

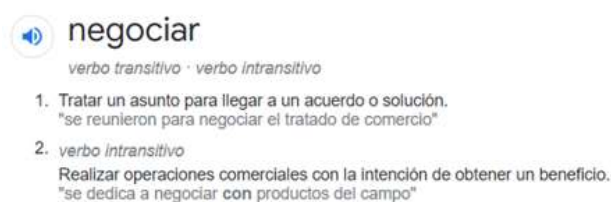
Negociación

Inicialmente decimos que la negociación es algo que está en nuestra vida cada día y en diferentes circunstancias...

Negocian dos niños por un juguete, un padre con sus hijos por permisos para jugar, hora de apagar la luz para dormir, las parejas para decidir dónde se van de vacaciones o qué ven en la tele o que comen esta noche, dónde pasan las fiestas, los clientes con el vendedor. Nos guste o no todos los días negociamos. Negociar es parte de nuestra vida cotidiana...

Definiciones

Según el diccionario:



Y de estas definiciones nosotros nos abocaremos a estudiar la primera de las acepciones teniendo en cuenta que en nuestra vida profesional serán muchas las ocasiones en las que deberemos negociar distintas cosas, desde un aumento de sueldo, un precio, el alcance de un proyecto, tiempos de ejecución y entrega de subproductos o productos terminados, tiempo de algunos recursos humanos asignado a nuestro proyecto, etc., etc.

Algunas definiciones formales definen a la negociación como:

Un proceso de interacción comunicativa en el que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas" (Morley y Stephenson, 1977).

"Un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas" (Pruitt, 1986).

"Es un proceso de comunicación, entre al menos dos partes, dirigido a alcanzar un acuerdo sobre intereses que se perciben como divergentes. Es buscar soluciones a un conflicto de intereses mediante un acuerdo."

De estas definiciones de varios autores, claramente en todas, aparecen elementos comunes:

proceso de comunicación, conflicto de intereses, acuerdos...

Entonces, Definimos a la negociación, como

el proceso de comunicación y toma de decisiones que tiene lugar cuando dos o más partes buscan alcanzar un acuerdo mutuamente beneficioso, a pesar de tener intereses y objetivos divergentes. Es un proceso dinámico que implica la resolución de conflictos, la búsqueda de compromisos y la creación de valor.

Ahora bien, en toda negociación con en todo proceso hay diferentes tareas a realizar que abarcan la preparación, ejecución y por último el cierre y seguimiento de los acuerdos alcanzados.

Preparar adecuadamente una negociación es crucial para aumentar las posibilidades de lograr un resultado favorable. Aquí hay algunos pasos clave a seguir al prepararse para una negociación:

1. Definir los objetivos: Antes de iniciar cualquier negociación, es importante tener claridad sobre los objetivos que se desean lograr. Establecer metas específicas y realistas para la negociación, tanto en términos de resultados como de relaciones con la otra parte. ¿Qué es lo que realmente se espera conseguir? ¿Cuáles son las prioridades y los límites?
2. Investigar y recopilar información: Es importante tener información relevante sobre la otra parte y el tema de la negociación. Investigar a fondo a la contraparte, su historial, intereses, fortalezas y debilidades. También recopila información sobre el contexto en el que se desarrollará la negociación, como el mercado, la industria o las regulaciones aplicables. Cuanta más información se tenga, mejor preparado se estará para tomar decisiones informadas.

3. Analizar los intereses y necesidades: Identificar los intereses y necesidades propios y de la otra parte. ¿Qué es lo que realmente motiva a ambas partes? Comprender las preocupaciones y objetivos de la otra parte permitirá encontrar puntos de convergencia y generar opciones de solución más efectivas. También evaluar las posibles soluciones alternativas y las consecuencias de no llegar a un acuerdo.
4. Establecer una estrategia: Basándose en los objetivos y la información recopilada, desarrollar una estrategia clara para la negociación. Definir las tácticas y enfoques que se utilizarán para alcanzar los objetivos deseados. Considerar posibles concesiones y límites, así como las alternativas disponibles en caso de no llegar a un acuerdo.
5. Planificar la comunicación: Preparar la forma en que se comunicará durante la negociación. Definir los mensajes clave y los argumentos que respalden las posiciones. También considerar cómo responder a los posibles argumentos de la otra parte. Practicar la comunicación asertiva, el control emocional y la capacidad de escucha activa. La comunicación efectiva es esencial para generar confianza y construir una relación constructiva con la otra parte.
6. Considerar escenarios y alternativas: Anticipar diferentes escenarios y resultados posibles durante la negociación. Preparar opciones y alternativas en caso de que las negociaciones se estanquen o no se alcance un acuerdo. Tener alternativas viables fortalecerá la posición y dará más flexibilidad para llegar a un acuerdo beneficioso.
7. Establecer límites y BATNA: Determina tus límites y tu Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado o BATNA, por sus siglas en inglés. BATNA es la mejor opción que tienes en caso de no llegar a un acuerdo. Al respecto, también deberemos conocer la Mínima alternativa a un acuerdo negociado o MAAN que dará la base para evaluar las propuestas de la otra parte y tomar decisiones informadas (concepto que profundizaremos en el Modelo Harvard de Negociación).
8. Practicar la negociación: Realizar simulacros de la negociación con un compañero o equipo, representando el papel de la otra parte. Practicar las habilidades de negociación, incluyendo la argumentación, el manejo de objeciones y la búsqueda de soluciones creativas. Estos ejercicios son de mucha ayuda.

Esta fase es muy importante pero también hay que aclarar que es sólo la base y que al momento de la negociación todas las partes deben adaptarse y mantener una actitud abierta que permita alcanzar acuerdos y también buscar soluciones creativas para que la negociación sea beneficiosa para todas las partes involucradas.

Ejecutar la negociación es la acción de negociar propiamente dicha y como ya dijimos que es un proceso de comunicación, requerirá muchas de las características básicas de la comunicación, entre otras como estrategia y flexibilidad para adaptarse a medida que la negociación avanza. Algunos pasos importantes para seguir durante la ejecución de una negociación son:

1. Establecer un ambiente favorable: Crear un ambiente propicio para la negociación. Asegurarse que haya un espacio adecuado, libre de distracciones, donde las partes puedan discutir de manera abierta y constructiva. Fomentar una atmósfera de respeto mutuo y escucha activa.
2. Establecer las reglas básicas: Al comienzo de la negociación, es útil establecer reglas básicas y acordar el proceso que seguirá la negociación. Esto puede incluir turnos de palabra, tiempos límite para cada parte y cómo se tomarán las decisiones. Establecer estas reglas ayuda a mantener el orden y la estructura durante la negociación.
3. Comunicación efectiva: Durante la negociación, se deben utilizar habilidades de comunicación efectiva. Ser claros y concisos al presentar los argumentos y propuestas. Escuchar activamente a la otra parte y muestra interés en sus perspectivas. Mantener una comunicación respetuosa y evita caer en ataques personales o confrontaciones negativas.
4. Flexibilidad y adaptabilidad: A medida que la negociación avanza, es probable que surjan desafíos o cambios inesperados. Sé flexible y abierto a ajustar tu enfoque y estrategia según sea necesario. Mantén la mente abierta y considera diferentes perspectivas y opciones.
5. Manejo de conflictos: En las negociaciones, es común que surjan conflictos. Aprende a manejarlos de manera constructiva. Busca soluciones mutuamente beneficiosas y evita caer en posturas rígidas. Utiliza técnicas de resolución de conflictos, como la búsqueda de intereses comunes y la generación de opciones creativas.
6. Mantén el enfoque en los intereses y necesidades: Durante la negociación, asegúrate de mantener el enfoque en los intereses y necesidades subyacentes de ambas partes. Evita centrarte demasiado en las posiciones iniciales y busca puntos en común y soluciones que satisfagan a ambas partes.
7. Realiza concesiones estratégicas: A medida que avanzas en la negociación, es probable que se requieran concesiones de ambas partes. Evalúa cuidadosamente las concesiones que estás dispuesto a hacer y asegúrate de que sean estratégicas y respaldadas por un beneficio mutuo. No cedas sin obtener algo a cambio.

8. Registrar acuerdos y seguir adelante: A medida que se llega a un acuerdo en los puntos clave de la negociación, regístralos por escrito. Asegúrate de que todos los detalles y compromisos estén claros y acordados por ambas partes. Una vez que se haya alcanzado un acuerdo, sigue adelante y cumple con los compromisos acordados.

Cabe aclarar que cada negociación es única, y es importante adaptar el enfoque y estrategia en función de las circunstancias y las dinámicas específicas. Debe mantenerse una actitud colaborativa en todo momento y buscar siempre un resultado que sea mutuamente beneficioso y satisfactorio para todas las partes involucradas.

Cierre y seguimiento El cierre de una negociación es una etapa fundamental en la cual se formalizan los acuerdos alcanzados y se concluye el proceso de negociación de manera satisfactoria. Algunos pasos clave para el cierre de una negociación son los que se detallan a continuación:

1. Recapitulación de los acuerdos: Antes de finalizar la negociación, es importante recapitular y verificar que ambas partes estén de acuerdo con los términos y condiciones acordados. Se deben repasar los puntos clave, las concesiones realizadas y cualquier otro aspecto relevante para asegurar que hay claridad y consenso mutuo.
2. Documentación por escrito: Es fundamental plasmar los acuerdos en un documento escrito, como un contrato o un acuerdo formal. Se debe elaborar un documento que refleje claramente los términos y condiciones acordados, incluyendo detalles como plazos, responsabilidades, entregables y cualquier otra especificación relevante, asegurando que todas las partes involucradas estén de acuerdo con el contenido del documento.
3. Revisión legal: En algunos casos, especialmente en negociaciones más complejas o con implicaciones legales, es recomendable contar con la revisión de un experto legal. Un abogado o asesor legal puede asegurar que el acuerdo esté en conformidad con las leyes aplicables y proteger los intereses de todas las partes involucradas.
4. Firma del acuerdo: Una vez que todas las partes estén satisfechas con los términos y condiciones del acuerdo, se procede a la firma del documento por todas las partes involucradas. La firma representa el compromiso y la aceptación oficial de los acuerdos alcanzados.
5. Cumplimiento y seguimiento: Después del cierre de la negociación, es importante asegurarse de que todas las partes cumplan con los compromisos adquiridos. Establece un plan de seguimiento para monitorear y verificar el cumplimiento de los acuerdos. Define plazos y responsabilidades claras para garantizar una implementación efectiva.

6. Evaluación y retroalimentación: Una vez que el acuerdo ha sido implementado, es útil realizar una evaluación y recopilar retroalimentación de todas las partes involucradas. Esto permite evaluar la eficacia del acuerdo y aprender lecciones para futuras negociaciones.

Es importante destacar que el cierre de una negociación no significa necesariamente el fin de la relación entre las partes. Mantener una comunicación abierta y continuar cultivando una relación positiva puede ser beneficioso a largo plazo.

Los negociadores

Existen varias formas de realizar las negociaciones que se relacionan especialmente con la forma en que se afrontan los problemas.

Negociador blando (enfocado en las personas). Este tipo de negociador es aquel que se evita el conflicto y busca complacer para llegar a un acuerdo. Le gusta jugar limpio y confiar en la palabra del otro. Tanto es así que puede ser calificado como ingenuo, que cede.

Negociador duro (enfocado en los resultados). Por su parte, el negociador duro es impaciente, autoritario y poseedor de una excesiva confianza. Se puede decir que su único interés es para vencer a su oponente a toda costa.

Sin embargo, ningún de estos dos extremos es bueno. Por eso, existe un punto medio entre estos dos tipos de negociadores y se conoce como:

Negociador de Alto impacto Este tipo de negociador se caracteriza por:

- Defender con firmeza su posición y sabe decir no sin sentirse culpable
- Mantener una escucha activa y una comunicación efectiva
- Entender las prioridades y necesidades del otro. Sabe empatizar
- Flexibilidad mental, a veces hay que ceder un poco para ganar a largo plazo
- Utilizar un lenguaje claro y sencillo
- Establecer relaciones comerciales duraderas
- Sugerir ganancias mutuas
- No emplear trucos, ni tácticas engañosas

También es cierto que los enfoques más colaborativos son los más apropiados para las negociaciones ya que las negociaciones duras o competitivas, donde un negociador duro se vale de su poder o de engaños para ganar a toda costa lo único que logra es resentir las relaciones entre las partes y no son propicias a nuevas negociaciones.

Entonces se estila tratar de realizar negociaciones en la que ambas partes ganen (Estilo Win-Win), y no las negociaciones duras.

Técnicas de Negociación

Existen también distintas técnicas de negociación.



Negociación acomodativa. Se da cuando una de las partes asume la posición de perdedor. La negociación acomodativa es un enfoque utilizado en el proceso de negociación en el cual una de las partes muestra una mayor disposición a ceder o acomodarse a las demandas o intereses de la otra parte. En esencia, implica buscar un acuerdo o solución que satisfaga principalmente a la otra parte, incluso si eso significa sacrificar algunas de las propias metas o intereses.

Este estilo de negociación es utilizado cuando se desea mantener una relación armoniosa con la otra parte, cuando se considera que sus intereses son más importantes o valiosos, o cuando se busca evitar conflictos o confrontaciones. La parte que adopta una postura acomodativa puede hacer concesiones significativas o adaptarse a las demandas de la otra parte con el objetivo de lograr un acuerdo mutuamente aceptable.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la negociación acomodativa puede tener desventajas. En algunos casos, puede llevar a que una parte se sienta explotada o que sus propias necesidades no sean satisfechas adecuadamente. Además, si una parte siempre adopta un enfoque acomodativo en todas las negociaciones, puede ser percibida como débil o poco asertiva, lo que podría ser aprovechado por las otras partes.

En resumen, la negociación acomodativa implica mostrar una mayor flexibilidad y disposición para satisfacer los intereses de la otra parte. Es útil en situaciones donde se busca mantener una relación armoniosa o cuando se considera que los intereses de la

otra parte son más importantes. Sin embargo, es importante equilibrar esta estrategia con la defensa de los propios intereses para evitar posibles desventajas.

Negociación competitiva. Técnica más agresiva para conseguir resultados. La negociación competitiva es un enfoque utilizado en el proceso de negociación en el cual las partes involucradas muestran una actitud competitiva, enfocada en maximizar sus propios intereses y obtener la mayor ventaja posible en la negociación. En este estilo de negociación, cada parte trata de obtener el mejor trato para sí misma, incluso a expensas de la otra parte.

En la negociación competitiva, se emplean tácticas y estrategias destinadas a presionar y persuadir a la otra parte para que ceda a las demandas y objetivos propios. Las partes pueden utilizar información, poder o influencia para obtener beneficios en la negociación. El objetivo principal es obtener el resultado más favorable para uno mismo, a menudo a través de la obtención de concesiones por parte de la otra parte.

Este enfoque puede ser efectivo en ciertos contextos, como en situaciones en las que las partes tienen objetivos opuestos y no hay una relación continua o a largo plazo en juego. Sin embargo, también puede generar conflictos y erosionar la relación entre las partes. Además, si ambas partes adoptan una postura estrictamente competitiva, puede ser difícil llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso o duradero.

Es importante destacar que la negociación competitiva no es necesariamente negativa, ya que puede ser utilizada de manera legítima y ética para proteger los intereses propios en ciertas situaciones. Sin embargo, es fundamental equilibrarla con otras estrategias de negociación, como la colaborativa o la acomodativa, dependiendo del contexto y los objetivos a largo plazo de la negociación.

Negociación colaborativa. La negociación colaborativa, también conocida como negociación integrativa o negociación basada en principios, es un enfoque en el proceso de negociación que se centra en la cooperación y la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas para todas las partes involucradas. A diferencia de la negociación competitiva, donde las partes tratan de maximizar sus propios intereses, en la negociación colaborativa se busca crear valor y encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambas partes.

En la negociación colaborativa, las partes trabajan juntas como socios para identificar y abordar los intereses y necesidades subyacentes de cada una. Se fomenta el intercambio de información abierta y honesta, así como la exploración de opciones creativas para llegar a soluciones ganar-ganar. El objetivo es lograr un acuerdo que maximice los beneficios para ambas partes y establecer una base sólida para futuras relaciones y colaboración. Este tipo de negociación es el empleado en el Método de Negociación Harvard.

Algunos principios clave de la negociación colaborativa incluyen:

1. Separar a las personas del problema: Centrarse en los problemas y no en las personas, fomentando una comunicación respetuosa y constructiva.
2. Intereses en lugar de posiciones: En lugar de enfocarse en las demandas y posiciones iniciales, explorar los intereses y necesidades subyacentes de cada parte para encontrar soluciones que satisfagan a ambas.
3. Generación de opciones: Buscar y evaluar múltiples opciones y alternativas para llegar a soluciones creativas y mutuamente beneficiosas.
4. Criterios objetivos: Utilizar criterios y estándares objetivos como base para evaluar y tomar decisiones, en lugar de depender únicamente de las preferencias personales.
5. Compromiso mutuo: Trabajar juntos para llegar a un acuerdo que sea aceptable y satisfactorio para ambas partes, involucrando a ambas en el proceso de toma de decisiones.

La negociación colaborativa se basa en la premisa de que colaborar y encontrar soluciones conjuntas puede generar resultados superiores y establecer relaciones a largo plazo más sólidas. Es especialmente útil en situaciones en las que hay interdependencia y un potencial para la cooperación continua, como en acuerdos comerciales, alianzas estratégicas o resolución de conflictos de manera constructiva.

Negociación evitativa. Una de las partes decide no negociar, ya que no espera encontrar ningún beneficio con el acuerdo propuesto.

La negociación evitativa, también conocida como negociación evasiva o evasión de la negociación, se refiere a un enfoque en el cual una o ambas partes involucradas en una situación de negociación optan por evitar o eludir activamente el proceso de negociación. En lugar de enfrentar directamente los problemas o conflictos y buscar un acuerdo, las partes eligen ignorar, posponer o evitar por completo la negociación.

Existen diversas razones por las cuales las partes pueden adoptar una estrategia evitativa en la negociación. Algunas de estas razones pueden incluir:

1. Falta de interés: Las partes pueden percibir que los asuntos en cuestión no son lo suficientemente importantes o relevantes como para dedicar tiempo y esfuerzo a negociar.
2. Miedo al conflicto: Las partes pueden temer la confrontación o el conflicto, y prefieren evitar situaciones potencialmente tensas o incómodas.
3. Incertidumbre o falta de información: Si las partes carecen de información o tienen una comprensión limitada sobre los temas en cuestión, pueden evitar la negociación para evitar cometer errores o tomar decisiones incorrectas.

4. Deseo de mantener el statu quo: Si una parte está satisfecha con la situación actual o tiene intereses arraigados en mantener las cosas como están, puede optar por evitar la negociación para evitar cambios o concesiones.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la negociación evitativa no resuelve los problemas subyacentes y puede llevar a resultados insatisfactorios o incluso al deterioro de las relaciones entre las partes. A veces, evitar en forma prolongada la negociación puede aumentar la tensión y el conflicto a largo plazo.

En general, se recomienda abordar los problemas y conflictos a través de la negociación directa y constructiva. La comunicación abierta, el intercambio de información y la búsqueda de soluciones mutuamente aceptables son elementos clave para superar la evitación y llegar a acuerdos satisfactorios para ambas partes.

Habilidades clave para la negociación

Existen habilidades clave que son fundamentales para lograr una negociación exitosa. Algunas de estas habilidades incluyen:

1. Comunicación efectiva: La capacidad de expresar claramente ideas, escuchar activamente y comprender las necesidades de la otra parte es esencial en la negociación.
2. Empatía: Ser capaz de comprender y ponerse en el lugar de la otra parte ayuda a construir una relación de confianza y a encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.
3. Pensamiento creativo: La habilidad de generar opciones y soluciones innovadoras permite encontrar acuerdos más satisfactorios para ambas partes.

Tácticas y estrategias de negociación

Durante la negociación, es común que se utilicen diversas tácticas y estrategias para influir en la otra parte y lograr los objetivos deseados. Algunas tácticas comunes incluyen:

1. **Anclaje** implica establecer un punto de referencia o valor inicial en la negociación con el objetivo de influir en las percepciones y expectativas de la otra parte. El anclaje puede tener un impacto significativo en la forma en que se negocian los términos y condiciones, ya que puede influir en el rango de valores considerados aceptables.

Algunos puntos clave de esta táctica son:

- a) Establecer el primer número: La táctica de anclaje implica ser el primero en hacer una oferta o establecer un precio inicial. Al hacerlo, se establece un punto de referencia para el resto de la negociación. El número o valor inicial

puede ser estratégicamente alto o bajo, dependiendo de los objetivos y la información disponible.

- b) Impacto en las percepciones: El anclaje tiene el efecto de influir en las percepciones y expectativas de las partes involucradas en la negociación. La primera oferta o propuesta puede afectar cómo se evalúan las siguientes ofertas, ya que las partes tienden a compararlas con el valor inicial establecido.
- c) Ajustes a partir del anclaje: Una vez que se ha establecido un ancla, las partes pueden ajustar sus posiciones o contrapropuestas alrededor de ese punto de referencia. Esto puede llevar a una serie de ofertas y contraofertas en busca de un punto medio o un acuerdo mutuamente beneficioso.
- d) Flexibilidad en la estrategia de anclaje: La táctica de anclaje puede aplicarse de diferentes maneras según la situación y los objetivos. Puede ser un número específico, un rango de valores o incluso una comparación con referencia a un estándar externo. Es importante adaptar la estrategia de anclaje según las circunstancias para maximizar su efectividad.
- e) Considerar el contexto y la información disponible: Al usar la táctica de anclaje, es importante tener en cuenta el contexto de la negociación y la información disponible sobre la otra parte. La preparación previa y la investigación ayudarán a establecer un ancla más efectiva y realista.
- f) Mantener la flexibilidad y la negociación basada en intereses: Aunque el anclaje puede ser una táctica poderosa, es esencial mantener la flexibilidad y buscar una negociación basada en intereses. A medida que la negociación avanza, es posible que sea necesario ajustar o modificar el ancla inicial en función de los intereses y necesidades de ambas partes.

Es importante tener en cuenta que el anclaje no garantiza el éxito en una negociación. La otra parte puede tener sus propias estrategias y enfoques para contrarrestar o desafiar el ancla inicial. La táctica de anclaje debe utilizarse de manera ética y en busca de un acuerdo justo y beneficioso para ambas partes.

2. **Negociación de "concesiones graduales"** implica realizar una serie de concesiones o compromisos en pequeños incrementos a lo largo de la negociación. Esta táctica se utiliza para generar un sentido de progreso y avance en la negociación, así como para construir confianza y facilitar el acuerdo final.

Puntos clave:

- a. Escalonar las concesiones: En lugar de hacer una gran concesión desde el principio, las concesiones graduales implican hacer concesiones en etapas. Comienza con concesiones pequeñas o poco significativas y, a medida que la negociación avanza, aumenta gradualmente la magnitud de las concesiones.

- b. Generar reciprocidad: Al hacer una concesión inicial pequeña, se espera que la otra parte también haga una concesión en respuesta. La idea es establecer un ciclo de reciprocidad en el que ambas partes estén dispuestas a ceder en algunos aspectos para avanzar hacia un acuerdo mutuamente beneficioso.
- c. Construir confianza: La táctica de concesiones graduales puede ayudar a construir confianza entre las partes. A medida que se realizan concesiones pequeñas y se demuestra la voluntad de llegar a un compromiso, se establece un ambiente más colaborativo y propenso a la cooperación.
- d. Mostrar flexibilidad: Realizar concesiones graduales demuestra flexibilidad y disposición para adaptarse a las necesidades de la otra parte. Esta táctica puede ayudar a superar puntos muertos o bloqueos en la negociación, ya que muestra una apertura a la búsqueda de soluciones alternativas.
- e. Evaluar el valor de las concesiones: Es importante evaluar cuidadosamente el valor y la importancia de cada concesión realizada. No todas las concesiones tienen el mismo peso y es necesario considerar qué se está obteniendo a cambio de cada una. Evalúa si las concesiones realizadas están equilibradas y si se están logrando avances significativos hacia el acuerdo final.
- f. Mantener límites y objetivos claros: Aunque se están haciendo concesiones graduales, es esencial mantener límites y objetivos claros en mente. No hacer concesiones excesivas que puedan perjudicar los propios intereses o desequilibrar el acuerdo final. Establecer límites y objetivos realistas para garantizar que las concesiones sean estratégicas y estén alineadas con tus necesidades y prioridades.

Debe usarse de manera equilibrada y estratégica. No ceder en exceso ni permitir que la otra parte tome ventaja de nuestras concesiones.

Negociación de persuasión implica utilizar argumentos, información y técnicas de comunicación persuasivas para influir en las creencias, actitudes y decisiones de la otra parte. La persuasión busca convencer a la otra parte de aceptar ciertas ideas, propuestas o acuerdos.

Aspectos clave sobre la táctica de persuasión en la negociación:

- a) Presentar argumentos convincentes: Prepara argumentos sólidos y convincentes que respalden tus propuestas y objetivos en la negociación. Utiliza hechos, datos y evidencias relevantes para respaldar tus puntos de vista. Los argumentos persuasivos deben ser claros, lógicos y coherentes.
- b) Conocer a tu audiencia: Es importante comprender a la otra parte y adaptar tu enfoque persuasivo a sus necesidades, intereses y preocupaciones. Investiga y recopila información sobre su perspectiva, valores y prioridades para poder presentar tus argumentos de manera más efectiva.

- c) Utilizar la empatía: La empatía es una herramienta poderosa en la persuasión. Intenta comprender y reconocer los puntos de vista y las emociones de la otra parte. Muestra interés genuino por sus preocupaciones y busca soluciones que satisfagan sus necesidades también. Esto puede ayudar a establecer una conexión más sólida y facilitar la aceptación de tus propuestas.
- d) Demostrar credibilidad: Construye tu credibilidad al presentar información precisa y confiable, y al demostrar conocimientos y experiencia en el tema de negociación. La credibilidad aumenta la confianza de la otra parte en tus argumentos y puede influir en su disposición para aceptar tus propuestas.
- e) Utilizar la comunicación efectiva: La comunicación es fundamental en la persuasión. Utiliza técnicas de comunicación efectivas, como escucha activa, formulación de preguntas adecuadas y lenguaje claro y persuasivo. Adapta tu estilo de comunicación al estilo de la otra parte para facilitar la comprensión y el impacto de tus argumentos.
- f) Enfatizar los beneficios mutuos: Al presentar tus propuestas, destaca los beneficios mutuos que pueden surgir de aceptarlas. Muestra cómo tus propuestas pueden satisfacer las necesidades e intereses de ambas partes y generar valor para ambas.
- g) Manejar objeciones: Anticipa posibles objeciones o resistencias por parte de la otra parte y prepárate para abordarlas. Utiliza técnicas de persuasión para refutar objeciones, presentar alternativas o encontrar soluciones que aborden las preocupaciones de la otra parte.

La persuasión en la negociación debe basarse en una comunicación ética y respetuosa. Evitar manipulaciones o técnicas engañosas. El objetivo es influir de manera justa y transparente para lograr acuerdos beneficiosos para ambas partes.

Ética en la negociación

La ética juega un papel fundamental en la negociación. Es importante mantener altos estándares éticos para construir relaciones duraderas y alcanzar acuerdos justos y equitativos. Algunos principios éticos importantes en la negociación incluyen:

- Honestidad y transparencia: Mantener la integridad y la veracidad en la comunicación durante todo el proceso de negociación.
- Respeto mutuo: Tratar a la otra parte con respeto y consideración, reconociendo su dignidad y valor.
- Justicia: Buscar acuerdos equitativos y tomar decisiones basadas en principios justos y objetivos.

Método de Negociación Harvard

El Método de Negociación Harvard, también conocido como el enfoque de ganar-ganar basado en los principios de la negociación colaborativa, fue desarrollado por

Roger Fisher y William Ury en la Escuela de Leyes de Harvard. Este método busca alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos y duraderos.

Principios del Método

A continuación, se presenta en detalle cada uno de los cuatro principios del Método de Negociación Harvard:

1. **Separar a las personas del problema:** Este primer principio enfatiza la importancia de separar las emociones y las relaciones personales del problema en sí. Para lograrlo, es esencial establecer una comunicación abierta y constructiva con la otra parte involucrada en la negociación. Ambas partes deben reconocer que están trabajando juntas para resolver un problema en común y evitar que las emociones interfieran en el proceso.
2. **Enfocarse en los intereses en lugar de las posiciones:** En lugar de aferrarse a posiciones rígidas, este principio insta a las partes a identificar y comprender los intereses subyacentes de cada una. Los intereses son las necesidades, deseos, preocupaciones y objetivos reales que están impulsando a cada parte en la negociación. Al entender los intereses mutuos, se pueden buscar soluciones creativas que satisfagan las necesidades de ambas partes.
3. **Generar opciones para beneficio mutuo:** Este principio promueve la generación de múltiples opciones y soluciones que puedan satisfacer los intereses de ambas partes. Es importante fomentar la colaboración y el intercambio de ideas para encontrar soluciones que agreguen valor y sean aceptables para todos. Al generar una amplia gama de opciones, se aumentan las posibilidades de encontrar una solución que beneficie a ambas partes.
4. **Establecer criterios objetivos:** En este paso, se busca establecer criterios objetivos y estándares justos que se utilizarán para evaluar las propuestas y opciones generadas. Estos criterios pueden ser externos, como estándares de la industria o referencias comparativas, o internos, como los estándares y principios que las partes consideran justos. Al utilizar criterios objetivos, se reduce la subjetividad y se promueve una toma de decisiones basada en fundamentos sólidos.

Una vez que se han seguido estos cuatro pasos fundamentales del Método de Negociación Harvard, se puede avanzar hacia la búsqueda de un acuerdo. Durante este proceso, es importante mantener una comunicación abierta, escuchar activamente a la otra parte, expresar de manera clara los intereses y necesidades propias, y buscar soluciones que satisfagan a ambas partes. Si las diferencias persisten, se pueden explorar opciones de compromiso que permitan llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso.

Es fundamental destacar que el Método de Negociación Harvard busca crear valor y encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambas partes en lugar de enfocarse únicamente en una distribución de recursos limitados. A través de la

colaboración y la generación de opciones creativas, se pueden alcanzar acuerdos duraderos y construir relaciones sólidas basadas en la confianza y el respeto mutuo.

Adicional a considerar los principios mencionados, debemos destacar que este modelo está integrado por siete elementos fundamentales.

7 elementos del Modelo de negociación

1. "Mínima Alternativa para un Acuerdo Negociado" (MAAN) se refiere al curso de acción o resultado que una parte consideraría aceptable en caso de que no se logre alcanzar un acuerdo en la negociación.

La MAAN se utiliza como punto de referencia para evaluar la conveniencia de un acuerdo propuesto. Si el resultado de la negociación es mejor que la MAAN, entonces se considera beneficioso y aceptable. Si el resultado es peor que la MAAN, la parte puede decidir no aceptarlo y explorar otras opciones, como buscar una solución a través de otros medios o buscar alternativas fuera de la negociación.

La MAAN es importante porque ayuda a las partes a evaluar el grado de aceptabilidad y preferencia de un acuerdo propuesto. Si una parte tiene una MAAN fuerte, es probable que esté menos dispuesta a aceptar un acuerdo que no cumpla con sus expectativas mínimas. Por otro lado, si la MAAN es débil, es posible que la parte esté más abierta a aceptar un acuerdo que se acerque a sus intereses.

Determinar la MAAN implica evaluar las mejores alternativas disponibles fuera de la negociación. Esto implica considerar qué otras opciones existen y qué resultados se podrían obtener en caso de no llegar a un acuerdo. La MAAN puede basarse en factores como el costo, el tiempo, los recursos, las implicaciones legales o cualquier otro aspecto relevante para la parte.

Al conocer su MAAN y la MAAN de la otra parte, se puede tener una mejor comprensión de los límites y las posibilidades en la negociación. Esto puede ayudar a las partes a tomar decisiones informadas y a encontrar soluciones que sean mutuamente beneficiosas y aceptables.

Es importante destacar que el objetivo en una negociación basada en principios es ir más allá de la MAAN y buscar soluciones que satisfagan los intereses de ambas partes. Sin embargo, comprender y evaluar la MAAN es una parte integral del proceso de negociación, ya que brinda claridad sobre las opciones y los límites en la búsqueda de un acuerdo.

2. Relación. En el Modelo Harvard de Negociación, se le da una gran importancia a la relación entre las partes involucradas en la negociación. Se reconoce que una relación positiva y constructiva puede facilitar la resolución de conflictos y la búsqueda de acuerdos mutuamente beneficiosos.
 - a) Construcción de confianza: La confianza es fundamental en cualquier relación, incluida la negociación. Las partes deben esforzarse por construir y

mantener la confianza mutua a lo largo del proceso. Esto implica ser honestos, cumplir con los compromisos y tratar a la otra parte con respeto y cortesía.

- b) Comunicación efectiva: Una comunicación abierta y efectiva es esencial para establecer y mantener una buena relación. Las partes deben ser claras en la expresión de sus intereses, necesidades y preocupaciones, al tiempo que escuchan activamente y muestran comprensión hacia la otra parte. La comunicación debe ser respetuosa y evitar ataques personales o hostilidades.
 - c) Separación de personas y problemas: Es importante distinguir entre las personas involucradas en la negociación y los problemas en sí. Las partes deben centrarse en resolver los problemas y no dejar que las diferencias personales o emociones negativas afecten la relación. Separar personas y problemas ayuda a mantener un ambiente colaborativo y facilita la búsqueda de soluciones conjuntas.
 - d) Reconocimiento de intereses comunes: Aunque las partes pueden tener intereses y objetivos diferentes, es posible identificar áreas de interés común. Reconocer y enfocarse en estos intereses compartidos puede fortalecer la relación y fomentar la colaboración en la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas.
 - e) Generación de opciones conjuntas: La colaboración en la generación de opciones y soluciones puede fortalecer la relación. Las partes pueden trabajar juntas para encontrar soluciones creativas que satisfagan los intereses de ambas partes. Este enfoque colaborativo puede aumentar la confianza y el compromiso mutuo en el proceso de negociación.
 - f) Manejo de emociones: Las emociones pueden desempeñar un papel importante en la negociación y en la relación entre las partes. Es fundamental reconocer y manejar las emociones de manera constructiva. Esto implica controlar las emociones negativas, como la ira o la frustración, y buscar formas de manejar los desacuerdos y conflictos de manera calmada y respetuosa.
 - g) Enfoque en una relación a largo plazo: El Modelo Harvard de Negociación fomenta el enfoque en una relación a largo plazo más allá de la negociación actual. Las partes pueden tener futuras interacciones y pueden depender mutuamente en diferentes contextos. Por lo tanto, es beneficioso mantener una relación positiva que pueda sentar las bases para futuras colaboraciones y acuerdos.
3. Intereses: En el Modelo Harvard de Negociación, se hace una distinción importante entre los intereses y las posiciones de las partes involucradas en la negociación. Comprender esta distinción es fundamental para lograr acuerdos mutuamente beneficiosos. Veamos en qué consisten los intereses y las posiciones.

Las posiciones son las demandas o propuestas específicas que cada parte presenta en la negociación y representan lo que cada parte quiere obtener o lograr. Por lo general, las posiciones son declaraciones concretas y específicas sobre lo que se

desea en términos de resultados o soluciones. Ejemplo: Posición: "Quiero un aumento salarial del 20%."

En relación con los intereses, los mismos representan a las necesidades, deseos, preocupaciones o aspiraciones más profundas que subyacen detrás de las posiciones. Los intereses son los motivadores reales detrás de las demandas y representan las razones por las cuales una parte busca ciertos resultados. Comprender los intereses subyacentes de cada parte es esencial para buscar soluciones creativas y mutuamente beneficiosas. Ejemplo: Interés: "Deseo un aumento salarial que refleje mi contribución y experiencia, y me proporcione una mayor estabilidad financiera."

La clave para una negociación exitosa según el Modelo Harvard es ir más allá de las posiciones y explorar los intereses subyacentes. Al hacerlo, se pueden descubrir opciones y soluciones que satisfagan los intereses de ambas partes y que no estén limitadas a las demandas iniciales.

Algunas estrategias para identificar los intereses son:

- Preguntar "¿Por qué?" o "¿Para qué?": Realizar preguntas que ayuden a indagar más allá de las posiciones y descubrir los motivos detrás de ellas.
- Explorar preocupaciones y necesidades: Investigar cuáles son las preocupaciones, necesidades o aspiraciones más profundas de cada parte en relación con el tema de negociación.
- Escucha activa: Prestar atención a las palabras, lenguaje corporal y emociones de la otra parte para comprender mejor sus intereses.
- Colaborar en la generación de opciones: Alentar a ambas partes a generar una variedad de opciones y soluciones que aborden los intereses de ambas partes.

Al enfocarse en los intereses en lugar de sólo en las posiciones, las partes pueden abrir la puerta a soluciones creativas y mutuamente satisfactorias. Este enfoque basado en intereses ayuda a construir una base sólida para la colaboración y la resolución de conflictos en la negociación.

4. Opciones El enfoque en *opciones* es uno de los principios fundamentales para buscar acuerdos mutuamente beneficiosos. El objetivo es generar y evaluar diferentes alternativas que satisfagan los intereses de ambas partes.

Ahora, cómo se aborda este tema en el modelo:

- *Generación de opciones*: Se alienta a las partes a ser creativas y generar múltiples opciones para resolver el problema en cuestión. La idea es ir más allá de las soluciones predefinidas y explorar diversas alternativas que aborden los intereses de ambas partes. Cuantas más opciones se generen, mayor será la probabilidad de encontrar soluciones satisfactorias.

- *Enfocarse en los intereses:* Durante la generación de opciones, es importante mantenerse enfocado en los intereses subyacentes y las necesidades de ambas partes. Las opciones deben ser diseñadas de manera que satisfagan los intereses y preocupaciones mutuas, en lugar de solo las posiciones iniciales.
- *Ampliar el pastel:* El enfoque de Harvard promueve la idea de que las partes pueden crear valor juntas en lugar de simplemente repartirlo. Se busca identificar opciones que permitan expandir el "pastel" y encontrar soluciones que beneficien a ambas partes en mayor medida. Esto implica buscar soluciones ganar-ganar en lugar de centrarse en distribuir las ganancias existentes de manera equitativa.
- *Evaluar y seleccionar opciones:* Una vez que se hayan generado varias opciones, es necesario evaluarlas y seleccionar aquellas que sean más factibles y beneficiosas para ambas partes. Durante este proceso, se pueden utilizar criterios objetivos, como estándares de la industria, principios legales o valores compartidos, para tomar decisiones informadas.
- *Considerar opciones fuera de la negociación:* Además de las opciones generadas dentro de la negociación, se alienta a las partes a considerar alternativas fuera del contexto actual. Esto implica explorar qué otras opciones o recursos pueden estar disponibles y cómo podrían aprovecharse para lograr un resultado más satisfactorio.
- *Construir sobre las ideas de las partes:* En lugar de descartar o rechazar rápidamente las opciones planteadas por la otra parte, se busca construir sobre ellas. Se fomenta la colaboración y el intercambio de ideas para mejorar las opciones existentes y encontrar un terreno común que satisfaga los intereses mutuos.
- *Negociar sobre las opciones:* Una vez que se hayan identificado y evaluado las opciones, las partes pueden comenzar a negociar sobre ellas. Esto implica discutir, ajustar y buscar compromisos en torno a las diferentes opciones para llegar a un acuerdo final que sea mutuamente satisfactorio.

El enfoque en opciones permite a las partes explorar soluciones más allá de las posiciones iniciales, fomentando la creatividad y la colaboración. Al considerar una variedad de opciones y evaluarlas de manera objetiva, se aumentan las posibilidades de alcanzar un acuerdo que satisfaga los intereses de ambas partes y promueva una relación a largo plazo.

5. Legitimidad: Dentro del Modelo Harvard de Negociación, los criterios de legitimidad son fundamentales para evaluar y respaldar las soluciones propuestas durante el proceso de negociación. Estos criterios se basan en la idea de que las decisiones y acuerdos deben ser justos, razonables y consistentes con estándares objetivos. Algunos criterios de legitimidad en el contexto de este modelo son:
 - *Estándares objetivos:* Los criterios de legitimidad se basan en estándares y principios externos que son aceptados como válidos y justos por ambas partes. Estos pueden incluir leyes, regulaciones, normas de la industria, precedentes judiciales, acuerdos previos o estándares éticos ampliamente reconocidos. Al

basarse en estos estándares, las partes pueden evaluar la justicia y la validez de las propuestas y soluciones planteadas durante la negociación.

- **Equidad:** La equidad se refiere a la justicia y la imparcialidad en la distribución de los beneficios y las cargas. Los criterios de legitimidad pueden evaluar si una solución propuesta es equitativa al considerar cómo se distribuyen los recursos, los riesgos y los costos entre las partes. Por ejemplo, si una parte obtiene una ventaja desproporcionada o se le asigna una carga excesiva, la solución propuesta podría no cumplir con el criterio de equidad.
- **Eficiencia:** La eficiencia se refiere a la capacidad de una solución para lograr los objetivos de manera efectiva y con los recursos disponibles. Los criterios de legitimidad pueden evaluar si una solución propuesta es eficiente al considerar cómo se utilizan los recursos, el tiempo y los esfuerzos. Si una solución es ineficiente y existen alternativas más efectivas, puede cuestionarse su legitimidad.
- **Consistencia con los intereses mutuos:** Los criterios de legitimidad también evalúan si una solución propuesta respeta y satisface los intereses mutuos de ambas partes. Se busca encontrar soluciones que maximicen los resultados positivos para ambas partes y minimicen los resultados negativos. Si una solución beneficia excesivamente a una parte en detrimento de la otra, puede cuestionarse su legitimidad.
- **Transparencia y procedimientos justos:** Los criterios de legitimidad también consideran la transparencia en el proceso de negociación y la aplicación de procedimientos justos. Esto implica asegurar que las partes tengan acceso a información relevante, que se les permita participar activamente en la negociación y que se sigan normas y procesos que sean justos y equitativos.

Al utilizar estos criterios de legitimidad, las partes pueden evaluar objetivamente las propuestas y soluciones planteadas durante la negociación. Esto ayuda a evitar soluciones arbitrarias o injustas y a construir acuerdos que sean aceptables y legítimos para ambas partes. Los criterios de legitimidad fomentan un enfoque basado en principios y ayudan a establecer una base sólida para la resolución de conflictos y la colaboración en la negociación.

6. **Comunicación:** Como ya dijimos la comunicación desempeña un papel crucial en el Modelo Harvard de Negociación. Una comunicación efectiva y abierta es esencial para establecer una relación positiva y constructiva entre las partes, comprender los intereses y preocupaciones mutuas, y buscar soluciones colaborativas.

Algunos aspectos que ya mencionamos en la unidad de comunicación pero que son clave en el Modelo Harvard y que tienen que ser tenidas en cuenta son:

Escucha activa: La escucha activa es fundamental para comprender plenamente las necesidades, intereses y preocupaciones de la otra parte. Implica prestar atención completa a lo que se dice, hacer preguntas para aclarar la información y mostrar interés genuino en comprender la perspectiva de la otra parte. La

escucha activa ayuda a establecer un ambiente de confianza y a fomentar una comunicación más abierta y colaborativa.

Expresión clara de intereses y preocupaciones: Cada parte debe poder expresar sus intereses, necesidades y preocupaciones de manera clara y directa. Esto implica comunicar de manera efectiva las razones detrás de las posiciones y las emociones asociadas, si corresponde. La expresión clara ayuda a evitar malentendidos y a establecer una base sólida para la búsqueda de soluciones.

Uso de "Yo" en lugar de "Tú/Vos": Es importante utilizar un lenguaje no confrontativo y evitar acusaciones o lenguaje hostil. En lugar de decir "Tú estás equivocado", es más constructivo decir "Yo tengo una perspectiva diferente". El uso de "Yo" en lugar de "Tú/Vos" ayuda a evitar el tono acusatorio y permite una comunicación más respetuosa.

Comunicación asertiva: La comunicación asertiva implica expresar los propios intereses y necesidades de manera clara y directa, sin menospreciar los intereses de la otra parte. Se trata de ser firme pero respetuoso al comunicar los límites y las preferencias propias. La comunicación asertiva promueve un ambiente de respeto mutuo y ayuda a evitar malentendidos o resentimientos.

Lenguaje no verbal: Además de las palabras, el lenguaje no verbal también juega un papel importante en la comunicación. El lenguaje corporal, la expresión facial y el tono de voz pueden transmitir emociones y actitudes que pueden afectar la dinámica de la negociación. Es importante prestar atención a estos aspectos y mantener una postura y expresión facial abierta y receptiva.

Retroalimentación constructiva: La retroalimentación es esencial para una comunicación efectiva. Las partes deben proporcionar retroalimentación constructiva y específica sobre las ideas y propuestas de la otra parte, centrándose en los aspectos que consideren positivos y sugiriendo mejoras o alternativas cuando sea necesario. La retroalimentación constructiva ayuda a mantener un diálogo abierto y a fomentar la colaboración.

Comunicación basada en intereses: El enfoque del Modelo Harvard se basa en la comunicación de intereses en lugar de posiciones. Las partes deben comunicar abiertamente sus intereses subyacentes, necesidades y preocupaciones, en lugar de aferrarse a posiciones rígidas. Esto permite un entendimiento más profundo y facilita la búsqueda de soluciones creativas y mutuamente beneficiosas.

7. Compromiso: Otro de los elementos fundamentales para lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes. El compromiso implica *la disposición de las partes a ceder en ciertos aspectos y llegar a un punto intermedio que sea mutuamente aceptable.*

Características clave del compromiso en el contexto de este modelo:

Búsqueda de soluciones integrativas: El compromiso se basa en la idea de encontrar soluciones integrativas, es decir, aquellas que satisfacen los intereses y preocupaciones de ambas partes en la medida de lo posible. En lugar de centrarse en posiciones inamovibles, las partes están dispuestas a explorar opciones creativas que permitan alcanzar un acuerdo beneficioso para ambas partes.

Flexibilidad y adaptabilidad: El compromiso implica flexibilidad y adaptabilidad por parte de las partes. Cada una debe estar dispuesta a ajustar sus demandas y expectativas iniciales en aras de encontrar un punto medio que sea aceptable para ambas. Esto implica estar abiertos a considerar diferentes opciones y enfoques, así como a explorar alternativas que podrían no haberse considerado inicialmente.

Negociación basada en intereses: El compromiso se basa en la comprensión y consideración de los intereses subyacentes de cada parte. Al centrarse en los intereses y necesidades comunes, las partes pueden encontrar áreas de superposición y oportunidades para llegar a un compromiso beneficioso. Esto implica alejarse de las posiciones iniciales y explorar soluciones que aborden los intereses fundamentales de ambas partes.

Concesiones recíprocas: El compromiso implica que ambas partes estén dispuestas a realizar concesiones en diversos aspectos de la negociación. Esto implica que cada parte ceda en ciertos puntos para lograr un equilibrio en el acuerdo final. Las concesiones deben ser justas y equitativas, y no deben caer solo en una de las partes.

Enfoque en relaciones a largo plazo: El compromiso en el Modelo de Negociación de Harvard se basa en el reconocimiento de que las relaciones a largo plazo son valiosas y deben ser preservadas. Al buscar un compromiso, las partes consideran el impacto a largo plazo de sus decisiones y trabajan para mantener una relación de colaboración y respeto mutuo.

Construcción de confianza: El compromiso se basa en la confianza entre las partes. Esto implica una comunicación abierta y honesta, el cumplimiento de los compromisos asumidos y la creación de un ambiente de respeto mutuo. La confianza es fundamental para que las partes se sientan cómodas al ceder en ciertos aspectos y llegar a un acuerdo.

Enfoque en ganancias mutuas: El compromiso en el Modelo de Negociación de Harvard busca encontrar soluciones que generen ganancias mutuas. En lugar de un enfoque de suma cero, en el que una parte gana a expensas de la otra, el compromiso se basa en la idea de que ambas partes pueden beneficiarse y salir ganando con el acuerdo alcanzado.

El compromiso en el Modelo de Negociación de Harvard implica la disposición de las partes a ceder, adaptarse y buscar soluciones integrativas que satisfagan los intereses y preocupaciones de ambas. El compromiso se basa en la flexibilidad, el enfoque en intereses compartidos, las concesiones recíprocas y la construcción de relaciones a largo plazo basadas en la confianza y las ganancias mutuas.

A modo de síntesis global, el Modelo de Negociación de Harvard se basa en la búsqueda de soluciones integrativas, el enfoque en intereses, la construcción de relaciones a largo plazo y la comunicación efectiva. Promueve un enfoque colaborativo y busca maximizar el valor para ambas partes. Al aplicar estos principios, las partes pueden alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos, más satisfactorios y duraderos.

Índice

Negociación.....	1
Definiciones.....	1
Técnicas de Negociación	7
Habilidades clave para la negociación.....	10
Tácticas y estrategias de negociación	10
Ética en la negociación	13
Método de Negociación Harvard	13
Principios del Método	14
7 elementos del Modelo de negociación	15

Bibliografía

- Fisher, Roger [Et al.], Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder (2003) Editorial Norma
2da reimpresión
- Colaiácono, Juan Luis, Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder, (2007) Editorial
Macchi, 1era Edición
- Lewicki, Roy J, Essentials of Negotiation (2004) Editorial Mc Graw Hill, 3era Edición