



# Módulo 1

## Modelos mentales y pensadores

# 1.1 Tipos de pensadores

Es necesario empezar por lo básico: negociamos todo el tiempo. Con nuestros hijos, con nuestra pareja, con nuestros padres, con los amigos, en el trabajo, con los clientes; negociamos desde que nos levantamos hasta que nos acostamos.

Tomar conciencia de esto es importante porque la vida es una eterna negociación, solo que a veces no la vemos de esa manera.

Uno de los primeros temas a abordar en una formación de Negociación es el autoconocimiento y el conocimiento del otro. El principal obstáculo en una negociación es uno mismo, antes que todo; luego sí viene lo que pensamos del otro (que sigue siendo parte de nosotros mismos) y lo que el otro es o hace. De este modo se interactúa de manera que en una negociación uno influye sobre el otro, se generan los pedidos, las ofertas, todo lo que acontece en una conversación. Por ejemplo: si soy líder de equipo y quiero coordinar con los otros una acción, entonces es necesario conversar, ceder, entendernos, flexibilizar, colaborar y ejecutar todo lo necesario para que el equipo logre su objetivo. Si uno de los miembros no está dispuesto a conversar porque está enojado, por ejemplo, entonces la negociación tiene un colaborador menos. La pregunta es: ¿cómo lograr que esa persona se integre y acuerde junto con los otros? Es necesario conocer sus emociones, su manera de ver la vida, el contexto y todos los componentes que nos permitan acceder a su esquema defensivo para poder conversar.

En cualquier negociación y en cualquier ámbito las relaciones son los mayores facilitadores. Las relaciones como pilar básico para llegar a acuerdos se basan en las conversaciones que se tiene con los otros.

El foco en este tema relacional es clave, sobre todo si se tiene en cuenta que cada relación se da entre individuos totalmente diferentes, con sus propias vivencias, con sus características, con sus historias de vida, emociones, contexto, formación, estado de ánimo y todo lo que rodea a una persona en su vida diaria.

Por lo tanto, conocerse y conocer al otro es esencial para entablar una buena conversación y relacionarse adecuadamente.

Para ello abordaremos tres ejes: tipos de pensador, tipos de personalidad y tipos de negociador (estrategia)

## 1.1.1 Tipos de pensador y sus características

La Programación Neurolingüística tiene como postulado que “la comunicación pasa por la creación de un contexto relacional de confianza, de seguridad y de reconocimiento mutuo” (Chantal, 1997, p. 24) Es decir, cuanto más se asemejan los individuos que conversan, más fácil es comunicarse y el camino se allana. La semejanza verbal y corporal entre las personas que conversan produce una cierta tranquilidad y la conversación se realiza en lo que se llama el mismo lenguaje verbal y no verbal.

Básicamente, se habla de **sistemas de representación**: existen tres tipos de pensadores:

### Figura 1. Sistema visual



Fuente: recuperado de <https://pixabay.com/es/ojo-blue-eye-iris-pupila-la-cara-1173863/>

**Figura 2. Sistema auditivo**



Fuente: recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/oreja/>

**Figura 3. Sistema kinestésico**



Fuente: recuperado de <https://unsplash.com/search/photos/persona-sintiendo>

**La diferencia entre los tres sistemas es el modo en el que perciben el mundo.**

Veamos algunas características de cada uno de los pensadores:

- **Palabras que usa:** el **visual** lo percibe y “escucha” por la vista. Sus palabras son visuales dado que representa todo en imágenes; por ejemplo: “mira”, “fíjate”, “observa”, etc. El **auditivo** tiene la “escucha” por el oído, por lo tanto, en la comunicación verbal sus palabras son auditivas; por ejemplo: “escucha”, “óyeme”, utiliza los sonidos, etc. El **kinestésico** tiene su “escucha” en todos sus sentidos, ya que percibe el mundo a través de todos ellos. Debe sentir para poder comprender y entender, por lo tanto, sus palabras son acorde a eso; por ejemplo: “siénteme”, “yo siento”, “me da esa sensación”, etc.
- **Corporalmente** el **visual**, corporalmente su movimiento es casi fijo, aunque agita y mueve sus manos al hablar, y mantiene distancia con su interlocutor para poder ver toda la escena, necesita ver el panorama. El **auditivo** se mueve más, gesticula mucho y marca lo que dice con el cuerpo. El **kinestésico** se mueve aún más ya que necesita sentir su ritmo corporal; una persona que está inquieta, a veces, se toca a sí misma para percibir el mundo.
- **En el ritmo de voz:** el **visual** habla más rápido y con voz más aguda (casi ansioso), el **auditivo** es un poco más lento (dado que piensa por proceso) y su voz es más pausada, el **kinestésico** (que también piensa por proceso y necesita sentir) tiene su voz aún más pausada y lenta; y más grave que los otros dos.
- **Movimiento de ojos:**

**Visuales:** Cuando sus ojos se dirigen hacia arriba (...) se representa mentalmente imágenes, está construyendo su pensamiento de modo visual. Hacia arriba, a la derecha de usted, él recuerda algo que ya conoce, que ya ha visto. Hacia arriba, a la izquierda de usted, él está construyendo su representación mental (...) Dele el tiempo de formar una imagen clara (...) **Auditivo:** Cuando

los ojos de su interlocutor se desplazan lateralmente, hacia el oído derecho o hacia el izquierdo (siempre a la derecha o izquierda de usted), él está en el canal auditivo, presta atención a las palabras, los sonidos, los ruidos. Del mismo modo, a la derecha, él escucha sonidos ya escuchados (...) a la izquierda, busca mentalmente sus palabras, construye frases, selecciona nuevas asociaciones de sonidos. Si (...) usted ve que su interlocutor dirige los ojos, hacia abajo a la derecha frente a usted, él está allí sumergido en un diálogo interno que lo desconecta del intercambio (...) **Kinestésico:** cuando reflexiona baja los ojos hacia la izquierda

**Es decir que cada tipo de pensador tiene la siguiente combinación: palabras + tono de voz + ritmo de voz + corporalidad + movimiento de ojos.**

Si en este momento puede recordar alguna conversación que haya tenido con alguien, le sugiero seleccionar estos cuatro componentes y relacionarlos para detectar de qué tipo de pensador se trata. Es más, usted mismo puede observarse o filmarse en una conversación y es posible que detecte qué pensador predomina en usted.

¿Para qué sirve saber el tipo de pensador que es el otro y que soy yo?, a lo largo de esta explicación he dicho que, en realidad, poder conversar con el otro facilita la relación. Si al conversar se hace especial hincapié en el tipo de pensador que es el otro (y se sabe cuál es uno mismo) se puede usar esta información para entrar en el canal del otro y sintonizar con su pensador. Por ejemplo: si yo soy visual y quiero comunicarme con una persona kinestésica, la mejor manera de llamar su atención es poniéndome a su altura, cerca suyo y calibrar mi ritmo y tono de voz, usar palabras de ese canal, por ejemplo “yo siento que esta negociación nos va a llevar a buen puerto”, o “mi sensación es que, si logramos un acuerdo, ambos vamos quedar satisfechos”.

En conclusión, si usa este método se acercará más al otro y, de esa manera, podrá espejarse con él y facilitar la conversación.

## 1.1.2 Programación neurolingüística aplicada a la negociación

Como se dijo previamente, una de las competencias más importantes en la vida de relación, es la capacidad para negociar. La negociación es aplicable a toda relación interpersonal en la que esté en juego algún interés o valor de un individuo, de un grupo o de toda una organización. A medida que las organizaciones transforman sus estructuras organizativas (de pirámides jerárquicas a redes horizontales) se genera una revolución o cambio en la forma de tomar decisiones. Entonces ya no basta simplemente con dar órdenes, el entorno mismo obliga a negociar. Hoy nadie dudaría que, en general, la mayoría de nuestras decisiones son tomadas a través de negociaciones.

El negociador se hace, no nace con esta capacidad. Constantemente estamos sometidos a cambios que implican un quiebre y que generan resistencia. Tales cambios deben ser abordados para que se puedan utilizar favorablemente para las partes. Estas habilidades dependen de cuán profundamente adquiera cada uno las herramientas propuestas en este curso.

El proceso de negociación es precisamente eso, un **proceso**; e implica llegar a acuerdos que beneficien y satisfagan nuestras necesidades. Cada una de estas necesidades se denomina, en el campo de la negociación, **intereses**. Cuando queremos lograr algo en realidad buscamos satisfacer nuestros intereses; por ejemplo, si quiero lograr un buen acuerdo con una empresa para que me contrate como consultora, voy a ver satisfecho mi interés cuando lo haga. Sin embargo, a veces estos intereses son abordados de una manera absoluta y se denominan en este caso **posturas**, estas son más inflexibles y rígidas al momento de negociar, no admiten otros puntos de vista. La postura se relaciona más con “lograr lo que quiero” y no con “lograr lo que necesito”.

Abordaremos esto más adelante; sin embargo, es necesario saber que las necesidades son diferentes a los intereses ya que, cuando hablamos del pensador, cada uno tiene necesidades de comunicación diferentes. Por lo tanto, debemos aprender a sincronizar y a espejarnos con el otro.

Según Chantal:

La **sincronización** es el fenómeno más natural que existe. La utilizamos sin saberlo. Podemos entonces optimizar su empleo a fin de comunicarnos mejor con nuestro interlocutor; no para manipularlo, porque entonces hay una incongruencia manifiesta entre lo que pensamos realmente, expresado por nuestro lenguaje corporal a pesar nuestro -siempre existen signos inconscientes que son incontrolables-y lo que decimos. Nuestro interlocutor lo percibe y desconfía, sobre todo si es observador. La sincronización es la voluntad de enfrentar a nuestro interlocutor en su propio terreno psicológico para instalar un clima de confianza mutua favorable a la negociación. Esto no significa que estaremos obligatoriamente de acuerdo. Podremos al menos negociar, lo cual nos acerca o nos separa en ese contexto de relación sano y positivo (Chantal, 1997, p. 26).

En resumen, para poder sincronizar con el otro debe tratar de parecerse al otro, por lo tanto, hay ciertas cuestiones técnicas a tener en cuenta para sincronizar correctamente en una negociación, veamos:

<b>Tipo de pensador</b>	<b>Visual</b>	<b>Auditivo</b>	<b>Kinestésico</b>
<b>Cómo percibe al mundo</b>	Por la vista: se lo imagina fotográficamente.	Por los oídos: percibe sonidos.	Por todos los sentidos: necesita sentir para entender.
<b>Cómo entiende</b>	Es ansioso, entiende cuando puede ver el panorama.	Es más pausado, entiende por procesos.	Es más pausado y lento, también entiende por procesos.
<b>Cómo captar su atención en una negociación</b>	<b>Presentándole la negociación completa</b> en formato visual, para que “vea	<b>Presentándole la negociación por partes.</b> No es necesario el formato visual	<b>Presentándole la negociación por partes.</b> No es necesario el

<b>(técnicas sugeridas)</b>	todo”, calme su ansiedad y luego pueda concentrarse en los detalles.	(aunque si usted es visual puede usarlo), cuando termine de presentar el proceso chequee la escucha para verificar que se haya entendido lo mismo. Es posible que durante la explicación no diga nada, solo escuche atentamente. Tenga cuidado en no contradecirse, el auditivo lo recuerda todo.	formato visual (aunque si usted es visual puede usarlo). Al ser totalmente sensorial, cada vez que termine de explicar una parte, pregunte cómo se siente, cómo lo siente, para poder avanzar. Al final, en el chequeo de escucha, pregunte cuál es su sensación.
-----------------------------	--	---	---

Fuente: elaboración propia.

Solo si sincroniza de esta manera podrá lograr resultados más eficientes, solo se trata de eso: parecerse al otro y captar su atención.

# 1.2 Modelos mentales

## 1.2.1 Tipos de negociador

Para este tema tomamos la escuela de Harvard e interpretamos lo expuesto por Ury y Fisher (en Fisher, 1998) podemos decir que hay dos modelos y tres estilos de negociadores.

- **El modelo de la negociación tradicional** se basa solo en dos maneras: la dura o la flexible. No existen modelos de negociación intermedios.
- **El modelo de la negociación moderna** se basa en un solo modelo: el negociador intermedio.

Veamos las características de cada uno.

### **Modelo tradicional**

#### a. La negociación cooperativa o enfoque blando

Tiende a mantener las relaciones por sobre cualquier objetivo, es suave o flexible con las personas, los intereses y el objeto de negociación. Generalmente negociar de manera “blanda” no produce resultados positivos para quien está en esa posición. Ser flexible implica, en la mayoría de los casos, irse de la mesa de negociación con una sensación doble: no haber logrado el objeto de negociación, pero conservar una relación. El negociador blando cede siempre, a todo le dice que sí, por eso se le llama también flexible.

Ahora, nos debemos preguntar ¿a costa de qué? A veces ser amable no es el camino correcto. Se mezcla con las emociones, se tiende a ver a la otra persona como se vería un amigo y ahí es cuando puede resultar que se mantenga la relación. Pero a un amigo se le realizan concesiones que no se presentan con cualquier persona, un amigo es alguien en quien confiamos y con ellos nuestra relación se basa en eso, en emociones. En la negociación la emoción es un obstáculo como veremos más adelante (no es mala, solo un obstáculo). Por ejemplo: una persona que quiere negociar un aumento de sueldo desde el lugar

de las emociones posiblemente no logre su objetivo, porque si ve al otro como un amigo terminará haciendo concesiones que la perjudicarán seguramente y se irá extremadamente insatisfecho de la mesa de negociación.

Por otro lado, este estilo también puede ser una estrategia: hacer concesiones pero solo porque nos interesa mantener una relación que nos puede traer beneficios a futuro. Por ejemplo, hago concesiones a una empresa que no me paga bien porque es una situación de beneficio a largo plazo; es decir, tenerla como cliente me trae beneficios más allá de lo que me pague, por ejemplo, me da prestigio.

#### b. La negociación soviética o enfoque duro

Es una postura extrema que busca la victoria a costa de lo que sea. Es un estilo viejo y muy competitivo. Es la negociación por posturas, básicamente. El negociador duro tiene poder económico, emocional o situacional. En estas negociaciones las partes confrontan, no se realizan concesiones y triunfa una postura sobre otra, es decir: gana el que tiene más poder. Este tipo de negociaciones son duras con las personas, los intereses y el objeto. Por lo general se dan una sola vez ya que su característica es destruir las relaciones. Generan acuerdos puntuales y a corto plazo. Un ejemplo puede ser en los años 2015 a 2018 las negociaciones con los sindicatos en Argentina.

#### **Modelo moderno: negociación colaborativa**

Se hace hincapié en la conveniencia de utilizar lo más posible el método moderno ya que presenta esta alternativa intermedia propuesta; sin embargo todos los modelos nos pueden ayudar al momento de negociar porque en ocasiones nos encontraremos ante situaciones que no nos dejen espacio para acordar.

La negociación colaborativa es conocida también como el **modelo Harvard de negociación**. La principal característica de este modelo es que es suave con las personas y los intereses, y duro con el objeto. Se focaliza en que la otra parte es necesaria para poder lograr sus intereses. Esta negociación es amplia y creativa, deja de lado las posturas y mira las necesidades de las personas.

Esta negociación se enfoca en los méritos y la búsqueda de opciones de beneficio mutuo, es decir: que cada una de las partes gane, y esto depende de cómo se satisfacen los intereses de las personas (sus ¿para qué?).

La negociación colaborativa o de Harvard integra los otros dos modelos en sus partes más positivas: se centra en el proceso basado en la comunicación, en que cada parte tenga en cuenta los intereses del otro y los propios, y busca generar acuerdos duraderos que los satisfagan.

En este tipo de negociación es esencial tener en cuenta dos aspectos:

- 1) Se debe separar la persona del problema: en esto volvemos a lo que implica separar las emociones de una negociación. Por ejemplo, si alguien me dice que no está de acuerdo conmigo, esto no implica que me ataque o cuestione mi persona, sino que piensa diferente y sus necesidades son diferentes. Generalmente el peor obstáculo para la negociación somos nosotros mismos.

Las personas cuando se enojan tienden precisamente a poner sus emociones sobre el problema y esto termina por entorpecer cualquier tipo de acuerdo. Pero si trataran de enfocarse sobre lo que se denomina “sustancia”, es decir, el problema en sí, la cuestión es diferente.

Para lograr esto es necesario enfocarse en:

- a. Los obstáculos para la cooperación y las técnicas para superarlos. Estos son: la propia emoción y las emociones del otro. Ya dijimos que nosotros mismos somos el primer impedimento para cooperar.
- b. Los obstáculos del otro: su posición, su descontento, sus emociones y su poder

- 2) Se deben identificar los intereses o necesidades propios y de las otras partes para no caer en las posiciones.

Recordemos en este punto que lo clave del modelo es precisamente negociar en base a los intereses o necesidades de las personas. Para identificar estos aspectos es necesario saber que la indagación es clave para poder encontrar las necesidades de los otros y así armar la estrategia.

Por ejemplo:

Marcelo es consultor y lleva a cabo un proceso de consultoría con una familia bastante particular. En las reuniones, los integrantes de dicha familia discuten mucho, al punto de agredirse y quebrarse emocionalmente. En todas las discusiones se genera mucha agresión verbal.

Marcelo les informó que el proceso no iba a continuar de esa manera, sino que lo cortaría y seguiría con entrevistas individuales para comprender qué sucedía con los integrantes de esta familia y descubrir el motivo por el cual se gritaban tanto.

El proceso se suspendió durante cuatro o cinco meses porque los horarios que ellos tenían para las entrevistas eran muy inaccesibles para Marcelo que, además, tenía que viajar para realizarlas. A su vez, durante esos meses, Marcelo estaba ocupado con otras consultorías.

No obstante, los integrantes de la familia sentían que Marcelo los había abandonado. Pensaban que el proceso se había suspendido definitivamente.

De todas formas mantenían una relación entre ellos vía e-mails. Los tonos de estos correos eran muy agresivos. Marcelo contestaba uno a uno e intentaba calmar las aguas y bajar el nivel de agresividad. Trataba de explicarles que el proceso no se había abandonado y que, en realidad, necesitaba continuar con las entrevistas individuales para saber si valía la pena continuar o no. En realidad, Marcelo debía detectar si la familia -como empresa- era rescatable o no.

Cuando el consultor pudo culminar con todas las entrevistas, realizó un mapa de situación que aplicó en la primera reunión. La familia, ante todo, expresó su malestar.

Le plantearon lo mismo que expresaban los e-mails, pero con otro tono porque Marcelo les había advertido que él quería disminuir la violencia. Ellos aún sentían que Marcelo los había abandonado en el proceso.

Marcelo debía ser suave con las personas y con los intereses, pero duro con el objeto, así comenzaron a charlar. Marcelo les explicó que cuando una persona no pertenece al círculo familiar, hay dinámicas que no puede entender.

Imagine una discusión familiar: Por ejemplo, un padre a sus hijos, en un momento de furia, los mandaría a vivir a Alaska luego de haber discutido de una forma acalorada y; sin embargo, a los diez minutos se sienta a ver una serie con ellos como si nada hubiera pasado.

Un tercero que ve este tipo de situaciones se confunde y se pregunta si realmente es una familia que está bien o está mal en sus relaciones. Marcelo les explicó que él observaba situaciones de violencia y después se enteraba que se arreglaban entre ellos, pero él no tenía por qué saberlo.

Marcelo les explicó que él observaba situaciones de mucha agresión entre ellos y no sabía que luego ellos estaban bien, situación que le comentaron

Acordaron que, en las discusiones, debían aprender a controlar las emociones y de esta manera se enfocarían mejor en la empresa.

Marcelo trató de hacerles ver que no podía haber continuado de esa manera y les mostró que ellos tenían la opción de pedir un cambio de consultor.

– ¿Vamos a seguir o no vamos a seguir? –, preguntó Marcelo.

– Si vamos a seguir – continuó Marcelo –, lo haremos bajo otras condiciones. Ahora, yo entiendo que puedan llegar a discutir con ese fragor, pero como familia. Esto no pueden hacerlo como empresa. Entiendo que cada uno necesita el proceso por una cuestión diferente porque cada uno tiene una expectativa diferente y una necesidad de orden dentro de la empresa. Pero es condición para seguir que se sigan pautas de objetividad en la reunión. No van a decir "me siento mal" o "me siento bien", "me gusta", "no me gusta". En su lugar, deberán decir "acuerdo porque...", "no acuerdo porque...".

De esta manera Marcelo intentaba objetivar las situaciones futuras. Esta historia, es el ejemplo de una negociación donde se definía seguir o no con el proceso de consultoría. Marcelo supo interpretar a sus interlocutores y adaptar el estilo de negociador según esa situación.

En el ejemplo presentado, Marcelo se encontraba ante negociadores duros, con una postura firme: no podían ver más allá de sus intereses. Los integrantes de la familia, miraban a Marcelo como una persona que los había atacado y abandonado. Lo observaban como quien mira a través de un catalejo, de un tubo. Estaban en una postura determinada. Marcelo rompió ese tubo para que amplíen la visión y les advirtió que debían mirar las otras situaciones para, de esa manera, girar de la postura a los intereses. Esa fue una estrategia para abordar negociadores duros y llevar la situación a una negociación estilo Harvard.

## 1.2.2 Tipos de personalidad

A los tipos de negociador se le agregan las personalidades. Cada una de estas puede ser diferente según con quienes interactúen.

Un autor de Harvard (Staff, 2018) describe cuatro tipos de personalidad, desde el individualista hasta el cooperativo.

Y es que, adaptado a nuestra cultura, en realidad tenemos diferentes combinaciones. Varían según el grado de empatía que se tenga y las posibilidades para manejar una negociación.

La empatía se concibe como la capacidad de acompañar, conectar con el otro, comprender que el otro es diferente y entenderlo desde ese lugar. Se dice que una persona es empática cuando los que comparten con ella se sienten cómodos y comprendidos, aunque no acuerden, pero se sienten tenidos en cuenta.

En consecuencia, tenemos diferentes personalidades:

1. El que domina la negociación y es egocéntrico: este es más bien **competitivo**, lo más parecido en estrategia a un negociador duro.
2. El que domina la negociación y es empático: este es el **cooperativo**, es de las personalidades la más asertiva (es decir: empática) y con posibilidades para negociar con todas las personalidades.
3. El que no asume la responsabilidad y desconfía de todos, también es **egocéntrico**. Sin embargo, no es competitivo ya que al no asumir la responsabilidad se comporta de manera sumisa y deja que le otro decida, pero desconfía, a este le llamaremos el **desconfiado o huidizo**.
4. El que tampoco asume la responsabilidad y confía y quiere a todos (es sumamente empático). A esta persona la llamaremos **flexible y amistosa**, su fin es tener amigos y ser querido y reconocido.

Veamos qué pasa con cada uno:

1. El **competitivo** es agresivo, tiene una postura corporal de ataque, es soberbio, muestra permanentemente quien es y cuál es su trayectoria para poder obtener el reconocimiento de los demás. Este tipo de personalidad, en general, tiene baja autoestima y al necesitar el reconocimiento se comporta instintivamente atacando o elevando la voz, de esa manera llama la atención. Su costumbre es negociar para ganar y no le importa el otro ni la relación. Una estrategia para tratar este tipo de personalidades es satisfacer su necesidad de reconocimiento; no sentir que el ataque es personal, sino registrar que puede ser con uno o con cualquiera que se sienta en la misma situación. Por ejemplo: si se siente amenazado en su autoridad, atacará a cualquier persona que le discuta, a menos que sea alguien a quien reconozca como autoridad. La capacidad de conversar con este tipo de personalidad requiere del interlocutor un gran autocontrol, reconocerle lo necesario y darle tiempo para que comparta lo que necesita. Y esto no es manipulación, simplemente es darnos cuenta de que cuando alguien ataca es porque tiene miedo o está inseguro (por lo que sea) y para negociar con estas personalidades tenemos que desarrollar una gran capacidad de autodominio.
2. El **cooperativo** tiene una seguridad de sí mismo que le permite negociar, es lo que llamamos un *abridor de oportunidades* y nos da la posibilidad de crecer. Para negociar con estas personas tenemos que tener muy desarrollada la capacidad de escucha y, sobre todo, no mentirles. El cooperativo nos abre caminos, siempre y cuando compartamos desde el mismo lugar. A esta personalidad le importan las relaciones y le resulta fácil cerrar acuerdos duraderos y eficientes, incluso crear relaciones a largo plazo.
3. El **desconfiado o huidizo** carece de seguridad en todos los aspectos, está acostumbrado a que siempre le fallen, desconfía porque, precisamente, le han quebrado la confianza y permanece siempre a la defensiva. Este tipo de personalidad es la más difícil de tratar dado que hay que demostrarle que puede confiar. Requiere mucha paciencia y

entender qué le pasa, en esto es muy útil espejarse, como vimos anteriormente, sincronizar con su personalidad y pensador y escuchar pacientemente. Su postura corporal en general es cerrada y defensiva (eso demuestra su desconfianza).

4. El **flexible o amigable** es una persona que necesita ser reconocida socialmente, le resulta fácil ceder con tal de conservar una relación aunque luego esa situación le genere insatisfacción. Esta personalidad es difícil de abordar, más allá de que es sumamente fácil negociar si buscamos alguien que ceda. Una buena estrategia es fortalecer el potencial que tiene reconocerlo y demostrarle que tiene la posibilidad de decir que no. Muchas veces estas personalidades se estresan fácilmente dado que les cuesta poner límites y la gente se aprovecha de ellos. Si logramos que esta persona confíe en nosotros y acentúe sus potenciales, seguramente podremos lograr que note que está muy cerca de ser cooperativo.

Respecto de esta personalidad se destaca en un artículo de blog que “el stress pasa muchas veces porque decimos que sí a estas posibles relaciones/conversaciones, sin evaluar las consecuencias de esa respuesta, a veces somos “livianos” para responder, posiblemente sea saludable pensar un poco antes de responder” (González Unzueta, año, <https://cristinagonzalezunzueta.wordpress.com/2017/09/14/confianza-y-stress-contrapuestos-que-van-de-la-mano-primer-parte/>).

## 1.2.3 Modelos de negociador

¿Qué tipo de negociador soy? O la pregunta es ¿qué máscara usaré para negociar?

**Figura 4. ¿Qué tipo de negociador soy?**



Fuente: elaboración propia

Ahora volvemos un salto atrás, vamos a ver qué tipo de negociadores somos (Fisher, 1998). Ya hemos analizado anteriormente los tipos de negociador, recordemos que los estilos pueden ser el suave, el duro o el negociador moderno o estilo Harvard.

**Figura 5. ¿Qué tipo de negociador soy?**



Fuente: elaboración propia

**¿Cómo puedo saber qué tipo de negociador soy?** Esa es la pregunta. La respuesta pasa por analizar cuál es nuestra actitud ante una negociación. Por ejemplo: si siempre cedo y hago concesiones con tal de no entorpecer la negociación es posible que sea del tipo flexible; en cambio si mi actitud es siempre la postura, tengo la verdad y no puedo ver otras alternativas (aun cuando está en riesgo la negociación) es posible que sea del tipo soviético. Pero si me adapto a las situaciones, me interesa que todos ganemos, pongo la creatividad en juego para generar opciones que beneficien a todos, es posible que sea del estilo moderno.

En realidad, no hay estilos puros, sino que, en base a cada situación, podemos ser de uno u otro tipo. El objetivo es detectar qué tipo soy ante cada situación para mejorar las situaciones de negociación.

Insistimos en que el negociador “se hace” y no “se nace”. El secreto para ser un buen negociador es la práctica diaria de las técnicas propuestas.

**¿Cuáles son las ventajas que tiene mi estilo?**

**Figura 6. Negociador duro**



Fuente: recuperado de <https://pixabay.com/es/dura-mujer-seguros-estilo-de-vida-2385798/>

**Si soy del tipo de negociador duro o soviético mis ventajas pueden ser que:**

- a. Evite concesiones antes de tiempo (al no ceder).
- b. Obtenga acuerdos o negociaciones distributivas (es decir, que parten) porque satisfacen mi postura.
- c. Puede ayudar en negociaciones que requieren una acción poco popular pero necesarias (por ejemplo la baja en el sueldo de todos los empleados de una empresa para evita el despido de una parte de ellos).
- d. No revele información confidencial porque no es un estilo que se base en la confianza.

Por ejemplo: En una empresa, en época de plena crisis económica, el dueño llamó a los empleados (aproximadamente 100) y les contó que la crisis afectaba mucho a la empresa, que habían tenido que disminuir los gastos pero esto no era suficiente. Por lo tanto, les daba dos opciones: o aceptaban todos una disminución del 20% de su sueldo y no había despidos o, de lo contrario, debía despedir al menos 20 personas.

En este ejemplo está clara la negociación distributiva y pensar en una negociación por intereses bajo ese contexto es bastante riesgoso para la empresa.

## Figura 7: Negociador suave o flexible



Fuente: recuperado de [https://unsplash.com/photos/T\\_X0O7pRgEE](https://unsplash.com/photos/T_X0O7pRgEE)

### Si soy del tipo suave mis ventajas pueden ser que:

- a. Obtenga más rápidamente acuerdos que mantengan la relación, aunque sea una inversión a largo plazo.
- b. Genere más confianza en la gente, siempre y cuando esta situación lo valga.
- C Genere relaciones a largo plazo porque sé que en un futuro podré estar en mejores condiciones.

Por ejemplo: Se generó una relación fuerte y de confianza entre dos personas que compartieron un curso de capacitación. Durante el tiempo se fortaleció y ambas se dieron cuenta de que podían trasladar esa relación a sus ámbitos profesionales, una de ellas era profesional y socia de una empresa importante. La profesional se dedicó a asesorar a su amiga con respecto a la empresa, no le cobraba los trabajos, invertía mucho tiempo en eso y, luego de varios meses de esta situación, la

empresa decidió tomarla como asesora permanente en su *staff* por la confianza que había generado esa actitud durante el tiempo.

### **Figura 8. Negociador Harvard**



Fuente: <https://pixabay.com/en/businessman-team-spirit-teamwork-1492562/>.

#### **Si soy del estilo moderno o colaborativo mis ventajas pueden ser que:**

- a. Consiga acuerdos duraderos basados en la confianza y la satisfacción de intereses.
- b. Origine comportamientos cooperativos de negociación para el futuro.
- c. Mantenga las relaciones pero sin desviarme del objeto.
- d. Logre acuerdos con opciones creativas que agranden los objetivos primarios con los que fui a negociar.

Por ejemplo: En una oportunidad una especialista en RSE y docente de una Universidad, ofreció una capacitación puntual de responsabilidad social empresaria (RSE) a una organización, la persona con la que se entrevistó compartía la misma pasión por el tema y su importancia dentro de las carreras que se dictaban. A su interlocutor se le ocurrió la idea de llevarla a Neuquén, a través de una entidad asociada, el proyecto para ser insertado en otras capacitaciones que tenían con unos proveedores de las petroleras. Su argumento principal fue la empatía generada durante la charla y las alternativas de satisfacer una real necesidad de la zona

que, en esa época, no tenía desarrollado el tema y además era una exigencia de las empresas del sector. Lo que era el objetivo puntual se convirtió en un acuerdo de máximas y que aún se mantiene.

Cada uno deberá trabajar en el para qué de la negociación que se lleva a cabo, es necesario tomar conciencia de que las negociaciones requieren preparación y estudio. Ese para qué es una de las condiciones de satisfacción que harán que la negociación sea exitosa a partir del autoconocimiento. Yo soy la primera barrera para el éxito de la negociación.

# Referencias

**Cocoparisienne.** (2018). Recuperado de: <https://pixabay.com/es/ojo-blue-eye-iris-pupila-la-cara-1173863/>

**Chantal, S. (1997)** “*La PNL aplicada a la negociación*”. Buenos Aires.

**Fisher, R. (1998)** “*¡Sí!...de acuerdo. En la práctica*”. Buenos Aires: Kapelusz

**Gerd, A. (2017).** Recuperado de: <https://pixabay.com/en/businessman-team-spirit-teamwork-1492562/>

**González Unzueta, C. (2017).** *Confianza y Stress: ¿contrapuestos que van de la mano? (primera parte)* [entrada de blog]. Recuperado de <https://cristinagonzalezunzueta.wordpress.com/2017/09/14/confianza-y-stress-contrapuestos-que-van-de-la-mano-primera-parte/>

**Higgins, R. (2017).** Recuperado de <https://pixabay.com/es/dura-mujer-segueros-estilo-de-vida-2385798/>

Rawpixel. (2018). [https://unsplash.com/photos/T\\_X0O7pRgEE](https://unsplash.com/photos/T_X0O7pRgEE)

**Staff, P. (3 de diciembre de 2018).** *Identify Your Negotiation Style: Advanced Negotiation Strategies and Concepts* [entrada de blog]. Recuperado de <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/identify-your-negotiating-style/>