



# Acuda a la improvisación para negociar

## ¡Cuestione el exceso de preparación!

**El truco consiste en tomar prestadas prácticas de campos en los que la improvisación se fomenta y se enseña activamente, como es el jazz, la comedia y los deportes...**

**S**er acertado o plausible en una sociedad de resultados es la consecuencia de romper con la improvisación. Pero esta lógica se comienza a desmoronar en la terminología de la negociación cuando el exceso de preparación irrumpe tras un acuerdo de negocio. *El truco consiste en tomar prestadas prácticas de campos en los que la improvisación se fomenta y se enseña activamente, como es el jazz, la comedia y los deportes*, recomienda Michael Wheeler, de la Escuela de Administración de Harvard, en su nuevo libro "The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World" (Simon & Schuster, 2013). Un gestor de esta evolución de la negociación es el presidente de la empresa deportiva Real Madrid, Florentino Pérez. Y lo demostró con la compra del galés Gareth Bale por 91 millones de euros.

Llovieron las críticas por una materia prima sin la visibilidad de estrella. Pero él actuó como improvisador. Por encima de la lógica puso mucha atención al mundo de emociones que rodea a la industria del fútbol; identificó el cuándo y cómo influir en los demás y adaptarse a ellos (consumidores/fans), y tomó la decisión del fichaje, corriendo riesgos estudiados para hacer avanzar la acción (retorno de la inversión).

**POR: PROGRAM ON NEGOTIATION  
AT HARVARD LAW SCHOOL  
© THE NEW YORK TIMES 2014**

### NEGOCIACIONES DE OÍDO

La preparación es una etapa esencial en la negociación, como lo es también en muchos ámbitos de la vida. Debido a su énfasis en investigar intereses, opciones y alternativas, los textos canónicos de negociación pueden hacernos caer en el

falso supuesto de que estos factores tan importantes son estáticos.

Ésa es la posición que asume el profesor Michael Wheeler, de la Escuela de Administración de Harvard, en su nuevo libro "The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World" (Simon & Schuster, 2013). Él afirma que en realidad la mayoría de los elementos de la negociación están evolucionando a lo largo del proceso.

Wheeler les pide a los lectores que se imaginen la primera reunión con una clienta en potencia. Ella los recibe en su oficina y hace uno de los tres siguientes comentarios:



*“Estamos ansiosos de asociarnos con ustedes. Vamos a elaborar un acuerdo que dé buenos resultados tanto a ustedes como a nosotros.”*

*“¡Qué bueno que pudo venir! Mis colegas lo pusieron a usted en la lista de finalistas para elegir al posible proveedor de este contrato.”*

*“Ya es hora de decidir si le va a entrar o se retira. Nos gusta su propuesta pero tendría que bajarse de precio para superar a sus competidores.”*

Con toda seguridad, cada una de estas declaraciones suscitara una reacción muy diferente, advierte Wheeler, lo cual es muy comprensible. Sería imposible hacer un libreto con las respuestas a toda la gama de actitudes que podemos encontrar en los momentos iniciales de una negociación, por no hablar de los comentarios y las preguntas inesperadas que se reciben más adelante.

Y tampoco convendría tener el libreto a la mano. El exceso de preparación puede hacer que pasemos por alto los momentos de buena fortuna y sinergia que brotan a lo largo del proceso. Y Wheeler señala que el truco consiste en tomar prestadas prácticas de campos en los que la improvisación se fomenta y se enseña activamente, como es el jazz, la comedia y los deportes.

Los mejores improvisadores en esos ámbitos hacen tres cosas muy bien, según Wheeler. Ponen mucha atención al mundo que los rodea, identifican cuándo y cómo influir en los demás y adaptarse a ellos, y toman la iniciativa,

corriendo riesgos estudiados para hacer avanzar la acción.

Así como los negociadores deben evaluar cuándo tomar la dirección y cuándo escuchar, los músicos de jazz también saben alternar entre tocar como solistas y tocar en grupo, acompañando y complementando lo que estén haciendo otros miembros del grupo. Aunque se les recuerda por sus solos, los grandes del jazz saben cuándo escuchar profundamente y toman decisiones en segundos respecto de las notas que necesitan tocar en respuesta a lo que están escuchando.

Acompañar es igualmente importante en las negociaciones. Mediante preguntas abiertas y cuidadosas y fomentando los gestos, podemos obtener información útil y mantener las pláticas avanzando en una dirección positiva. Al mismo tiempo, necesitamos intuir cuándo es el momento de hacernos a un lado y absorber, sin juzgar, lo que la otra parte tenga que decir.

Si nuestro interlocutor presenta tres peticiones, dos de las cuales son inaceptables, Wheeler aconseja que resistamos al impulso de condenarlas de inmediato. Esta actitud crítica puede ser contagiosa, lo que provoca que cada lado se arrincone en su esquina. Es mejor recoger la semilla de una idea para alabarla y ampliarla, del mismo modo en que un jazzista hábil

improvisa sobre una frase recogida del solo de otro intérprete.

En el mundo de la comedia en vivo, cada parlamento improvisado agrega información que impulsa la historia hacia adelante, observa Wheeler. Iniciar una escena gritando “¡Hola!” es inaceptable. Los comediantes más bien hacen lo que llaman una “oferta” — quizá tomando prestado el concepto de los negociadores —, como por ejemplo: “¡Brad, no esperaba verte por aquí en el Polo Sur!”

Para seguir con la terminología de la negociación, los comediantes dicen que han llegado a un “acuerdo” cuando dicen algo a partir de la oferta de la otra persona, como esta respuesta de Brad: “Sí, cuando mi empresa me dijo que me iba a dar el territorio sur, yo pensé más bien en Florida.” La oferta y el acuerdo se convierten en el fundamento sobre el cual los comediantes construyen su relación y su mundo imaginario.

De manera similar, Wheeler afirma que los negociadores astutos comprenden que estar callados y mostrarse inescrutables los daños tanto a ellos como a la otra parte. También siguen otra regla de la comedia en vivo: “Siempre hay que estar de acuerdo, nunca hay que negar”; es decir, aceptemos que estamos en la Antártida y no tratemos de llevar la conversación a climas más cálidos. En la negociación, esto significa tratar de encontrar una pepita útil incluso en la declaración más absurda.



Por último, trate de adoptar el hábito de los comediantes improvisados de usar la frase “Sí y ...”, en lugar de “no” y “pero”, como hace el director general de Twitter Dick Costolo, ex comediante en vivo.

“La palabra ‘no’ es una señal de alto verbal”, afirma Wheeler.

El músico Ed Sarath calcula que los músicos se desempeñan mejor cuando están 80 por ciento en su zona de confort y 20 por ciento fuera de ella, un buen lugar que los negociadores harían bien en buscar. Cuando estamos demasiados cómodos nos deslizamos por todo el proceso y llegamos a un acuerdo más o menos. Cuando estamos demasiado nerviosos, sin embargo, podríamos llegar al mismo resultado promedio, o peor, después de quedarnos congelados en la mesa de negociaciones.

Agobiados por la ansiedad del desempeño y el miedo a quedar por debajo de las expectativas, los negociadores suelen sucumbir a ese último obstáculo, como señalan las investigaciones de Wheeler con los psicólogos Julianna Pillemer y Kim Leary. ¿Cómo podemos dominar los nervios? La preparación, la receta de siempre, es importante por supuesto. Cuando nos armamos con datos y análisis sólidos, reforzamos nuestra confianza y nuestra capacidad de ser ágiles en la mesa de negociaciones.

Sin embargo, los negociadores también pueden acallar a su crítico interno practicando la conciencia pura, un estado de la mente en el que aceptamos los pensamientos y las sensaciones que pasan sin juzgarlos.

Supongamos, por ejemplo, que usted siente que le empieza a despertar el enojo por una amenaza de su interlocutor. Como negociador consciente, en lugar de sucumbir al enojo o reprimirlo, simplemente registra su irritación hacia la otra persona y la deja atrás.

Dentro de esta misma línea, la investigación de la psicóloga Alison Brooks identifica a la reevaluación emocional como un medio efectivo de transformar la ansiedad en un estado productivo de alerta consciente. En un estudio sobre el nerviosismo, los participantes que dijeron en voz alta “Estoy emocionado” se desempeñaron mucho mejor en una tarea que aquellos que trataron de reprimir sus miedos.

Practicando las técnicas de improvisación y abordando las causas de su ansiedad, usted podrá mejorar su capacidad de pensar calmadamente en las negociaciones y lograr acuerdos más innovadores y satisfactorios.

# Procurando la mejor negociación para la EMPRESA REAL MADRID



**EMPRESA: Real Madrid.**  
**ACTIVO: Gareth Bale, 91 millones de euros.**  
**GESTOR DE LA NEGOCIACIÓN: Florentino Pérez, presidente.**  
**INDUSTRIA: Liga de Fútbol de España.**



**POR ROLFE HUGO BUITRAGO**  
**© DEPORTEYNEGOCIOS.COM 2014**

Un gestor de esta evolución de la negociación es el presidente de la empresa deportiva española Real Madrid, Florentino Pérez. Y lo demostró con la compra del galés GARETH BALE por 91 millones de euros. Llovieron las críticas por una materia prima sin la visibilidad de estrella. Pero él actuó como improvisador. Por encima de la lógica puso mucha atención al mundo de emociones que rodea a la industria del fútbol; identificó el cuándo y cómo influir en los demás y adaptarse a ellos (consumidores/fans), y tomó la decisión del fichaje, corriendo riesgos estudiados para hacer avanzar la acción (retorno de la inversión).

El autor de esta “tormenta financiera” es el mismo que otrora sacudió la industria del entretenimiento con los sonoros fichajes de Figo, Ronaldo Luís Nazário de Lima, Zinedine Yazid Zidane, Cristiano Ronaldo y Ricardo Izecson dos Santos Leite (Kaká). Un ingeniero de caminos que trasladó al fútbol su exitoso modelo de gestión que practica desde ACS, el grupo español de construcción e ingeniería con más presencia internacional.

El juego de gestión de negociación de Pérez es sencillo y práctico, pero más allá, innovador y adaptado al nuevo planisferio de consumo: convertir la marca Real Madrid en un producto de consumo masivo e industrial, producido por la mejor materia prima de la industria y vestido desde el marketing para visibilizar respuestas de conexión emocional.

Con esta osada dinámica de empresa adaptada tanto a la satisfacción de las necesidades de un consumidor ávido de emociones como de un mercado que dejó el ROI (retorno de inversión) para socializar el ROC (consumidor satisfecho y permanente), el Real Madrid se visibiliza como la marca líder global del entretenimiento en momentos que el mercado madre (España) sufre la turbulencia económica sobre los sectores productivos, y como consecuencia, el bajonazo de la demanda y la contracción de la inversión para su portafolio de negocios.

Pérez vive y percibe los riesgos de esta complicada situación local. Sabe que las fortalezas de una marca con más de 120 millones de consumidores en tiempos de tormenta “hay que convertirlas en estrategias y ejecución”. Y entiende que la mejor penetración de su osada propuesta se logra con la innovación en la gestión de negociación de una materia prima (jugadores) que trascienda en los mercados internacionales con indicadores de consumo de su negocio central adaptado a una propuesta diferente desde un portafolio de negocio creativo que produzca valor diferencial en los derechos de imagen, la mercancía alusiva, el patrocinio y la diversificación adaptada a las culturas de los nuevos mercados. Por eso, la crítica de los ortodoxos de la negociación rígida que le piden

volver al competir por competir, o las más severas que lo acusan de romper el equilibrio económico y competitivo del fútbol profesional, no lo frenan.

Los más de 16 millones de euros de salario que suman Bale y Cristiano Ronaldo para la tesorería del Club como resultado de sus costes de fichaje de 91 y 94 millones de euros, respectivamente, no son preocupación de Pérez sobre el equilibrio del Círculo Virtuoso de la Empresa Deportiva. ¿Las razones:

**SON MARCAS PERSONALES** que en el corto tiempo retornarán la inversión con su poderosa fuerza persuasiva conectada a la mente de los millones de consumidores en los cinco continentes (mercancía alusiva). Son marcas gestionadas para rentar en y fuera de la fábrica de producción Santiago Bernabeu: el 50% de los contratos individuales durante la vigencia de sus contratos son para el club.

**SON MARCAS PERSUASIVAS** de alta convocatoria de consumo para los programas de abonados.

**SON MARCAS CONSENTIDAS** por el fisco español: Bale aporta de su contrato el 52% y Cristiano el 24,75%.

**SON MARCAS PERSONALES** que valorizan para el club los contratos de derechos de TV y nuevos medios.

**SON MARCAS QUE COTIZAN** en alza el portafolio de patrocinio de la empresa deportiva.