

Prefacio

Cuando pensamos en una negociación, solemos pensar en la pareja ganar-perder; en otras palabras, alguien ganará y alguien perderá. Muchas personas llegan a asociar la negociación con la habilidad para «pillarlos antes de que te pillen». *El negociador al minuto* no trata de eso en absoluto. Uno de los mensajes clave de este libro es que se puede llevar a cabo una negociación sin convertir al otro en víctima —ni convertirte tú en víctima— en el proceso. En lugar de pelear por un pastel limitado, puedes usar los conocimientos ofrecidos en este libro para crear un pastel mayor.

Puede que creas que no se necesitan aptitudes para negociar. Muchos creemos que podemos manejar cualquier relación sólo estrechando manos; confiamos en que nuestras buenas intenciones crearán buenos resultados. Aunque colaborar es una noble meta, si estás negociando con alguien duro y competitivo que no tiene ningún interés en colaborar, igual podrías estar en medio de las vías del ferrocarril tratando de negociar con un tren que se acerca a toda velocidad. Es preciso que, desde el principio, seas capaz de reconocer a qué te enfrentas y utilizar una estrategia que dé resultado con esa clase de persona. Este libro te enseñará a ver venir el tren y subirte a él, en lugar de dejar que te arrolle.

El negociador al minuto también te introducirá en la Matriz de la Negociación, una herramienta que te ayudará a re-

EL NEGOCIADOR AL MINUTO

conocer las cuatro estrategias de negociación: evitación, acomodación, competición y colaboración. La habilidad para diagnosticar cuál es la estrategia negociadora de alguien te ayudará a alcanzar los resultados que quieres y, al mismo tiempo, a mejorar tus relaciones. Una vez que hayas interiorizado esta aptitud, te rendirá dividendos para siempre. Podrás escuchar más hábilmente, evaluar a otros con más precisión, discernir las metas de los demás, y seleccionar la estrategia para conseguir los mejores resultados posibles.

Así pues, no seas «negociafóbico». Lee este libro y disfruta del viaje que te llevará a una mayor colaboración y éxito.

KEN BLANCHARD,
coautor de *El manager al minuto*[®]
y *Empresario en un minuto*[®]

1

¿Tengo *negociafobia*?

Dos billetes para el paraíso

El letrero de la Terminal H del Aeropuerto Internacional de Miami proclamaba: «Bienvenidos a Miami». Cuando Jay Baxter leyó este mensaje y luego buscó la flecha que le dirigía hacia «recogida de equipajes», dudó de haberse sentido nunca más bienvenido en ningún momento ni ningún lugar en toda su vida. Él y su esposa Laura habían ganado un sitio en el Viaje de Recompensa para los Mejores Vendedores que la empresa realizaba anualmente para todos los que, durante el año anterior, habían superado su cuota de ventas en más del 10 por ciento.

La empresa, XL Information Solutions, había sopesado la idea de cancelar el viaje este año, en un esfuerzo por reducir gastos. El presidente de la organización intervino en el último minuto y salvó el viaje con la idea de hacer que no fuera sólo una recompensa sino también una experiencia educativa. La nota del presidente hablaba de conseguir un retorno sobre la inversión, pero todos sabían que la modificación de las leyes tributarias, que restringía la capacidad de una empresa para eliminar estas excursiones, desempeñaba un papel importante en la vuelta a la posición anterior. Jay se alegraba de que su esposa, Laura, no se hubiera enterado de la posibilidad de

que se cancelara el viaje. Llevaba seis meses contando con esa salida; además, era la única explicación legítima que él podía darle por las muchas cenas tardías y los muchos acontecimientos familiares perdidos que, durante al año anterior, habían padecido los que tanto quería.

Cuando salieron de Cleveland estaba nevando y la temperatura era de unos glaciales seis grados bajo cero. Al aterrizar, el piloto los informó de que en Miami estaban a 26 grados, y los pasajeros no necesitaron que les dijeran que, por fin, estaban en el Estado del Sol. Iba a ser un viaje fabuloso para los dos. Los padres de Laura habían acudido desde Chicago para cuidar a sus dos hijos adolescentes, así que estaban a punto de empezar un viaje libre de preocupaciones.

Jay no sólo reunía las condiciones para participar en este acontecimiento, sino que el total de sus ventas era el porcentaje más alto sobre la cuota entre las 17 personas que habían ganado el crucero. Muchos de sus compañeros le habían enviado *e-mails* diciéndole que creían que tenía el codiciado premio de «Vendedor del año» al alcance de la mano. Ya había elegido un lugar de honor para colocar la estatuilla dorada, así como los aspectos que destacaría en su discurso de aceptación.

A Laura varias de las esposas le habían dicho que el premio era una posibilidad, y, durante el vuelo, comentó que podrían usar el dinero extra de la prima como pago inicial para una nueva casa. Él llevaba un tiempo dándole largas a este gran cambio, pero según continuaban sus negociaciones, estaba empezando a quedarse sin excusas. Una posibilidad adicional, de la que Laura no estaba enterada —y Jay no hizo nada para alimentar sus esperanzas en el asunto— era que también lo iban a promocionar al puesto, actualmente vacante, de jefe de ventas regional para la zona alta del Medio Oeste. Este logro no sólo haría que un pago mensual de hipoteca

¿Tengo negociafobia?

más alto fuera factible, sino que además haría realidad sus sueños profesionales. Codiciaba este puesto desde hacía años y, desde que el actual director anunciara su jubilación varias semanas atrás, incluso había buscado ocasiones para entrar a hurtadillas en su despacho y echar una ojeada.

—Laura, ¿crees que tengo miedo a negociar? —le preguntó Jay a su esposa mientras recorrían la terminal.

Ella respondió con su propia pregunta:

—¿Por qué lo dices, cariño?

Él justificó su pregunta informándole del tema central del taller que ocuparía una gran parte de su tiempo en este viaje.

—El seminario de este hombre, el doctor Pat, se llama «Cómo tratar tu *negociafobia*». En la descripción, afirma que incluso los profesionales de negocios más veteranos padecen una enfermedad que tiene sus raíces en el miedo a la negociación, tanto en el lugar de trabajo como en nuestra vida personal: la *negociafobia*. Yo no tengo ese miedo, ¿verdad?

Laura no pudo resistirse a la ocasión de lanzarle un par de pullas.

—Mira, Jay, lo que tú tienes es *fontanifobia*, ya que el grifo del baño de arriba sigue goteando. Tienes *jardinifobia*, dado que hay malas hierbas en los parterres desde el verano pasado. Teniendo en cuenta estos miedos, es posible que también tengas *negociafobia*.

Jay hizo una mueca y dijo:

—Gracias, cariño. Me alegra saber que siempre cuento con tu apoyo incondicional.

Cuando llegaron a la recogida de equipajes, sus maletas estaban entre las diez primeras de la cinta. Jay detestaba todo el asunto del equipaje, pero esta vez todo fue de maravilla. Diez minutos después estaban en el autobús que, por la I-95,

los llevaba al puerto de Miami. Bajaron de la furgoneta en el muelle, dieron una propina al conductor, quien, a sus preguntas, les garantizó repetidamente que las maletas estarían en su camarote con tiempo de sobra para que se vistieran para la cena.

—Tenemos un sistema muy sencillo que funciona miles de veces cada día —afirmó el conductor, muy seguro de sí mismo.

Sólo tenían que registrarse, establecer crédito para sus gastos imprevistos, entregar los pasaportes, subir a bordo y empezar a pasárselo bien.

En cuanto pusieron pie en aquel barco enorme se vieron sumergidos en un ambiente festivo. Al firmar la cuenta de 22 dólares por sus bebidas de bienvenida, Jay comprendió al instante que no necesitarían mucho tiempo para gastar los 400 dólares de crédito en el barco que la empresa le daba a cada pareja, en este crucero de tres noches y cuatro días hasta las Bahamas y luego de vuelta hasta Cayo Oeste.

—Bueno —le dijo a Laura—, no es el momento de preocuparse por el dinero; es el momento de celebrarlo, divertirnos, vivir con elegancia, y mirar a lo que seguramente será el futuro que los dos tanto hemos trabajado por conseguir.

Rumores de catástrofe

Después del simulacro obligatorio con el bote salvavidas, que fue mitad serio (por parte de la tripulación), mitad broma y parte de la fiesta (por parte de los pasajeros), Jay y Laura volvieron al camarote. Era reducido, pero por lo menos tenía un pequeño balcón al que salir para brindar por aquellos pobres seres que no eran lo bastante afortunados para navegar hacia el sol y la diversión. Laura le dijo a Jay que se duchara

él primero y luego se fuera de allí para que ella pudiera arreglarse en paz y tranquilidad. Él se apresuró a obedecerle.

Durante el simulacro, Eduardo Carlos, el representante de ventas de XL en el territorio del sur de Florida, le había dicho que quería hablar con él. Una docena de años atrás, Jay y Eduardo habían hecho juntos el programa de orientación para nuevos empleados de la compañía. Con frecuencia, ponían a prueba sus ideas uno con otro y se consideraban los dos mejores jugadores de la empresa en cuanto a descifrar cualquier cambio de política o encontrar el dinero fácil en los cambios anuales del plan de compensación.

Jay se puso la nueva camisa rosa y verde con flamencos y palmeras que había traído junto con una mezcla de quejas y risas de Laura, le dio un beso rápido y se fue a buscar a su amigo.

Se encontró con Eduardo junto al ascensor central de la cubierta Lido. Buscaron una mesa tranquila para sentarse a charlar.

—Jay, lo estás haciendo endemoniadamente bien, sin perder esa cara feliz, con lo que está pasando —dijo Eduardo.

—¿De qué estás hablando? —preguntó Jay—. Hemos completado un año bueno en un mercado duro, estamos en un crucero fantástico y no quiero dar demasiado por sentado, pero mi discurso de aceptación como Vendedor del Año tiene un par de frases muy buenas. Todas mejores que aquello del perro líder del trineo que Robert nos hizo aguantar el año pasado. ¿Quieres oírlas?

Eduardo parecía estupefacto.

—Realmente no lo sabes, ¿verdad?

—¿Saber qué? —fue todo lo que Jay pudo decir. Se preguntaba si habían despedido a alguien o, peor todavía, si alguien de la empresa estaba gravemente enfermo.

—Sinceramente, espero que tengas ocasión de usar ese

discurso el año que viene. Corren rumores de que Cathy Simmons se va a llevar el premio gordo, esta noche, en el banquete de entrega de premios —le dijo Eduardo, cauteloso, a su amigo.

—¿Cathy Simmons? —Jay pronunció su nombre como si hablara de una plaga. La última vez que miró los resultados de ventas de XL, le llevaba una ventaja de un 8 por ciento—. No puede ser verdad. Ni siquiera la he considerado nunca una competidora seria. —La voz se le fue apagando poco a poco.

Eduardo prosiguió.

—No hay ninguna duda de que es un robo con felonía, amigo mío. Has tenido un año de fábula. Dicen que fue un auténtico baño de sangre en la reunión del comité ejecutivo. Todos pensaban que lo tenías en el bolsillo, y luego llegó Bob Blankenship y lo puso todo patas arriba. Supongo que lo puedes hacer cuando eres el presidente de la compañía. —El criterio para nombrar Vendedor del Año siempre había sido un poco vago, pero, según la tradición, la persona que tenía el porcentaje más alto sobre la cuota de ventas se llevaba la estatuilla dorada. Eduardo continuó—: Llega Blankenship y dice que dada la presión sobre la rentabilidad, este año la tasa de beneficio bruto tiene que ser el criterio principal. Después de dos horas más de politiqueos por todas partes, Cathy salió vencedora.

Jay pensó en la hoja de cálculo de final de año que había examinado unas semanas atrás y le pareció recordar que ella estaba alrededor de un cinco por ciento por delante de él en la contribución a la columna de beneficios de la compañía. No había pensado mucho en ello en aquel momento. Siempre había creído que Monte Beal, el representante de la parte norte de Carolina, era su único competidor serio.

—Eduardo, ¿estás seguro de esto?

¿Tengo negociafobia?

—Chico, ¿crees que te lo estaría contando si no fuera un trato cerrado? —Eduardo parecía tener sus fuentes un poco por todas partes y la precisión de sus anteriores informaciones no hacía más que aumentar la creciente sensación de pánico y rabia de Jay—. Jay, siento ser el portador de las malas noticias, pero ya que lo estamos poniendo todo sobre la mesa, más vale que sepas que es probable que también anuncien que es la nueva jefa de ventas regional del Medio Oeste. Al parecer, hace más o menos un año, fue a no sé qué taller de aptitudes negociadoras. Lo dirigía un ex profesor universitario, un tal doctor Pat no sé qué. Fíjate, ha venido a este crucero, y durante los dos próximos días va a realizar su taller a bordo, para todos nosotros, pobres desgraciados. ¿Te lo puedes creer? Mi Luciana y tu Laura van a disfrutar de las excursiones a la costa con el programa de los cónyuges, y nosotros acabaremos metidos en alguna oscura sala de reuniones con esa lumbrera.

Jay, todavía conmocionado, sólo pudo hacer una mueca y asentir. Luego continuó lentamente:

—¿Te puedes creer que a ese tipo se le ha ocurrido no sé qué enfermedad que al parecer todos tenemos? Algo llamado, escucha bien, *negociafobia*. No hay duda de que Cathy Simmons tiene a Blankenship contra las cuerdas, ¿verdad?

Eduardo estaba absolutamente de acuerdo.

—Oye, Kay, me sabe muy mal haberte echado todo esto encima, así, de golpe. Pero de verdad que creía que lo sabías. Amigo mío, no pierdas de vista el año que has tenido. Fue de primera y las cosas te van a ir bien. Los dos somos supervivientes. De no ser así, ninguno de nosotros habría durado una docena de años en este sector de locos. ¿Estarás bien?

Jay le aseguró que estaba bien o, por lo menos, lo estaría. Eduardo le dijo que tenía que ir a ver si habían encontrado una de las maletas perdidas de Luciana y luego volver al camarote a recogerla.

—Os buscaremos a Laura y a ti en la cena. A lo mejor podemos hacernos con una mesa, si no tienen los asientos asignados. —Después de decir esto, desapareció, igual que el optimismo de Jay... que se había esfumado hasta la última gota.

Un encuentro casual

Jay miró el reloj y vio que todavía le quedaban quince minutos antes de tener que recoger a Laura. Entró en el Beach Shach Lounge y pidió un refresco. Mientras esperaba, notó que alguien se sentaba en el taburete de al lado, pero la verdad es que no estaba de humor para charlas.

—¿De dónde eres? —oyó que el hombre le preguntaba.

—Cleveland.

—Una ciudad bonita de verdad. Me gusta mucho ir, aunque no precisamente en invierno.

De acuerdo, se dijo Jay. El comentario era lo bastante positivo como para merecer que él le preguntara lo mismo.

—¿Y tú?

—Bueno, yo soy un poco de todas partes en estos días, pero sigo pensando que San Ángelo, Texas, es mi hogar —dijo el desconocido, con el marcado acento por el que se conoce a los oriundos de ese Estado.

Jay miró los pies del hombre y sus expectativas se vieron confirmadas.

—Bueno, las botas de *cowboy* te delatan. Debería haberlo sabido.

—Tengo que preguntártelo. Aquí estamos, en este cruce-ro, y parece que se te haya muerto tu toro más premiado. ¿Qué te ha pasado? ¿Estás con ese grupo de XL que está por todas partes en el barco?

¿Tengo negociafobia?

—Sí. Llevo doce años con ellos —dijo Jay, sin la más mínima emoción.

El desconocido dijo:

—¿No se supone que es un viaje de recompensa? Deberías estar celebrándolo, hombre.

Jay le dijo al texano que debería de haberlo visto una hora antes.

—*Estaba* en el séptimo cielo. El año pasado fue mi mejor año de ventas, y tenía una confianza absoluta en que sería igual este año. Casi todos mis clientes siguieron con nosotros y, además, conseguí añadir algunos nuevos para tener el porcentaje de ventas por encima de la cuota más alto de la compañía. Gané este viaje para mi esposa y para mí y pensaba que era un candidato seguro a vendedor del año. —Jay no estaba seguro de por qué se estaba confiando al desconocido, pero siguió hablando—: Además, era candidato a una promoción importante. Pero mi mejor amigo acaba de decirme que la mujer que es nuestro representante en San Luis me lo ha arrebatado todo. —El desconocido asintió y reconoció que era una historia dura de verdad.

—Mira lo que te digo —declaró el texano, con una nota de preocupación en la voz—. He visto cómo cambiaba el juego, ahí fuera, para todos mis clientes. Ha pasado de «todo negocio es buen negocio» a la concentración total en la rentabilidad; estamos en un modelo completamente nuevo.

Jay cobró ánimo y dijo:

—Eso del modelo es lo que al parecer me ha fastidiado. Ella me ha ganado en la aportación de beneficios. ¿Te lo puedes imaginar? Siempre hemos hecho lo que fuera necesario para conservar el negocio. Ya sabes, todo eso de «el cliente siempre tiene razón».

El nuevo amigo de Jay continuó:

—Esa mentalidad es muy como de El Álamo, hombre; es

historia, y la mayoría piensa que fue mucho mejor de lo que fue en realidad.

—Para más inri, parece que esta persona que va a recibir mi premio y mi promoción ha convencido a nuestro presidente para que nos encerremos con una especie de *experto* en negociaciones la mayor parte de los próximos dos días. ¿Te lo puedes creer? Se supone que ese payaso tratará mi *negociafobia*. Es doctor, así que imagino que se le ha ocurrido una enfermedad propia para tratarla. Lo más probable es que no haya vendido ni un centavo de sistemas de gestión de la información en su vida. ¡Increíble! He venido a un paraíso, pero cuando vuelva a casa, tendré que explicar a mis amigos y vecinos por qué no estoy nada bronceado.

Diciendo esto, Jay miró la hora que era y se dio cuenta de que Laura estaría impaciente, esperándolo en el pasillo. Siempre era puntual y él siempre se veía envuelto en situaciones como esta. Era igual que su padre, que nunca encontraba extraños, sólo nuevos amigos.

—Oye, gracias por escucharme hablar dale que te dale de mi inesperada decepción. Suelo ser mejor conversador. Mi nombre es Jay Baxter. ¿Y el tuyo, mi nuevo amigo de San Ángelo?

Los dos ahora de pie, el hombre dijo:

—Me llamo Pat, Patrick Perkins. Algunos de mis alumnos me llaman doctor Pat; otros me han puesto la etiqueta de Negociador de Un Minuto. Me llaman así porque sólo se tarda un minuto en poner en práctica muchas de las ideas que les doy, y reducen de verdad su nivel de estrés, además de tratar su *negociafobia*. Si recuerdo bien, tú crees que soy, ¿cómo era?... un payaso. Te veré a primera hora de la mañana, Jay Baxter. Por cierto, Jay, nunca se ha estado tanto tiempo en el juego como para no poder aprender cosas nuevas. La verdad es que no hay perros viejos mientras sigan aprendiendo los nuevos trucos.

Ideas de un minuto del capítulo 1

1. La *negociafobia* es una dolencia muy extendida y, con frecuencia, no reconocida que afecta de forma negativa a nuestra vida personal y profesional.
 2. El mundo de los negocios actual es más difícil que nunca antes, pero con buenos conocimientos de negociación, se pueden lograr resultados positivos.
 3. Cada vez más, se hace responsables a los profesionales del desarrollo del negocio no sólo por los ingresos, sino también por la rentabilidad final.
 4. Hasta que graben la segunda fecha de nuestra lápida, nunca es demasiado tarde para aprender, mientras queramos tratar nuestra *negociafobia*.
-