

1

# Negociación proyectiva



Por: **Diego I. Montenegro**  
 Director de Negocios  
 INDEG  
 dmontenegro@indeg.edu.ec

Los negociadores más experimentados tienden a una estrategia de "Taylor Made"<sup>1</sup> para cerrar sus tratos; tácticas que miran las necesidades antes que las posturas de los intervinientes, sus fuentes de poder desde lo personal hasta el tiempo, su plan "B" o salida en caso de que no se cierre la negociación, el enfoque en resolver el problema, o las causas de la dificultad que ha sentado a las dos partes en la mesa de negociación. Es decir, básicamente lo que la escuela tradicional de negociación de la Universidad de Harvard nos ha enseñado (y con mucho acierto!) durante los últimos años. Esa pasión por cerrar tratos WIN-WIN, por agrandar "el pastel"<sup>2</sup>, por mejorar la posición empresarial, siempre nos ha llevado a trabajar en la escala competitiva – colaborativa, en el espectro de los "grises", y no necesariamente, en el extremo "blanco" o "negro" de la negociación.

Es así que, a los gestores de la tipología controladora (y por consiguiente más competitiva) les ha costado mucho trabajar en el plano más informal y flexible que tiene el terreno colaborativo. Su perfil más frío, racional, concreto e impersonal en muchas ocasiones actúa negativamente sobre la confianza necesaria para lograr un trato menos agresivo y más amistoso. En el otro extremo, se encuentra en negociador soporte, aquel abierto y sentimental, al que le importan las relaciones sobre cualquier resultado, el gestor blando. En el medio, habría que colocar al analítico, formal pero dócil, contrario a la presión e indeciso; y, por último, el promotor, con habilidades sociales, con gusto por las relaciones, aventurero, intenso, creativo e improvisador; el que tiene respuesta para todo, con un "mapa mental" menos esquematizado y más personalizado.

La estrategia de "Taylor Made" requiere de una capacidad personal "camaleónica"<sup>3</sup>, de pasar fácilmente de un estilo a otro dependiendo de las circunstancias y, de cómo se presenta la negociación. De ser

"duro" cuando el otro no concede o es intransigente, a ser "suave" cuando se ve un sincero esfuerzo de la otra parte para llegar a un acuerdo. No es fácil. Nos dominan los modelos mentales y las percepciones que hemos desarrollado a través del tiempo, desde nuestra niñez, a las costumbres del país, a nuestra biología y procedencia. Lo importante es darse cuenta, no tener una sola postura ni a un extremo ni al otro. Evitar la tendencia a satanizar al contrario, pero también a la racionalización conceptual. Rehuir a la presunción de rectitud, degradando al otro a menos que un objeto. Librarse del esquema de una negociación de "suma cero", pero también de la ingenuidad de que siempre se debe conseguir un trato "ganar-ganar". De constantemente pelear y confrontar, a todo el tiempo apaciguar. La respuesta a este modelo proyectivo de negociación está en la preparación continua y en el mirar a los detalles. El conocer nuestras propias capacidades y avivar el ser creativo que todos tenemos y que en muchas ocasiones no explotamos para conseguir ser eficaces.

## Notas

<sup>1</sup> Estrategia de negociación de acuerdo a las circunstancias que se presentan.

<sup>2</sup> Término que se refiere a otorgar mayor valor a la negociación y conseguir un trato con más beneficio de que el que inicialmente se estaba tranzando.

<sup>3</sup> Término que se refiere a la capacidad del camaleón de adaptarse a su entorno para protegerse o atacar a su presa.