



Tema 5. Negociación en la práctica: leyes y consejos

Introducción



La negociación es parte de la vida de todos; tenemos que negociar con nuestros padres, luego lo haremos con nuestros hijos. Negociamos con nuestros jefes y también con nuestros colaboradores. Lo vemos en la televisión y en las noticias: sindicatos y empresas; entre países y mucho más.

Pero, ¿cómo hacerlo de forma efectiva?, ¿cómo lograr obtener lo que deseamos y necesitamos de una forma positiva y perdurable?

Por ejemplo: Donald Trump Jr., hijo del magnate norteamericano, piensa que para negociar es importante, en primer lugar, estar dispuesto a pedir lo que se necesita: “el mayor problema que veo en la gente, que es nueva en el negocio o negociaciones, que se enfrenta en cualquier tipo de transacción, es su renuencia a tratar de negociar y, si hay una cosa que sé y he aprendido de la manera difícil, es que nunca se obtiene aquello que todavía no has pedido. El sólo hecho de pedir es un gran paso para el común de las personas” (2008).

En este tema revisaremos leyes y consejos que podremos aplicar al estar en la plena práctica de la negociación.

Subtema 1. Negociar como los expertos

Las 12 leyes de la negociación tienen como base estudios llevados a cabo en la *Harvard Law School* y la amplia experiencia del autor, Alfred Font Barrot, quien nos comparte su experiencia y proporciona información valiosa para ver a la negociación como una oportunidad para que ambas partes logren ganar.



A continuación te presentamos una tabla que integra cada una de las 12 leyes.



Ley	Descripción	Algo para recordar
1. Ser inteligente es mejor que ser agresivo	<p>Ser inteligente para lograr acuerdos inteligentes que satisfagan, en la mayor extensión posible, los intereses legítimos de cada negociador, mantiene estable y mejora, o al menos no empeora las relaciones de los negociadores.</p> <p>¿He de ser agresivo o es mejor ser complaciente? La respuesta correcta es: he de ser inteligente.</p> <p>Algo para recordar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los negociadores, aunque parezcan y sean adversarios, son sobre todo responsables de la resolución del problema. ✓ La negociación no implica que lo que uno gana el otro tenga que perderlo. ✓ La negociación no sólo consideres las posiciones, mira lo que pueda haber detrás, piensa en términos de intereses, los tuyos y también los de la otra parte. ✓ La negociación implica imaginar diversas combinaciones para elaborar diversos acuerdos. ✓ La negociación busca criterios de asignación que puedan ser vistos como imparciales y eficientes por las dos partes. 	
2. Un buen aterrizaje empieza por una buena aproximación	<p>En los aviones, un buen aterrizaje empieza con una buena maniobra de aproximación; en la negociación, cuando llega el momento de hablar, ya se ha llevado a cabo la mayor parte del trabajo relevante; esto implica tener cautela estratégica, que conlleva estar alerta de las variables que pueden condicionar el resultado. Por ejemplo: contar con una estructura que no nos deje vulnerables, control de registro de comunicaciones, etc.</p> <p>Algo para recordar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestiona tus tiempos con independencia de las presiones ajenas. ✓ Administra la generosidad y las buenas intenciones. ✓ Espera a ser solicitado, es mejor que suplicante, ser llamado que llamar. ✓ Lo que puede ir mal, muy probablemente irá mal. 	
3. Eres estratega o eres ingenuo	<p>Quien actúa de forma ingenua no se da cuenta de cuáles son las reglas del juego y se halla en riesgo inminente de ser manipulado y explotado. Cuando nuestros resultados dependen de nuestras decisiones y las de otra persona tenemos que motivarla a que haga lo que necesitamos.</p> <p>Algo para recordar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Puedes ser estratega y buena persona a la vez. 	



- ✓ Anticipa ahora, después será tarde.
- ✓ Eleva el nivel de cooperación mediante las perspectivas del futuro.
- ✓ Evita envidiar, medir tus ganancias en función de lo que gana el otro, porque ese cálculo es propio de los juegos de puro conflicto.

4. Todo conflicto es gestionable, pero no siempre es negociable

Para solucionar un conflicto es necesario identificar las propiedades más relevantes del mismo y priorizar su solución por orden de intensidad.

Algo para recordar:

- ✓ En el conflicto separa las diferentes partes y gestiona cada una según el procedimiento indicado.
- ✓ En el conflicto, si la traición es rentable, se producirá.
- ✓ En el conflicto ejercer autoridad al servicio del interés general es un deber ético y también jurídico.
- ✓ En el conflicto pon a cada uno frente a sus responsabilidades respectivas.
- ✓ En el conflicto, si quieres evaluar la justicia de un criterio de asignación o de reparto, pregúntate qué criterio defenderías si no supieras en cuál de los dos lados vas a estar.

5. Las palabras no son lo más importante (lo son las expectativas)

Todos nos comportamos según nuestras expectativas y entre los negociantes se da un fenómeno llamado interdependencia de expectativas, que implica que cada movimiento que realizamos depende de lo que pensamos que el otro va a hacer y pretende a su vez afectar las acciones futuras de los otros en el sentido que a nosotros nos conviene.

Algo para recordar:

- ✓ Las dos partes observamos y evaluamos a través de una negociación tácita: ¿qué piensa el otro?, ¿qué piensa el otro que yo pienso?, ¿qué va a hacer?, ¿qué debo de hacer yo?, ¿qué es lo mejor que puedo hacer para que él acabe haciendo lo que yo quiero?

6. Los demás no cambian si no cambias tú (autorízate)

Nada cambia salvo que no le quede otro remedio, de modo que te conviene más cambiar a ti. Cuando tú hayas cambiado, cambiarán ellos. Esto implica darnos la autorización para ser dueño de nuestras expectativas y no ceder el control.

Algo para recordar:

- ✓ La llave del comportamiento estratégico es la propia autorización.
- ✓ Los derechos individuales con independencia de cualquier otra consideración te pertenecen como sujeto.

7. El miedo al silencio amenaza seriamente tu salud



En el contexto de una negociación, el miedo es percibido como rechazo o reprobación, lo que genera ansiedad en las partes y siempre habrá quien hable de forma emotiva e innecesaria. Por ejemplo: nos piden un precio y lo damos. Al haber silencio de la otra parte, nos sentimos mal y pensamos que el otro está desagradablemente sorprendido. Entonces nos lanzamos a dar justificaciones no solicitadas. Abrimos nuevos frentes. La otra parte encuentra argumentos de refutación en los que no había pensado y crece al mismo tiempo que nosotros nos debilitamos.

Algo para recordar:

- ✓ Controla la comunicación verbal (palabras y silencios).
- ✓ Se asertivo, evita ser agresivo aunque tampoco sumiso.
- ✓ Evita el miedo al silencio.
- ✓ Valora, no vas a trabajar gratis.

8. Los trucos sucios se lavan en casa y fuera de casa

Truco sucio: son tácticas diseñadas para que las utilice únicamente una parte y la sufra la otra.

Por ejemplo: esperas desconsideradas, interrupciones constantes, desatención, ambiente ruidoso, comentarios desagradables, tono amenazante y demandas extremas.

Algo para recordar:

- ✓ Actúa por principios, no por presiones, no seas víctima.
- ✓ Infórmate y comprueba; el engaño siempre acecha.
- ✓ Argumenta sobre criterios, no demandas no consideradas.

9. Las trampas decisionales capturan tu mente

Las trampas decisionales son aquellas por las que tomamos decisiones que no tienen que ver con la racionalidad sino con una manipulación, como el efecto anclaje documental (cuando damos una respuesta rápida, cálculo o estimación en condiciones de relativa deficiencia informativa, tendemos a utilizar un punto de partida en forma de datos o cifras que están a nuestra disposición y que sometemos a un ajuste aproximado. Por ejemplo: si vas a alquilar un departamento y el arrendador te dice que ya tiene un machote de un contrato y que le puedes hacer los cambios que desees; es muy seguro de que no le harás ninguno (por el anclaje, al no saber nada de este tipo de contratos) ya que son las condiciones de él y no las tuyas.

Algo para recordar:

- ✓ El punto de partida y del rumbo que has tomado, donde quieres llegar, no lo dejes que lo fije el adversario.
- ✓ El derecho a revisar y cambiar cualquier texto que te proporcionen es tuyo.
- ✓ Las decisiones inducidas debes evitarlas.

10. Uno cede porque cree que el otro no cederá



La autorrestricción limita de forma irreversible los resultados posibles de la negociación y coloca a la otra parte ante una única opción para maximizar su beneficio, justamente la opción que a nosotros nos conviene más.
Por ejemplo: una forma de autorrestricción es el que hacer un compromiso al firmar un contrato que mantiene una relación y que si lo rompes antes de tiempo, por lo que es más costoso romper el compromiso que mantenerlo.

Algo para recordar:

- ✓ Prevé las autorrestricciones posibles de tus oponentes y pon las reglas antes de que tengan tiempo de ejecutar un movimiento irreversible.
- ✓ Evita destruir las relaciones interpersonales mediante los movimientos autorreversibles.
- ✓ Evita no saber algo, es una táctica autorrestrictiva.

11. El poder negociador reside en las alternativas

Cuanto mejor sea lo que el negociador pueda hacer por su cuenta, más poder negociador tendrá. El poder negociador es la capacidad de afectar el resultado de una negociación de la manera más favorable para uno mismo, no siempre coincide con el poder en términos generales.

Por ejemplo: si no vendo mi casa de contado a X, ¿qué otras opciones puedo tener? Estas opciones pueden ser tu MAPAN: negociar con Y, que me ha ofrecido pagar en dos pagos 80% y 20%; alquilarla por días a turistas; alquilarla a largo plazo, vivir en ella; alquilarla con opción a compra o esperar mejores tiempos.

Algo para recordar:

- ✓ Investiga tu MAPAN y el MAPAN de la otra parte.
- ✓ Incrementa tus alternativas, haz listas, genera opciones, amplía el marco.
- ✓ Piensa si tienes alguna forma de empeorar el MAPAN de la otra parte.
- ✓ Escapa de la prisa mediante soluciones transitorias.

12. Si te entrenas es muy fácil

De la misma forma en que no se aprende a volar un avión sólo leyendo el manual, sino volando, para aprender a negociar es necesario hacerlo: negociar, es necesario entrenarse.

Algo para recordar:

- ✓ Identifica en tu vida rutinaria cuando has llevado a cabo alguno o algunos de los movimientos mencionados en el curso.
- ✓ Participa en la negociación, es interactiva, lo que la hace cambiante.

Las 12 leyes de la negociación. Adaptado de Barrot, A. (2014).



Las 12 leyes nos permiten confirmar la idea de que la negociación es un proceso dinámico que involucra no solamente documentos y comunicación verbal sino expectativas, percepciones, poder, trucos y necesidad de entrenamiento, entre otras variables. En los siguientes subtemas analizaremos otros conceptos que enriquecerán nuestra percepción y conocimiento de la negociación.

Subtema 2. Un buen negociador siempre busca negociaciones ganar-ganar



¿Cuál es el objetivo de una negociación ganar-ganar? Según Manktelow, J y Carlson, A. (S.F), es “encontrar la solución que es aceptable a ambas partes y que deja a ambas partes con el sentimiento de que han ganado, aún después del evento”. Este tipo de negociación es muy recomendable cuando hay mucho interés de las partes en tener una relación de largo plazo que les dará ganancias significativas que valen la pena el tiempo y esfuerzo ya

que este tipo de negociación requiere de preparación.

La preparación nos permitirá ser objetivos en cualquier situación del proceso; también permite pensar en las necesidades de la otra parte. La preparación depende del tamaño del conflicto a resolver. Si el conflicto es pequeño, no se recomienda demasiada preparación ya que puede entorpecer o tender a manipular a la otra parte. Si es un conflicto mayor, entonces es importante una profunda preparación.

A continuación te presentamos los aspectos más importantes a preparar antes de iniciar la negociación:

Metas	¿Qué es lo que quieres obtener de la negociación?, ¿qué crees que la otra parte quiere?
Canje	¿Qué es lo que tú tienes y la otra parte tiene, para canjear en la negociación?, ¿qué tiene cada uno de ustedes que la otra parte quiere?, ¿con qué están cada uno de ustedes cómodos para ceder?
Alternativas	Si no llegas a un acuerdo con la otra parte ¿qué otras alternativas tienes?, ¿son buenas o malas?, ¿qué tanto importa si llegan a un acuerdo o no?, ¿si fracasa esta negociación, te quedas sin oportunidades futuras? y ¿qué alternativas tiene la otra parte?



Relaciones	¿Cuál es la historia de esta relación?, ¿debe o puede impactar esa historia esta negociación?, ¿hay algunos asuntos ocultos que puedan influenciar esta negociación? y ¿cómo los manejarás?
Resultados esperados	¿Qué resultados de esta negociación son esperados por las personas?, ¿cuál ha sido el resultado en el pasado y se han sentido algunos precedentes?
Consecuencias	¿Cuáles son las consecuencias para ti, de ganar o perder esta negociación?, ¿cuáles son las consecuencias para la otra parte?
Poder	¿Quién tiene el poder en esta relación?, ¿quién controla los recursos?, ¿quién perdería más si no se llega a un acuerdo?, ¿qué poder tiene la otra parte para entregar lo que tu deseas?
Posibles soluciones	Basándote en todas las consideraciones, ¿qué posibles compromisos se pueden tener?

Checklist de preparación para una negociación ganar-ganar. Adaptado de Manktelow, J y Carlson, A. (S.F.).

Finalmente, es importante considerar que el estilo de negociación debe ser tal que ambas partes se sientan cómodas cuando la negociación haya terminado; esto requiere un estilo inteligente, que la emoción sólo se presente en el momento en que las expectativas de los participantes la necesiten, sin dramatismos ni exageraciones.

Subtema 3. Consejos para negociar del Dr. Chester Karrass

El Dr. Karrass es un especialista en negociación. Sus seminarios son mundialmente conocidos. A continuación te presentamos 10 *tips* para negociar con efectividad.



1. Rompiendo el punto muerto en la negociación

En ocasiones la negociación llega a un punto muerto en el que ya no es posible avanzar. Para evitar el fracaso de las negociaciones es importante tomar esto como una oportunidad para reevaluar el proceso. Las razones para un punto muerto pueden ser muchas. Si se trata de dinero, Karrass (2012) propone que se cambie su forma, por ejemplo, hacer un depósito mayor o un plazo de pago más corto.

Hay muchas razones más por las que se puede llegar a puntos muertos; algunos otros consejos pueden ser:



Solucionando puntos muertos

- ✓ Posponer partes difíciles de la negociación para cuando se tenga más información
- ✓ Mover de una estilo de negociación distributivo a uno integrador.
- ✓ Crear una lista de opciones que pueden ser discutidas.
- ✓ Sugerir cambios en las especificaciones o términos.
- ✓ Cambiar el enfoque de riesgo mostrando deseo de compartir pérdidas o ganancias inesperadas.

2. Enfrentando fechas límite

Las fechas límite buscan forzar la acción y todos podemos elegir entre hacerles caso o vivir con las consecuencias de no hacerlo. Como menciona Karrass (2012) “muchas fechas límite no son tan reales como se puede creer” por lo que es importante considerar las siguientes preguntas:

Enfrentando fechas límite

- ✓ ¿Bajo qué fechas límite (autoimpuestas o impuestas por la organización) me encuentro y que me dificultan la negociación?
- ✓ ¿Las fechas límite son impuestas sobre mí (por mí o por mi organización) reales?, ¿puedo negociar con mi organización una extensión de tiempo?
- ✓ ¿Las fechas límite que están presionando a la otra parte y a su organización yo las conozco?

El tiempo es importante; sin embargo hay situaciones en las que también es importante hacer una negociación sobre las fechas límite; esto motivará a los negociadores a continuar trabajando en su relación y en la búsqueda de acuerdos creativos para resolver su conflicto.

3. Necesitando tiempo para pensar

Las negociaciones siempre se dan con prisas, lo que ejerce una presión en la toma de decisiones. Es importante que al hacer la preparación de la negociación consideres que necesitarás tiempo para pensar antes de tomar decisiones. Karrass (2012) propone algunas sugerencias como: “que te de sueño o hambre; ve al baño; que tu experto no esté disponible; arregla que te llamen por teléfono de forma inesperada; llena a la otra parte con documentos que tendrán que revisar; etc. Todo esto te dará tiempo para pensar”.

4. Haciendo concesiones cuidadosas

Al iniciar una negociación ambas partes inician con una postura que irán moviendo conforme se llevan a cabo las concesiones necesarias para llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Aquí tienes algunas consideraciones relacionadas:

**Haciendo concesiones de forma cuidadosa**

- ✓ Nunca concedas algo sin recibir una concesión de vuelta. Las concesiones no son gratis o sin antes haber tenido una discusión para defender un punto.
- ✓ Nunca pierdas el registro de las concesiones que has hecho. Lleva un registro que te servirá más adelante para negociar.
- ✓ Cada concesión debe de acercarte a tu meta de cierre.

5. Evaluando tu perfil negociador

Ser un negociador efectivo es difícil. Según Karrass (2012) éstas son algunas de las características que debe tener:

Perfilando el negociador eficaz

- ✓ Habilidad de negociar efectivamente con miembros de su misma organización y ganar su autoconfianza.
- ✓ Deseo y compromiso con una planeación cuidadosa y conocer el producto/proyecto, las reglas, alternativas y el coraje para probar y verificar información.
- ✓ Buen juicio de negocios y habilidad para discernir entre asuntos importantes y no tan importantes.
- ✓ Coraje para comprometerse con objetivos más altos y aceptar los riesgos involucrados.
- ✓ Habilidad para escuchar activamente.
- ✓ Autoconfianza basada en su conocimiento y planeación.
- ✓ Deseo de utilizar expertos.
- ✓ Persona estable, que ha aprendido a negociar con ella misma y reír un poco; una persona que no tiene necesidad de gustar a todos y se siente libre para estar en desacuerdo con otros.

6. Abriendo la negociación

El inicio de la negociación marcará la pauta para todo el proceso que tendremos delante; por esto es necesario considerar algunos puntos importantes tales como:

Abriendo una negociación

- ✓ La oferta inicial no debe de estar cerca de tu objetivo final. Se debe de dejar espacio para negociar, no importa qué es lo que se esté negociando (horas de un proyecto, especificaciones, dinero, quién hace qué).
- ✓ El tiempo suficiente para negociar.
- ✓ El proceder a descubrir con paciencia y preguntas; evita asumir que sabes lo que la otra parte quiere y aceptar la primera oferta. Muchos lo hacen si es suficientemente buena. Hay dos razones para no aceptar: Seguramente la otra parte está deseando hacer algunas concesiones



o si aceptas a la primera la otra parte se sentirá tonta o utilizada. El que se apresura, pierde.

7. Negociando bajo presión

La realidad global hace que todas las negociaciones estén bajo presiones tales como tiempo, reducción de costos, etc. Lo importante acerca de la presión es como propone el Dr. Karrass (21012) el “reconocimiento de las presiones de la otra parte incrementará tu poder y fortaleza de negociación”; esto es debido a que tus necesidades son tu presión y sus necesidades son su presión”.

8. Administrando las preguntas durante una negociación

La negociación es un proceso para descubrir necesidades y para llegar a acuerdos. Es importante prepararse con las preguntas que se pueden presentar en la mesa de negociación. Esto requiere de habilidades y reconocimiento de ciertas claves propuestas. Aquí tienes algunas que sirven para cualquier situación de pregunta-respuesta:

Administrando preguntas en una negociación

- ✓ Date tiempo para pensar. Las respuestas rápidas son riesgosas.
- ✓ Evita contestar hasta que claramente entiendas la pregunta.
- ✓ Reconoce que algunas preguntas no merecen una respuesta.
- ✓ Hay respuestas que pueden satisfacer parte de la pregunta en lugar de toda ella.
- ✓ Provee una respuesta a una pregunta que no te han hecho si quieres evadir una pregunta.
- ✓ Algunas preguntas pueden posponerse con base en falta de conocimiento.
- ✓ Haz que la otra parte trabaje por las respuestas. Haz que clarifiquen su pregunta.
- ✓ Deja hablar a la otra persona cuando te interrumpa.
- ✓ Evita divagar, puedes dar información de más.

9. Negociando vía e-mail

Según investigaciones las negociaciones vía e-mail tienen algunas desventajas, algunas de ellas son: dan la impresión de que toman más tiempo, pueden ser menos satisfactorias y percibidas menos justas que las negociaciones cara a cara debido a que son impersonales y menos diplomáticas, además de que puede haber malas interpretaciones y falta de confianza. En consideración a esto el Dr. Karrass (2012) propone algunas prácticas que nos pueden ser de utilidad:

Negociando por correo electrónico

- ✓ Ejecuta negociaciones mixtas entre teléfono y correo electrónico. Inicia la negociación con la llamada telefónica para hablar informalmente y hacer más personal el acercamiento.



- ✓ Comparte algo de información personal y de vez en cuando utiliza “emoticones”.
- ✓ Lleva a cabo resumen de concesiones e incluye señales positivas y amables.
- ✓ Evita los reenvíos ya que a mucha gente no le parecen adecuados.

10. Preguntas en la negociación

La administración de las preguntas en la negociación es fundamental para entender las necesidades y opciones de la otra parte. Te presentamos algunos consejos relacionados con ellas:

Consejos para administrar preguntas en la negociación

- ✓ Descubrirás más información si utilizas preguntas que inician con qué, dónde, cuánto, cómo, ayúdame a entender, explícame, descríbeme. El “por qué” debe ser utilizado con cautela pues puede parecer retador.
- ✓ Evita preguntas antagónicas o que cuestionen la honestidad de la otra parte.
- ✓ Evita actuar como un abogado en un juicio.
- ✓ Evita seleccionar cualquier momento para hacer una pregunta; debe ser el momento adecuado.
- ✓ Evita hacer preguntas sólo para mostrar lo inteligente que eres.
- ✓ Prepara tu cuestionario.
- ✓ Ten el coraje de hacer preguntas que puedan parecer tontas pero que son importantes
- ✓ Guarda silencio después de hacer una pregunta.
- ✓ Toma recesos y piensa en nuevas preguntas.

Estos consejos, para ser un negociador efectivo, te pueden ser de utilidad en cualquier tipo de negociación, personal o laboral. A través de la preparación antes de la negociación se logra la mayor parte del camino.

Esperamos que estos *tips* te sean de utilidad. Puedes revisar el *checklist* de Karrass y responderlo para autoevaluar tus habilidades como negociador.

Una vez que lo hayas respondido, analiza tus resultados con base en este documento.

La negociación es una práctica de todos los humanos. Todos, como seres sociales, tenemos la necesidad de convivir con otras personas; esto implica llegar a acuerdos sobre las distintas perspectivas que se tienen de la vida; acuerdos sobre la satisfacción de necesidades, etc. En el ámbito laboral también pasamos el tiempo negociando; ya sea la fecha de entrega de un proyecto o quién lo llevará a cabo; un nuevo empleo o un cambio de puesto... ¡Todo implica negociaciones!

A lo largo de este curso tuviste la oportunidad de analizar las bases, los conceptos clave del proceso de negociación; también las recomendaciones de los expertos,



ejemplos y situaciones. Con todo ello tienes los recursos necesarios para ser un negociador de éxito.

Esperamos que ya estés listo para influir en los demás y lograr tus objetivos, siempre en el ánimo de lograr acuerdos creativos en los que todos ganen.

¡Quiero más!

Para conocer sobre técnicas de negociación te invitamos a ver el siguiente video titulado **WILLIAM URY. NEGOCIACION 1.**

<http://www.youtube.com/watch?v=zkvi8N6Xvlc&index=3&list=PL30F85252DC75177B>

Para conocer sobre técnicas de negociación te invitamos a ver el siguiente video titulado **WILLIAM URY. NEGOCIACION 2.**

<https://www.youtube.com/watch?v=tme1JZ6hsNE>

Para conocer sobre el negociador efectivo te invitamos a ver el siguiente video titulado **Donald Trump - PENSAR EN GRANDE (video original) THINK BIG.**

https://www.youtube.com/watch?v=wYR59W_klew

Para conocer sobre ideas para negociación te invitamos a leer el artículo: Conner Ch. (2014). *7 Magic Words (And 10 Negotiation Ideas) For Entrepreneurs.*

<http://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2014/05/11/no-fail-negotiation-tips-for-entrepreneurs/>

Mi Reflexión

Hemos revisado leyes y consejos que nos permitirán la preparación y ejecución de negociaciones exitosas. ¿Con qué conceptos de este tema te has sentido identificado?, ¿qué situaciones de negociación has recordado al revisar esta información?, ¿piensas que la negociación ganar-ganar es fácil de lograr o es una falacia?, ¿en tu organización, apoyan a los colaboradores a practicar técnicas de negociación como parte de su capacitación?

Bibliografía

Barrot, F. A. (2014). *Las 12 leyes de la negociación*. México: Conecta.

Gestionemprededora.com (2014). *Checklist de Karrass para detectar habilidades para negociar eficazmente*. Recuperado el 6 de junio de 2014 de:



<http://gestionemprededora.files.wordpress.com/2007/11/karras-check-list-negociacion.pdf>

Gestionemprededora.com (2014). *¿Negocia usted bien? Pautas de evaluación*. Recuperado el 6 de junio de 2014 de:

<http://gestionemprededora.files.wordpress.com/2007/11/karras-evaluacion.pdf>

Karrass, C. (2012). *10 negotiating tips*. Recuperado el 6 de junio de 2014 de:

http://www.karrass.com/kar_eng/downloads/KARRASS_10_Negotiating_Tips.pdf

MindTools S.F. *Win win negotiation*. Recuperado el 6 de junio de 2014 de:

<http://www.mindtools.com/CommSkill/NegotiationSkills.htm>

Trump, D. (2008). *The Techniques of Trump Negotiation*. CNBC. Recuperado el 6 de junio de 2014 de: <http://www.cnbc.com/id/25270725#>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.