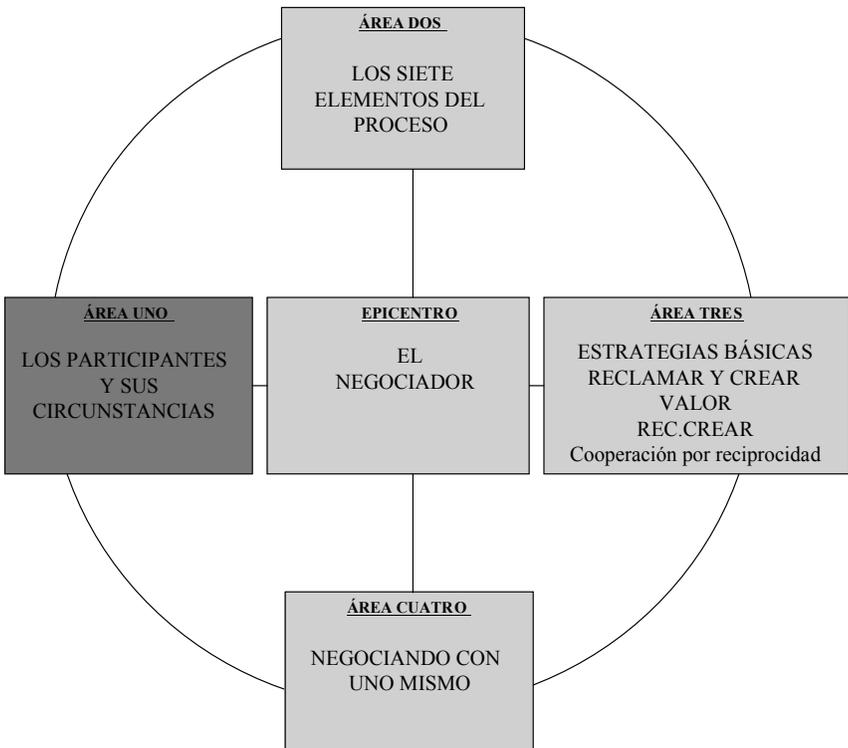
Pasamos buena parte del tiempo negociando. Y negociar bien es una eficaz forma de mejorar nuestra calidad de vida.

Primera parte
**EL CONCEPTO DE
NEGOCIACIÓN 360º**

EL PROCESO ESTRATÉGICO

1

Área Uno: los participantes y sus circunstancias



1

Área Uno: los participantes y sus circunstancias

La primera mirada del negociador a su círculo de 360° es hacia la izquierda, donde situamos el Área Uno que está compuesta por las siguientes cuestiones:

1. El entorno económico.
2. El tema a negociar.
3. Las partes que van a intervenir en la negociación.
4. Los negociadores de cada una de las partes.
5. Los objetivos de las partes.
6. Los stakeholders de cada una de las partes y sus objetivos.
7. Las emociones y sentimientos en acción durante el proceso negociador.

A continuación hablaremos de cada una de ellas para ver su incidencia dentro del concepto global de Negociación 360°.

1. EL ENTORNO ECONÓMICO

Hay que situar la negociación en el entorno económico general en el que va a desarrollarse. Una negociación inmobiliaria en plena crisis del sector no será lo mismo que una en plena bonanza. Conocer bien el entorno económico en el que se está desarrollando la negociación puede resultar también crítico.

2. EL TEMA A NEGOCIAR. ASUNTOS VISIBLES Y OCULTOS

El tema que debe negociarse es el primer paso de un largo camino. Pero este arranque nos indica el rumbo hacia donde se dirige la negociación. El tema define no solo el resto de cuestiones de este Área Uno, sino también los siete elementos de la Dos y las estrategias básicas que encontramos en el Área Tres.

Si el asunto a negociar es una disputa entre dos socios nuestra agenda de preparación estará muy pendiente de sus *stakeholders*², los objetivos ocultos de ambos y las emociones que entrarán en funcionamiento durante el proceso.

Pero si el tema a negociar es la compraventa de un automóvil de segunda mano, la vista del negociador se focalizará hacia la estrategia de Reclamar valor de la que hablamos en el Área Tres del Concepto de Negociación 360° y no invertirá tanto tiempo en el resto.

Definir bien el tema de la negociación tiene dos componentes: visible y oculto. Detrás del tema tangible de la negociación pueden ocultarse asuntos que también se van a negociar pero que permanecen ocultos y que a la postre pueden ser más relevantes.

En una negociación para la venta de una división de una empresa de fabricación del sector del motor en las afueras de Madrid, el tema fue identificar en primer lugar compradores interesados en adquirir

² *Stakeholders*: personas que no intervienen en la negociación pero a las que el resultado les afecta y que serán descritas en profundidad más adelante.

el proceso —que estaba patentado y tenía un evidente interés para otros fabricantes que utilizaban el producto que aquella división fabricaba— y luego iniciar negociaciones con los interesados que pareciesen más idóneos.

Pero tras este tema aparentemente conciso y claro se escondía otro.

El director general del grupo tenía una estrategia oculta para abandonar todas las actividades que no formaban parte de lo que se denomina *Core business*³.

Pero para el consejero delegado y fundador del grupo esta división había sido una de sus creaciones más queridas y no hubiera aceptado en un primer momento ninguna propuesta encaminada a la venta de esta división.

El tema tenía un componente oculto que obligaba a hacer toda la preparación en el más absoluto sigilo y solo podía presentársela cuando la propuesta estuviera ya muy elaborada y lo suficientemente atractiva para que fuera casi imposible no aceptarla.

Descubrir el tema oculto que puede tener la otra parte —o las otras partes— puede resultar crítico para una buena preparación de la negociación, en especial porque nos dirá en qué elementos del proceso y en qué estrategias deberemos tener especial cuidado.

Para descubrir temas ocultos el negociador debe utilizar con rigor dos acciones básicas: la empatía y la recogida de información.

Empatía es el proceso por el que el negociador intenta colocarse en “la chaqueta de la otra parte” y en todo lo que le rodea. Debe intentar comprender cómo son en realidad el resto de participantes en la negociación para averiguar los temas que están ocultos pero son los que realmente importan.

La recogida de información no puede hacerse sin rigor. Un buen negociador no dará pábulo a rumores sino que intentará contrastar toda la información en función de hechos. Una información no veraz

³ *Core business* es la actividad central de una empresa. Donde realmente se gana dinero, haciendo incluso otras actividades meramente accesorias.

puede ser devastadora y hacer inviable la búsqueda de temas ocultos de los otros negociadores.

Y no olvidemos que averiguar el tema es el primer paso.

3. LAS PARTES

En muchas ocasiones definir a las partes que van a intervenir en la negociación resulta muy obvio.

Pero en ocasiones hay una parte que no está presente en la negociación y a la que tampoco puede considerarse un *stakeholder*.

Hay en el libro un caso que ha servido de entrenamiento a miles de participantes de mis programas en negociación en el que el tema de las partes resulta algo complejo. Aparentemente solo hay dos partes. Una pequeña empresa española de confección de trajes de baño y ropa interior que desea contratar al que en aquella época era el campeón del mundo de fórmula uno y posteriormente casi una leyenda en este deporte: el escocés Jackie Stewart. La otra parte era la empresa norteamericana de management de deportistas de élite, el International Management Group —IMG— fundado por Mark McCormak.

Pero en realidad era una negociación con tres partes, ya que aunque Jackie Stewart no estaba presente físicamente en la negociación de hecho cumplía todos los requisitos para serlo.

Cuando ocurre una situación semejante es porque en algún momento anterior a la negociación se han producido conversaciones previas por parte de uno o los dos negociadores con dicho participante y estando en condiciones de intervenir a ella por cualquier medio de comunicación; teléfono, fax, mail, videoconferencia, etc., puede realizar intervenciones decisivas que hagan posible el acuerdo, como resultó en el caso que mencionábamos. La empresa y IMG estaban “anclados” en determinada oferta económica y la intervención por teléfono de Stewart resultó decisiva para desbloquearla.