



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2015 / 2016

LA IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
(THE IMPORTANCE OF NEGOTIATION IN ORGANIZATIONS)

Realizado por el alumno D. Álvaro Díaz Puertas

Tutelado por el Profesor D^a María F. Muñoz Doyague

En León a 6 de Junio de 2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETIVOS.....	8
METODOLOGÍA.....	9
1. LA NEGOCIACIÓN	10
1.1. CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN	10
1.2. EL LENGUAJE DE LA NEGOCIACIÓN.....	12
1.3. FACTORES DE NEGOCIACIÓN	16
1.3.1 Factores internos de negociación.....	17
1.3.2. Factores externos de negociación	19
1.4. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN.....	22
1.4.1. Competitivo, “Ganar – Perder” o contencioso.....	22
1.4.2. Colaborativo, “Ganar-Ganar” o cooperativo	24
1.4.3. Evasión, “Perder-Perder” o evitativa	25
1.4.4. Adaptativo, “Perder-Ganar” o acomodativa	26
1.5. MÉTODOS DE NEGOCIACIÓN	29
1.5.1. Negociación por posiciones	29
1.5.2. Negociación por intereses	32
2. EL NEGOCIADOR.....	34
2.1. Tipos de negociadores.....	34
2.2. ¿Cómo ser un buen negociador?	36
3. EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN	39
3.1. Etapa de preparación de la negociación	40
3.1.1. Planteamiento inicial y preparación.....	41
3.1.2. Análisis de la otra parte.....	41
3.2. Etapa de desarrollo.....	42

3.2.1. La toma de contacto	42
3.2.2. Sondeo y juego de opciones.....	43
3.2.3. Elaboración de propuestas	44
3.2.4. Concesiones e intercambios.....	45
3.3. Etapa de conclusión	46
4. ANÁLISIS DEL ESTILO DE NEGOCIACIÓN PREDOMINANTE EN LAS EMPRESAS DE LEÓN.	48
CONCLUSIONES.....	55
REFERENCIAS	57
ANEXO I.....	66

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Concepto de negociación	11
Cuadro 1.2. Factores de negociación	17
Cuadro 1.3. Negociación competitiva vs colaborativa	24
Cuadro 1.4. Negociación por posiciones vs intereses.....	30
Cuadro 2.1. Tipos de negociadores y sus características	35
Cuadro 2.2. Características del buen negociador.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Bandas de negociación	13
Figura 1.2. Bandas de negociación sin zona común	14
Figura 1.3. Ejemplo banda de negociación.....	15
Figura 1.4. Esquema tipos de negociación.....	27
Figura 3.1. Proceso de negociación	39
Figura 3.2. Distancia entre las partes	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Características de la muestra por tamaño de las empresas	49
Gráfico 4.2 Resultados por pregunta.....	50
Gráfico 4.3. Puntuación obtenida por cada estilo de negociación	53

RESUMEN

Con el presente trabajo se pretende profundizar en el concepto de negociación y analizar la relevancia que tiene dentro de las organizaciones. Para ello, se analizarán los diferentes estilos de negociación que influyen en la forma de proceder o actuar durante el proceso, y se mostrarán las principales características que todo buen negociador debe poseer. Para finalizar, se ha realizado una encuesta entre empresas leonesas para determinar cuál es el estilo de negociación predominante en ellas. Se ha determinado que la mayor parte de las organizaciones siguen un estilo de negociación colaborativo, mediante el que se busca obtener el mejor resultado para ambas partes y así lograr que las buenas relaciones entre los negociadores se mantengan a largo plazo.

Palabras clave: Negociación, negociador, organización, habilidades directivas, acuerdos.

ABSTRACT

The present work aims to deepen into the concept of negotiation and analyze its relevance within companies. Also, the different trading styles that influence how to proceed during the process will be analyzed, and the main characteristics that every good negotiator must possess are displayed. Finally, a survey has been conducted to determine which is the predominant negotiation style between Leon's companies. It has been determined that most organizations follow a collaborative negotiation style, through which it seeks to achieve the best result for both parties and thus achieve good relations between negotiators continued long term.

Key words: Negotiation, negotiator, companies, management skills, agreements.

INTRODUCCIÓN

Ya sea en el trabajo, entre los amigos y familiares, para fijar la fecha de presentación de un trabajo o incluso para alquilar el apartamento que acabas de heredar de tus abuelos, la negociación está actualmente presente en la gran mayoría de situaciones cotidianas. Diariamente negociamos sin darnos cuenta, ya que es una actividad que llevamos a cabo naturalmente (Beltri, 2000).

De hecho, desde que nacemos la negociación está presente en el día a día. Un claro ejemplo es cuando un bebé comienza a llorar con el fin de obtener comida a cambio o, cuando ya va creciendo e intercambia las notas en el colegio y el buen comportamiento por juguetes y golosinas (Richard, 1999). Nadie le ha enseñado a negociar con otros, por lo que se puede afirmar que es una capacidad intrínseca en el ser humano que, además, puede ser mejorada con la práctica (Key, 2014).

A medida que va transcurriendo el tiempo se originan nuevas situaciones en las que la negociación adquiere mayor relevancia, en particular en el ámbito laboral, en el que la negociación está directamente relacionada con las organizaciones. Por ello, es de vital importancia que los directivos sean capaces de manejar las técnicas de negociación, con el fin de llegar a acuerdos que sean beneficiosos para todas las partes (Carrión, 2007).

La negociación es, por tanto, un conjunto de interacciones con el objetivo de influir en terceras personas y así obtener algo a cambio. Por ende, debido a que es una actividad que se realiza entre individuos, una de las características más destacables que la definen es su complejidad, motivada por el gran abanico de situaciones diferentes en las que se hace necesaria; desde la evaluación y gestión de los conflictos, hasta su resolución y llegada a acuerdos entre las partes (Costa y Segura, 2011).

Por último, es importante mencionar que la mayoría de las negociaciones suceden en un contexto de relación a largo plazo, por ello al negociar, además de buscar buenos acuerdos, los negociadores centran sus esfuerzos en crear valor y construir relaciones duraderas entre las partes, lo que facilitará la resolución de futuras negociaciones (Zimmermann, 2004).

OBJETIVOS

El principal objetivo de este trabajo es analizar en profundidad el término de negociación así como determinar la importancia que tiene dentro de las organizaciones. Para ello el trabajo se ha dividido en objetivos específicos con el fin de analizarlos de mejor manera. Dichos objetivos son:

- Analizar el concepto de negociación a partir de las definiciones aportadas por los autores más relevantes en la materia.
- Analizar el lenguaje de la negociación, así como la importancia de las bandas de negociación.
- Estudiar los factores claves que influyen en la negociación, distinguiendo los factores internos de los externos.
- Determinar los estilos de negociación que guían a las negociaciones, diferenciando el estilo competitivo del colaborativo, del evitativo y del adaptativo.
- Analizar los métodos de negociación diferenciando la negociación por posiciones de la negociación por intereses.
- Analizar el papel del negociador, así como los tipos de negociadores que existen y determinar las características más relevantes que todo buen negociador debe poseer.
- Analizar detalladamente el proceso completo de negociación, desde la etapa de preparación hasta la de conclusión, pasando por todas sus fases.

METODOLOGÍA

Con el fin de lograr los objetivos propuestos, para la realización del presente trabajo se ha realizado una intensa revisión bibliográfica sobre la negociación y sus aspectos teóricos. Para ello se ha obtenido información de libros que definen el concepto de negociación. Así mismo, se ha recabado información de autores relevantes en la materia, así como de artículos de revista y páginas especializadas en el tema.

Con toda la información obtenida, se ha estructurado el trabajo en diferentes partes para un mejor análisis de la materia. Es por ello que en los primeros apartados se ha realizado un estudio de los conceptos y términos de negociación.

Posteriormente, y debido a la gran relevancia que tiene la negociación en las organizaciones, se ha enfocado la negociación a la empresa y se ha analizado la importancia que tienen los factores de negociación para la misma.

A la hora de negociar existen diferentes estilos que se pueden adoptar para lograr los objetivos buscados. De este modo, se ha dedicado un punto entero a analizar los estilos de negociación existentes, así como otro punto para estudiar los métodos de negociación o modos de actuar.

A continuación, se ha centrado el trabajo en estudiar la persona del negociador, distinguiendo los tipos de negociadores que existen y desvelando cuáles son las características principales que todo buen negociador debe tener y por tanto demandan las empresas.

Por último, tras hablar del perfil del negociador, se ha procedido a analizar detalladamente el proceso de negociación y el orden lógico que siguen todas las negociaciones, desde la etapa de preparación hasta el cierre de la negociación.

1. LA NEGOCIACIÓN

El término de negociación es bastante abstracto, y existen multitud de definiciones. Por ende, algunas definiciones están enfocadas a contenidos emocionales y otras lo están a contenidos genéricos o más “populares” (Fernández, 2004, p.62).

A continuación se analizará ampliamente el concepto y se aportarán distintas definiciones de autores relevantes. Así mismo se estudiarán los factores clave que influyen en la negociación, y los estilos y métodos que guían este proceso, sin olvidarnos de analizar el lenguaje de la negociación. Con todo ello se obtendrá una visión bastante amplia sobre el concepto de negociación.

1.1. CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN

La negociación es una interacción que se da entre dos o más partes, y tiene como fin llegar a la consecución de un acuerdo, a través de la comunicación. Ninguna de las partes intervinientes en la negociación posee todo el control, ni tampoco posee todos los recursos necesarios, por lo que necesitará de la colaboración de terceros. Por ello, para que se origine una negociación tienen que cumplirse dos requisitos; que exista un claro conflicto de intereses entre las partes y que sea necesario llegar a un acuerdo (Sabra, 1999).

Es muy común confundir el término negociar con regatear. Por ello, el regateo es una parte muy pequeña dentro de la negociación, cuyo objetivo principal es el de obtener el máximo beneficio mediante la discusión del precio, a pesar de que eso implique quedarse sin posibles transacciones futuras (García, 2011). Es una práctica muy extendida en Oriente, África y Sudáfrica. Está relacionado con la naturaleza no recíproca, es decir, no te doy algo a cambio de algo. De este modo, en la venta de un coche en la que se está discutiendo el precio, el objetivo de una parte es el de comprar el coche a un precio menor y el de la otra parte es el de venderlo a un precio mayor (Jamart, 2013).

En cambio, la negociación es una actividad mucho más amplia, en la que influye muchos otros factores, no solo el precio. En este caso, se trata de obtener algo de mayor

valor, a cambio de realizar ciertas concesiones. La negociación posee una naturaleza más recíproca, en la que se da algo a cambio de algo. Por ejemplo en la firma de un contrato se negocian diferentes cláusulas, con el objetivo de maximizar el resultado para ambas partes (Durán, 2015; Borrego, 2010).

Todas las partes reconocen que llegar a un acuerdo va a ser más beneficioso que rechazarlo, por lo que normalmente estarán dispuestos a dar algo a cambio de algo (Carrión, 2007).

Son muchas las definiciones sobre negociación que han surgido a lo largo del tiempo resultado del estudio de diversos autores. A pesar de ello, todas se fundamentan en elementos similares y vienen a concluir lo mismo. En el cuadro 1.1 se muestran las más significativas.

Cuadro 1.1: Conceptos de negociación.

Autor (año)	Definición negociación
Cohen (1981)	<i>“La negociación es un campo de conocimiento y de acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una gente de la que usted quiere cosas”... “es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos dentro de un remolino de tensiones” (p.13).</i>
Depre (1982)	<i>“Es la acción de discutir asuntos comunes entre dos partes con el fin de llegar a la consecución de un acuerdo” (p.7), “ la negociación es el arte de transformar un conflicto potencial en una asociación creativa” (p.63).</i>
Sabra (1999)	<i>“La negociación está concebida como una forma de relación entre dos o más partes que sienten la necesidad de establecer un intercambio a fin de resolver un problema o aprovechar una oportunidad de interés común” (p.22).</i>

**Fisher y Ury
(1981)**

“Negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos” (p.19). “La negociación es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión justa” (p.54).

Como puede observarse, todas las definiciones coinciden en afirmar que la negociación es un proceso que implica a más de una persona cuyos intereses son divergentes. Es una relación bilateral en la que se hace uso de la comunicación con el fin de llegar a un acuerdo y conseguir algo de otra persona influyendo en su comportamiento. La negociación finaliza cuando ambas partes llegan a un acuerdo, aunque en ocasiones ese acuerdo no beneficie a todos. Como se observa en todas las definiciones sobre negociación, el deseo de ambas partes de llegar a un acuerdo es una de las condiciones necesarias para que se de el proceso de negociación (Carrión, 2007).

1.2. EL LENGUAJE DE LA NEGOCIACIÓN

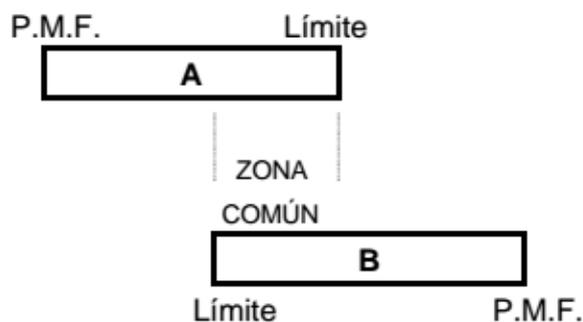
Todas las partes que intervienen en la negociación reconocen que llegar a un acuerdo va a ser más beneficioso que rechazarlo, por lo que normalmente aceptarán el intercambio de recursos, es decir, estarán dispuestos a dar algo a cambio de algo (Carrión, 2007). Irán cediendo en sus pretensiones iniciales a cambio de que la otra parte ceda de igual modo, dando lugar a las bandas de negociación o también conocido como lenguaje de la negociación.

Estas bandas de negociación, o margen de maniobra, son un elemento útil para los negociadores ya que permiten seleccionar una estrategia de negociación adecuada para hacer frente a las exigencias de la otra parte, así como obtener la mejor parte del pastel que se reparte.

Durante la negociación, cada parte establece el máximo que desea obtener, lo que se denomina posición más favorable (P.M.F), y el mínimo que está dispuesto a aceptar, es decir la posición más desfavorable o límite de ruptura. Por debajo de este límite, el negociador preferirá cancelar la negociación y no llegar a ningún acuerdo (Domínguez, 2014; Carrasco, 2007).

Como se observa en la figura 1.1, la banda de negociación es el espacio existente entre la posición más favorable (P.M.F) y el límite de ruptura. En el caso en el que se solapen las bandas de ambos negociadores, dará lugar a la existencia de un área en el cual los negociadores son capaces de llegar a un posible acuerdo. Este área se denomina zona común o zona de intercambio. De la capacidad de negociación de los individuos dependerá que la negociación finalice en un punto más próximo al P.M.F o al límite de ruptura, dentro de la zona común (Carrión, 2007; Llacuna, Baraza, Bernal y De la Fuente, 2014).

Figura 1.1: Bandas de negociación



Fuente: Carrión (2007).

La figura 1.1 muestra dos bandas (A y B) que representan las dos partes que intervienen en la negociación. Cada parte desea que la negociación finalice en su posición más favorable, pero normalmente esta situación es imposible, ya que la otra parte estaría fuera de su límite de ruptura (Hafez, 2013).

Según Dirube (2005), es evidente que en las negociaciones donde una de las partes pierde, al sobrepasar ese límite de ruptura, los acuerdos que se generan no serán

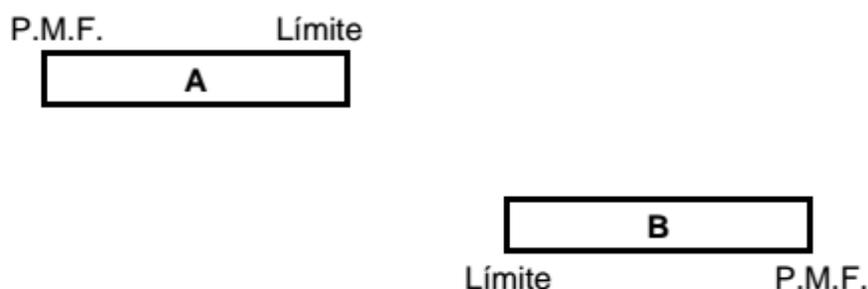
duraderos. Por ello, la posición inteligente será aquella en la que ambas partes ganen (ganar-ganar), situación que se obtiene cuando los acuerdos se realizan dentro de la zona común.

Aunque el acuerdo se haya cerrado dentro de dicha zona común, habrá realizado una mejor negociación aquel negociador que se aproxime más a su posición más favorable (Dirube, 2005).

Por esta razón, la negociación se basa en ir moviéndose y cediendo pretensiones a lo largo de la banda de negociación, con el fin de llegar a la zona común donde posiblemente se llegue a un acuerdo. Puede existir acuerdo en cualquier punto dentro de esta zona (Bonocore, 2008).

Carrión (2007) afirma que, en la mayoría de las negociaciones, las bandas de negociación se superponen dando lugar a la zona común, pero en ocasiones estas bandas están tan separadas una de la otra que es imposible que exista esa zona de intercambio como se observa en la figura 1.2. En estos casos las negociaciones quedan paralizadas a la espera de que alguna de las partes ceda.

Figura 1.2: Bandas de negociación sin zona común



Fuente: Carrión (2007).

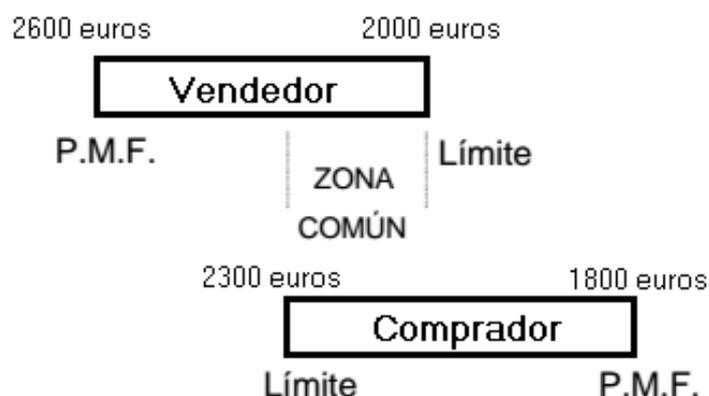
Por otra parte, puede ocurrir que durante la negociación se obtengan nuevos datos o características que susciten un cambio de la posición más favorable o del límite de ruptura, por lo que el margen de maniobra que existe entre ambos puntos variará (Treviño, 2012).

En la figura 1.3 se ilustra el concepto de banda de negociación mediante un ejemplo ficticio de una negociación llevada a cabo en la compraventa de un vehículo.

El vendedor desea obtener 2600 euros por su vehículo. Esta sería su posición más favorable. Por otro lado, el límite de ruptura lo establece en 2000 euros, es decir, por debajo de este precio no estaría dispuesto a deshacerse del coche.

En la otra posición se encuentra el comprador, cuyo objetivo es adquirir el vehículo por 1800 euros siendo esta su posición más favorable, y como máximo estaría dispuesto a pagar 2300 euros. Si se superase este límite tampoco se realizaría la compraventa.

Figura 1.3: Ejemplo banda negociación



Fuente: Elaboración propia a partir de Carrión (2007).

Como se observa en la Figura 1.3, el acuerdo se alcanzará en la zona común, entre los límites de ruptura de cada parte, que en este caso son 2300 y 2000 euros respectivamente.

La primera oferta la lanza el vendedor pidiendo por el coche 2600 euros y otorgando una garantía de 6 meses, pero el comprador la rechaza por estar fuera de su límite. Tras ello el comprador expone algunas deficiencias en el vehículo y ofrece 1800 euros y pide dos años de garantía. En este punto no se llegará a ningún acuerdo por lo

que ambas partes comienzan a negociar acercándose poco a poco a la zona común o zona de intercambio.

Finalmente el acuerdo se cierra en 2200 euros con un año de garantía para el comprador, es decir, el acuerdo concluye dentro de la zona común. A pesar de que ambas partes han ganado en el acuerdo, se puede afirmar que el vendedor está en una mejor situación ya que el trato se ha cerrado en un punto más próximo al límite de ruptura del comprador.

Como se ha podido observar, el uso de las bandas de negociación genera ciertos beneficios que facilitan la formalización de un acuerdo. Entre dichos beneficios se encuentran (Rojas y Bertran, 2010; Urcola, 2010):

- La creación de acuerdos favorables gracias a que se conocen los límites de ruptura. El negociador sabe que se cancelará la negociación si se sobrepasan dichos límites.
- Facilita el diseño de una estrategia de cesiones eficaz, con el fin de ir cediendo poco a poco en sus intereses iniciales y llegar a un acuerdo entre las partes.
- Las bandas de negociación analizan las estrategias de la otra parte y se anticipan a sus movimientos y cesiones.
- Hace posible estimar el límite de ruptura de la parte contraria pudiendo, de esta manera, obtener mejores resultados al final de la negociación (Villa, 2016).

1.3. FACTORES DE NEGOCIACIÓN

Según Ruiz (2014) existen diferentes factores clave que influyen en la negociación, favoreciendo o perjudicando el proceso.

Como puede observarse en el cuadro 1.2, los factores de negociación se clasifican dependiendo de si son internos o externos. Los primeros son aquellos factores que definen a la organización y que tienen su origen dentro de ella. Aquí se incluyen las habilidades sociales, la asertividad, la intuición, el poder de influencia sobre terceras personas, etcétera.

Por otro lado, los factores externos son aquellos que dependen del lugar donde transcurre la negociación (Munuera y Rodríguez, 2012). Estos son la información, cultura, el tiempo, el entorno, la situación económica, social, política y cultural. Todos ellos influyen en el proceso de negociación.

Cuadro 1.2: Factores de negociación

INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales • Asertividad • Intuición • Poder de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Información • Cultura • Tiempo • Entorno • Económico • Social • Político

Fuente: Elaboración propia a partir de Ruiz (2014).

A continuación se analizarán todos ellos en detalle con el fin de determinar la importancia de cada uno de ellos.

1.3.1 Factores internos de negociación

Los factores internos son aquellos factores que las organizaciones son capaces de controlar total o parcialmente. Como se mencionó anteriormente, tienen su origen dentro de la empresa y afectan directamente al proceso de negociación (Camacho, 1988). Las corporaciones tienen alto poder de influencia sobre los factores internos. Entre estos factores se encuentran las habilidades sociales, la asertividad, la intuición y el poder de influencia.

De este modo, las habilidades sociales son un elemento muy importante a destacar y hacen referencia a las capacidades o actividades empleadas por un individuo cuando interactúa con otras personas (García-Rincón y Hernández, 2004). Más concretamente a

la capacidad de escuchar, convencer y exponer sus ideas con claridad. Es por ello una de las habilidades más relevantes, sobre todo si es necesario colaborar con otras personas o departamentos dentro de la empresa. Por ello, será necesaria la capacidad de aprender de otros a la vez que enseñas tus conocimientos a modo de retroalimentación (Soto, 2014).

Más habilidades sociales son el optimismo y la confianza en uno mismo, así como la capacidad de liderazgo, la no aversión a los cambios y, muy importante, la capacidad de resolución de conflictos (Donneys, 2005). Dentro de las habilidades sociales también destacan la capacidad de cooperación y de colaboración entre los individuos de la organización, así como la empatía, que es la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Es por ello que la empatía es un elemento clave para saber en que situación se encuentra la otra parte, con el fin de conocer sus opiniones y llegar a los mejores resultados mediante la negociación (Soto, 2014). Debido a que es uno de los factores más relevantes en la búsqueda de soluciones conjuntas, esta es una de las características más buscadas en un buen negociador (Fernández, 2005).

Otro de los factores internos de negociación es la asertividad; habilidad de comunicación social a través de la cual los negociadores son capaces de transmitir sus deseos y necesidades de una manera adecuada, sin hacer uso de la provocación pero sin ser manejados por la otra parte. Este factor de negociación da lugar a la creación de buenas relaciones y a una comunicación de calidad (Font, 2007). Por consiguiente, facilita un posible entendimiento entre las partes y hace que todos se sientan bien y que las negociaciones se vean como una actividad elegante (Castanyer y Ortega, 2013).

En cuanto a la intuición, es aquella capacidad del ser humano que le proporciona información adicional que no podría obtener de otra forma y facilita la toma de decisiones. Es un proceso inconsciente y misterioso, originado de la experiencia y que afecta a muchas de las decisiones que se toman día a día (Amorós, 2010). Se caracteriza por la ausencia de pensamiento racional. En definitiva es la capacidad de anticipar ideas o acontecimientos (Hogarth, 2002). Ciertos autores afirman que la intuición como tal no existe. Simplemente es un conjunto de conocimientos que poseemos lo que motiva a la toma de una decisión u otra (Bandeira, 2013).

El poder de influencia está relacionado con el grado de dominio que se tiene sobre terceras personas. Este factor es importante dentro de la negociación porque los individuos que sean capaces de manejarlo efectivamente, podrán conseguir que la otra parte realice algo que no tenía pensado hacer. En definitiva, quien posea más poder de influencia obtendrá más privilegios (Dawson, 2006).

Según French y Raven (1968) existen diferentes tipos de poder entre los que destacan el poder legítimo, asignado por los superiores, el poder experto proveniente del conocimiento, el de recompensa, el cual se centra en otorgar incentivos a aquellas conductas adecuadas, el poder coercitivo, que es la capacidad de castigar los malos comportamientos y el poder carismático cuya capacidad es la de influir en los subordinados.¹

1.3.2. Factores externos de negociación

Los factores externos son los que se encuentran fuera de las organizaciones y dependen del lugar o el medio donde se realice la negociación. Estos factores influyen de la misma manera en todas las organizaciones de un mismo ámbito geográfico (Molina, 2005). Los negociadores son incapaces de controlar los factores externos debido al escaso o nulo poder de influencia que poseen sobre ellos pero, a pesar de esto, tienen que tenerlos en cuenta a la hora de planificar las estrategias de negociación (Camacho, 1988). Dentro de esta clasificación se encuentran la información, la cultura, el tiempo, el entorno, la situación económica, social, política y cultural.

En el caso de la información, se trata de un factor que está asociado a la cantidad de datos que somos capaces de reunir sobre la otra parte. Cuanto mayor cantidad de información se logre obtener, más fácil será seleccionar posteriormente el estilo de negociación adecuado (Sierralta, 2005). Se debe buscar información sobre el estilo de negociación que suele usar la otra parte de la negociación, es decir, si usa un enfoque colaborativo o por el contrario competitivo. También hay que saber cuál es el motivo por el que quiere comprar o vender, la situación financiera de la empresa, si suele respetar lo acordado en las negociaciones, etcétera. Por ello, es evidente la importancia

¹ Para más información sobre los tipos de poder véase ir Budjac (2011, p.137).

que tiene la habilidad de escuchar, no solo por la retroalimentación que se obtiene de la otra parte, si no por la muestra de respeto que genera (Richard, 1999).

La cultura es un factor clave, sobre todo cuando se realizan negociaciones con personas que son de otros países, ya que las diferencias culturales determinan la forma de tomar decisiones y de negociar (Rialp y Rialp, 2002). Por ello, será muy importante en primer lugar recopilar información sobre la cultura de la otra parte, con el fin de saber guiar la negociación de la mejor manera posible y llegar a la obtención del beneficio o resultado esperado. En una negociación típica lo primero es analizar los intereses propios y los de la otra parte, pero en las negociaciones interculturales habrá que solventar dos dificultades para llegar a determinar los intereses de los otros. Una de ellas será identificar el estilo de negociación de la otra parte, y el otro obstáculo será entender sus valores y creencias (Siedel, 2014).

El tiempo es otro de los factores externos que influyen en el resultado de las negociaciones. La capacidad para gestionar el tiempo con eficacia facilita el manejo de la ansiedad y la realización de negociaciones de calidad. La mayoría de las personas no son capaces de controlarlo, “*Casi siempre se cierran malos tratos cuando se está apurado de tiempo*” (Puchol, 2005, p.188), lo que claramente afecta de forma negativa al resultado de la negociación.

Adicionalmente, el entorno es un factor relevante en las negociaciones, dado que influye directamente en la conducta de las personas que participan en la negociación, pudiendo afectar tanto positiva como negativamente (De Manuel y Martínez-Vilanova, 2009). Según Domínguez (2011), el objetivo de las negociación será el de convencer y seducir a la otra parte. Para ello contribuirá que estas transcurran en un ambiente físico adecuado, con una buena temperatura, un buen mobiliario, etcétera. El propósito será que el oponente se sienta cómodo, lo que favorecerá a la negociación. Si nuestra posición es la de anfitrión, es decir, somos nosotros los que organizamos la negociación en nuestra sede, tendremos una serie de ventajas, entre las que destacan la seguridad y la tranquilidad que brinda el estar en un lugar conocido. Otras ventajas son la disposición de todos los datos necesarios para llevar a cabo la negociación, la capacidad de controlar el tiempo pudiendo proponer descansos o aplazamientos, etcétera. No obstante, la posición de anfitrión induce a cometer errores como por ejemplo el estar

más relajados, lo que da lugar a que nos sintamos más confiados y que la otra parte lo use para hacer una negociación más dura (Domínguez, 2011).

Por otro lado, también podemos clasificar el entorno dependiendo de si estamos ante un entorno abierto o cerrado. El entorno abierto da imagen de naturalidad y tranquilidad. Se caracteriza por negociaciones distendidas. Muchos acuerdos se han firmado dando un paseo por el campo, en una terraza, jugando al tenis o al golf... Es decir, un entorno abierto mejora nuestras posiciones y ayuda a aproximarnos a la otra parte. Las negociaciones se pueden realizar también en entornos cerrados. Esta clasificación es la más normal ya que la mayoría de las negociaciones se realizan en despachos, restaurantes, domicilios, etcétera (Fern, 2003).

Amaya (2007) recomienda elegir la posición de anfitrión en las negociaciones ya que, de este modo, se tiene el control del proceso de negociación y se respira más confianza. Debemos cuidar el espacio, dotándolo de un tamaño adecuado, es decir, ni muy grande ni muy pequeño.

El factor económico será útil para observar la situación actual y futura de la empresa con la que se va a negociar, analizando las variables macroeconómicas del mercado en el que se va a realizar la negociación (Iborra, Dasi, Dolz y Ferrer, 2014). Este factor evalúa la solvencia económica del cliente y examina si es un buen momento o no para intentar buscar un acuerdo con la otra parte.

El social engloba el ambiente en el que se lleva a cabo la negociación, la conducta y el comportamiento entre los participantes, las actitudes, los deseos, el estilo de vida, los gustos, etcétera. A su vez, este factor está íntimamente ligado al tamaño y a la estructura poblacional (Jacobs y Homburguer, 1992). Todo esto condiciona la forma de negociar de las partes y su conducta ante la búsqueda de un acuerdo.

Además de los factores económicos y sociales, las negociaciones están condicionadas por factores políticos. El factor político da gran importancia a la burocracia a la hora de llegar a acuerdos. Este factor está compuesto por leyes que influyen en la negociación tales como normas urbanísticas, normas medioambientales, permisos y licencias, etcétera (Ruiz, 2014).

1.4. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

El estilo de negociación es la forma de proceder o actuar ante una negociación (García, 2012). Dependerá principalmente del propósito de las partes, es decir, si desean colaborar y ganar ambos, o si prefieren luchar y competir con el fin de ganar a cualquier precio.

Por ello, los principales estilos que se pueden encontrar a la hora de iniciar el proceso de negociación son cuatro. Estos son el estilo competitivo (o el de ganar-perder), el colaborativo (o el de ganar-ganar), el adaptativo y el de evasión (Palacios, 2008).

Ninguno es mejor que otro, por lo que la elección del estilo o enfoque dependerá del momento o situación en la que nos encontremos, y de la relevancia que tiene la relación entre las partes y el resultado del proceso dentro de la negociación. Por ello, a esta clasificación de los estilos se la denomina negociación situacional.

1.4.1. Competitivo, “Ganar – Perder” o contencioso

Según la RAE, competir es “*contender entre sí, aspirando con empeño a una misma cosa*” (Real Academia Española, 2016). Es decir, es la lucha entre varias personas con el fin de conseguir una misma cosa.

Dentro de los estilos de negociación, el competitivo es el estilo más duro y extremo de los cuatro. Se caracteriza por la baja cooperación entre las partes. Su objetivo es derrotar a la otra parte sin importar lo que ella sienta, por ello se caracteriza por la confrontación y el enfrentamiento entre los participantes. Se trata de alcanzar los objetivos propios haciendo perder al otro. En definitiva, ganar a cualquier precio (Palomo, 2007). Dicho estilo de negociación posee una orientación distributiva en la que predomina el juego de suma cero, es decir, lo que gana una parte lo pierde la otra (Quezada, 2008).

En el estilo de “ganar-perder”, una de las partes pierde a la vez que la otra gana. Por ello podemos afirmar que, en este sentido, es más importante el resultado de la negociación que las relaciones entre las partes (Sanchez, 2010).

El enfoque competitivo destaca por el antagonismo entre los participantes de la negociación (Cuadro 1.3). El objetivo principal es ganar a toda costa, incluso haciendo uso de las amenazas, la violencia, los engaños y las trampas. Otra de las características más relevantes de este estilo de negociación es la búsqueda de los mejores resultados posibles a costa del otro (Carrión, 2007).

Este estilo es empleado normalmente cuando la relación entre los participantes es eventual, por ejemplo, en la compra de un vehículo, o cuando una de las partes posee más autoridad que la otra, en el caso de una multinacional. También es empleado cuando los recursos son limitados. Asimismo, este estilo es eficaz cuando se requiere actuar con rapidez y se admite a ciencia cierta que se tiene razón en la negociación (De la Cruz, 2015). Su origen está motivado normalmente por la elevada necesidad de logro, éxito, ganancia y poder personal. Otra de las situaciones en las que se suele hacer uso de este enfoque es cuando el objetivo de la negociación radica únicamente en el precio. En estos casos se suele sacrificar la relación realizando una negociación competitiva. En ocasiones esto es peligroso porque nunca se sabe si tendremos que volver a negociar con el mismo individuo en un futuro. Otro de los usos de este enfoque es cuando se sabe de antemano que la actitud de la otra parte va a ser agresiva, por lo que usaremos un estilo competitivo desde un primer momento. Seremos duros con el problema, pero tolerantes con el sujeto (Ponti, 2002).

Existen ciertos inconvenientes derivados de este estilo de negociación que es importante mencionar. De este modo se puede afirmar que el estilo competitivo no suele dar lugar a buenos resultados, entendiendo como buen resultado un buen acuerdo entre las partes. Esto ocasionará que cada uno busque su mayor beneficio y se centre más en su posición negociadora, lo que podrá traducirse en la pérdida de la negociación y pasar a formar parte de la parte perdedora del enfoque “ganar-perder” (Costa y Segura, 2011).

Además, da lugar a problemas de eficiencia, debido a que se necesita un mayor esfuerzo para llegar a un acuerdo. Los integrantes se centran en defender su posición competitiva, por lo que incurren en un mayor gasto de dinero, esfuerzo y tiempo, en lugar de trabajar juntos en la búsqueda de una solución (Caldas, Murias, y Gregorio, 2013).

Otro inconveniente es que pone en peligro la relación entre los integrantes. Normalmente la puesta en práctica del estilo de negociación competitiva da lugar a que

la relación entre las partes resulte afectada, debido a la dureza de las negociaciones que le caracteriza (Ruiz, 2014).

Cuadro 1.3: Negociaciones Competitivas Vs Colaborativas.

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS	NEGOCIACIONES COLABORATIVAS
<input checked="" type="checkbox"/> Los participantes son adversarios.	<input checked="" type="checkbox"/> Los participantes son "amistosos".
<input checked="" type="checkbox"/> El objetivo es la victoria.	<input checked="" type="checkbox"/> El objetivo es el acuerdo.
<input checked="" type="checkbox"/> Se desconfía en el otro.	<input checked="" type="checkbox"/> Se "confía" en el otro.
<input checked="" type="checkbox"/> Se insiste en la posición.	<input checked="" type="checkbox"/> Se insiste en el acuerdo.
<input checked="" type="checkbox"/> Se contrarrestan argumentos.	<input checked="" type="checkbox"/> Se informa.
<input checked="" type="checkbox"/> Se amenaza.	<input checked="" type="checkbox"/> Se ofrece.
<input checked="" type="checkbox"/> No se muestra el límite inferior.	<input checked="" type="checkbox"/> Se muestra el límite inferior.
<input checked="" type="checkbox"/> Se exigen ganancias para llegar al acuerdo.	<input checked="" type="checkbox"/> Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.
<input checked="" type="checkbox"/> Se intentan sacar los mayores beneficios.	<input checked="" type="checkbox"/> Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.

Fuente: Carrión (2007).

1.4.2. Colaborativo, "Ganar-Ganar" o cooperativo

Según la RAE, cooperar es "*obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin*" (Real Academia Española, 2016). Es decir, es colaborar con otros con el fin de conseguir un determinado resultado que beneficie a todos.

El principal objetivo del estilo colaborativo es llegar a un acuerdo en el que todas las partes obtengan lo que deseen. Para ello aunarán esfuerzos y cooperarán para conseguirlo (Budjac, 2011).

Para realizar una negociación colaborativa, los negociadores se basan en el estilo "ganar-ganar" donde yo gano y tu ganas, por lo que ambas partes finalizan la negociación con un pacto que beneficia a todos (Konsentas, 2014).

Este estilo de negociación se caracteriza por la asertividad y la búsqueda del interés común. Posee una orientación integradora, cuya finalidad no es debilitar a la otra parte (Quezada, 2008). Nadie posee todo el poder como era el caso de la negociación competitiva, esto no quiere decir que todas las partes tengan el mismo grado de poder,

pero la diferencia no es tan llamativa como la que se daba en el enfoque ganar-perder. Otro de los elementos diferenciadores de este estilo es la búsqueda de la generación de relaciones entre los participantes ya que se quiere preservar el vínculo entre los integrantes con el fin de seguir llegando a acuerdos en el futuro, como se da en las relaciones entre proveedores y clientes habituales. Los negociadores desarrollan una conducta asertiva con el objetivo de llegar a alianzas o acuerdos que beneficien a todos (Gómez, 2016).

Como se observa en el cuadro 1.3, la negociación colaborativa se centra en llegar a un acuerdo. Los integrantes son “amistosos” y existe confianza mutua. La amenaza no está contemplada aquí como en el caso de la negociación competitiva. En definitiva se intenta satisfacer las necesidades de la otra parte incluso llegando a aceptar pérdidas con el fin de llegar a un acuerdo y preservar la relación (Carrión, 2007).

En definitiva este método es usado cuando se trata con proveedores o clientes habituales, y cuando se busca la fidelidad de la otra parte para seguir teniendo trato en un futuro. Si se pretende evitar conflictos y que todos salgan ganando, y cuando se necesitan mutuamente para el logro del resultado esperado.

A tenor de lo expuesto, la diferencia entre el estilo competitivo y el colaborativo es clara. En el primero de los casos la negociación es más simple y se centrará en el precio como elemento más importante a negociar. El acuerdo finalizará con un estrechamiento de manos y normalmente no se realizarán nuevos tratos. En cambio, en el segundo de los casos, es decir, en la negociación colaborativa, aparte del precio se dará importancia al método y forma de pago, al plazo de entrega, al servicio postventa y las garantías que ofrecen... con el fin de crear un clima adecuado para preservar la relación en el futuro. En este segundo caso, la posibilidad de llegar a un acuerdo es más compleja e intervienen más elementos a negociar antes de lograr un pacto.

1.4.3. Evasión, “Perder-Perder” o evitativa

Según la RAE, evadir es “evitar un daño o peligro”, “desentenderse de cualquier preocupación o inquietud” (Real Academia Española, 2016). Es decir, es la acción que realiza una persona con el fin de evitar hacer frente a un problema o dificultad.

Desde el punto de vista de la negociación, el estilo evasivo o “perder-perder” no busca el beneficio mutuo, al contrario, los individuos están dispuestos a perder con tal de que la otra parte pierda (Urcola, 2010). En estos casos ninguna de las partes queda satisfecha con el acuerdo, sirviendo de consuelo saber que la otra parte tampoco lo está (Mondéjar, 2014). Se manifiesta cuando ambas partes determinan que hay más que perder que ganar, es decir, los problemas que pueden derivarse de la negociación van a ser más importantes que los beneficios obtenidos.

De este modo se evita negociar y ambos pierden, aunque pierden menos que si hubieran negociado. La negociación daría lugar a un desgaste de la relación, a la reducción de beneficios y al empeoramiento de los resultados (Gómez, 2016). Por ello, las personas que rehúyen del conflicto suelen ser propensas a usar el estilo evasivo y a ser poco asertivas, al contrario que en el estilo colaborativo (Budjac, 2011).

Dicho estilo de negociación está relacionado con la Teoría del Hombre Estúpido de Cipolla (1988)², que afirma que existen cuatro tipos de hombres, entre los que destaca el hombre estúpido. Este se caracteriza por sus acciones incoherentes, que buscan hacer daño a la otra parte, sin obtener nada a cambio, incluso llegando a perder también.

1.4.4. Adaptativo, “Perder-Ganar” o acomodativa

Según la RAE, adaptarse es “*acomodar, ajustar algo a otra cosa*”. (Real Academia Española, 2016). Es decir, acomodarse a algo que difiere de lo habitual.

El estilo de negociación adaptativo o “perder-ganar” tiene como principal objetivo ceder y acepta las propuestas de la otra parte con el fin de obtener mejores resultados en

² Cipolla (1988), admite que existen cuatro tipos de hombres que coinciden con los diferentes estilos de negociación existentes. El hombre inteligente es aquel que lucha por el beneficio propio así como por el de los demás. El malvado busca únicamente su propio beneficio y para ello tiene que sacrificar el de la otra parte. Por otra parte, el hombre ingenuo otorga el benéfico a terceras personas a costa de sacrificar el suyo. Y finalmente el hombre estúpido, relacionado con el estilo de evasión perder-perder.

un futuro. Una de las partes pierde para que la otra gane y así ganar su confianza (Gómez, 2016).

Como se puede observar, en este enfoque prevalece la relación entre los individuos sobre los resultados, por esta razón se usa principalmente cuando se desea invertir en el largo plazo y cuando el objetivo es ganarse la confianza de la otra parte y mejorar su relación.

La figura 1.4 muestra a modo de resumen los cuatro estilos de negociación analizados anteriormente.

Figura 1.4: Esquema tipos de negociación



Fuente: Negociación Avanzada (2015).

En muchas ocasiones el estilo adaptativo es confundido con el de evasión. Para eliminar confusiones se concluye que el adaptativo o acomodativo está caracterizado por el término “perder-ganar” y prima la importancia de la relación sobre los resultados. En cambio, el estilo de evasión está definido por el enfoque “perder-perder” y la importancia de las relaciones y de los resultados es escasa.

Como se ha observado, ningún enfoque es mejor que el otro, por lo que la elección dependerá del momento o situación en la que nos encontremos, y de la importancia que demos a las relaciones y a los resultados de la negociación. Pero cabe destacar que el estilo colaborativo es el que da lugar a mejores resultados para ambas partes, en contraposición al estilo evasivo, que da lugar a que todos pierdan.

En ciertos casos los negociadores ven necesario llegar a un acuerdo debido a la posición dominante de la otra parte o porque cualquier resultado originado tras la negociación será preferible a la situación actual. En el momento en que la posición dominante la tienen otros hay que valorar cuándo se aceptan las demandas y requerimientos que nos pide la otra parte, ya que se corre el peligro de realizar una mala transacción debido a la presión que generan (Dasí y Martínez-Vilanova, 1997). En estos casos en los que se siente la necesidad de llegar a un acuerdo podemos llegar a ceder y aceptar los intereses de la otra parte, incluso aceptar pérdidas, con el objetivo de llegar a un pacto. En estas ocasiones el estilo de negociación que debemos elegir es el colaborativo para llegar a un acuerdo que beneficie a todos.

Otra situación que puede darse es la opuesta a la anterior, es decir, que la posición dominante la disfrutemos nosotros. En este caso se podrá seguir un estilo competitivo dentro de la negociación. Por ejemplo una fábrica de pantalones que obtiene la tela de un proveedor local. Pongámonos en el caso que esta fábrica representa el 85% de las ventas del proveedor de tela, por tanto la fábrica de pantalones tendrá una posición dominante en las negociaciones con el proveedor de tela. Podrá pedirle lo que quiera, por ejemplo vender la tela bajo coste. El proveedor de tela se verá obligado a aceptar los intereses de la otra parte debido a su gran porcentaje de venta que representa. Pero hay que tener cuidado con lo que se exige, ya que puede que lo que se solicita sea imposible de mantener a largo plazo por el proveedor. En el caso de vender la tela bajo coste sería posible a muy corto plazo, pero a medio largo plazo sería imposible y tendría que cerrar. Si esto se repite con muchos proveedores de tela, la fábrica de pantalones se quedaría sin empresas que la abasteciesen. Por tanto hay que tener mucho cuidado con lo que se exige en la negociación competitiva. Los contratos no solo hay que firmarlos, también hay que cumplirlos.

1.5. MÉTODOS DE NEGOCIACIÓN

Ya se ha visto anteriormente que el estilo de negociación es la actitud y la forma de proceder ante una negociación, en cambio, los métodos de negociación son los pasos a seguir y los modos de actuar en la búsqueda del objetivo esperado (García, 2012).

Dos son los métodos de negociación que se pueden seguir en la búsqueda de dicho objetivo. Por un lado se encuentra la negociación por posiciones, que está vista como una competición en la que se gana todo o nada, y por el contrario la negociación por intereses, cuya función es la de buscar acuerdos satisfactorios para ambas partes. A continuación se analizará cada una de ellas al detalle.

1.5.1. Negociación por posiciones

Las negociaciones con base en las posiciones es el método más común entre los negociadores. Es una manera de satisfacer los propios intereses. En este tipo de negociaciones, cada parte elige una posición o postura y la defiende, primando los intereses de unos sobre los otros, lo que da lugar a malos resultados. Cada parte argumentará que su posición es la correcta y que el único resultado posible es el suyo (Chevalier, 2006; Malaret, 2007).

El objetivo es ganar a costa de que la otra parte pierda (ganar-perder), por tanto la postura de la negociación por posiciones es la de competir. Cualquier ganancia de una parte se compensa con la pérdida de la otra, por ello se dice que la negociación posicional es una negociación de suma cero. En este caso, ceder en las posiciones iniciales está visto como signo de debilidad (Instituto Cooperativo Interamericano, 2008).

Partiendo de la posición inicial, se van otorgando cesiones con el objetivo de llegar a un acuerdo. Un claro ejemplo de esta práctica es el típico regateo en el que tras realizar una primera oferta se va cediendo en las pretensiones iniciales (Matias, 2008). Fernández (2005, p.32) aconseja “comenzar una negociación partiendo de una posición, limita nuestra capacidad para desarrollarla eficazmente, ya que nos encontraremos en desventaja si después, por algún motivo, decidimos cambiarla”.

En el cuadro 1.4 se observan las características más destacadas de la negociación por posiciones, entre las que se observan, la reducida flexibilidad que otorga para la toma de decisiones, la menor coherencia de sus resultados, la capacidad para generar soluciones se ve reducida debido a que cada individuo define su posición como único resultado posible. Otra de las características de este método es la mayor posibilidad de estancamiento de la negociación, motivado por la alta probabilidad de no llegar a un acuerdo; la negociación es vista como una competición, es decir, para que una de las partes gane la otra tiene que perder. Por último cabe destacar que las negociaciones por posiciones desgastan las relaciones con los adversarios, debido a que una de las partes siempre termina en desventaja, a pesar de haber llegado a un acuerdo (Fernández, 2005).

Cuadro 1.4: Negociación por posiciones vs intereses

Negociación por posiciones	Negociación por intereses
Poca flexibilidad en las decisiones.	Mayor flexibilidad en las decisiones.
Menos coherente.	Más coherente.
Menor capacidad para crear soluciones.	Más creativo.
Posibilidad de estancamiento de la negociación.	Mayor facilidad para superar obstáculos.
La negociación es una competición: todo o nada.	Llega a acuerdos satisfactorios para ambas partes.
Desgasta las relaciones con sus adversarios.	Fortalece las relaciones con sus adversarios.

Fuente: Fernández (2005).

Dentro de la negociación por posiciones destacan dos estilos o líneas de actuación que marcarán la forma de enfrentarse a la otra parte; la línea dura y la línea suave (Matias, 2008).

La línea dura de actuación es la más tradicional. En este caso, los individuos ven la negociación como un enfrentamiento en el que tienen que ganar a toda costa. Vencerá aquella parte que consiga mantener su posición durante más tiempo y aquella que no termine cediendo en sus intereses. En el estilo duro de actuación, las relaciones se ven afectadas ya que la parte que cede siente que ha fracasado.

Como contraposición está la línea suave. Este estilo no es tan usado como el anterior. Su principal objetivo es llegar a un acuerdo manteniendo la relación con la otra parte, por lo que se aleja de la idea de ganar a toda costa. El funcionamiento de la línea suave es el de ceder en los intereses iniciales a cambio de que la otra parte ceda de igual modo.

Como se observa, la negociación por posiciones, a pesar de ser el método más utilizado, no es el más adecuado debido a la gran cantidad de inconvenientes que genera. Entre las principales desventajas de este método destacan (Matias, 2008; Díaz y León, 2005):

- Los acuerdos que se obtienen de la negociación por posiciones son menos coherentes e irrazonables. Al centrarse en exceso en las posiciones se deja de lado lo verdaderamente importante, los intereses y las preocupaciones de los individuos. De este modo, el llegar a un acuerdo se convierte en una tarea ardua y el resultado obtenido es menos eficaz de lo esperado.
- Es ineficiente. Canto mayor sea la diferencia entre las posiciones iniciales de cada parte y menores sean las cesiones que se van realizando para llegar a la zona común de la banda de negociación, más complicado será llegar a un posible acuerdo y más tiempo tardará en efectuarse.
- Enfrenta a los participantes, poniendo en peligro las relaciones entre ellos. Cada parte intenta convencer a la otra de que su posición es la adecuada, llegando a forzar y presionar con el objetivo de ganar, sin importar que la otra parte pierda. Todo ello da lugar a que la relación se deteriore e incluso se rompa (Viana, 2014).
- Cuanto mayor es el número de individuos involucrados en este tipo de negociaciones más complejos son los problemas que se generan debido al aumento de la dificultad de llegar a un acuerdo.

- Se llega a premiar el engaño. Se hace uso de cualquier estrategia con el fin de obtener la posición más favorable para el negociador.
- La negociación por posiciones es costosa, y la probabilidad de no llegar a ningún acuerdo es alta (Esparcia, Noguera y Pitarch, 2009).

1.5.2. Negociación por intereses

La negociación basada en los intereses, al contrario que la centrada en las posiciones, tiene como objetivo buscar el interés de todas las partes. Para ello dedicará grandes esfuerzos en determinar los deseos de la otra parte, lo que ayudará a obtener el beneficio mutuo (Ortego, 2013). En este tipo de negociaciones, el estilo de negociación que se sigue es el de “ganar-ganar”, por lo que el acuerdo que se obtiene finalmente beneficia a todos. De este modo, la principal ventaja de la negociación por intereses es el mantenimiento de las relaciones entre las partes implicadas. (Hernandez, 2010).

En el cuadro 1.3 se observan las características más relevantes de la negociación por intereses, entre las que destacan la mayor flexibilidad que otorga para la toma de decisiones, la coherencia y la creatividad, que mejoran la capacidad para proponer soluciones facilitando la búsqueda, no solo de los propios intereses, si no también de los intereses de la otra parte. Otra de las características de este método es la mayor facilidad para superar obstáculos lo que favorece la llegada de un acuerdo entre las partes. En este caso, la negociación no está vista como una competición, es decir, para que una de las partes gane la otra no tiene que perder como se veía en la negociación por posiciones. Finalmente cabe destacar que las negociaciones por intereses fortalecen las relaciones con sus adversarios debido a que ambas partes siempre tienen la sensación de haber conseguido sus objetivos (Fernández, 2005).

La negociación por intereses posee ciertas ventajas que no tiene la negociación por posiciones, lo que hace que en los últimos años este ganando más adeptos. Entre las ventajas que se observan cabe mencionar (Rosenberg, 2001):

- La mejor comunicación y entendimiento entre los participantes en la negociación.
- Da lugar a que ambas partes logren los objetivos buscados en la negociación (ganar-ganar).
- Siempre se obtienen resultados adecuados.
- Los participantes pueden optar a posiciones flexibles para la toma de decisiones.
- Mejora el entendimiento y las relaciones entre los individuos.
- Los resultados obtenidos mediante este método de negociación son mejores.

Fisher y Ury (1981) recomiendan separar a las personas de los problemas, centrándose en los intereses y no en las posiciones con el objetivo de encontrar el beneficio mutuo.

Para justificar esta postura, es muy común hacer uso del dilema de las naranjas y las hermanas que se manifiesta en el Método Harvard. El Método de Harvard es una metodología diseñada por R. Fisher, B. Patton y W. Ury en 1980. Esta metodología tiene como base la satisfacción de todas las partes con el fin de que todos salgan ganando. De este modo, el dilema de las naranjas cuenta la historia de dos hermanas que se pelean por una naranja. Al no ponerse de acuerdo sobre quién de las dos se iba a quedar la pieza de fruta la madre decidió partirla en dos y repartirla entre las hermanas. A pesar de que cada una había percibido una de las mitades de la naranja no estaban del todo contentas. Tras partir la naranja, la madre se sorprendió. Una de las hermanas comenzó a rayar la monda para hacer un pastel, desechando el resto de la naranja; mientras que la otra hermana exprimió el jugo para hacerse un zumo, desechando la monda. Si la madre hubiera preguntado a sus hijas en un principio para que querían la naranja (negociación por intereses) se hubiera dado cuenta de que podría haber dado toda la pulpa a una de sus hijas para que hiciese más cantidad de zumo, y toda la monda a la otra hija para que la usara para hacer el pastel. Por tanto este reparto habría hecho que las hermanas consiguieran exactamente lo que deseaban, sin embargo de esta forma se desaprovechó la mitad de la naranja (Fisher y Ury, 1981).

Es por todo ello que la negociación por intereses plantea la idea de centrarse en el problema en cuestión y no en las personas. Los participantes en la negociación no se

consideran competidores ni compañeros que buscan un acuerdo; son las piezas claves en la búsqueda de una solución satisfactoria y por la que puedan beneficiarse todas las partes (Dirube, 2005).

2. EL NEGOCIADOR

El negociador es el individuo que interviene en el proceso de negociación. Su función es la de mediador en la resolución de conflictos, y tiene como principal objetivo llegar a la consecución de un acuerdo, a través de la comunicación y de sus habilidades como mediador. Dichas habilidades pueden ser innatas (don personal) o aprendidas con la práctica (Marrero y Ortiz, 2014).

De la preparación del negociador depende que finalmente se llegue a un acuerdo entre las partes o que por el contrario se estanque la negociación. Una buena preparación condiciona los resultados de las negociaciones. Si el negociador está poco capacitado se limitará a reaccionar ante los sucesos, no podrá dirigirlos (Puchol, 2005).

Es importante que se defina lo que hacen bien y lo que hacen mal, con el objetivo de ir mejorando con el tiempo la habilidad de negociar, y de este modo, poder llegar a acuerdos más eficaces. A continuación se analizarán los dos tipos de negociadores que existen así como las características más demandadas en un negociador eficaz.

2.1. Tipos de negociadores

Dependiendo de la preparación que posean los negociadores y de sus habilidades de comunicación y de consecución de acuerdos, estos pueden ser de dos tipos. Por un lado están los negociadores suaves o enfocados en las personas, cuya principal característica es la humildad en sus posiciones iniciales sin alimentar la competición (Costumeno, 2007). Y por el otro, los negociadores duros o enfocados en los resultados, cuyo principal objetivo es ganar, incluso haciendo uso de las amenazas o los engaños como si de una competición se tratase (Diamond, 2012).

En el cuadro 2.1 se observan más detalladamente las características de cada tipo de negociador.

Cuadro 2.1: Tipos de negociadores y sus características.

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
<p>SUAVES (personas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son humildes en sus posiciones iniciales. • Su principal objetivo es llegar a un acuerdo. • Dan importancia a las relaciones con la otra parte. • Son flexibles en las cesiones de sus intereses. • Se alejan de los conflictos y del enfrentamiento. • Desventaja: la parte contraria se puede aprovechar de ello.
<p>DUROS (resultados)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proponen resultados extremos. • El objetivo es vencer. • No dan importancia a las relaciones entre las partes. • Ceden en pequeña medida, lo que no influye en exceso en sus pretensiones. • Hacen uso de las amenazas. • Desventaja: debido a todo ello, sus relaciones con la otra parte se limitan a ser únicamente a corto plazo.

Fuente: Fernández (2005) y Fisher y Ury (1981)

Cuando la negociación se produce entre un negociador duro y otro suave, por lo general se lleva un mejor resultado el negociador que adquiere una posición dura. Por otro lado, cuando esa negociación está compuesta por negociadores duros en ambos bandos, es previsible que no se llegue a ningún acuerdo y por tanto la negociación se estanque. Por lo que se aconseja optar por una posición intermedia, ni suave ni dura, ya que el extremo suave puede dar lugar a que el oponente se aproveche, y el extremo duro puede generar un ambiente de tirantez lo que dificultará que se llegue al acuerdo (Cevallos, 2013).

Los negociadores que eligen la posición media son negociadores eficaces, y se caracterizan por tener en cuenta a los contrincantes, de forma que, el acuerdo será beneficioso para ambas partes (Fernández, 2005).

Es importante realizar esfuerzos en analizar a la otra parte y ver, de este modo, que tipo de negociador es, con el fin de anticiparse a sus movimientos y poder así elegir la estrategia más adecuada.

2.2. ¿Cómo ser un buen negociador?

Como ya se ha visto, la negociación está presente en el día a día, y cualquiera de nosotros sentiremos la necesidad, en algún momento de la vida, de adquirir el papel y las funciones del negociador con el objetivo de cerrar algún acuerdo. Ser o no ser un buen negociador condicionará los resultados obtenidos tras las negociaciones. Son muchas las características que se atribuyen a los buenos negociadores. Entre ellas destacan la creatividad, la empatía o el gusto por la negociación, entre muchas otras. El cuadro 2.2 recoge las principales aptitudes que todo buen negociador tiene que tener para sacar el mayor beneficio de los pactos.

Cuadro 2.2: Características del buen negociador

EL BUEN NEGOCIADOR	
Organizado y planificado	Un buen negociador organiza y planifica la negociación recopilando todos los datos necesarios y definiendo claramente sus objetivos, con el fin de no dejar nada al azar.
Persuasivo	Tiene la capacidad de convencer y de hacer que los demás se interesen por sus planteamientos. Utiliza argumentos diferentes dependiendo de a quién se dirige.
Resolutivo	Posee la habilidad de resolver problemas con rapidez. Busca resultados a corto plazo, pero sin precipitarse. Su ideal es el de no abandonar ante los obstáculos.

Paciente	Uno de los principales errores es realizar las negociaciones con celeridad por miedo a perderla. Por ello, un negociador eficaz será aquel que tenga la capacidad de saber esperar, estar sereno y no precipitarse. En toda negociación existe un ritmo que es aconsejable seguir.
Sociable	Tiene la capacidad de promover las relaciones interpersonales, lo que genera confianza entre las personas. Para ello se ayuda de conversaciones agradables, interesantes y oportunas.
Comunicativo	Los buenos negociadores son grandes comunicadores. Son capaces de captar la atención de su oponente con ofertas claras y convincentes.
Empático	La empatía es una de las habilidades más importantes que debe tener todo buen negociador. El ser capaces de ponerse en el lugar de la otra parte, facilita la creación de acuerdos que beneficien a todos.
Observador	Es capaz de entender la forma de actuar de la otra parte, de leer su lenguaje no verbal y de analizar su estado de ánimo, todo ello sin perder ningún detalle.
Flexible	Un buen negociador sabe cambiar su postura inicial dependiendo de la información que recibe a lo largo de la negociación. Es ágil en la toma de decisiones y en la búsqueda de soluciones con el objetivo de no perder ninguna oportunidad.
Tolerante y amable	Acepta y respeta las ideas y las opiniones de terceras personas aunque sean diferentes a las suyas propias. Es educado y se comporta con agrado.
Gusto por la negociación	Percibe la negociación como un reto que no le asusta. El trato con la gente y la búsqueda de soluciones y acuerdos hacen que el negociador la vea como una actividad desafiante y apasionante.

Profesional	Persona capacitada para sobrellevar este tipo de situaciones gracias a que posee una experiencia y una formación específica. Se involucra a conciencia en la preparación de la negociación.
Creativo	Gracias a la creatividad, el negociador es capaz de encontrar soluciones innovadoras para solventar los problemas generados durante el proceso de negociación. De la misma manera, el ser una persona creativa, facilita que surjan conductas y comportamientos eficientes para la negociación.
Arriesgado	Un buen negociador no tiene aversión al riesgo ni a las situaciones delicadas. Es capaz de tomar decisiones que conlleven diferente grado de riesgo, pero dando especial importancia a la prudencia.
Firme	Un buen negociador sabe lo que busca y cuál es su límite. Tiene las ideas y los objetivos claros, siendo suave en las formas pero firme en sus ideas.
Entusiasta	La ilusión y el interés están presentes en todas las negociaciones. Es una de las principales características que facilitan la llegada a acuerdos favorables.
Psicólogo	Es capaz de determinar los rasgos de personalidad de la otra parte y anteponerse a sus movimientos.
Honesto	Su objetivo no es engañar a la otra parte. Actúa de buena fe. Es transparente durante el proceso de negociación y cumple con lo acordado.
Detallista	Dedica grandes esfuerzos en buscar toda la información necesaria para la negociación. Define al detalle su estrategia y es preciso en sus objetivos. Otorga gran importancia a los detalles.
Autoconfianza	Se siente seguro de sí mismo y no se deja impresionar por la otra parte. Es capaz de mantener la calma en negociaciones difíciles.

Fuente: Elaboración propia a partir de García, Freijeiro, Loureiro, Lucio, Pérez, Silva y Fernández (2005), Ballesteros (2012) y Cabana (2007).

3. EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Toda negociación sigue un orden lógico en la búsqueda de la consecución de un acuerdo entre las partes. El proceso de negociación está formado por tres etapas claramente diferenciadas.

En primer lugar se encuentra la etapa de preparación, que centra sus esfuerzos en la búsqueda de los propios objetivos, tácticas de negociación, información acerca de la contraparte, límites de ruptura y posición más favorable.

A la etapa de preparación la sigue la etapa de desarrollo. Esta etapa abarca el grueso de la negociación y se centra en analizar la distancia existente entre las partes. Asimismo, los negociadores generan diversas propuestas seguidas de posteriores cesiones con el fin de llegar a un acuerdo. En definitiva, esta etapa comprende desde que los negociadores se sientan en la mesa de negociación hasta que finalizan las reflexiones, independientemente de que se llegue a un acuerdo o no (Vértice, 2008).

Tras la etapa de preparación y de desarrollo, la negociación entra en su última etapa, la conclusión, en la que tiene lugar el cierre o acuerdo de la negociación.

Todas estas etapas están constituidas por diferentes fases como se detalla en la figura 3.1, las cuales se pasarán a analizar a continuación.

Figura 3.1: Proceso de negociación.

ETAPAS	FASES
PREPARACIÓN	1º Planteamiento inicial y preparación. 2º Análisis de la contraparte.
DESARROLLO	3º Toma de contacto. 4º Sondeo y juego de opciones. 5º Elaboración de propuestas. 6º Cesiones e intercambios.
CONCLUSIÓN	7º Cierre y acuerdo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hurtado (2012).

3.1. Etapa de preparación de la negociación

La etapa de preparación se encuentra en primer lugar. Esta etapa centra sus esfuerzos en la búsqueda de objetivos y argumentos para lograrlos, tácticas de negociación, información acerca de la contraparte, etcétera. Por tanto, se trata de recabar información, analizarla y estructurarla (Duran, 2013).

Esta etapa consta de una fase de inicio de la negociación o planteamiento inicial, seguida de la fase de análisis de la contraparte.

Esta primera etapa es clave dentro del proceso de negociación, por ello es conveniente dedicar cierto tiempo y esfuerzo a preparar la negociación adecuadamente y no saltarse este punto. Esto es lo que diferencia a un buen negociador de un negociador poco profesional (Pablo, 2013).

Es por todo ello que cuando se comienza una negociación todo tiene que estar preparado y no se puede dejar nada a la improvisación. Por tanto, todos los puntos anteriormente mencionados son de vital importancia, pero hay tres de ellos a los que hay que dedicar especial atención (Vértice, 2008). De este modo, es importante conocer al detalle lo que se va a ofrecer, lo que otorgará una sensación de seguridad en el transcurso de la negociación y transmitirá una imagen de mayor profesionalidad.

Igualmente, conocer a la otra parte es de vital importancia. Cuanto mayor sea el grado de conocimiento de la otra parte mejor situación se tendrá en la negociación. Es necesario ser capaz de realizar una criba de datos adecuada con el fin de elegir una posterior estrategia de negociación lo más acertada posible.

Por último, es necesario determinar el objetivo de la negociación, es decir, los resultados que se quieren obtener del proceso de negociación así como el mínimo aceptable o límite de ruptura (Antonio, 2012).

3.1.1. Planteamiento inicial y preparación

La primera de las fases de la etapa de preparación se encarga de definir y delimitar el problema objeto de la negociación. El propósito de esta fase es el de recopilar toda la información posible con el fin de no dejar nada a la improvisación (Gil, 2015), para ello se centrarán los esfuerzos en definir con claridad los objetivos y resultados que se quieren obtener del proceso de negociación y establecer un orden de prioridad.

Recopilar todos los datos posibles sobre actitudes, estrategias que se pueden seguir por nuestra parte, planteamientos, etcétera.

Determinar un listado de concesiones probables, especificando lo que se está dispuesto a conceder y lo que no. Las cesiones habrá que realizarlas poco a poco y no de una manera brusca, lo que indicaría que nuestros planteamientos iniciales eran demasiado extremos (Navarro, 2010).

Detallar la estrategia a seguir y repartir las funciones que llevarán acabo los participantes en la negociación. Las estrategias que se emplearán en la negociación dependerán de si se quiere crear un clima de cooperación, en el que se trataran en primer lugar aquellos temas que faciliten la llegada a un acuerdo, o por si lo contrario se busca un clima más competitivo, en el que los primeros temas a tratar serán los más delicados (Richard, 1999).

Conocer nuestra posición más favorable así como el límite de ruptura con el objetivo de determinar las aspiraciones que se tienen y lo mínimo que se consideraría aceptable (Ortubia, 2015).

Tras determinar los objetivos propios y detallar las posibles estrategias a seguir, la siguiente fase será la de analizar a la contraparte en búsqueda de toda aquella información que sea de utilidad para el proceso de negociación.

3.1.2. Análisis de la otra parte

A la fase de planteamiento inicial le sigue la fase de análisis de la contraparte. Esta se encarga de recabar toda la información posible de la otra parte, con el fin de situarnos en una mejor posición de cara a la negociación (Duran, 2013).

Las actividades que se realizan en esta etapa comprenden desde la búsqueda de los objetivos de la otra parte, hasta determinar cuál es su punto más favorable y su límite de ruptura, pasando por recopilar todos los datos posibles sobre actitudes y estrategias que pueden seguir, etcétera.

Además, es de especial relevancia determinar cuáles son las motivaciones reales que mueven a la otra parte. Conocer sus necesidades e intereses ayudará a partir de una situación más ventajosa a la hora de negociar (Medal, 2016).

Por otro lado es importante identificar que elementos podemos intercambiar con los otros, en la búsqueda de la creación de valor. Se cambiará algo que no tenga suficiente valor para nosotros por algo que sí lo tenga (Crece Negocios, 2012).

Como se observa, la etapa de preparación y en concreto el análisis de la contraparte es de vital importancia. Muchos investigadores afirman que más del 80 por ciento de las negociaciones se ganan antes de comenzar la negociación (Jauregui, 2015).

3.2. Etapa de desarrollo

Tras haber preparado detenidamente la negociación, el siguiente paso es su desarrollo. Esta etapa se fundamenta en analizar la distancia existente entre las partes, así como en generar diversas propuestas que den lugar a un acuerdo. En definitiva, esta etapa comprende desde que los negociadores se sientan en la mesa de negociación hasta que finalizan las reflexiones, independientemente de que se llegue a un acuerdo o no (Vértice, 2008).

Esta etapa está compuesta por cuatro fases, siendo la primera de ellas la toma de contacto, seguida del sondeo y juego de opciones, la instauración de propuestas y finalmente la fase de intercambios y concesiones.

3.2.1. La toma de contacto

Esta fase es la que pone inicio a la etapa de desarrollo de la negociación, teniendo como elemento principal la charla introductoria, cuyo objetivo no será otro que el de

causar una buena impresión a la contraparte y atraer su atención desde el primer momento (Burruezo, 2003). Para ello los negociadores centrarán sus esfuerzos en:

- Crear un ambiente adecuado para la negociación, que facilite la comunicación entre los individuos.
- Fomentar una comunicación afable y amistosa.
- Generar confianza gracias al trato cordial entre las partes .
- Introducir el tema objeto de negociación poco a poco con el fin de que se asimile de una manera más óptima.
- Establecer un tono adecuado de negociación que transmita calidez y respeto (Budjac, 2011).

Para ello, el negociador debe seguir una serie de pautas entre las que destacan realizar un saludo adecuado al inicio de la presentación, mantener siempre el contacto visual, sonreír, ser amistoso y amable, interesarse por la contraparte, etcétera (Hafez, 2013).

En definitiva, para comenzar la negociación, en primer lugar hay que romper el hielo y constituir una vía de comunicación. A pesar de ser un periodo de tiempo breve, esta fase tiene gran importancia ya que es el primer contacto personal con la otra parte, y siempre se ha dicho que “la primera impresión es la que cuenta”. Este será el momento de realizar preguntas generales y de crear curiosidad y atraer la atención de terceras partes (Lobato y López, 2005).

3.2.2. Sondeo y juego de opciones

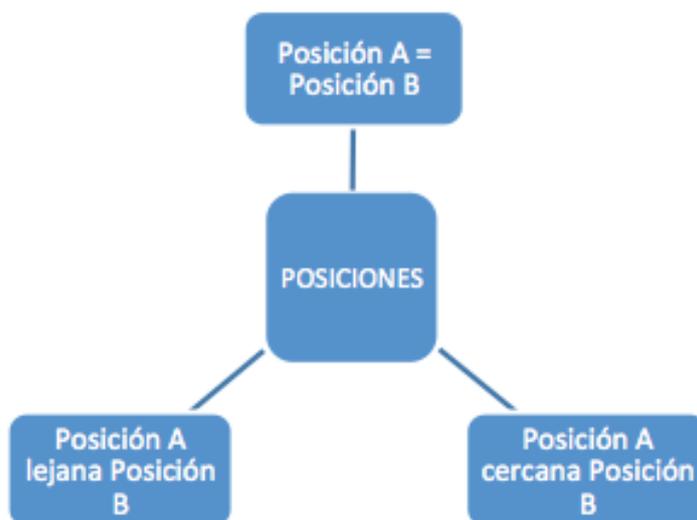
Después de haber realizado la primera toma de contacto, la siguiente fase es la de sondear las opciones existentes. Los negociadores tienen que ser capaces de determinar la distancia que hay entre las partes mediante preguntas e intercambios de información. Su función será la de buscar la manera más eficaz de llegar a acuerdos (Lewicki, Hiam y Wise, 2003).

De este modo, y como se muestra en la figura 3.1, puede que no exista diferencia con la contraparte, en este caso la posición de “A” será igual a la de “B” y la llegada a un acuerdo será relativamente fácil. Otra opción es que la posición de “A” sea cercana a

la de “B” o por el contrario que ambas partes se encuentren en posiciones lejanas, siendo más complicado llegar a dicho acuerdo (Font, 2007).

Por ello, el objetivo de esta fase es lograr determinar en cuál de las tres posiciones nos encontramos con respecto a la otra parte.

Figura 3.2: Distancia entre las partes.



Fuente: Elaboración propia.

Tras determinar la distancia existente entre las partes el siguiente paso será iniciar el proceso de negociación propiamente dicho.

3.2.3. Elaboración de propuestas

Una vez recopilada toda la información que se considera necesaria, tanto propia como de la contraparte, es el momento de iniciar el proceso de negociación propiamente dicho. En esta fase los esfuerzos se centran en la generación de propuestas por parte de los negociadores. Cada parte presenta sus ofertas defendiéndolas con argumentos y objetivos (Duran, 2013).

Es de vital importancia separar las propuestas de sus argumentos y explicaciones, con el fin de que no parezca un pretexto para aceptar dicha oferta. Así mismo, es relevante justificar y explicar cada oferta en detalle pero en el momento apropiado,

determinando los beneficios que obtendría cada parte derivados de la aceptación de la oferta (Carrión, 2007).

Es recomendable alejarse de las ofertas arriesgadas al inicio de la negociación, dejando estas para cuando la negociación se encuentre más avanzada y centrando los esfuerzos iniciales en generar ofertas seguras (Muñiz, 2008).

Esta fase comienza en el momento en que una de las partes adopte la iniciativa y exponga su propuesta inicial con la que comenzar a debatir. En cuanto a quién debe iniciar esta fase de propuestas, diferentes autores afirman que es recomendable tomar la iniciativa siempre y cuando se conozca el límite de ruptura de la otra parte, de lo contrario, y ante situaciones inciertas, lo mejor es dejar que la otra parte tome la palabra (Crece Negocios, 2012).

De este modo, es importante tener en cuenta una serie de recomendaciones a la hora de elaborar una propuesta (Gómez y Cerro, 2012):

- Las propuestas son la mejor manera de eliminar tensión entre las partes.
- Es indiscutible que para recibir algo hay que dar algo a cambio.
- Se tiene que estar receptivo a escuchar más de una oferta.
- Como se mencionó anteriormente, no es aconsejable mezclar propuestas con argumentos, puede sonar a justificación.

3.2.4. Concesiones e intercambios

La siguiente fase del proceso de negociación es la de las concesiones e intercambios. Esta fase se caracteriza por dar algo a cambio de algo. El objetivo es que lo que se ofrezca tenga poco valor para nosotros y mucho valor para la otra parte, y viceversa. De esta forma se consigue que poco a poco se acerquen posturas entre los negociadores (Hernández, 2013).

Cada parte buscará aquella posición que se acerque más a su posición más favorable y lo conseguirá mediante una gestión eficiente de las concesiones que otorga. Por ello cabe destacar que esta fase es una de las más intensas dentro del proceso de negociación (Caldas, Hidalgo y Castellano, 2010).

La regla más importante en toda negociación es no dar nada a cambio de nada. Es decir, toda concesión debe de ir acompañada de otra concesión, por lo que nunca se dará nada gratis y siempre se recibirá algo a cambio (Carrión, 2007).

De este modo, las concesiones tienen que ser pequeñas al principio, de no ser así denotaría que las pretensiones iniciales eran exageradas y restará credibilidad a las siguientes ofertas. De igual forma, las negociaciones no son un proceso lineal por lo que los negociadores deben de ser flexibles a la hora de otorgar concesiones, ya que a lo largo de la negociación puede que aparezcan nuevas informaciones que obliguen a cambiar su posición (Crece Negocios, 2012; Pérez, 2016).

Resulta interesante dejar cierto margen de maniobra para realizar una concesión final, de esta forma la otra parte siente que ha logrado un buen acuerdo a la vez de que denota un signo de buena voluntad por parte del negociador, lo que facilitará posibles relaciones futuras (Caballero, 2016).

3.3. Etapa de conclusión

Tras la etapa de preparación y de desarrollo, la negociación entra en su última etapa, la conclusión. En esta última etapa es donde se produce el cierre o acuerdo de la negociación y surge cuando la diferencia entre ambas partes se ha estrechado y están de acuerdo con la alianza encontrada (Del Pozo, 2016).

El cierre de la negociación es el momento clave de todo el proceso. Es aquí donde se mide el éxito o fracaso de la negociación dependiendo del resultado obtenido, por ello la finalidad de esta fase es la de llegar a la consecución de un acuerdo, aunque en muchas ocasiones ese acuerdo nunca se consigue. En estos casos en los que no se ha conseguido llegar a un acuerdo, el negociador no debe desanimarse, al contrario, deberá determinar las causas por las que no se ha logrado, e intentar mejorar en próximas negociaciones (Rodríguez, 2011).

Toda la negociación debe de estar motivada por la asertividad, en especial en la fase de cierre. De este modo hay que tener presente la importancia de no abusar de la otra parte con el fin de obtener un mejor resultado a costa del otro, ya que esto afectará negativamente a las relaciones futuras (García, 2015).

Dicho acuerdo se alcanza cuando surgen una serie de elementos que favorecen el cierre de la negociación. Estos elementos son (Caballero, 2016):

- Ambas partes sienten que han obtenido cierto beneficio tras la negociación.
- Nadie va a realizar más cesiones que las existentes hasta el momento.
- La confianza y el respeto destacan en las alianzas llevadas a cabo.

Por otra parte, es necesario realizar ciertas actividades tras la firma del acuerdo. Entre ellas habrá que realizar un resumen de las cesiones realizadas por cada parte, asimismo, será necesario concretar lo mejor posible los acuerdos acaecidos, sin olvidarse de resaltar el esfuerzo realizado por cada parte en la búsqueda del acuerdo (Escudero, 2013). Todo ello favorecerá las relaciones futuras.

Pero la negociación no finaliza cuando se firma el acuerdo. Tras el cierre llega la fase de post-negociación, en la cual se revisa lo acordado y se analiza si está siendo viable dicho acuerdo (Mondéjar, 2014; Duran, 2013). Por ello se define a esta última fase como la fase de control, cuyo objetivo es la búsqueda de diferencias entre lo acordado durante la negociación y lo que realmente ha ocurrido (Sierralta, 2005). Tras ello se realizarán los ajustes pertinentes y se tomarán medidas para próximos encuentros.

4. ANÁLISIS DEL ESTILO DE NEGOCIACIÓN PREDOMINANTE EN LAS EMPRESAS DE LEÓN.

Tras haber realizado un estudio detallado de la negociación y de su importancia tanto en las organizaciones como en el día a día de cualquier individuo, el siguiente paso será poner en práctica lo aprendido analizando un caso real. Es por eso que en este apartado se va a analizar qué estilo de negociación predomina en las organizaciones, y en concreto en las empresas de León. Para ello se realizará una encuesta (véase anexo 1) a partir de Guerrero (2011) que determinará si normalmente las organizaciones siguen un estilo competitivo, un estilo evitativo, uno colaborativo o uno acomodativo en sus negociaciones.

El objetivo de esta encuesta es conocer mejor el estilo de negociación de las organizaciones, con el fin de potenciar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles de cada una. Es importante destacar que no existen resultados buenos ni malos. Un buen negociador es aquel que sabe elegir un estilo u otro dependiendo del tipo de negociación que se quiere realizar, por lo que tendrá facilidad de movimiento entre todos los estilos.

El modelo de entrevista adoptado es el de encuesta virtual mediante correo electrónico. El cuestionario es anónimo y consta de 16 preguntas breves de carácter cerrado que habrá que puntuar en una escala del uno al cinco. Únicamente existe una pregunta de carácter abierto para determinar el sector de actividad al que pertenece la empresa y así realizar un estudio más exhaustivo de la muestra analizada (Sarabia, 1999). La posición uno se dejará para aquellas preguntas que no avalen la manera de negociar de la empresa en cuestión. Por el contrario, la calificación 5 será para aquellas preguntas que respondan totalmente a su forma de negociar.

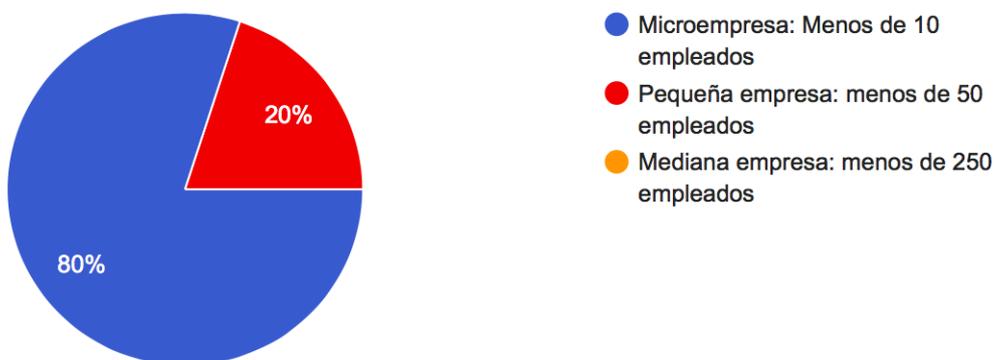
Las preguntas número 1, 5, 9 y 13 están diseñadas para responder al estilo de negociación evitativo. Por otra parte, las preguntas 2, 6, 10 y 14 responden al estilo de negociación colaborativo. La número 3, 7, 11 y 15 responden al estilo competitivo, y por último, las preguntas 4, 8, 12 y 16 responden al estilo acomodativo.

Para la realización de esta encuesta se envió el cuestionario a una población de 100 organizaciones, aunque finalmente solo se obtuvo respuesta de una muestra de 30 empresas de León. Dicha muestra es diversa, tanto en tamaño como en sector de actividad al que pertenecen.

Como determina el gráfico 4.1, solo el 20% de las empresas encuestadas, es decir, 6 empresas se encuadran dentro de las llamadas pequeñas empresas formadas por menos de 50 empleados. Por otro lado, el 80% restante de las empresas se consideran microempresas, con menos de 10 empleados. Hay que decir que no se logró que ninguna empresa con más de 250 empleados formara parte de la muestra, principalmente porque la mayor parte del tejido empresarial leonés está formado por microempresas.

Así mismo, se observó que la mayoría de la empresas que respondieron al cuestionario pertenecen al sector servicios entre los que destacan empresas dedicadas a la sanidad, a la hostelería, etcétera. El resto de la muestra está formada por sectores tan dispares como el textil, el agrario, el logístico, entre otros.

Gráfico 4.1: Caracterización de la muestra por tamaño de las empresas (según número de empleados)



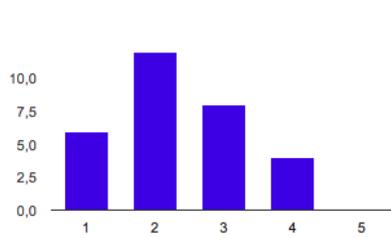
Fuente: Elaboración propia.

Tras la realización de la encuesta se obtuvieron una serie de resultados por pregunta. El gráfico 4.2 muestra dichos resultados mediante una serie de gráficos que otorgan una puntuación a cada pregunta dependiendo las respuestas de los encuestados. En el eje de las “X” se sitúan los puntos que los encuestados otorgan a la pregunta, y en el eje de las “Y” el número de encuestados que otorgan dichos puntos.

A continuación se muestra los resultados obtenidos en cada pregunta mediante gráficos que señalan el grado de acuerdo que sienten los encuestados con cada pregunta.

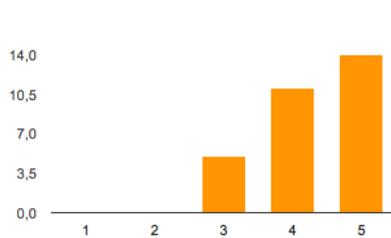
Gráfico 4.2: Resultados por pregunta

1- Estoy de acuerdo con que poco a poco iré desgastando la posición de la otra parte a costa de mantener mi posición sin moverla



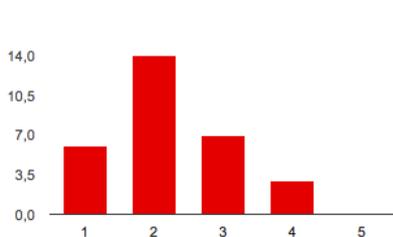
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	6	20%
	2	12	40%
	3	8	26.7%
	4	4	13.3%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	0	0%

2- Siempre hago todo lo que está en mi mano por evitar romper las negociaciones y mantener la confianza de todas las partes.



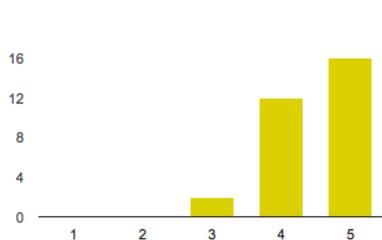
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	0	0%
	2	0	0%
	3	5	16.7%
	4	11	36.7%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	14	46.7%

3- Acepto usar amenazas, e incluso decir cuatro verdades a mis oyentes, si así lo viera necesario.



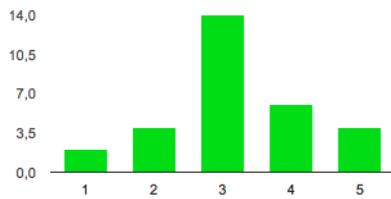
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	6	20%
	2	14	46.7%
	3	7	23.3%
	4	3	10%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	0	0%

4- Apuesto por la simpatía antes que por la agresividad.



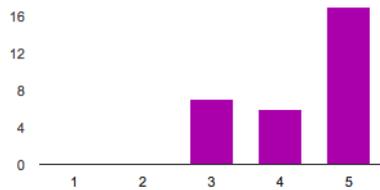
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	0	0%
	2	0	0%
	3	2	6.7%
	4	12	40%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	16	53.3%

5- No me intimida que la otra parte este formada por un gran número de negociadores, al contrario, me satisface.



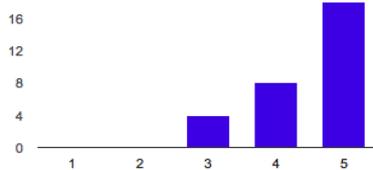
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	2	6.7%
	2	4	13.3%
	3	14	46.7%
	4	6	20%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	4	13.3%

6- Me intereso por los objetivos de la otra parte, sé escuchar sus razonamientos y puedo llegar a modificar ocasionalmente mi estrategia.



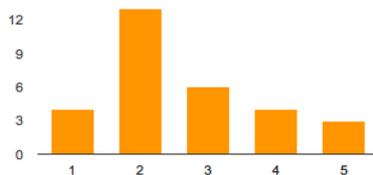
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	0	0%
	2	0	0%
	3	7	23.3%
	4	6	20%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	17	56.7%

7- Me gusta preparar la negociación, analizando la situación y teniendo claros los objetivos, estrategias y diferentes tácticas a aplicar posibles.



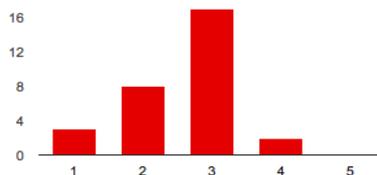
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	0	0%
	2	0	0%
	3	4	13.3%
	4	8	26.7%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	18	60%

8- Puedo llegar a aceptar una pérdida con el fin de obtener mejores resultados en futuras negociaciones.



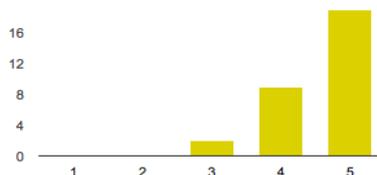
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	4	13.3%
	2	13	43.3%
	3	6	20%
	4	4	13.3%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	3	10%

9- Durante la negociación domino a la otra parte mirándola fijamente a los ojos.



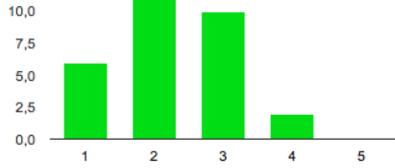
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	3	10%
	2	8	26.7%
	3	17	56.7%
	4	2	6.7%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	0	0%

10- Hago uso de mis habilidades como negociador para guiar las negociaciones y conducirlas hacia acuerdos principalmente favorables



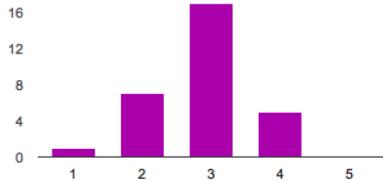
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	0	0%
	2	0	0%
	3	2	6.7%
	4	9	30%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	19	63.3%

11- Evito cooperar con la otra parte, ya que en cuanto te despistas, te ganan la partida.



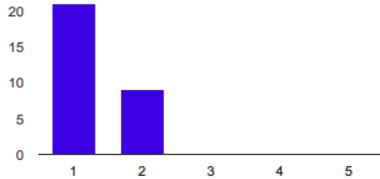
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	6	20%
	2	12	40%
	3	10	33.3%
	4	2	6.7%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	0	0%

12- Le doy más importancia a las relaciones con la otra parte que a los resultados obtenidos.



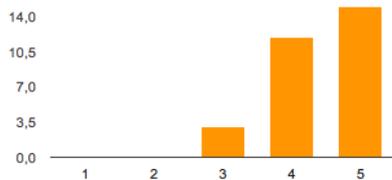
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	1	3.3%
	2	7	23.3%
	3	17	56.7%
	4	5	16.7%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	0	0%

13- Soy reacio a realizar cualquier actividad que implique negociar, prefiriendo que los problemas se solucionen por si solos.



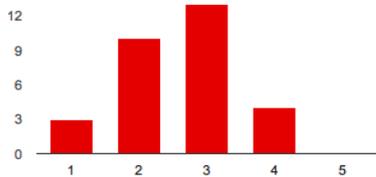
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	21	70%
	2	9	30%
	3	0	0%
	4	0	0%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	0	0%

14- Veo la negociación como una actividad que busca encontrar los acuerdos más realistas posibles, teniendo en cuenta el equilibrio



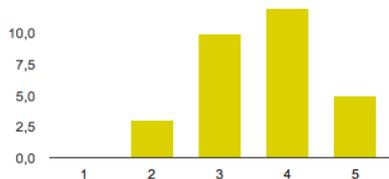
No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	0	0%
	2	0	0%
	3	3	10%
	4	12	40%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	15	50%

15- Si la situación lo requiere, puedo llegar a hacer trampas, esconder información e incluso inventarme algún farol para salir beneficiado



No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	3	10%
	2	10	33.3%
	3	13	43.3%
	4	4	13.3%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	0	0%

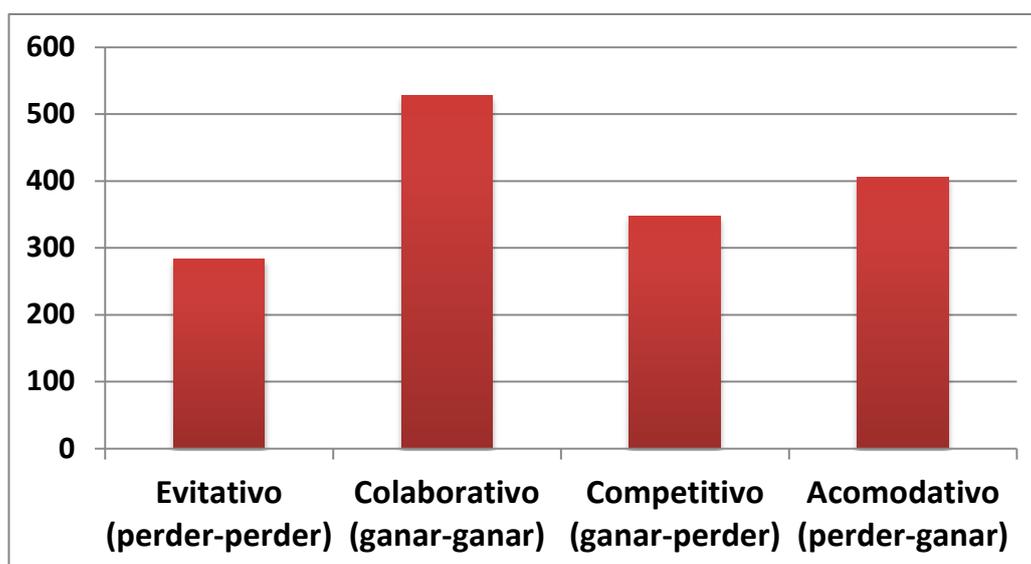
16- Acepto ideas de la otra persona y me adapto a sus intereses.



No responde en absoluto a mi manera de negociar:	1	0	0%
	2	3	10%
	3	10	33.3%
	4	12	40%
Responde totalmente a mi manera de negociar:	5	5	16.7%

El siguiente paso es sumar las puntuaciones obtenidas en cada pregunta agrupándolas según el estilo de negociación al que pertenecen. De este modo, el gráfico 4.3 muestra los resultados obtenidos ya agrupados por estilos de negociación, de manera que en el eje de las “X” se detallan los tipos de negociación analizados, y en el eje de las “Y” la puntuación recibida tras la realización de la encuesta.

Gráfico 4.3: Puntuación obtenida por cada estilo de negociación



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico anterior, la encuesta concluye que el estilo de negociación dominante en las empresas de León es el estilo colaborativo, en el que el objetivo es lograr el mejor resultado para ambas partes, aunando esfuerzos y cooperando para conseguirlo. En concreto, este estilo de negociación logró sumar 528 puntos entre los encuestados, seguido del estilo acomodativo, con 405 puntos. El estilo acomodativo o ganar-perder es el segundo estilo de negociación más usado por las organizaciones leonesas. Es por esto que podemos afirmar que los negociadores dan bastante importancia a las relaciones entre las partes y no les importa perder ahora con el fin de obtener mejores resultados en el futuro. Por otra parte, el uso de los estilos competitivo y evitativo es relativamente equitativo, otorgando 347 y 283 puntos respectivamente por lo que la mayoría de los negociadores no buscan que la otra parte pierda en las negociaciones, prefieren el beneficio mutuo y la mantener las relaciones en

el tiempo. Esto puede deberse a que la mayoría de las organizaciones leonesas son empresas familiares y microempresas cuyas principales negociaciones se generan con sus proveedores, por lo que se busca mantener una buena relación a largo plazo.

En cuanto a porcentajes, el estilo colaborativo es el usado por el 33,8% de los negociadores encuestados, seguido del acomodativo, usado por el 25,9%, el competitivo por el 22,2% y finalmente, el evitativo por el 11,8% de los encuestados.

Obviamente, hay que tener en cuenta que el tamaño de la muestra es pequeño, por lo que con este análisis se ha conseguido únicamente una pequeña aproximación del estilo de negociación predominante en las empresas leonesas.

CONCLUSIONES

Como se ha podido observar, la negociación está presente en muchas de las actividades cotidianas, tanto entre los individuos como entre las organizaciones (Richard, 1999). Los resultados y acuerdos obtenidos dependerán de la eficiencia con la que se gestionen las negociaciones, así como de los factores internos y externos que influyen en la práctica de la negociación y favorecen o perjudican el proceso (Ruiz, 2014).

Es por ello que todos los negociadores coinciden en reconocer que llegar a un acuerdo va a ser más fructífero que rechazarlo, por lo que normalmente aceptarán el intercambio de recursos, es decir, estarán dispuestos a dar algo a cambio de algo (Carrión, 2007).

Se puede concluir que dentro de los cuatro estilos de negociación analizados, el colaborativo es el que mejor representa una negociación de éxito, ya que busca el mejor resultado para ambas partes teniendo como principal objetivo la llegada a un acuerdo amistoso. Pero cabe destacar que un buen negociador será aquel que sepa elegir entre un estilo u otro dependiendo del tipo de negociación que se quiere realizar, por lo que tendrá que tener facilidad de movimiento entre todos los estilos.

Sin embargo, obtener unos buenos resultados tras una negociación, no está únicamente relacionado con el estilo de negociación adoptado, también tendrá especial relevancia las características y aptitudes del negociador. De este modo, todo buen negociador deberá ser organizado, persuasivo, creativo, resolutivo, observador, flexible, entre muchas otras características (Ballesteros, 2012). Cuantas más aptitudes favorables para la negociación posea, más probable será que logre cerrar acuerdos más ventajosos.

En cuanto a los métodos de negociación, Fisher y Ury (1981) recomiendan separar a las personas de los problemas, centrándose en los intereses y no en las posiciones, con el objetivo de encontrar el beneficio mutuo y fortalecer las relaciones con la otra parte.

Por otro lado, es importante concluir que toda negociación sigue un orden lógico en la búsqueda del acuerdo entre las partes. Las tres etapas que forman el proceso de negociación tienen la misma importancia a la hora de lograr dicho acuerdo. Por ello

habrá que dedicar el tiempo y esfuerzo necesario a preparar cada etapa y así lograr el resultado esperado.

Para comprobar los conceptos analizados se realizó una encuesta entre 30 empresas de León con el fin de determinar cuál es el estilo de negociación predominante en las organizaciones leonesas. De este modo se concluyó que la mayoría de las empresas siguen un estilo de negociación colaborativo, a través del cual se busca un acuerdo que beneficie a todas las partes, dando especial importancia a las relaciones a largo plazo entre ellos. Esto puede ser debido a que las negociaciones que realizan principalmente son negociaciones con sus proveedores, por lo que les interesa mantener una buena relación en el tiempo, ya que el trato entre proveedor y comprador no se limita a solo un día.

REFERENCIAS

- Amaya, J. (2007). *Negociación: arte y técnica*. Colombia: PubliArte.
- Amorós, E. (2010). Comportamiento organizacional. Recuperado 14 de abril de 2016 a partir de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/29.htm>
- Antonio, J. (2012). La preparación de la negociación. Recuperado 19 de abril de 2016 a partir <http://infoautonomos.eleconomista.es/habilidades-directivas/negociacion-preparacion/>
- Argenti, J. (1976). *Corporate collapse: The causes and symptoms*. New York: Wiley.
- Ballesteros, R. (2012). Cómo ser un buen negociador. Recuperado 05 de abril de 2016 a partir de <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-ser-un-buen-negociador-3926.html>
- Bandeira, F. (2013). Management. Intuición: ¿la utiliza?. *América economía*. Recuperado a partir de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/intuicion-la-utiliza>
- Beltri, F. (2000). *Aprender a negociar*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Bonocore, R. (2008). Negociación. Técnicas para negociar. Recuperado 09 de mayo de 2016 a partir de <http://www.mailxmail.com/curso-negociacion-tecnicas-para-negociar/poder-maan>
- Borrego, J. (2010). No confunda negociación con regateo. *RRHHpress.com*. Recuperado a partir de http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4380:no-confunda-negociacion-con-regateo&catid=81:europa&Itemid=197
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson Educación.
- Burruezo, J. (2003). *Gestión moderna del comercio minorista*. Madrid: Editorial ESIC.

- Caballero, P. (2016). *Negociación y contratación internacional*. Málaga: Editorial IC.
- Caldas, M^a., Hidalgo, M. y Castellanos, A. (2010). *Formación y Orientación Laboral*. Madrid: Editex.
- Caldas, M^a., Murias, I. y Gregorio, A. (2013). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial*. Madrid: Editex .
- Camacho, J. (1988). *La administración en la empresa rural*. Costa Rica: UNED.
- Carrasco, H. (2007). Qué es el MAAN [Mensaje en un blog]. Recuperado 09 de mayo de 2016 a partir de <http://hcarrasc.blogspot.com.es/2007/11/que-es-el-maan.html>
- Carrión, J. A. (2007). *Técnicas de Negociación. VI Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas*. Alicante: Ediciones Universidad de Alicante.
- Castanyer, O. y Ortega, E. (2013). *Asertividad en el trabajo: Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Cevallos, P. (2013). Negociación y tipos de negociadores. Recuperado 05 de abril de 2016 a partir de http://www.academia.edu/10958725/Negociacion_y_Tipos_de_Negociadores
- Chevalier, J. M. (2006). Sistemas de análisis social: *Posiciones e intereses*. Recuperado 31 de marzo de 2016 a partir de <http://es.scribd.com/doc/6201688/Posiciones-e-Intereses#scribd>
- Cipolla, C. M. (1988). *Allegro ma non troppo*. Italia: Il Mulino.
- Cohen, H. (1981). *Todo es negociable*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Costa, M. y Segura, M. (2011). *Negociar para con-seguir. Cómo alcanzar tus metas y cerrar los mejores acuerdos*. Madrid: Pearson Educación.
- Costumeno, I. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Crece Negocios (2012). Proceso de la negociación. Recuperado 21 de abril de 2016 a partir de <http://www.crecenegocios.com/proceso-de-la-negociacion/>
- Cabana, G. (2007). *Los 10 secretos del negociador eficaz*. Málaga: Editorial Sirio.

- Dasí, F. y Martínez-Vilanova, R. (1997). *Técnicas de negociación: un método práctico*. Madrid: ESIC editorial.
- Dawson, R. (2006). *El arte de la negociación*. México: Selector.
- De la Cruz, I. (2015). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- De Manuel, F. y Martínez-Vilanova, R. (2009). *Técnicas de negociación: un método práctico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Del Pozo, J. (2016). *Diseño y ejecución de acciones comerciales en alojamientos*. Málaga: Editorial IC.
- Depre, T. (1982). *El arte de la negociación*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Diamond, S. (2012). *Consiga más: Negociar y alcanzar sus objetivos, en el trabajo y en la vida*. España: Editorial Conecta.
- Díaz, E. y León, M. (2005). *Gestión administrativa y comercial en restauración*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Dirube, J. (2005). *Sobre negociación y honestidad*. Madrid: Popomega.
- Domínguez, E. (2014). *Atención al cliente en el proceso comercial*. La Rioja: Editorial Tutor Formación.
- Domínguez, J. H. (2011). Factores externos de la negociación. Recuperado 14 de marzo de 2016 a partir de <https://sites.google.com/site/utcvnegociacionempresarial/home/i-i-factores-y-estilos-de-negociacion/2-2-factores-externos-de-la-negociacion>
- Donneys, F. (2005). Curso conflicto y negociación [Mensaje en un blog]. Recuperado 24 de febrero de 2016 a partir de <http://cursoconflictoynegociacion.weebly.com/definicioacuten-de-conflicto---transiciones.html>
- Duran, A. (2013). Las tres fases de la negociación efectiva [Mensaje en un blog]. Recuperado 18 de abril de 2016 a partir de <http://blog.talentclue.com/bid/323753/Las-3-Fases-de-la-Negociaci-n-Efectiva>

- Durán, C. (2015). Negociar no es regatear. *Forbes*. Recuperado a partir de <http://www.forbes.com.mx/negociar-no-es-regatear/>
- Escudero, M. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Esparcia, J., Noguera, J. y Pitarch, M. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Fern, G. (2003). *Cómo negociar*. Barcelona: Ediciones Robinbook.
- Fernández, E. (2004). *La Negociación inevitable*. Argentina: Grupo Abierto Comunicaciones.
- Fernández, S. (2005). *Técnicas de negociación*. Vigo: Editorial Ideaspropias.
- Fisher, R. y Ury, W. (1981). *Obtenga el sí. El arte de dialogar sin ceder*. México: Editorial Continental.
- Font, A. (2007). *Curso de negociación estratégica*. Barcelona: Editorial UOC.
- French, J. y Raven, B. (1968). *The basis of social power*. New York: Harper and Row.
- García, E. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. España: Ediciones Paraninfo.
- García, F., Freijeiro, A. B., Loureiro, D., Lucio, E., Pérez, E., Silva, E. y Fernández, S. (2005). *Gestión Comercial de la Pyme*. Vigo: Editorial Ideaspropias.
- García, L. (2011). *+ Ventas*. Madrid: Editorial ESIC.
- García-Rincón, C. y Hernández, C. (2004). *Gafas, Brújulas y Herramientas. Guía práctica para desarrollar tus habilidades sociales en la empresa*. Madrid: Homo Prosocius.
- García, V. (2012). Métodos, tipos, estilos y posiciones de la negociación [Mensaje en un blog]. Recuperado 16 de abril de 2016 a partir de <http://neglumnuevo.blogspot.com.es/2012/10/v-behaviorurldefaultvmlo.html>
- Gil, M. (2015). La negociación y sus fases [Mensaje en un blog]. Recuperado 20 de abril de 2016 a partir de <http://3cero.com/negociacion-fases/>

- Gómez, D. y Cerro, O. (2012). El desarrollo de la negociación en dirección de personas y habilidades. Recuperado 23 de abril de 2016 a partir http://www.eoi.es/index.php/El_desarrollo_de_la_negociación_en_Dirección_de_personas_y_habilidades#Propuesta
- Gómez, I. K. (2016). Estilos de negociación. Recuperado 08 de marzo de 2016 a partir de http://www.academia.edu/4230214/Estilos_de_Negociacion
- Guerrero, S. (2011). Cuestionario sobre estilos de negociación [Mensaje en un blog]. Recuperado 13 de mayo de 2016 a partir de <http://www.esandra.com/cuestionario-sobre-estilos-de-negociacion/>
- Hafez, B. (2013). *Las negociaciones en el mundo*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Hernández, A. (2013). *Negociación para dummies*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Hernández, F. (2010). Negociación por intereses. Recuperado 02 de abril de 2016 a partir de <http://es.scribd.com/doc/34506698/Negociacion-por-intereses#scribd>
- Hogarth, R. (2002). *Educación la intuición. El desarrollo del sexto sentido*. Barcelona: Paidós.
- Hurtado, J. (2012). *La negociación, pan nuestro de cada día*. Recuperado 05 de mayo de 2016 a partir de <https://consultorlegalempresarial.wordpress.com/2012/10/14/la-negociacion-pan-nuestro-de-cada-dia/>
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas* (2º ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Instituto Cooperativo Interamericano. (2008). Modulo de Negociación. Recuperado 31 de marzo de 2016 a partir de http://www.icipan.org/documentos/publicaciones/modulo_negociacion.pdf
- Jacobs, D. y Homburguer, A. (1992). *Cómo hacer que su empresa sea competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Jamart, S. (2013). Negociación vs regateo. [Mensaje en un blog]. Recuperado 15 de marzo de 2016 a partir de <http://blogistica.es/negociacion-vs-regateo/>
- Jauregui, M. (2015). Los 5 pasos del proceso de negociación. Recuperado 21 de abril de 2016 a partir de <http://aprendiendoadministracion.com/los-5-pasos-del-proceso-de-negociacion/>
- Key, S. (2014). 9 tips para aprender a negociar. *Entrepreneur*. Recuperado a partir de <https://www.entrepreneur.com/article/267187>
- Konsentas (2014). Optar por un estilo de negociación colaborativa. Recuperado 16 de abril de 2016 a partir de <http://konsentas.com/negociacion-colaborativa-estilo/>
- Lewicki, R. J., Hiam, A. y Wise, K. (2003). *Piense antes de hablar: guía completa de la negociación estratégica*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Llacuna, J., Baraza, X., Bernal, Á. y De la Fuente, J. F. (2014). *Formar, comunicar y negociar. Aplicación a la Prevención de Riesgos Laborales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Lobato, F. J. y López, M^a. A. (2005). *Gestión de la compraventa*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Malaret, J. (2007). *Negociación en acción*. Argentina: Ediciones Díaz de Santos.
- Marrero, Y. y Ortiz, M. (2014). Procedimiento para determinar el perfil de los negociadores. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/negociadores.html>
- Matias, G. (2008). La negociación. Recuperado 31 de marzo de 2016 a partir de <http://www.gestiopolis.com/la-negociacion/>
- Medal, C. (2016). Consejos de negociación ganar-ganar para gerentes y directivos. *El Nuevo Diario*. Recuperado a partir de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/387143-consejos-negociacion-ganar-ganar-gerentes-directiv/>
- Molina, V. (2005). *Estrategias de cobranza en época de crisis*. México: Ediciones Fiscales ISEF.

- Mondéjar, R. (2014). *Mediación ambiental. Recursos y experiencias*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* (2ª ed.). Madrid: Editorial ESIC.
- Muñiz, R. (2008). Técnicas y procesos de negociación. Recuperado 23 de abril de 2016 a partir de <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-y-procesos-de-negociacion-102.htm>
- Navarro, X. (2010). La importancia de la preparación como factor clave de éxito en una negociación. Recuperado 20 de abril de 2016 a partir de <http://www.navarroconsultores.es/articulos/la-importancia-de-la-preparacion-como-factor-clave-de-exito-en-una-negociacion/>
- Negociación Avanzada (2015). Negociación situacional. Recuperado 08 de marzo de 2016 a partir de http://www.negociacionavanzada.com/tecnica_negociacion_situacional.html
- Negociación Avanzada (2015). Bandas de negociación. Recuperado 27 de marzo de 2016 a partir de http://www.negociacionavanzada.com/articulo_banda_negociacion.html
- Ortubia, I. (2015). Estrategias y técnicas de negociación. Recuperado 21 de abril de 2016 a partir de <http://www.ortubia.es/tecnicas-de-negociacion/>
- Ortego, J. (2013). Negociación por posiciones e intereses. Recuperado 02 de abril de 2016 a partir de <http://www.javierortego.com/negociacion/negociacion-por-posiciones-y-por-intereses/>
- Pablo, J. (2013). Las cuatro fases de la negociación organizacional. Recuperado 18 de abril de 2016 a partir de <http://juanpablorico.com/las-4-fases-de-la-negociacion-organizacional/>
- Palacios, J. (2008). *Técnicas Avanzadas de Negociación*. La Coruña: Netbiblo.
- Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Editorial ESIC.

- Pérez, I. M^a. (2016). *Contratación de derechos de autor*. Antequera: Editorial IC.
- Ponti, F. (2002). *Los caminos de la negociación*. Argentina: Ediciones Granica.
- Puchol, L. (2005). *El libro de la negociación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Quezada, R. (2008). Negociación: Claves para triunfar [Mensaje en un blog]. Recuperado 17 de abril de 2016 a partir de <http://rodolfoquezadalanderos.blogspot.com.es/2008/10/negociacion-las-claves-para-triunfar.html>
- Real Academia Española. (2016). Diccionario de la lengua española. Recuperado 05 de marzo de 2106 a partir de <http://dle.rae.es/?id=A0rP4Nu>
- Rialp, Á. y Rialp, J. (2002). *Estrategia internacional de la empresa*. Barcelona: Editorial UOC. La universidad virtual.
- Richard, G. (1999). *Negociar con ventaja. Estrategias de negociación para gente razonable*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Rodríguez, I. (2011). *Estrategias y técnicas de comunicación*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rojas, J. y Bertran, S. (2010). *El plan de viabilidad: Guía práctica para su elaboración y negociación*. Barcelona: Profit .
- Rosenberg, H. (2001). Elementos de negociación. Recuperado 02 de abril de 2016 a partir de <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/lideres/hernan.pdf>
- Ruiz, C. (2014). Factores y estilos de negociación. Recuperado 10 de marzo de 2016 a partir de <http://cruzlopez/factores-y-estilos-de-negociacion>
- Sabra, J. (1999). *Negociaciones económicas internacionales*. Uruguay: Ediciones Trilce.
- Sanchez, C. (2010). Estilos de negociación [Mensaje en un blog]. Recuperado 05 de marzo de 2016 a partir de <https://lanegociacion.wordpress.com/2010/12/10/estilos-de-negociacion/>
- Sarabia, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.

- Siedel, G. (2014). *Negociar: ruta hacia el éxito*. Michigan : Van Ryen Publishing.
- Sierralta, A. (2005). *Negociaciones comerciales internacionales*. Perú: Fondo Editorial Universidad Católica de Perú.
- Soto, B. (2014). Las habilidades sociales más valoradas por la empresa. Retrieved 10 de 03 de 2016 from Gestion.org: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/climalaboral/30936/las-habilidades-sociales-mas-valoradas-por-las-empresa/>
- Treviño, M. (2012). Teoría, tipos y etapas de la negociación. Recuperado 27 de marzo de 2016 a partir de <http://www.gestiopolis.com/teoria-tipos-etapas-negociacion/>
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas*. Madrid: Editorial ESIC.
- Vértice. (2008). *Negociación comercial*. Málaga: Editorial Vértice.
- Viana, C. (2014). *Mediación Laboral*. Madrid: Dykinson.
- Villa, J. (2016). *Manual de negociación y resolución de conflictos*. Barcelona: Editorial Profit .
- Zimmermann, A. (2004). *La gestión de redes: caminos y herramientas*. Ecuador: Editorial Abya Yala.

ANEXO I

¿CUÁL ES TU ESTILO DE NEGOCIACIÓN?

Sector al que pertenece la empresa: _____

Tamaño de la empresa:

- Microempresa: Menos de 10 empleados
- Pequeña empresa: menos de 50 empleados
- Mediana empresa: menos de 250 empleados

1. Estoy de acuerdo con que poco a poco iré desgastando la posición de la otra parte a costa de mantener mi posición sin moverla en ningún caso.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

2. Siempre hago todo lo que está en mi mano por evitar romper las negociaciones y mantener la confianza de todas las partes.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

3. Acepto usar amenazas, e incluso decir cuatro verdades a mis oyentes, si así lo viera necesario.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

4. Apuesto por la simpatía antes que por la agresividad.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

5. No me intimida que la otra parte este formada por un gran número de negociadores, al contrario, me satisface.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

6. Me intereso por los objetivos de la otra parte, sé escuchar sus razonamientos y puedo llegar a modificar ocasionalmente mi estrategia.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

7. Me gusta preparar la negociación, analizando la situación y teniendo claros los objetivos, estrategias y diferentes tácticas a aplicar, imaginándolos diferentes escenarios posibles.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

8. Puedo llegar a aceptar una pérdida con el fin de obtener mejores resultados en futuras negociaciones.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

9. Durante la negociación domino a la otra parte mirándola fijamente a los ojos.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

10. Hago uso de mis habilidades como negociador para guiar las negociaciones y conducirlas hacia acuerdos principalmente favorables para ambas partes.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

11. Evito cooperar con la otra parte, ya que en cuanto te despistas, te ganan la partida.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

12. Le doy más importancia a las relaciones con la otra parte que a los resultados obtenidos.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

13. Soy reacio a realizar cualquier actividad que implique negociar, prefiriendo que los problemas se solucionen por si solos.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

14. Veo la negociación como una actividad que busca encontrar los acuerdos más realistas posibles, teniendo en cuenta el equilibrio de fuerzas de las dos partes.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

15. Si la situación lo requiere, puedo llegar a hacer trampas, esconder información e incluso inventarme algún farol para salir beneficiado de la negociación.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

16. Acepto ideas de la otra persona y me adapto a sus intereses.

	1	2	3	4	5	
No responde en absoluto a mi manera de negociar	<input type="radio"/>	Responde totalmente a mi manera de negociar				

