



Mi Universidad

LIBRO

Negociación

Nombre de la materia: *Negociación*

Posgrado: *Doctorado en Administración*

Cuatrimestre: *Cuarto*

Período: *Octubre-Diciembre*

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes

que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Nombre de la Materia: Negociación

Objetivo de la materia:

Al finalizar el curso, el alumno contará con los elementos teóricos y metodológicos para dirigir un proceso de negociación.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos en plataforma Educativa	60%
2	Examen	40%
Total de Criterios de evaluación		100%

ÍNDICE

UNIDAD I

REGLAS DE NEGOCIACIÓN

- 1.1. Concepto
- 1.2. Objetivo de una negociación
- 1.3. Tipos de negociación
- 1.4. Características del negociador

UNIDAD II

CÓMO NEGOCIAR

- 2.1. Estilos de negociación
 - 2.1.1. Negociación inmediata.
 - 2.1.2. Negociación progresiva.
- 2.2. Tipos de negociadores
- 2.3. Estrategias de negociación
 - 2.3.1. Estrategias de “ganar-ganar”
 - 2.3.2. Estrategias de “ganar-perder”
- 2.4. Tácticas de negociación
 - 2.4.1. Tácticas de desarrollo
 - 2.4.2. Tácticas de presión
- 2.5. Comunicación en la negociación
 - 2.5.1. Lenguaje para negociar
 - 2.5.2. Asertividad
- 2.6. Momento de la verdad (momento de iniciar la negociación)
 - 2.6.1. Uso del espacio para negociar

2.6.2. Conversación.

UNIDAD III

ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN

3.1. Fases de la negociación

3.1.1. Preparación, procedimiento, tácticas.

3.1.2. Desarrollo

3.1.3. Cierre

3.2. Factores determinantes para una buena negociación

Unidad I

Reglas de la Negociación.

I.1. Concepto.

Existen muchas formas de definir la negociación. Para Barbara A. Budjac Corvette (2013) la negociación es el proceso de interactuar, con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea. Por su parte Aníbal Sierralta R. A. (2005) señala que “la negociación, también se considera una estrategia o un plan de acción. Por otro lado, la negociación se define como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias (Colosi y Berkely, 1981).

El aplicar el concepto de negociación es sumamente difícil, pues requiere que los individuos cuenten con determinadas habilidades de pensamiento, comunicación y entendimiento hacia la otra parte, ya que dentro de un conflicto de interés cada una de las partes tiene una postura totalmente opuesta a la de la otra, puesto que si no fuera así, no habría necesidad de negociar porque no existiría un conflicto de intereses, por lo que la herramienta de la comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de la negociación, como se verá en el siguiente subtema.

Estudiaremos también algunas de las definiciones de negociación según diversos autores expertos en la disciplina:

- William Ury, y su concepto de negociación: “Es un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros cuando hay unos intereses compartidos y otros opuestos”
- Según Roger Fisher “La negociación es un proceso conjunto, en el cual cada parte intenta lograr más de lo que podría conseguir actuando por cuenta propia, sin dañar los intereses del otro”. (Zapata P., 2010)
- Según los autores Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) convergen con el concepto de negociación es “una herramienta conceptual que tiene un conjunto de elementos y sus relaciones que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica”. (Gama Ramírez, 2014).

- Según Don Hellriegel (2004) negociación es un “proceso en que dos o más personas o grupos, con metas comunes y contrarias, expresan y examinan específicas para posibles acuerdos”. (Seijo & Romaña, 2013)
- Según Luis e Isabel Puchol (2009) negociación es una “actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo sus intereses, al tiempo que facilita la relación de nuevas negociaciones en el futuro”, (González Caballero & Espín Andrade, 2014)

1.2. Objetivo de una negociación.

Para comenzar se puede decir que la primera y la más importante actividad que se debe realizar dentro del proceso de negociación es sin duda la determinación de los objetivos de la negociación, lo cual, sin embargo, en ocasiones, resulta difícil de definir, ya que inclusive las partes que intervienen en el proceso, muchas veces, no saben bien cuál es el punto medular de la negociación.

Sin embargo, el o los objetivos deben ser claros para ambas partes, pues de esta manera se evitará tratar puntos innecesarios a la hora de estar negociando y que podría traer como consecuencia el no solucionar el conflicto; por otro lado, es importante destacar que el fijar de manera clara los objetivos u objetivo ayudará a que la negociación fluya con mayor facilidad.

Un objetivo preciso contestará las siguientes preguntas: ¿qué queremos conseguir de la negociación?, ¿cómo lo conseguiremos? y ¿con quién lo conseguiremos?

Un objetivo preciso se define como lo que hace referencia al objeto, en otras palabras, es una meta o finalidad por cumplir disponiendo de medios determinados.

En general, la consecución de un determinado objeto lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que podrían hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción.

Cuando el fin perseguido en la negociación está claro, se puede determinar en qué parte se puede ceder y cómo y cuáles movimientos efectuar.

Algunas preguntas que podemos hacernos para fijar el objetivo de una negociación, podrían ser:

1. ¿Cuál es la principal prioridad que tenemos en la negociación?
2. ¿Qué determina la importancia de dicha prioridad?
3. ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de no lograr dicha prioridad?

Es importante recordar que este objetivo o prioridad será el eje rector de la negociación, por lo que debe ser muy claro, ambicioso y factible, sin embargo, muchas veces no se logra alcanzar tal cual, y como se ha planeado, por lo que se debe contar con un posible rango de resultados basándose en el objetivo que ha sido fijado para la negociación.

Estos rangos pueden ser:

- a) **Resultado óptimo:** El cual se convierte en el mejor resultado posible que se puede obtener dentro de la negociación.
- b) **Resultado aceptable:** Este será el que esté por debajo del resultado óptimo, pero suficientemente bueno para cerrar el acuerdo.
- c) **Resultado mínimo:** Este va a marcar el mínimo aceptable, por debajo del cual no interesa cerrar ningún acuerdo.

Para conseguir el mínimo aceptable en una negociación es necesario evaluar todas las alternativas factibles y, así, evitar anclar en la que dañaría los intereses en juego.

Por esto, por medio de este rango de resultados será más fácil determinar hasta dónde se puede ceder en la negociación y evitar cerrar un trato a toda costa, ya que se podría caer en el supuesto de cerrar algo que no beneficia para nada a alguna de las partes y se aleja mucho de los objetivos que ésta se había planteado para la negociación.

Como se puede ver, los objetivos deben estar fijados claramente antes de comenzar con cualquiera de las otras partes del proceso de negociación, así se tendrá un inicio y una realización adecuados de la negociación.

Es pues, los principales objetivos de la negociación:

- Lograr el máximo beneficio posible; proteger el direccionamiento de la organización frente a las posiciones de la contraparte
- Destacar la distribución de lo que se está negociando; orientando a la contraparte a buscar un acuerdo mutuo que satisfaga ambas necesidades (negociación ganar-ganar).
- Llegar a una solución razonable para las partes; considerando la posibilidad de tener relaciones futuras a largo plazo entre las organizaciones.
- Confrontar las posiciones por intereses comunes; centrarse en el objeto/interés concreto a negociar, para así llegar a un acuerdo satisfactorio.

Se debe cumplir con los objetivos para tener una negociación satisfactoria (cooperativa), tanto en negociaciones pequeñas como en negociaciones internacionales. (Estrada Mejía, 2012).

1.3. Tipos de negociación

Existen dos tipos de negociación, entre las que tenemos, el competitivo o llamada también distributiva y el cooperativo o llamado también colaborativo, que serán descritos a continuación:

Negociación competitiva.

Se basa en “posiciones” donde cada una de las partes trata de no ceder más que su rival con el fin de ganar más al final de la negociación. Este tipo de negociación es el más antiguo y puede afectar mayoritariamente las relaciones interpersonales entre los grupos negociadores. Recuerde lo más importante es ganar a toda costa más que su oponente, de lo que resultara un ganador y un perdedor.

Este tipo de negociación trata de “juego de suma cero” la ganancia de un participante es la pérdida de su competidor, y la suma de las pérdidas y ganancias tiene que dar cero, de aquí su

nombre. Los negociadores que usan esta técnica buscan alcanzar el máximo beneficio de la situación sin importar llegar a un acuerdo recíproco entre las partes.

Este método suele ser empleada para “negociaciones simples y con miras a corto plazo” (Parra Sepúlveda, 2012), ya que la parte perdedora no va a pretender negociaciones futuras ni a largo plazo. Su cualidad es el triunfo total y definitivo que es planteado al inicio de la reunión.

Características de la negociación competitiva

Este tipo de negociación se caracteriza por:

- Su objetivo es obtener la victoria de su grupo, sin importar los intereses de la otra parte.
- Negociación inflexible, inician su propuesta de forma desfavorable para la contraparte y se mantienen siempre en su posición inflexible.
- Intentan dominar a la contraparte, exigiendo grandes cantidades a su favor, e intentan persuadir a la contraparte a que acepte el acuerdo.
- Relaciones a corto plazo, su propósito es cerrar la negociación actual sin pensar en afianzar lazos para relaciones futuras ya sean estas a corto, mediano o largo plazo.
- Dan posiciones, y se mantienen en ellas sin dar su límite inferior en la negociación.

Negociación Cooperativa

El término colaboración es usado aquí de manera general para describir la comunicación activa entre los alumnos que trabajan juntos, que hablan y que comparten sus recursos cognitivos para establecer propósitos y referente compartidos, para tomar decisiones en conjunto, para resolver problemas emergentes, para generar y modificar soluciones y para evaluar los resultados a través del diálogo y la acción.

En este tipo de negociación los negociadores manifiestan deseos de llegar a un acuerdo beneficioso para ambos, teniendo en cuenta los intereses de la contraparte de colaborar para afianzar relaciones venideras.

Una de sus principales atributos es el respeto mutuo, ya que los participantes que decidan utilizar esta técnica buscan un objetivo común, en el que los dos terminen ganando. (Parra V, Santiago J., Murillo M., & Atonal N., 2010). Sea suave con las personas y duro con el problema. Un buen negociador se centra en el conflicto a solución, más no en lanzar el problema al interlocutor.

Recuerde que cooperar no es sinónimo de perder, sino que todo lo contrario, ya que las partes se centraran en la resolución del conflicto para ganar de manera equitativa y, sumar puntos y afianzar lazos para posibles negociaciones futuras.

Este método destaca como una de sus cualidades la inexistencia de perdedores (Parra Sepúlveda, 2012), nos ayuda a desarrollar negociaciones productivas que puedan satisfacer ambos intereses y preservar e incluso mejorar las relaciones con nuestra contraparte.

Este tipo de negociación “permite que los participantes se comuniquen entre sí para alcanzar algún acuerdo” (Palacio Garcia & Parra Carreño, 2015).

Características de la Negociación Cooperativa

Este tipo de negociación se caracteriza por:

- Su objetivo es llegar a un consenso equitativo satisfaciendo las necesidades de las dos partes que intervienen en la negociación.
- Mentalidad de suma variable, buscan estrategias que generen ganancias mutuas para fortalecer las relaciones entre las organizaciones.
- Negociación flexible, buscan alternativas de beneficio reciproco e incluso utilizan la post-negociación, para consolidar sus relaciones entre las partes y llegar a negociaciones futuras.
- Relaciones a largo plazo, afianzan sus lazos de negociación para relaciones futuras, y por lo general duraderas.
- Generan ideas, e intercambian información dando variadas soluciones para llegar a un acuerdo mutuo ganar-ganar.

I.4. Características del negociador.

Es importante destacar que existe un sistema llamado PREP que consiste en cuatro etapas, las cuales forman el acrónimo a partir de lo siguiente:

- Prever los objetivos.
- Recapacitar sobre el asunto.
- Evaluar al interlocutor.
- Preparar la propia argumentación.

Gracias a este sencillo sistema un negociador sabe qué es lo que debe hacer para llegar a ser buen negociador y no perder la meta fundamental que es lograr sus objetivos.

Previsión de los objetivos.

Antes de tomar cualquier medida siempre es importante establecer los objetivos correctamente, ya que, por no hacerlo, se malgastan recursos y esfuerzos. Los objetivos deben jerarquizarse, es decir, ordenar los elementos por su valor. Según la página de alegsa.com: “En una organización, la jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Con esta se define la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad”, en otras palabras, se debe de ir desde el objetivo considerado el más importante hasta el último objetivo que se desee alcanzar dentro de la negociación.

La jerarquización implica que cada elemento, en este caso cada objetivo o meta, que se encuentra dentro de estrategia en la negociación estará de alguna manera subordinado al que tenga por encima del suyo, con excepción del que está en el primer lugar de la cadena de jerarquización.

Por ello, al establecer los objetivos siempre es importante tomar en cuenta todas las alternativas, que se definen como “la situación de optar o elegir entre dos cosas diferentes o dos posibilidades de acción” (definiciónabc.com), o sea, en la negociación siempre se contará

con diversas opciones que deben evaluarse para tomar decisiones más certeras, considerando tanto las propias opciones como las de la otra parte.

Jerarquizando los objetivos de manera adecuada, se establece una base más clara de lo que se quiere con la negociación y se hace más sencillo formular una estrategia para alcanzarlos.

Recapacitación sobre la situación.

Una vez que se han jerarquizado los objetivos, que son sobre los que un negociador se debe enfocar, sin perder de vista los otros que se hayan planteado, es central considerar que en todo momento el negociador debe tomarse el tiempo necesario para analizar con detenimiento la situación que se está presentando, lo que repercute de manera significativa en el éxito de la negociación y, por supuesto, en el logro de los objetivos trazados.

Para entender mejor lo que debe hacerse en este punto, es destacable que recapacitar significa reflexionar, analizar sobre determinadas situaciones; también se define como “Pensar o reflexionar sobre un asunto con detenimiento y atención” (Thefreedictionary.com). Por esto, el pensar bien el camino a seguir es fundamental. Muchas veces, aunque se haya planteado una estrategia, esta puede modificarse conforme se va desarrollando la negociación y se va teniendo más información, esta estrategia, por lo tanto, debe ser flexible y se debe tomar en cuenta desde que se plantea.

La recapacitación sobre el tema básicamente obedece a la cantidad de tiempo que dedicará el negociador al análisis de los temas que serán tratados en la negociación, pues si no se hiciera se puede caer en el supuesto erróneo de que se comprenden todos los temas de la negociación, cuando no es así, ya que es complicado conocer de modo total los intereses y estrategias de la contraparte. Por lo tanto, si no se recapacita no se negociará exitosamente.

Recapacitar puede ser arduo, pero muy significativo, pues proveerá al negociador de información valiosa para el logro de los objetivos planteados, además de dar una visión más amplia de lo que la contraparte desea. Como puede verse, una de las claves para ser un buen negociador es contar con la mayor cantidad posible de información para tomar decisiones

atinadas y mejorar las estrategias, en pocas palabras, “recapacitar sobre la situación” se convierte en una actividad indispensable de la negociación.

Evaluación del Interlocutor.

Una vez que los objetivos han sido planteados y que se ha recapacitado sobre la situación, es momento de saber y conocer con quién se está tratando, o sea, evaluar al interlocutor. Para esto es importante saber qué significa el hecho de realizar una evaluación, en la página de definición.com se dice que “El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés Évaluer y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.” Es por esto que el evaluar al interlocutor se refiere al hecho de tratar de conocer lo más que se pueda a la contraparte, lo que significa no solo limitarse a conocer la personalidad del o de los individuos, o el estilo comunicativo que desarrollan, si no que más bien se refiere a conocer más a fondo sus expectativas con la finalidad de anticipar sus deseos y aspiraciones y así lograr tener más tiempo para estudiar mejor posibles soluciones y alternativas, y sacar mayor ventaja.

Por otro lado, el conocer mejor con quién se está tratando ayuda al negociador a entender qué camino se debe tomar para obtener mejores resultados en la negociación, lograr los objetivos y, algo que dentro del ámbito empresarial nunca se debe de perder de vista, mantener relaciones saludables, para posibles negociaciones futuras, y de esta manera abrir un camino de comunicación entre las partes.

Preparación de la argumentación propia.

Y el último paso del PREP es la preparación de la argumentación propia, que requiere de analizar suficiente información para establecer una buena estrategia argumentativa. Pero partamos definiendo el término argumentación que “Consiste en defender una idea (TESIS) mediante unas razones (ARGUMENTOS) que demuestran su certeza”.

Las características de una buena argumentación son las siguientes:

- Ser sencilla
- Ser ordenada

- Adaptarse a las circunstancias en que se emplee

La argumentación es siempre una actividad difícil, ya que desarrollarla con fuerza y solidez requiere de una preparación previa y justificación amplia, de tal manera que la contraparte entienda claramente la posición de quien argumenta, por lo que hay que aprender a expresar las ideas de manera significativa y puntual.

En la página de [wordpress.com](https://www.wordpress.com) se mencionan algunos consejos para realizar una buena argumentación:

- Es importante que las partes que se encuentran dentro del proceso de argumentación no sientan la imposibilidad de expresar las dudas que tengan, ya que de esta manera se cerraría, por decirlo así, el canal de comunicación y no se lograría el objetivo.
- Siempre deben defenderse las posturas que toman las partes y contar con los elementos necesarios para ello.
- Todos los elementos e ideas deben sustentar la idea principal, es decir, basarse en la tesis central.
- Es destacable que la tesis principal debe ser defendida solo con argumentos relacionados con ella.
- La apertura a la argumentación de la contraparte debe ser aceptada.
- Debe formularse clara y comprensiblemente, a fin de evitar confusiones.

La argumentación, pues, es un elemento esencial cuando se está negociando, dado que así se forma un canal de comunicación válido para ambas partes.

Para Carmen Álvarez, en su libro: *Aspectos Claves para el Proceso de Negociación*, sintetiza las características del negociador:

- Le gusta negociar: la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas pueden incluso hasta motivarle más.
- Entusiasta: aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
- Gran comunicador: sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.

- Persuasivo: Sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, lo que más le pueda interesar.
- Muy observador: capta el estado de ánimo de la otra parte, cuales son realmente sus necesidades, que es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación sabe leer el lenguaje no verbal.
- Psicólogo: capta los rasgos principales de la personalidad del interlocutor así como sus intenciones.
- Sociable: una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmosfera de confianza.
- Respetuoso: Muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.
- Honesto: negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.
- Profesional: es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.
- Detesta la improvisación, la falta de rigor y seriedad.
- Conoce con precisión las características de la oferta, cómo compara con la de los competidores, cómo puede satisfacer las necesidades de la contraparte.
- Es meticuloso, recaba toda la información posible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, los objetivos. Le da mucha importancia a los pequeños detalles.
- Firme, sólido: tiene las ideas muy claras. El buen negociador es suave con las formas, pero firmes con las ideas.
- Autoconfianza: el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.
- Ágil: capta inmediatamente los puntos de acuerdo y desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.

- Resolutivo: busca resolutivos en el corto plazo, aunque sin precipitarse. Sabe cuales son sus objetivos y se dirige a ellos.
- Acepta el riesgo: sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente.
- Paciente: sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse a cerrar un acuerdo por temor a perderlo.
- Creativo: encuentra la manera de superar los obstáculos inventa soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

Como bien lo dice Carmen Álvarez, si bien es cierto hay personas con habilidades innatas para la negociación, es posible aprender esas habilidades con formación, capacitación y práctica.

Unidad II

Cómo Negociar

La negociación es la estrategia que ponemos en funcionamiento cuando dos o más partes interesadas en un asunto, acuerdan unas pautas y buscan un acuerdo que satisfaga los intereses de cada uno.

2.1. Estilos de negociación.

Los estilos de negociación son formas de actuar que pueden ser pretendidas de manera reflexiva, o bien derivarse de manera espontánea de la personalidad de los negociadores.

Hay estilos de negociación que se corresponden bastante con las estrategias que han citado anteriormente. Es conveniente que la estrategia que se elija se vea secundada por el estilo de negociación más adecuado. Eso ha de influir también en la elección de los negociadores. Hay personas suficientemente versátiles y capacitadas como para adoptar estilos de negociación diferentes, y adecuarse a la estrategia más indicada. Ahora bien, casi todos propendemos a utilizar cierto estilo. Por ello se debe elegir a las personas más adecuadas. Si conviene constituir un grupo negociador de varias personas, se pueden combinar las que poseen los estilos más adecuados. Por ejemplo, algún elemento más duro y alguno más conciliador, alguno más tenaz y alguno más imaginativo.

Veamos algunos estilos de negociación más frecuentes:

1. *Estilo impositivo y estilo agresivo.*

El tipo impositivo tiene como objetivo vencer en la negociación, y a costa de la otra parte: “gano yo, pierde él”. El negociador se mantiene firme, duro, impetuoso y arrollador. Pretende llegar pronto al acuerdo, y emplea la fuerza como elemento motivador. Crea un clima de tensión, y solamente acepta cooperar si aceptan sus reglas de juego. Analiza cada argumento expuesto y pone objeciones; es explícito, preciso y directo. Dedicar el tiempo que sea necesario para negociar. No muestra cansancio. Habla más que escucha, e intimida con el lenguaje verbal y los gestos.

El estilo agresivo va todavía más allá que el impositivo, porque trata de prevalecer en sus planteamientos a toda costa, antes que buscar una solución viable. El diálogo sincero parece imposible, y la tensión se extrema debido a una alimentación mutua de la intransigencia. Eso puede llevar a imposibilitar el acuerdo.

2. Estilo cooperador.

El objetivo es evitar la confrontación, y encontrar una solución aceptable para ambas partes. Este tipo de negociador busca proponer objetivos comunes. Actúa de manera flexible, y prefiere la comunicación a la disputa. No se aferra a las personas, sino que analiza las circunstancias y las situaciones, para comprender y encontrar soluciones. Busca la armonía y los puntos en común. Cede en forma generosa; confía en la palabra del otro; se abstiene de manipular; escucha más que habla y está dispuesto a dedicar todo el tiempo que sea necesario para la negociación.

3. Estilo argumentativo

Da mucha importancia a los razonamientos, y eso con dos subtipos principales. En una de ellas, el negociador busca envolver a la otra parte con palabras, pero no tiene escrúpulos en recurrir a razonamientos sofisticados*. Es decir, se utiliza el engaño. Hay otra variante, que es la del negociador sincero: el que se mueve por razones y por ideales. Este tipo de personas es de una eficacia nula para defender intereses poco legítimos. Pero son arrolladoras cuando están convencidas de que los intereses que defienden son legítimos. La fuerza de estos negociadores deriva de su sinceridad. Su forma de actuar es tal que impone la necesidad de razonar y examinar la legitimidad de las distintas posturas. Ellos mismos muestran una disposición sincera a reconocer los argumentos de la otra parte como valiosos. Son verdaderamente receptivos y autocríticos. Ahora bien, esto constituye la base de su fuerza, porque su sinceridad les confiere una gran vitalidad en sus convicciones, y una gran seguridad psicológica.

Con la lucidez de sus juicios, este tipo de negociador empieza clarificando la situación y las posiciones en conflicto. Luego va analizando los razonamientos empleados. Su

receptividad hacia los argumentos de la otra parte va desarmando a ésta. Cuando el negociador "argumentativo" encuentra en el interlocutor algún criterio valioso, lo reconoce y aprecia de manera expresa.

Ahora bien, a menudo eso tiene consecuencias temibles para la otra parte, porque en base a esos argumentos se suelen descalificar posiciones concretas que se muestran como incoherentes con aquellos principios. Poco a poco, la sinceridad y solidez de este tipo de personas van dominando el ambiente de negociación. Por una parte, el rigor de sus argumentaciones va erosionando las posiciones del interlocutor; pero al mismo tiempo la honestidad y receptividad del negociador va provocando respeto por parte de sus antagonistas. Poco a poco, va ganando incluso una cierta credibilidad* "subterránea". Los argumentos del negociador van dominando la conciencia del grupo, llegando a conseguir un verdadero liderazgo sobre todo el conjunto de la negociación.

En ese momento el negociador "argumentativo" debe hacer propuestas que permitan conseguir los objetivos propios en su grado máximo, pero también suele ser conveniente que esa propuesta sea del tipo "ganar-ganar", de tal modo que no quede un sentimiento de derrota demoledora en los interlocutores. En otras palabras, a partir sobre todo de un cierto momento, el estilo "argumentativo" debe integrar elementos del estilo "de cooperación".

4. Formalista.

Se busca el avance seguro, y los acuerdos bien terminados. El ritmo suele ser lento, y estar precedido de muchos preparativos. A veces se emplea la interrupción deliberadamente, pretextando por ejemplo que ciertas normas no están claras. El negociador es meticuloso y perfeccionista, cauteloso y distante. Prefiere registrar las cosas por escrito. No se implica emocionalmente, y exige con rotundidad el cumplimiento del acuerdo. Es resistente a la presión, y está preparado psicológicamente para negociaciones largas.

5. Estilo diplomático.

El objetivo es buscar el equilibrio entre las partes, intentando que los beneficios obtenidos sean interesantes para ambas. El negociador es prudente, paciente, analítico y equilibrado. Se muestra firme si es necesario. Tiene gran capacidad de diálogo, le gusta negociar con cordialidad; es discreto en la información que maneja, y no se compromete con lo que no puede cumplir. Le da importancia a las pruebas demostrativas.

Cada tipo de negociación y, sobre todo, de estrategia, requiere cierto estilo. Ahora bien, en términos muy generales, el estilo más adecuado puede identificarse esencialmente con el expuesto en tercer lugar, incluyendo características del segundo.

El negociador debe evitar la agresividad excesiva, los compromisos ilusorios y la amabilidad innecesaria. Se trata de evaluar de forma objetiva los hechos y resolver problemas. Los buenos negociadores tienen la sangre fría necesaria para las largas conversaciones, son difíciles de desgastar, aguantan el golpe y hace falta mucho para enfadarlos. Su motivación esencial es obtener un resultado duradero que facilite salir del desacuerdo que impone la negociación. Esto se ve facilitado porque son personas que tienen mucha imaginación, lo que les permite inventar nuevas problemáticas y soluciones.

Cada uno tenemos nuestro estilo, y al mismo tiempo nuestras capacidades para negociar. Es conveniente identificar nuestra propensión a algún estilo determinado, y conocer nuestros puntos fuertes y débiles.

Sobre esa base, conviene hacer un plan para desarrollar nuestras capacidades, y entre ellas adaptar nuestro estilo a los diferentes tipos de negociación y de estrategias.

2.1.1. Negociación inmediata.

Negociación inmediata

La negociación inmediata busca llegar rápidamente a un acuerdo concreto, sin preocuparse por establecer una relación de largo plazo entre las partes.

2.1.2. Negociación progresiva.

Negociación progresiva

La negociación progresiva busca una aproximación gradual en la relación interpersonal, intenta construir una atmósfera de confianza antes de volcarse sobre el negocio y pretende establecer relaciones duraderas y favorables para el futuro.

2.2. Tipos de negociadores

Carmen Álvarez, plantea los siguientes tipos de negociadores:

- Escéptico: No creer en ciertas cosas, y duda de las propuestas que se plantean en la negociación.
- Control Freak: es aquella persona que desea tener el control total en la mesa de negociación.
- Obsesivo: mantiene una idea fija frente a los planteamientos de los de más negociadores.
- Controlador: busca el dominio de las situaciones en las mesas de las negociaciones.
- Apoyado: se sirve de una persona o cosa como apoyo para una efectiva negociación.
- Analítico: procede por medio del análisis y expresa diversas ideas expuestas en la negociación.
- Carismático: cuenta con gran prestigio, el cual gozan algunas personas, al obtener dones y habilidades sobresalientes.
- Narcisista: es el que manifiesta amor propio excesivo por sus ideas planteadas.
- Promotor: busca favorecer el desarrollo pleno y eficaz de una negociación.
- Seguidor: es aquel que va en pos de una persona con mayor experiencia siguiendo su ejemplo.
- Seductor: es aquel que hace caer en un error, cautiva, encanta y soborna para ganar una negociación.

- Adaptado: se ajusta a cualquier tipo de situaciones y conduce los medios para lograr sus objetivos.
- Oportunista: adopta una política oportuna, que la emplea cuando le conviene en la mesa de negociación.

2.3. Estrategias de negociación

La estrategia de negociación define la manera de que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:

- a. Estrategias de ganar-ganar: se busca que ambas partes ganen, llegando a un acuerdo y compartiendo mutuamente el beneficio.
- b. Estrategias de ganar-perder: cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa de su oponente.

2.3.1. Estrategias de “ganar-ganar”

En este tipo de negociación se defiende los intereses propios, pero también se tienen en cuenta los del oponente. No se percibe a la otra parte como contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo, pero si un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo. Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final el beneficio pueda ser mayor que al inicio.

Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que los lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.

2.3.2. Estrategias de “ganar-perder”

La estrategia de ganar-perder solo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

2.4. Tácticas de negociación

Tácticas Para Una Negociación Competitiva:

- Abren el juego demandando excesivamente en contra de la otra parte, esto conducen a situaciones competitivas y al desgaste de la relación.
- Usar esta táctica implica peligro, ya que la contraparte puede adoptarla y resultará perjudicial para la negociación.
- Ignoran relaciones, ya que su objetivo principal es obtener el mayor beneficio de la negociación y la relación como participantes queda de lado.
- Ocultar e incluso falsear información, para que la contra parte ignore sus verdaderas intenciones.

Tácticas Para Una Negociación Cooperativa:

- Tomar la iniciativa, ser el primero en iniciar la negociación dando su propuesta y esperar la oferta de la otra parte.
- Son preferibles cuando interesan las relaciones y existe un clima de confianza.
- Requiere trabajo y preparación, para llegar a un acuerdo satisfactorio.
- Demanda generación de alternativas, lo que implica mejores soluciones.
- Es importante que las partes queden satisfechas con el acuerdo pactado en la negociación.
- La dirección del proceso está en mano de los dos miembros.

Cuando Se Debe Usar El Tipo De Negociación Competitiva:

- Cuando nos damos cuenta que la contraparte no quiere ceder y está empleando este tipo de negociación.

- Cuando es una negociación que no se volverá a repetir, y el dinero u objeto en disputa es mayor que las futuras relaciones.
- Cuando se conoce la posición agresiva y competitiva de la contraparte.

Cuando Se Debe Usar El Tipo De Negociación Cooperativa:

- Cuando nos damos cuenta que el objeto a negociar y los intereses son interdependiente entre las partes.
- Cuando el objeto a negociar es mínimo en relación a negociaciones históricas pasadas y futuras entre las partes.
- Cuando la contraparte está usando este tipo de negociación y decide resolver el conflicto de forma pasiva y satisfaciendo ambos intereses.

2.4.1. Tácticas de desarrollo

Son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea esta de colaboración o confrontación, sin que suponga un ataque a la otra persona. Las tácticas de desarrollo no tienen que afectar a la relación entre las partes. Algunos ejemplos son:

- Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar que sea la otra parte la que vaya por delante, facilitando toda la información disponible o por lo contrario, la estrictamente necesaria;
- Tratar que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

2.4.2. Tácticas de presión

Las tácticas de presión, tratan de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario. Las tácticas de presión pueden ser:

- **Desgaste:** se busca agotar a la otra parte hasta que ceda, aferrándose a nuestras razones y hacer caso omiso o el mínimo a las razones del otro.

- **Ataque:** se busca crear un clima tenso e incomodo donde uno sepa desenvolverse por encima del otro atacando, presionando y rechazando.
- **Tácticas engañosas:** se busca engañar al oponente dando información falsa u opiniones que no se corresponden con la realidad.
- **Ultimátum:** se busca presionar al otro para que tome una decisión sin darle tiempo de a reflexionar.
- **Exigencias crecientes:** se trata de exigir nuevas peticiones a medida de que la otra parte va cediendo, se busca cerrar el trato lo antes posible, para que el otro evite el incesante ataque con nuevas exigencias.
- **Autoridad superior:** está táctica consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la amenaza de que si estas se modifican habrá que repetir la propuesta a un nivel jerárquico superior que difícilmente dara el visto bueno,

2.5. Comunicación en la negociación.

Para realizar exitosamente una negociación es necesario contar con una buena comunicación, pero cuando existe un conflicto de interés es muy difícil que se dé; sin embargo, es imprescindible lograrla para solucionar los conflictos o controversias por las que están atravesando las partes.

Para entender la relevancia de la comunicación en la negociación Anzie (1971), define la comunicación como el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas -emisor, emisores- con una o varias personas -receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos.

Para Fonseca (2000), comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes."

Se aprecia que la comunicación juega un papel trascendente en la negociación, debido a que es la manera en que nos interrelacionamos con otros individuos, y es el medio por el cual podemos lograr acuerdos.

La comunicación requiere de varios elementos para poder realizarse:

- a) **Emisor:** El individuo que transmite la información.
- b) **Receptor:** Quien recibe la información.
- c) **Código:** Conjunto de signos que el emisor utiliza para cifrar el mensaje.
- d) **Canal:** Elemento físico por medio del cual el emisor transmite el mensaje al receptor.
- e) **Mensaje:** Información que se transmite.
- f) **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y permiten comprender el mensaje.

Por otro lado, es importante destacar que la comunicación conlleva un proceso de 8 pasos para alcanzarla efectivamente, sin importar de qué manera se dé el mensaje.

Los pasos son:

- 1) **El desarrollo de una idea:** En la negociación este paso es trascendental, ya que de él se deriva justamente lo que está en discusión y se quiere negociar, por lo que se debe meditar cuidadosamente la idea que se quiere transmitir a la otra parte.
- 2) **La codificación del mensaje:** Se refiere al cómo se dirá el mensaje, es importante considerar las características del receptor para que sea entendible o, de lo contrario, no surtirá el efecto deseado.
- 3) **La transmisión del mensaje:** Una vez que ha sido codificado debe pasar por el llamado canal de comunicación, que es el medio idóneo para transmitir el mensaje al receptor; se debe cuidar cómo será transmitido para evitar “ruidos” y “barreras” que lo distorsionen.
- 4) **Recepción:** Es la manera en que el receptor recibe el mensaje; puesto que se percibe por los sentidos, si llega a más sentidos más claro será el mensaje.

- 5) **Descifrado o decodificación:** Es el cómo entiende el mensaje el receptor. En la negociación juega un papel sustancial debido a que es el cómo se entenderá el mensaje enviado, y, por lo tanto, este entendimiento causará una reacción que, en un momento dado, generará una respuesta positiva o negativa.
- 6) **La aceptación:** Es la reacción y la respuesta del receptor ante el mensaje recibido, respuesta que puede ser positiva o de aceptación y negativa o de rechazo.
- 7) **El uso:** Este es un paso decisivo para el establecimiento de la comunicación, ya que es el uso que el receptor le dará al mensaje.
- 8) **La retroalimentación:** Se cierra el ciclo de la comunicación cuando la respuesta generada por el receptor se exterioriza.

2.5.1. Lenguaje para negociar

El lenguaje a emplear en una negociación debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión. No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza del lenguaje que uno posee, sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

El dialecto que se utilice debe adecuarse a la persona a la que se dirige. Si se trata de un profesional de la materia se podrá utilizar un lenguaje más técnico; si sus conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado.

Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación. Hay que evitar emplear términos que parte de los presentes puedan desconocer. No obstante, habrá momentos en que se toquen ya temas más técnicos (de ingeniería, financieros, jurídicos, etc.) donde los especialistas de cada grupo utilizarán un dialecto más específico.

Hay que ser especialmente cuidadoso cuando el interlocutor sea una persona extranjera, con diferente lengua materna. Aunque pueda conocer el idioma probablemente su dominio sea limitado, por lo que hay que facilitarle al máximo la comprensión utilizando un vocabulario fácil

de seguir. Si interviene un traductor hay que asegurarse que cuenta con la formación necesaria, que está perfectamente capacitado para realizar esta labor. El único modo de tener plena seguridad de que reúne estos requisitos es seleccionando uno mismo al traductor y no limitarse a aceptar al propuesto por la otra parte.

Además, durante la negociación hay que mantener las reglas básicas de cortesía: no interrumpir, contestar cada pregunta que nos formulen (no guardar silencio), no monopolizar la conversación, mantener contacto visual con el interlocutor, etc.

2.5.2. Asertividad

La comunicación es ineludible porque aun cuando creemos no decir nada, estamos comunicando algo. Aún sin palabras, nuestros silencios y movimientos están "diciendo" algo.

La comunicación es la piedra angular en las negociaciones, la interacción con pares, clientes, proveedores, aliados, etc. Se hace cada día más imprescindible; es por esto, que la calidad en la comunicación gana cada día más importancia. Es posible evaluar el éxito o el fracaso de una negociación y su grado del progreso a través de la capacidad de comunicación de sus integrantes,

La conducta asertiva, interpretada como la capacidad de preservar nuestros derechos considerando los ajenos, puede favorecer a que optimicemos nuestros roles como emisores y receptores y logremos un eficiente manejo de cada elemento del proceso comunicativo. Por lo tanto, la comunicación asertiva encierra la habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una forma honesta, adecuada y respetuosa para lograr una comunicación que nos proporcione alcanzar cuanto queramos sin vulnerar a los demás (practicar la empatía)..

Todo negociador debe aprender a comunicar y comportarse asertivamente. Debe destinar más tiempo a comunicarse que a hacer cosas. Al mismo tiempo aprenderá a comunicarse con sus pares y interlocutores para trabajar en "equipo", teniendo como meta un objetivo común, practicando una comunicación asertiva de puertas abiertas.

Comunicación y comportamiento.

Con el fin de brindar claridad sobre el tema a tratar, se tendrá en cuenta la conceptualización que diversos autores cognitivos tienen acerca de los siguientes aspectos:

- Comunicación verbal y no verbal, su influencia en la conducta no asertiva;
- La personalidad, y las emociones de acuerdo con la etapa del desarrollo en que se encuentren.

E. McEntee define la comunicación humana “como un proceso, es decir una serie de eventos que ocurren consecutivamente y en un orden y en un tiempo definidos. Se puede explicar el proceso de la comunicación humana como la transmisión de señales y la creación de significados”.

Las emociones están implícitas en lo que se conoce como la comunicación no verbal, y se refiere a todo aquel significado que un mensaje puede contener, además de, a pesar de o en lugar del significado transmitido por las palabras orales o escritas. Las siguientes son algunas de las modalidades de la comunicación no verbal que señala Duncan:

- El movimiento corporal o conducta kinestésica, gestos u otros movimientos corporales, incluyendo la expresión facial, el movimiento ocular y la postura.
- El paralenguaje: las vocalizaciones, ciertos sonidos no lingüísticos, como la risa, el bostezo, el gruñido y ciertas distorsiones o imperfecciones del habla, como pausas repentinas y repeticiones.
- La proxémica: la utilización del “espacio social y personal y la percepción que se tiene de éste”.
- El olfato.
- La sensibilidad de la piel al tacto y a la temperatura.
- El uso de artefactos, como el vestuario y el arreglo personal.

La comunicación es tomada como un intercambio de mensajes cuyos significados se basan en la existencia de un código, este código se toma como reglas de interpretación que son las que comparten el emisor y el receptor del mensaje.

Existen dentro de la comunicación códigos comunicativos diferentes, que regulan las relaciones interpersonales.

La comunicación no verbal, es inevitable en presencia de otras personas. Un individuo puede decidir no hablar, o ser incapaz de comunicarse verbalmente; pero, todavía sigue emitiendo mensajes acerca de sí mismo a través de su lenguaje gestual y corporal. Los mensajes no verbales a menudo son también recibidos de forma semi consciente: la gente se forma opiniones de los demás a partir de su conducta no verbal, sin saber identificar exactamente qué es lo agradable o irritante de cada persona en cuestión.

Para que un mensaje se considere transmitido de forma socialmente hábil (asertiva), las señales no verbales tienen que ser congruentes con el contenido del mensaje que se está transmitiendo.

Las personas no asertivas carecen a menudo de la habilidad para dominar los componentes verbales y no verbales apropiados de la conducta, y de aplicarlos conjuntamente, sin incongruencias. A la hora de evaluar una conducta asertiva, la postura, la expresión facial y la entonación son las conductas no verbales que más altamente se relacionan con el mensaje verbal.

Analicemos cada uno de los principales componentes no verbales que engloba todo mensaje que expresamos:

- I. La mirada. Casi todas las interacciones de los seres humanos dependen de miradas recíprocas.

La cantidad y tipo de miradas comunican actitudes interpersonales, de tal forma que la conclusión más común que una persona extrae cuando alguien no lo mira a los ojos es que está nervioso y le falta confianza en sí mismo.

Los sujetos asertivos miran más mientras hablan que los sujetos poco asertivos. De esto depende que la utilización asertiva de la mirada, como componente no verbal de la comunicación, implique una reciprocidad equilibrada entre el emisor y el receptor, variando la fijación de la mirada según se este hablando (40%) o escuchando (75%).

2. La expresión facial. La expresión facial juega varios papeles en la interacción social humana: Muestra el estado emocional de una persona, aunque ésta pueda tratar de ocultarlo. Proporciona una información continua sobre si está comprendiendo el mensaje, si está sorprendido, de acuerdo, en contra, etc., en relación con lo que se está diciendo. Indica actitudes hacia las otras personas.

La persona asertiva adoptará una expresión facial que esté de acuerdo con el mensaje que quiere transmitir. Es decir, no adoptará una expresión facial que sea contradictoria o no se adapte a lo que se quiere decir. La persona no asertiva, por ejemplo, frecuentemente está "cociendo" por dentro cuando se le da una orden injusta; pero su expresión facial muestra amabilidad.

3. La postura corporal. Existen cuatro tipos de posturas:
 - Postura de acercamiento: indica atención, que puede interpretarse de manera positiva (simpatía) o negativa (invasión) hacia el receptor.
 - Postura de retirada: suele interpretarse como rechazo, repulsa o frialdad.
 - Postura erecta: indica seguridad, firmeza, pero también puede reflejar orgullo, arrogancia o desprecio.
 - Postura contraída: suele interpretarse como depresión, timidez y abatimiento físico o psíquico.

La persona asertiva adoptará generalmente una postura cercana y erecta, mirando de frente a la otra persona.

4. Los gestos. Los gestos son básicamente culturales. Las manos y, en un grado menor, la cabeza y los pies, pueden producir una amplia variedad de gestos que se usan bien para amplificar y apoyar la actividad verbal o bien para contradecirla tratando de ocultar los verdaderos sentimientos. Los gestos asertivos son movimientos desinhibidos. Sugieren franqueza, seguridad en uno mismo y espontaneidad por parte del que habla.
5. Componentes paralingüísticos. El área paralingüístico o vocal, hace referencia a "cómo" se transmite el mensaje; mientras que el área propiamente lingüística o habla, estudia "lo que" se dice. Las señales vocales paralingüísticas incluyen:
 - a. Volumen: en una conversación asertiva, éste tiene que estar en consonancia con el mensaje que se quiere transmitir.
 - b. Tono: el tono asertivo debe de ser uniforme y bien modulado, sin intimidar a la otra persona; pero, basándose en una seguridad.

Fluidez-Perturbaciones del habla: excesivas vacilaciones, repeticiones, etc., pueden causar una impresión de inseguridad, inapetencia o ansiedad, dependiendo de cómo lo interprete el interlocutor. Estas perturbaciones pueden estar presentes en una conversación asertiva siempre y cuando estén dentro de los límites normales y estén apoyados por otros componentes paralingüísticos apropiados.

Claridad y velocidad: el emisor de un mensaje asertivo debe hablar con una claridad tal que el receptor pueda comprender el mensaje sin tener que reinterpretar o recurrir a otras señales alternativas. La velocidad no debe ser muy lenta ni muy rápida en un contexto comunicativo normal, ya que ambas anomalías pueden distorsionar la comunicación.

2.6. Momento de la verdad (momento de iniciar la negociación)

Al iniciarse la negociación, tienes que delimitar las cuestiones de procedimiento: presentación de las partes; presidencia en su caso; el orden en el uso de la palabra; el orden del día; y en su caso, la creación de comisiones.

Una vez que hayáis acordado los aspectos formales, empieza la negociación de los contenidos. En estos primeros momentos de la negociación se tratará de:

- Conocer la realidad tal como la percibe la otra parte. Debemos conocer cuales son sus planteamientos, su punto de arranque.
- Dar a conocer la realidad tal y como la percibimos nosotros
- Definir inicialmente los compromisos o las posibles soluciones que pueden servir para un futuro acuerdo

La información que vayas a proporcionar a la otra parte, debe mostrarse progresivamente. No es conveniente que la otra parte conozca toda la información que dispones desde el primer momento. Lo mejor es que vayas dosificándola durante todo el proceso.

Al inicio de la negociación suele ser cuando se siente más la existencia de un conflicto entre las partes, y cuando existe una mayor desconfianza. Es necesario afirmarse en el objetivo de conseguir un acuerdo en beneficio de todos, y adoptar ciertos criterios de actuación:

- Eliminar el mal hábito de interrumpir. Procura que se cumplan los turnos de intervención
- Evita la discusión destructiva y demagógica. Céntrate en los verdaderos objetivos que quieres conseguir.
- Intenta mantener la calma, y no olvidar el respeto que merece cada una de las partes que intervienen en el diálogo.

Esencialmente, para conseguir un comportamiento constructivo hay que escuchar.

2.6.1. Uso del espacio para negociar

Otro aspecto importante es la preparación del ambiente físico que se debe de tener a la hora de negociar, muy probablemente pensaríamos que este no juega un papel importante sin embargo si lo es ya que este ambiente juega un papel transcendental en la conducta humana.

Los aspectos que debemos de considerar en la preparación de la sala para la negociación son:

1. El diseño de la sala.
2. La distribución de las sillas
3. Forma de la mesa

A continuación, abordare cada uno de ellos:

Diseño de la sala

En la sala se deben de reunir al menos las siguientes condiciones, para poder asegurar que la negociación tendrá un buen desempeño, en cuanto a comodidad se refiere:

- Iluminación
- Color de las paredes
- Temperatura
- Ventilación
- Aislamiento de ruidos exteriores
- Mobiliario

Otros aspectos importantes a tomar en cuanto a la sala se refieren son:

1. Emplazamiento de la sala
 - Este dependerá de los objetivos que se estén pretendiendo obtener dentro de la reunión.
 - Cuando se necesite mayó concentración dentro de la reunión es conveniente llevar la negociación en otros lugares fuera de la empresa para evitar distracciones.
2. Tamaño de la sala.
 - Este estará determinado por el número de asistentes, y este debe de ser adecuado ya que, por ejemplo, demasiada estrechez induce a sentimientos de incomodidad y la amplitud hace que la comunicación se pierda y que se generen grupos informales.

Forma de la mesa

- Es importante tomar en cuenta cuantas personas van a acudir.
- Tomar en cuenta si es que son directivos dando información a subordinados.
- La mesa debe ayudar a que las personas mantengan una comunicación abierta.
- Los efectos de la mesa, por extraño que parezca puede causar un efecto positivo o negativo.

Unidad III

Etapas de la Negociación

1.4. Fases de la negociación

El negociar requiere, como se ha hablado, de un proceso, o etapas que deben de efectuarse cuidadosamente por las dos partes, buscando ponerse de acuerdo de una u otra manera para resolver la situación o conflicto que se presenta en un determinado momento.

Es por esto que el conocimiento de este proceso juega un papel muy importante en el desarrollo de la negociación, debido a que no es fácil lograr una buena negociación ni, mucho menos, llegar a un resultado en el que ambas partes queden satisfechas, por lo que para poder negociar se requiere de varias etapas y de una preparación, tanto de las personas que intervienen en el proceso como de la situación misma. En esta unidad se hablará de cuáles son las etapas necesarias para posibilitar el proceso de negociación y así alcanzar los objetivos planteados.

Es importante destacar que en este programa se desglosará cada una de las etapas del proceso de negociación. Muchos autores manejan la negociación en cuatro grandes fases, que se ilustran en el triángulo que aparece a continuación.

Para comenzar, una etapa se define como: “Momento, periodo o estado en que se divide un proceso” (The Free Dictionary); también se define como “un período delimitado y contrapuesto siempre con un momento anterior y con otro posterior” (definición.abc); en otras palabras, es algo que se va a formar conforme aparecen los sucesos, en donde debe pasar algo antes y algo después, a fin de culminar en un resultado.

Y por último proceso se define como la “la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesarias para concretar una operación artificial.” Es decir, el proceso, en resumen, está conformado por las etapas necesarias para producir un resultado y un objetivo concreto.

Una vez que se han entendido estos dos conceptos, podemos comenzar a reseñar las etapas del proceso de negociación

1.4.1. Preparación, procedimiento, tácticas.

Una vez que los objetivos han sido definidos y aclarados, puede comenzarse a preparar la negociación. Sus etapas satisfacen la necesidad de sentar las bases de la negociación y el camino por el que se transitará.

La preparación de la negociación se puede definir como la actividad interna del grupo negociador que apunta a su coherencia e integración, mediante sesiones de trabajo dirigidas al establecimiento de la tarea, la dominación del tema, la búsqueda de la información necesaria y el definir los roles, de manera que cada uno de los integrantes del equipo conozca los aspectos generales y las particularidades que engloba su participación.

Es clave el factor información, que a veces no es fácil de obtener, pero debe acopiarse la suficiente y tratarse para aumentar el poder de negociación.

Existen básicamente dos tipos de fuentes informativas para preparar bien la negociación: las internas y las externas.

Fuentes internas: Las bases de datos internas (que, por ejemplo, permiten obtener información referente a los clientes), los estados financieros (que, por ejemplo, permiten obtener información referente a la situación financiera de la empresa), los registros de inventarios, registros de ventas, registros de costos, el personal de la empresa, etc.

Fuentes externas: (fuera de la empresa) Internet (páginas web de organismos gubernamentales, páginas web de la competencia, etc.), oficinas de gobierno, locales de

la competencia, proveedores, distribuidores, clientes, diarios, revistas, publicaciones, etc.; en donde se puede obtener información referente a estadísticas, tendencias, etc.

Es importante registrar también las fuentes primarias y secundarias:

Fuentes primarias: (Información que se obtiene directamente por parte de la empresa). Personas encuestadas, entrevistadas o sondeadas para una investigación de mercado, el personal de la empresa, los registros de ventas, el personal de ventas, etc.

Fuentes secundarias: (Información o datos que ya han sido publicados o recolectados para propósitos diferentes al actual). Bases de datos de la empresa, base de datos comerciales, entidades gubernamentales, asociaciones, cámaras de comercio, institutos de estadística, universidades, centros de investigación, ferias comerciales, bibliotecas, libros, etc.

El conocimiento de esta información permitirá a los negociadores:

- a) Evaluar las fortalezas y debilidades de las contrapartes y utilizarlas en beneficio de la negociación.
- b) Conocer las opiniones de la contraparte.
- c) Disminuir la incertidumbre y evitar cualquier tipo de sorpresa o situación imprevista que pudiere presentarse.
- d) Lograr la elaboración de una mayor cantidad de propuestas y las variantes que pudieren existir.
- e) Reconocer cambios dentro de la negociación y entonces enfrentarla de modo adecuado.

Según lo que se comenta en el libro “Técnicas de negociación y resolución de conflicto de la editorial Pearson, en la estrategia, que es como el plan que se realiza para poder llevar a cabo una buena negociación, es necesario cuidar los siguientes aspectos:

1. El estilo que se tendrá en la negociación, los cuales dependen de las características de cada uno de los individuos que se encuentran en esta, además de los roles que se encuentren desempeñando.
2. Búsqueda de información de la contraparte: es importante conocer la contraparte para poder saber ante quién o quiénes nos estamos enfrentando. Esta información brinda elementos para decidir cómo se desarrollará la negociación en aspectos como lugar, tiempo y modo. Con lo referente a la contraparte es importante tomar en consideración los siguientes aspectos:
 - a) Integrantes que conforman el equipo o la persona con la cual se dará la negociación, tomando en cuenta cargos, nivel cultural, estilos y antecedentes personales.
 - b) Poder que poseen los negociadores.
 - c) Los puntos fuertes y débiles que pudieren tener.
 - d) Las actitudes y comportamientos que se han tendido con el grupo o la persona con las que se negociará.
 - e) Realización de un pronóstico de los objetivos de negociación, en el cual se jerarquizarán éstos.
 - f) Realización de un pronóstico de los resultados que se proponen alcanzar considerando su jerarquía.
 - g) Valorar la información que se dará a la contraparte y cuándo se trabajará con desinformación, la cual es definida en la página de que-significa.com como: la “Falta de información u ocultación de ella, la manipulación intencionada de una información para conseguir un fin.” En otras palabras, determinar qué información se debe ocultar y cómo debe ser utilizada para alcanzar los objetivos establecidos.
3. Las tácticas que se llevarán a cabo para el cumplimiento de la estrategia. En la cual podemos tomar en cuenta lo siguiente:
 - a. La elaboración del plan de acción corresponde a la estrategia trazada para alcanzar los objetivos y a las tácticas o medidas concretas para lograr dicha

- estrategia, la que se define como: “el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto” (definición abc.com).
- b. Definir el enfoque general de la negociación, el cual puede ser, entre otros, el de esperar, el de atacar o el de apoyarse en el poder.
 - c. Definir el nivel de flexibilidad que se llevará dentro de la negociación.
 - d. Preparación del escenario o ambiente físico en donde se realizará la negociación, que juega un papel muy importante en la negociación.
4. Los Gambitos, el cual es un término que se utiliza para referirse a las maniobras que se llevarán a cabo para poder tener éxito y obtener una ventaja ante la contraparte.
5. Técnica: La técnica, cuya misión es proporcionar bienestar material a la humanidad y constituir el fundamento de la vida moderna. Se requiere tener en cuenta que cada persona juega diferentes papeles y por ello se debe establecer cuál será el papel que jugará cada uno de los miembros del equipo en las negociaciones y revisar estos roles al finalizar cada una de las sesiones de trabajo.

1.4.2. Desarrollo.

Como se comentaba anteriormente, la obtención de la información es básica para desarrollar diversas alternativas en la negociación, a fin de maximizar las opciones que lleven a consumir el objetivo propuesto.

Una alternativa es la opción existente entre dos o más cosas; en otras palabras, hay varias opciones y de éstas se escoge una que logre el objetivo de la negociación.

Existe un modelo llamado “Mejor alternativa a un acuerdo negociador”, MAAN, que está basado en un modelo de Harvard llamado en inglés “Best Alternative to a Negotiated Agreement”, BATNA, que consiste en una variable que es clave en el resultado del proceso de negociación; se le llama “alternativa ganga”, y es el mejor curso de acción para satisfacer los

intereses propios sin el consentimiento de la otra parte; de hecho es la principal y más genuina fuente de poder de ese proceso.

Es importante que en la etapa de la preparación se estudien las alternativas con las que se contaba para solucionar la negociación y así lograr los objetivos anhelados.

Y de aquí se deriva lo que es el MAPAN “Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado”, que brinda opciones de solución negociada.

En este caso, el MAPAN trata de buscar la última alternativa de solución que se tendría para poder concluir una negociación sin afectar los objetivos planteados.

La opción de un MAPAN debe ser un último recurso, y la solución alterna que se plantee debe ser siempre mejor a ésta. No obstante, es menester fijar un MAPAN sólido siguiendo estos consejos:

- Saber qué ocurrirá si no se consigue un acuerdo en la negociación. Tener esta información siempre da cierta capacidad de movimiento, ya que, en este caso, probablemente es de suma importancia que se dé la negociación o, en otro caso, puede posponerse de no cumplirse las expectativas de una de las partes. El contar con esta información da cierta holgura y margen de decisión, y en el caso la utilización del MAPAN es una buena opción.
- Inventar una lista de acciones posibles en caso de llegar a un acuerdo.
- Mejorar las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas, con el objetivo de maximizar las alternativas y visualizar el escenario o escenarios posibles que pudieren negociarse.
- Seleccionar la mejor opción, tras un análisis de cada una de las alternativas posibles.
- No subestimar el propio poder de negociación, ya que muchas veces creemos que pueden tener mayor debilidad que nosotros y con esto se pueden descuidar detalles que siempre deben de tomarse en cuenta por mínimos que sean para poder lograr el objetivo.

- Estudiar el MAPAN de la otra parte, si es que se cuenta con la información respectiva, pues ésta puede beneficiarnos, sobre todo si la contraparte no lo sabe.
- No confundir el MAPAN con el límite inferior, el cual es la peor de las soluciones que podríamos tener dentro de la negociación.

Como se pudo observar en este punto, las alternativas juegan un papel muy importante dentro del proceso de negociación, éstas siempre deben ser evaluadas y analizadas antes de comenzar la negociación, con el propósito de contar con la información necesaria para realizar la negociación adecuada y lograr los objetivos fijados.

Negociación con la persona adecuada.

En la negociación muchas veces es necesario tratar con los diferentes individuos involucrados, por lo que siempre es indispensable identificar a aquellos actores que juegan un papel troncal en la decisión final.

Es por esto que cuando se está negociando se debe tomar en cuenta efectuarlo con la persona adecuada, para evitarse mal entendidos o que no se pueda cumplir con lo acordado debido a que la persona con la que se negoció no cuenta con la autoridad suficiente para tomar determinado tipo de decisiones, lo que causaría una pérdida de tiempo y recursos para la organización y las personas.

Es por esto que desde el principio se debe tratar de hablar con las personas apropiadas y así agilizar la solución negociada.

Algunas preguntas que pueden formularse para saber si se está negociando con la persona adecuada, son las siguientes:

- a) ¿Quiénes son las personas responsables?
- b) ¿Quiénes toman las decisiones?

Como ya se comentó, no siempre la persona que nos recibe es la que decidirá, por lo que es importante llegar a la persona que decide; por esto será de suma importancia preguntarse si se está negociando con quien se debe, pues de no ser así, la pérdida de tiempo sería inevitable.

Margen de maniobra.

Una vez definidos los objetivos, realizado la adecuada preparación de la negociación, evaluado las alternativas, con el objetivo de maximizarlas, y corroborado que se está dirigiendo a la persona correcta, entonces es el momento de hablar acerca del margen de maniobra que se puede tener; es importante destacar que éste va de la mano con las alternativas y la maximización de las mismas, ya que ambas etapas lo que tratan de lograr es justamente sentar el terreno en donde se puede mover un negociador en una determinada situación.

El margen de maniobra permite al negociador tomar diversas alternativas en diversos escenarios para moverse durante la negociación.

Es significativo apreciar tal margen durante la negociación, a fin de saber con qué recursos se cuenta y hasta donde se pueden flexibilizar las opciones para el logro de los objetivos.

Restricciones de negociación.

Muchas veces, a pesar de que se sabe que el negociar es la mejor forma de resolver los conflictos o buscar soluciones entre las partes, se duda de que sea la mejor opción.

Las dudas pueden surgir por diversas situaciones:

- La necesidad de ser agradable a los demás
- El temor a la confrontación
- El temor a los intereses de uno mismo
- El miedo a que se nos engañe
- La falta de confianza
- La necesidad de ganar siempre
- La tendencia de sentirse más que los demás
- La necesidad de manipular

Estas actitudes, en general, restringen el poder negociar con tino, debido a que funcionan como un bloqueo de la negociación, lo que es un problema a la hora de negociar, por esto debe evitarse presentar estas actitudes, ya que para realizar una buena negociación la apertura es fundamental.

1.4.3. Cierre.

Resolución final.

Generalmente, el cierre de una negociación se da cuando se ha llegado a un acuerdo, que es un convenio entre dos o más partes o una resolución premeditada de una o más personas. Esto quiere decir que ambas partes han encontrado un punto medio en donde se sienten satisfechas con el resultado.

Una vez que se ha logrado una resolución a una determinada situación o conflicto por medio de la negociación, se debe discurrir que en el mundo laboral se debe plasmar por escrito, con la finalidad de que el acuerdo sea respetado por las partes y además se tenga un respaldo del mismo, con el fin de evitar un nuevo conflicto por el incumplimiento de lo acordado.

Cuando se vaya a firmar el convenio se debe estar completamente seguro de que lo acordado es lo más conveniente para cada una de las partes, ya que una vez firmado, no habrá marcha atrás, ésta solo podría darse si las partes están de acuerdo en realizar los cambios a dicho documento. De otra manera, se tendría que proceder legalmente, implicando recursos económicos, humanos y tiempo; por lo que debe leerse dicho documento cuidadosamente para evitar controversias futuras.

Por otro lado, el cuidar la relación entre las partes también resulta importante, sobre todo cuando se trata de negocios, pues representa una vía de comunicación primaria entre las organizaciones.

Otra forma de desembocadura de la negociación es cuando se rompen las relaciones sin lograr acuerdos; esto es lo que menos se espera que suceda.

Es destacable que el acuerdo de la negociación no es la última etapa de la misma, ya que siempre es necesario mantener un seguimiento de aquél a fin de que sea respetado y ejecutado, además de crear una relación entre las organizaciones y las personas que interactuaron en dicha negociación.

Decir lo correcto.

Decir lo correcto se oye sencillo, sin embargo, muchas veces es complicado, ya que se deben buscar las palabras correctas para establecer la comunicación entre partes.

Dentro de la negociación existe también un protocolo que se debe seguir para fortalecer las relaciones entre las partes, lo cual es de suma importancia en el ámbito empresarial.

Protocolo se define como: “un proyecto donde se especifican los elementos que resulta necesario para abordar el estudio de un fenómeno específico de la realidad”, es decir, la forma en que deben hacerse las cosas por costumbre y que todas las personas sumergidas en alguna actividad deben seguir.

Para poder realizar una negociación de manera “educada” debemos cuidar lo que se dice, y por supuesto seguir un protocolo, con el objetivo de establecer bases sólidas que generen un ambiente cordial y agradable para que confíen tanto en las personas que están involucradas como en las propuestas que ellos establecen.

A continuación, se indican algunos consejos que se deben seguir para poder establecer una negociación de manera educada y llena de cortesía:

- I. Establecer un calendario de reuniones y encuentros es muy importante, pues es una manera de respetar las actividades de la contraparte; siempre se deben establecer las fechas mirando las actividades y los tiempos de la contraparte, y en caso de que surgiera un contratiempo para que la reunión o encuentro se pudiese efectuar en la fecha acordada es sobresaliente avisar a la contraparte con antelación para que pueda considerarse y establecerse una nueva fecha de encuentro.

- 2.Cuál es el objetivo de la reunión: es crucial establecer los objetivos, pues es vital para la fluidez de la negociación.
3. Qué pretendemos con esa reunión (un acuerdo previo, un acuerdo definitivo). Además de los objetivos generales de la negociación, también es importante fijar el objetivo que se quiere lograr en cada una de las reuniones, con el fin de ir avanzando hasta el objetivo final. Es destacable que en el mundo empresarial a veces no es posible negociar todo en una reunión debido a la complejidad de las decisiones que se deben tomar.
4. Qué se va a decir.
5. Cómo se va a decir.
6. Qué hacer en caso de reacciones negativas o imprevistos que surjan.
7. Evaluación de resultados y posibles conclusiones.

Puesto que la cortesía en la negociación juega un papel señalado, es prominente cuidar hasta el más mínimo detalle con el fin de dar buena impresión y sentar las bases para el buen resultado de la negociación.

Feed Back de la Negociación.

Una vez concluida la negociación es menester un feedback o realimentación con la finalidad de obtener información que ayude a futuras negociaciones, ya sea con la misma organización o con otras.

El feedback es esencial en el proceso de comunicación, e imprescindible en la negociación, pues brinda datos relacionados con ambas. En comunicación, el feedback se encarga de recoger todo lo que el emisor puede captar que causó su mensaje en el receptor. Esta información es muy útil y permite al emisor conocer si su mensaje ha sido correctamente entendido y la repercusión del mismo en el interlocutor. Así puede adaptarse de una manera más efectiva a las necesidades del éste.

El feedback propicia acumular experiencia y hacer una retrospectiva de cómo se llevaron los asuntos, si es que hubo algunos que pudieron realizarse mejor y concientizar los errores cometidos a la hora de negociar.

Seguimiento de la negociación.

Una vez terminado el proceso de negociación es importante seguir los acuerdos que han sido tomados dentro de la negociación; entonces se puede observar cómo se van realizando, es decir, se verifica el cumplimiento de lo acordado.

Es recalable que un mal seguimiento podría significar el que surjan nuevos conflictos y rupturas de relaciones

3.2. Factores determinantes para una buena negociación

Veamos los factores que influyen en la negociación:

1. **Factores de rol:** engloban toda una serie de expectativas sobre lo que se espera de una persona que ocupa un determinado cargo o posición, y que condicionan enormemente las opciones disponibles a los negociadores, además de que transforman la usual relación negociadora bipartita en una negociación multipartita, puesto que las dos partes pueden recibir presiones por sus acciones a los ojos de terceras personas a las que puedan adeudar lealtad, compromiso, responsabilidad, etc.
2. **Factores situacionales:** En este apartado deberíamos hacer alusión a una serie de elementos tanto físicos como sociales, en general, como ya se mencionó, en contra de lo que se suele creer, la conducta humana depende de más de la situación que de variables personales, hasta el punto de que en situaciones similares, personas diferentes suelen comportarse también de manera similar.
3. **Factores interactivos:** estos son los que con más propiedad debe estudiar la psicología social, pues son ellos los factores estrictamente psicológicos y sociales. De ahí la dificultad de estudiarlos adecuadamente, es allí cuando nos referimos a la percepción interpersonal, a los procesos de comunicación, y a las relaciones de poder entre las partes, etc.

4. **Factores personales:** este se refiere a las características individuales tales como las actitudes, expectativas o cualquier disposición permanente que los negociadores lleven consigo al proceso negociador y que determinan a menudo la orientación motivacional de los negociadores, además de servir como filtro en las percepciones de la conducta ajena y/o de reforzadores de determinadas expectativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Carmen (2010). Aspectos claves para el proceso de la negociación. Instituto de Derecho Comparado, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.
- Bravo, Molina, Pedro Pablo., Bravo, Silva, Pedro Fernando, y Bravo, Silva, Dennys Patricio (2019). “La comunicación como variable determinante en el proceso de negociación”, Revista contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2019). Recuperado el 24 de septiembre en la web: <https://eumed.net/ce/2019/3/comunicacion-variable-negociacion.html>
- Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (2016). Estrategias de negociación Andalucía Emprende.
- Depaoli, Romero, Marta (2010). La asertividad y la negociación. Matices en el esclarecimiento de la comunicación no verbal. Programa de Postgrado en Negociación, Editorial UCA.
- Espinosa, Lanche., Michelle, Machala (2016). Análisis de los tipos de negociación y su incidencia en la toma de decisiones con personas afines y no afines, Unidad académica de Ciencias Empresariales.
- Mirabal, Daniel, (2003) Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas, Provincia, núm. 10, enero-diciembre, pp. 53-71, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
- Parra V, José B.; Santiago J., Evelinda; Murillo M., Misael; Atonal N., Candy (2010). Estrategias para negociaciones exitosas, e-Gnosis, vol. 8, pp. 1-13, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México.

- Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración (2010). Técnicas de Negociación Empresaria, Apunte Electrónico.