



TACTICAS DE LA NEGOCIACION EMPRESARIAL TACTICS FOR THE NEGOTIATION OF ENTERPRISE

Autora

Dra. Edith Torres Amaya

Abogada, Magíster en Derecho Procesal Civil (LUZ). Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). Postdoctora Gerencia de las Organizaciones. Decana de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas (URBE).

0414-6450878 edithtorresamaya@hotmail.com

Coautora

Dra. Marielis Caridad Lugo

Abogada, Especialista en Derecho Procesal Civil (LUZ). Doctora en Derecho (LUZ). Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). Postdoctora Gerencia de las Organizaciones. Profesora asociada de Pregrado y Postgrado (LUZ)

0414-6400922 marieliscaridad@hotmail.com

Recibido: 30 de Octubre de 2008, Aceptado: 12 de Diciembre de 2008

RESUMEN

El carácter complejo de la negociación en una empresa, es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. El proceso de negociación busca que sus distintos actores o partes logren una solución al conflicto que satisfaga los intereses en juego.

El negociar en cualquier ámbito es la tendencia actual y cuando se hace en equipo ello aumenta la complejidad del proceso, dado que cada integrante deberá asumir distintos roles y deberes en el equipo negociador y fijar las intereses organizacionales, esto es importante para dilucidar el elemento incertidumbre que participa en este proceso, ya que la información que las partes tienen es generalmente limitada por lo general.

Asimismo, en una negociación es significativo que estén presentes los intereses y los valores con que cada parte enfrenta el proceso y sobre todo, el aspecto ético y morales, puesto que en toda negociación se vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de solución, de arreglo por ello la solución principia simplemente cuando una de las partes cambia de actitud y pone de su parte para empezar a resolver el problema.



Actualmente existen tácticas de negociación engañosas que tienen como objetivo desequilibrar a la otra parte y vencerla, por lo tanto, un buen negociador debe estar preparado para salir airoso de esas situaciones. La razón para que al final de una negociación ambas partes puedan creer que han ganado, es que ni los intereses ni los valores tienen porque ser opuesto, y es responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementario para desarrollar una negociación con el esquema ganar-ganar.

Palabras Claves: Tácticas, Negociación, Empresa, Empresarial

SUMMARY

The complex carácter of the negotiations is a necessary consequence of the interrelationship of the diverse elements that compose his structure. In a process of negotiation they actuate different actor sor parts that look for a solution thar sastisfies his interests in game.

To negatiate in equipment, is the current trend, but it increases the complexity of the process, since every menber will have to assume different roles and guidelines will have to be fixed organizationales. besides, the element exists uncertainty that takes partin this process, since the information that the parts have is generally limited. In a negotiation there are present the interests and the values with which every part faces the process and, for the above mentioned, the ethical and moral aspects will have also his action in the same one.

The negotiation links two or more interdependent actors who face differences and who, instead of evading the problem or coming to a confrontation, submit to the join search o fan agreement, of solution, of arrangement. The solution begins simply when one of the parts changes attitude and puts of his part to star solving the problem.

No wadays, there exist deceitful tactica of negotiation tha they have as aim unmalance to another opart and conquer it. Is a responsibility of the negotiators to discover the complementary points to develop a negotiation with the écheme to win to win.

Key words: Tactics, Negotiation Company, Business



Negociación.

La negociación es un proceso dinámico de comunicación, verbal o no verbal, entre dos o más partes con el objeto de satisfacer intereses, es el desarrollo de la comunicación entre las partes en discrepancias que buscan llegar a un resultado mutuamente aceptable sobre un asunto o asunto de preocupación mutua, por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conductas, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos, por ello se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos.

Según Soler (2002, p.19), la negociación “es un proceso de intercambio de información y concesiones, a fin de lograr un resultado o acuerdo satisfactorio”. En este sentido, la negociación es un proceso en donde dos o más partes tratan de obtener ventajas, a expensas de la otra parte, a pesar de que la victoria no produzca un resultado satisfactorio para ambos.

En este sentido existen muchas razones para Negociar, pero se pudieran establecer dentro de las más importantes, dentro de una empresa para resolver un conflicto, las siguientes:

- Las partes deben cooperar para lograr sus metas y satisfacer sus necesidades, cuando existe interdependencia.
- Cuando las partes pueden influirse mutuamente, éstas deben realizar o prevenir acciones para recompensar o dañar a la otra.
- Cuando hay presión por plazo y tiempo limitado.
- Cuando las alternativas para la negociación no parecen viables o tan deseables, como un arreglo entre las partes.
- Cuando las partes son capaces de identificar a los interesados y los temas en disputa.
- Cuando las partes perciben que sus intereses no son totalmente incompatibles.
- Cuando las partes consideran que la influencia de factores externos, determinan una alta incertidumbre.

Por lo tanto, la negociación se basa en la idea de que las partes implicadas defiendan sus intereses, donde comparten un interés común por encontrar una solución negociadora, en el que esta suele usarse cuando los objetivos o intereses de las personas en conflicto son mutuamente excluyentes, por lo que no se puede hallar soluciones en las que todos ganen todo, sino que hay que negociar; es decir, que ambas partes logren llegar a



algún tipo de acuerdo equilibrado y que los involucrados consideren aceptable.

Tipos de Negociación.

En las organizaciones de hoy, que están basadas generalmente en equipos de desempeño laboral, sus miembros se encuentran cada día trabajando más con colegas con los que tal vez ni siquiera comparten las habilidades para negociar, por lo que la finalidad es que estos miembros adquieran este arte y se conviertan en negociadores, la cual es de importancia crucial en las Empresas actuales.

En la gerencia contemporánea, la negociación es una herramienta de primer orden para lograr un efectivo desarrollo de las organizaciones, ya que en éstas suelen existir opositores, ideas contrarias, opiniones diferentes e intereses divergentes sobre un mismo objetivo u objeto, por tanto, son muchos los inconvenientes y la problemática que se surgen en el ámbito organizacional.

Según el enfoque adoptado en la negociación hay dos tipos casi opuestos, como lo son la negociación distributiva o tradicional, conocida también como ganar-perder debido al estilo de dureza de los negociadores que persiguen conseguir tanto como puedan para su parte y la negociación integradora o integrativa, llamada ganar-ganar. En los años 70, los practicantes y los investigadores comenzaron a desarbolar el enfoque de ganar-ganar en la negociación de forma que las dos partes quedaran satisfechas al haber obtenido beneficios, lo cual resulta positivo al evitar posibles futuros conflictos.

En este sentido, la negociación se adapta al estilo y a los perfiles del negociador, de allí que existen diversos tipos de negociaciones establecidas por Gabaldón (2003), Senille (2002), Soler, los cuales se presentan a continuación:

Negociación colaborativa

Es aquella en la que se contraponen la negociación basada en posiciones a otra basada en intereses, Soler señala que esta negociación se divide en distintas etapas:

1. Se procura pasar de las posiciones de las partes a los intereses reales de las mismas, una vez que emergen los intereses, se procura generar opciones. Entre los métodos para lograrlo se destaca el torbellino de ideas y el objetivo es generar posibilidades de solución sobre la base de los intereses y no de las posiciones.



2. Encontrar standards o criterios objetivos a fin de delimitar el campo de negociación; buscar la mejor alternativa al acuerdo negociado, la cual importa un límite subjetivo que obliga a cada participante a reflexionar sobre qué va a hacer en el supuesto de levantarse de la mesa de negociación.

3. Ampliado el campo de la negociación y establecidos los límites objetivos y subjetivos, se trata de generar propuestas para lograr un acuerdo; si no hay acuerdo cada parte recurrirá a su mejor alternativa. Si el acuerdo se logra lo que cada parte obtiene, debe estar por encima de esa alternativa para que la negociación sea ventajosa.

Este tipo de negociación, también se le llama cooperativa, en ella se tratan de identificar los intereses reales de las partes, conciliando los comunes, si todo conflicto involucra por lo menos a dos partes la solución no puede surgir "a expensas de...". Ambos participantes buscan una solución lo más satisfactoriamente posible para cada uno de ellos, en primer lugar, explorando juntos las preocupaciones y aspiraciones de cada uno para que el conflicto se resuelva por la simple mejora de la comunicación o de lo contrario, identificando y creando modos para que sus intereses puedan satisfacerse con el menor costo posible para la otra, o eventualmente sin ningún costo, para ello, es indispensable tener en cuenta la diferencia existente entre posición e interés.

Negociación competitiva

Es aquella en la cual el negociador trata de ganar a cualquier precio; en general, el papel que desempeña el abogado que trata de obtener el máximo de satisfacción para su cliente, en este esquema, si una parte gana, la otra necesariamente pierde. El principio que la orienta, es el de obtener la máxima ganancia o satisfacción posible para una de las partes, sin importar cual sea el sacrificio o costo que ello pueda significar para la otra que interviene en la negociación, es una estrategia basada en la defensa de la propia posición, donde las demandas iniciales del negociador exceden ampliamente, incluso su mejor expectativa real para resolver la disputa.

Es un proceso más simple que el correspondiente a una negociación colaboradora y por eso se recurre a él cuando ésta no es posible por falta de tiempo o de voluntad de una o ambas partes, en general, este tipo de negociación tiende a provocar una escalada del conflicto antes que su resolución y en muchos casos se convierte en un proceso que conduce a irritaciones cuyas consecuencias pueden ser mucho peor que los beneficios obtenidos por una pequeña transacción.



A esta negociación también se le ha llamado negociación de fuerza, dado que se basa en el poder, entendido éste como un fenómeno que se presenta en la mente de los sujetos que participan de una negociación.

Crozier y Firedberg (2002, p.117) explican que:

El poder es la posibilidad de ciertos individuos o grupos para influir sobre otros individuos o grupos; el conjunto de medios materiales e inmateriales que A moviliza en su relación con B para obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto.

Por su parte, Weber (1999, p. 86), plantea que “es la capacidad de un individuo de hacer que otra persona realice una determinada acción, a la que no habría accedido de no mediar la influencia del primero”. Las fuentes del poder son múltiples. Según su origen, pueden ser:

a) Institucionales: la Ley y la jerarquía, que distribuyen el poder entre las personas.

b) La fuerza, la capacidad de coacción, la presión y la coerción; los grupos dotados de poder por la ley o por la acción, como los sindicatos.

c) El influjo personal, que puede ser multiforme, se puede tratar de un influjo psicológico ("carisma"), de un influjo funcional (competencia, experiencia), así como puede surgir de la capacidad de inducción de un individuo o de un grupo, para demostrar y persuadir.

d) El poder remunerativo, es decir, las personas realizan determinadas actividades por dinero.

Negociación distributiva

Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en casos extremos ésta es nula, cuando se prioriza la ganancia personal en detrimento de los objetivos contrarios comunes. En este tipo de negociación los poderes que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores.

Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de los recursos en juego; lo que una de las partes gana, la otra lo pierde. Sin embargo, cabe resaltar que la clasificación de la negociación en su orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico pues, en la realidad, la mayoría de las negociaciones son del tipo mixto, es decir, se trata de una combinación susceptible de evolucionar entre características integrativas y distributivas.



Negociación integrativa

También denominada nueva teoría de la negociación, la cual procura redefinir el problema a través de un intercambio de intereses para lograr ampliar los resultados positivos para ambas partes.

No se debe negociar en términos de adversario ni de amigo, su propósito debe ser resolver un problema común, no ganar al otro o arribar a un acuerdo a cualquier precio; lo que se busca es pensar a largo plazo, es decir, no sólo en el plano de la negociación actual, sino también desde el punto de vista de las futuras relaciones que deberán mantenerse con la otra parte.

En este proceso, también se acaece el pensar en la otra parte, tanto como en uno mismo y realizar propuestas teniendo presente este principio; igualmente, el determinar cuáles son los puntos totalmente incompatibles, aquellos otros en los cuales se comparte un mismo interés y finalmente, aquellos en los cuales existe una valoración diferente; asimismo, "ampliar la torta", procurando enriquecer el resultado de la negociación, utilizar criterios objetivos externos a los negociadores y procurar identificar bloque de puntos a negociar.

De este modo, se valoran las alternativas de las que se dispone por fuera de la negociación, se fijan prioridades y se determina el valor relativo de los diferentes puntos a negociar, por último, se deben establecer las diferencias de valor que pueden existir entre las partes.

Se trata de una orientación en la cual los negociadores manifiesten sus deseos de ganancias mutuas y de una alta cooperación, encauzándola hacia el respeto de las aspiraciones de las partes involucradas con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio, tendiendo a dar especial importancia a la calidad de la relación entre las partes e incluso a conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

Existe varias razones para dar una orientación integrativa a una negociación, entre las cuales se pueden mencionar, que tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua, por otro lado, se disminuyen los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo y se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.

Igualmente, valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas,



puesto que se trata de persuadir a la otra parte a trabajar juntos. Por último, en un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura, de emprender y completar los modelos tradicionales de autoridad y de acuerdo.

Negociación razonada

Es la que se asienta en la buena fe, abriendo la comunicación y la voluntad de arribar a un acuerdo aceptable para ambas partes, teniendo en cuenta los valores y los objetivos de cada una.

Negociación tradicional

Básicamente, es un proceso de regateo en el cual el énfasis se pone exclusivamente en el reparto de aquello que se negocia, es presupuesto de este modo de negociación, que lo que uno gana lo pierde el otro.

En fin, existe una gama de negociaciones que exponen un abanico de acciones para aplicar en determinados conflictos existentes en las empresas, por tanto, el éxito de una negociación es muy difícil de precisar porque depende de las estrategias que aplique cada parte y del cumplimiento efectivo, coherente y orgánico de las etapas de negociación relacionadas con la preparación, ejecución y cierre.

Sin embargo, el tipo de negociación que utilice la Empresa va a depender en gran parte del tipo conflicto generado en ella y de los intereses que lo propiciaron. Pero no solo deben recurrir en un proceso de negociación al tipo de sino también deben estar muy atentos a las tácticas de negociación.

Tácticas de la Negociación

Las tácticas de negociación se refieren, a todas aquellas prácticas que conducen al establecimiento de una negociación con participación activa de las partes. Según Soler (p. 123), “las tácticas en la negociación son las prácticas, las actitudes, los comportamientos y uso de los recursos disponibles, a fin de lograr el acuerdo”.

De acuerdo a la definición tradicional, el uso de las tácticas es la ciencia o el arte de disponer y maniobrar los recursos disponibles con habilidad, como medios de lograr los objetivos de la batalla. Esta reseña hace pensar que las tácticas sólo eran utilizadas en un contexto bélico – militar aplicada literalmente para negociar en batallas o competencias, pero hoy día esta



situación ha cambiado, puesto que primordialmente se deben establecer tácticas de concesiones, que consisten en estar dispuesto a ceder en algunas posiciones, demostrando la buena voluntad y los deseos de cooperar, generando muestra de confianza, credibilidad y sobre todo, una actitud de participar positivamente en la resolución de conflictos, del problema o de la disputa.

Así mismo, se debe llevar un registro ordenado y cronológico de las concesiones hechas o transacciones realizadas; esto permite trazar regresivamente los acontecimientos, situaciones y acuerdos para su permanente información. Es pertinente destacar, que a través de esta táctica es perfectamente legítimo retirar algunas ofertas, cuando la otra parte no ha respondido equitativamente y equilibradamente en el intercambio de concesiones.

Otra táctica, puede corresponder a un acercamiento estrecho entre las partes que están en conflicto, que permita descubrir las líneas de negociación. Para ello es importante preguntar, verbigracia, ¿cuál es la propuesta?, ¿Cuáles son las aspiraciones? ¿Qué deseo lograr con la negociación? Esto facilita el camino de la negociación, pues, se indagan sobre las necesidades, expectativas y requerimientos, esta táctica suele dar buenos resultados, ya que el silencio crea tensiones entre los interlocutores y puede ser perjudicial puesto que cualquier negociación no soporta los mutismos prolongados.

De la misma forma, Soler (p. 200) plantea otra táctica que son “las de asociación, fundamentada en la empatía, alianzas, acuerdos, colaboración y acercamiento; la táctica de credibilidad, ligada a la confianza y la credibilidad”.

En suma, son numerosas las tácticas de negociación que se pueden emplear en las organizaciones, aperturas el diálogo de manera permanente que permiten minimizan los riesgos de conflicto entre las partes involucradas en el ámbito laboral y dan el fortalecimiento de frenar el desarrollo de futuros conflictos en las empresas es de alto alcance.

Sin embargo, vamos a ilustrarse las tácticas que perturban el proceso negociador desde tres perspectivas, las que alteran la estructura, las que agobian a las personas involucradas o negociadoras, las que afectan el espacio o entorno del proceso y en cuanto al tiempo empleado en la negociación.



Según el elemento negociador que sea afectado se puede describir las tácticas que perturban la estructura del proceso de negociación, estas tácticas serían:

El Anclaje, esta táctica tiene su ilustración en el hecho de que mucha gente, cuando se ve ante el problema de determinar un precio incierto verbigracia, tienden a escoger arbitrariamente un punto estimado y luego ajustan el resultado alrededor de este y se actúa así, debido a la gran incertidumbre en la cual se toma la decisión; por ello se considera que este tipo de táctica hace que el proceso de negociación no fluya o se ancle.

Otra táctica indócil es el uso de demandas excesivas, esta se utiliza, verbigracia, cuando en un pliego sindical se especifican treinta puntos, de los cuales realmente quince son importantes y los otros quince se han consignado para “quemarlos” a cambio de concesiones de la gerencia. Los quince últimos son accesorios, irrelevantes, irreales; se han introducido en el proceso solo como táctica de negociación. O las llamadas miniconcesiones, que son las consideradas concesiones minúsculas que suman, por ello se debe tener cuidado y examinar cada concesión en su contexto, es decir, percatarse de las reducciones y sobre todo de evitar que en momento determinado todo desaparezca.

También existen los compromisos en firme, un aspecto crucial de todo proceso de negociación distributivo es la habilidad para convencer a la contraparte de que no puede moverse de la posición en la que se está ni conceder más. Generalmente, se logra dando la impresión de que el acuerdo es solo un poco mejor que la alternativa a un acuerdo negociado, sin embargo, efectuar un compromiso creíble y que se obligue es el elemento primordial de esta persuasión.

De igual forma afectan en la negociación las demandas vinculadas, estas consisten en solicitar pretensiones no relacionadas directamente, aunque la aceptación de una implique la aceptación de la otra. Un ejemplo de esta táctica a nivel internacional, es el gobierno de Estados Unidos cuando afirma que la reducción de tarifas arancelarias y la cláusula de nación más favorecidas solo se mantendrían si el gobierno comunista de Polonia legalizaba el sindicato solidaridad y cesaba en sus persecuciones.

Igualmente perturban las llamadas demandas falsas, esta táctica de negociación se usa principalmente en las negociaciones laborales, pero su aplicación puede extenderse a todo tipo de negociaciones. Consiste en proponer varios puntos en los cuales realmente no se tenga interés alguno, con la intención de concederlos o cambiarlos luego por algo de valor.



Afín a estos existen los puntos focales, generalmente las negociaciones se resuelven en torno a puntos focales, además de considerar por simplificación números redondos, las partes negociadoras tienden a lograr acuerdos basados en formulas sencillas tales como: dividir la diferencia en partes iguales, cada persona debería ser pagada por el número de horas trabajadas, escoger al candidato más veloz. Focalizar es un aspecto importante de las tácticas distributivas, si son bien utilizadas porque de lo contrario perjudican el proceso de negociación.

Del mismo modo perjudican las demandas exorbitantes en primera oferta, en muchas ocasiones es mejor que la contraparte haga la primera oferta, pues ante una equivocación con esta primera oferta la empresa puede ahorrarse mucho dinero. Generalmente conviene tomar la iniciativa en mercados de baja incertidumbre y que la contraparte haga la primera oferta en mercados de alta incertidumbre.

Así como la contraoferta en muchos casos puede afectar la negociación, puesto que el acuerdo puede probablemente terminar en el punto intermedio entre dos. Esto implica que una buena respuesta a una oferta inicial debe considerar que el punto intermedio esta cerca de nivel de aspiración. Así, si una parte abre la negociación con una oferta extrema, habrá que replicar con una contraoferta igualmente extrema o mejor aun, focalizar la atención en otro aspecto, ignorado la primera oferta.

Otra táctica perturbadora es toma de posiciones, una buena técnica de negociación debe sugerir un punto de partida mucho más extremo que aquel que uno desea aceptar. Cuando más extrema la posición inicial, con mayor agrado se ve la posibilidad de un acuerdo razonable. Y por último se nombrara la técnica del Serrucho, ésta se emplea especialmente para provocar un cambio en la posición de la contraparte, pues la coloca frente a una segunda opción, real o imaginaria donde su uso esta difundido en la negociaciones comerciales y requiere de una tercera parte como alternativa.

Por otra parte, dentro de las negociaciones empresariales así como existen tácticas que afectan el proceso negociador también existen tácticas que perturban a las personas que intervienen en dicho proceso, como serian:

En toda negociación se busca lograr algo mejor que las alternativas que se presentan fuera de la mesa, formando aspiraciones, las pretensiones se incrementan en función de lo que uno piensa que es posible lograr. Si se desea más de lo que la otra parte puede conceder, se esta pidiendo un imposible y bloqueando el proceso negociador, por ello cada parte debe tratar continuamente de moldear las percepciones de la contraparte.



Así la actitud se pueden considerar o no amenazas, donde los argumentos verbales y no verbales que una persona dirige a otra parte pueden influir sobre ella y obtener un resultado favorable o desfavorable. La amenaza, verbigracia, puede ser entendida como el compromiso condicional de querer lograr algo deseable si la parte amenazada no cumple. La amenazada tiene valor solo si es obligatoria, creíble, visible e irreversible.

También la captura de valores fundamentales, si una parte otorga suma importante a alguna cosa o la desea efusivamente, entonces su rival podrá reclamar o pedir todo el rango de negociación. Así mismo, se puede dar en uno de los negociadores intervinientes en el proceso la cólera simulada o real, es una técnica común en la negociación distributiva pero dependiendo de las circunstancia y de la experiencia del negociador, es muy probable que una demostración convincente de rabia cause una respuesta intelectual y emocional fuerte, esta se emplea con el fin de demostrar o pretender la seriedad de una posición o para impresionar a los demás miembros del grupo (sindicato, directorio, gobierno).

Igualmente la agresividad, implica poner en acción un comportamiento particularmente ofensivo que provoque que la contraparte caiga en errores y contradicciones en sus argumentos. El uso de estas técnicas es infortunado, porque la violencia genera cólera, ofuscación, lo conveniente es escuchar gritar al agresivo, mirarlo con actitud compresiva y volver al dialogo cuando se haya calmado.

A este tenor existe otra táctica que perjudica como lo es la dualidad, el rol del bueno y el malo, este doble rol del personaje agradable y del desagradable, del duro y el blando es común pero efectivo ante todo negociador principalmente. Estas tácticas consisten en crear un gran contraste entre las dos opciones, de modo que la menos extrema parezca mucho mejor. Así como el uso de engaños, las partes pueden engañar sobre los hechos ocultando información relevante o dando al oponente una impresión distinta de la real. Cuando se oculta información, se da la impresión de que aquello que se calla tiene poca importancia, pero puede fácilmente ser lo fundamental.

De la misma manera existen tácticas que afectan el espacio o entorno de la negociación.

El control de la agenda, la agenda es un elemento fundamental en toda negociación, en esta se plasman ideas y puntos esenciales, y se lleva el control de los tema y de los procedimientos, lo que no esta en la agenda no se discutirá en la negociación. Igualmente el orden que se lleve de los



intereses también es fundamental, pues ilustra la jerarquía de los temas o puntos a negociar, la agenda es la guía que tiene negociador sobre las prioridades e intereses en juego, si no se lleva con eficiencia una agenda la negociación puede tener resultados negativos para el negociador y la empresa o persona que representa.

Así mismo el uso de vinculaciones o nexos, esta táctica consiste en introducir nuevos asuntos o temas agradándolos a los que se discuten en la mesa. Esta táctica refleja el “te doy esto si me das esto otro”. Y de igual manera buscar la simplicidad, todos desean una solución sencilla, incluso si el problema es complejo. Los números redondos causan cierta fascinación, son fáciles de recordar y atraer la atención, esta táctica también se conoce puntos focales y efecto del redondeo, por ello se debe esta bien claro en los puntos que se quieren ganar y que vínculos, accesorios o adjuntos se pueden anexar a ese punto a favor.

Por último, otra de las tácticas que afectan el espacio o entorno de la negociación, son las circunvalaciones, donde la contraparte puede intentar sobrepasarse, poniéndose en contacto con los superiores o las base jerárquicas de la empresa para socavar la posición y aislarse de todo respaldo. Esta técnica tiene enorme impacto si el apoyo de los superiores es incierto, por ello, se debe obtener por adelantado un claro respaldo de los superiores y poner en guardia a toda la organización de la posibilidad de esta táctica, pues es usual en todo proceso negociador.

Por último existen tácticas que afectan el tiempo en la negociación.

La principal táctica que afecta la negociación es el tiempo, este es un elemento importante en todo proceso de negociación, si se puede manejar, se logrará controlar la ansiedad y moldear las alternativas. Caben dos posibilidades al respecto: la reducción del tiempo disponible o tratar de extender el tiempo disponible. Las postergaciones, suspensiones y otras maniobras similares tienen como principal objetivo prorrogar el proceso hasta agotarlo, o bien para esperar que situaciones externas influyan en el desarrollo de la negociación, lo ideal sería cerrar el proceso de negociación con el menor tiempo y costo posible. A este tenor las demoras en la negociación, el esperar, dilatar y utilizar el tiempo en provecho propio puede lograr concesiones del contrario; pero mal dosificado puede originar bloqueos, lo que sería negativo para el proceso.

Otra táctica que se presenta es la demanda de último minuto, cuando las partes han terminado una larga y agotada negociación, donde ya están por suscribir el contrato final y surge una demanda pequeña de poca



importancia. Para evitar esta táctica se debe aclarar todos y cada uno de los puntos negociados al momento del cierre del proceso de negociación, para prevenir estas sorpresas de último minuto. Finalmente pueden surgir sorpresas, en todo proceso de negociación es habitual encontrar elementos inesperados, aun cuando haya sido planificado cuidadosamente. Ante una situación imprevista, conviene solicitar un receso que nos permita recopilar más información para evaluar la importancia de este nuevo elemento.

Por tanto, así como hay tácticas beneficiosas para el proceso de negociación en la Empresa, también se observan que existen muchas que mal utilizadas pueden perjudicar alcanzar ganar en dicha negociación. Ahora una vez analizadas las tácticas que se pueden utilizar para beneficio o perjuicio en una negociación, se entrará a analizar cuáles son las fases de la negociación empresarial.

Partiendo de la tesis que la negociación es un proceso dinámico y complejo que establece prioridades y una visión estratégica integradora del conjunto de situaciones a negociar, es de resaltar de acuerdo con las consideraciones hasta ahora analizadas, que ésta se ha de desarrollar a través de fases para facilitar la construcción de acuerdos de manera constructiva, que no privilegie la postura de unos pocos, sino la consideración de los intereses de todos, además, de lograr garantizar el cumplimiento formal de todos los asuntos laborales de la Empresa.

Al respecto, Bonifacio y Falivene (2002, p. 30) destacan que “el desarrollo de la negociación por fases asegura una atención integral de todo el proceso negociador y permite su consolidación constructiva”.

Diversos investigadores del ámbito de la negociación aplican las fases para su operatividad en el contexto empresarial. La autora de la presente investigación asume los planteamientos de Fisher y Karrass (1995, p. 71), los cuales sirvieron para formular que en cualquier tipo de negociación, por muy simple o compleja que ésta sea, la fase de preparación del proceso negociador, debe presidir por parte de los sujetos negociadores interesados por una serie de preguntas, propuestas, ofertas, presumiendo que ya se tenga un reconocimiento del problema y la voluntad de llegar a un acuerdo.

Las interrogantes más habituales que se deben hacer las partes al momento de comenzar una negociación son: ¿Cuáles son objetivos de la negociación?, ¿Cuáles son los intereses de los participantes?, ¿Qué se pretende lograr?, ¿Qué expectativas se tienen?, ¿Qué se aspira de la negociación?, ¿Hasta dónde están dispuestos a negociar?, ¿Cuáles son los

estados de ánimo?, ¿Qué información es relevante para asegurar la negociación?, entre otras.

Contestadas lo mejor posible las preguntas anteriores, la información debe ordenarse para luego evaluarse adecuadamente, de la valoración de esta fase, debe surgir el producto del proceso, es decir, una estrategia de negociación a la par de un conjunto de tácticas que sean coherentes con las habilidades y destrezas formuladas, y finalmente, con el plan de acción.

Por supuesto, que si la situación es de carácter complejo, este proceso de reflexión debe hacerse con sumo cuidado, en forma rigurosa y sistemáticamente, donde se dé una negociación grupal, compartiendo las tareas con el equipo negociador y usando de ser posible algunas de las tácticas que se recomendaron anteriormente como la matriz de posicionamiento de interés.

En la fase de preparación, se deben incorporar todos los elementos de información, de conocimientos, desde la perspectiva de todas las partes interesadas: fortalezas, debilidades propias o de la contraparte, intereses, aspiraciones y objetivos; factibilidad y oportunidades de llegar a un acuerdo; riesgos y amenazas de no alcanzar un acuerdo.

De allí la importancia de diseñar las Matrices de Posicionamiento Estratégico Negociador (MPEN), de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ilustradas en el siguiente gráfico:

Negociadores ↓	Fortalezas Negociadoras	Debilidades Negociadoras	Oportunidades Negociadoras	Amenazas Negociadoras
Equipo A				
Equipo B				

Gráfico 1: Matriz de Posicionamiento Estratégico Negociador de FODA.
Fuente: Torres (2005).

En este gráfico se deben listar respectivamente las fortalezas, oportunidades, amenazas y las debilidades reales que las partes tienen con respecto a la situación negociadora; si es posible, ordenadas



jerárquicamente en orden de importancia, verbigracia, el poder, la autoridad, los méritos, los derechos, la posesión de recursos o la ausencia de ellos, el tiempo, las urgencias, la experiencia obtenida, los intereses creados por las partes constituyentes, los argumentos, evaluación de virtudes, análisis de defectos, entre otras; en fin, todo aquello con algún grado de certeza para ser tomados en cuenta; o de las cuales se tiene evidencia que representan debilidades y fortalezas propias y ajenas.

Desde esta perspectiva, una fortaleza propia puede ser una debilidad de la otra parte y viceversa, pero lo significativo es el balance final, así como la importancia o el posible impacto que representan en conjunto en el proceso negociador.

Claro que no en todas las situaciones negociables es indispensable hacerse todas estas reflexiones o análisis previos; los impulsos, intuición, experiencia, pueden reemplazar todo este examen consciente y sistemático que se propone; pero en situaciones complejas es recomendable obtenerlas antes de pasar a la siguiente fase.

El producto del análisis de este instrumento permitirá abordar con mayor seguridad la siguiente fase del proceso, que es la ejecución de la negociación, pero sobre todo ayudará a determinar cuáles son las posibles estrategias que mejor se adecuan a las circunstancias del contexto e igualmente, se deben establecer cuáles son las tácticas que mejor se adaptan a las estrategias planteadas.

Estimuladas las partes por una forma de negociar preferida, bien sea agresiva, colaboradora, amigable, competitiva o decididamente afrontada; y una vez definido el estilo o la tendencia a emplear, se debe constituir el producto de esta etapa, es decir, un plan de acción instrumental que incorpore los elementos de información de la fase de preparación.

Con referencia a la evaluación de las debilidades y fortalezas de las partes interesadas, debe establecerse la factibilidad de los objetivos, es decir, las posibilidades reales de que sean cumplidos, alcanzados o aceptados por las partes en el acuerdo final. No es una cuestión fácil de determinar anticipadamente, porque siempre existe la tendencia de exagerarlos desproporcionalmente; sin embargo se verá que pueden establecerse ciertos niveles de aspiración alcanzables.

En el campo de la investigación aplicada sobre procesos de negociación, es un hecho reconocido y probado que los participantes que fijan altos niveles de aspiración, posiciones iniciales exigentes y objetivos



ambiciosos, tienen mayores probabilidades de incrementar sus beneficios y satisfacciones con los acuerdos alcanzados que aquellos que fijaron inicialmente sus objetivos en niveles más moderados.

En la etapa de ejecución de la negociación, se debe juzgar el estado de ánimo, tanto el escuchar, el observar como el hablar, se debe prestar mucha atención a las palabras como al tono de voz e interpretar las reacciones y las señales no verbales. En una negociación, el lenguaje corporal de la otra parte permite descubrir su actitud, se deben observar los ojos que son lo más expresivo del cuerpo, pero también ha de prestar atención al rostro y a las posturas que adoptan los miembros del otro equipo negociador, por ello la importancia de manejar la programación neurolingüística (PNL) al momento de negociar.

Por otra parte, en esta fase se debe presentar una propuesta de la manera menos impulsiva posible, pero se debe tener presente en su planificación si se desea hacer una propuesta o si desea contestar la propuesta de la oposición, ésta decisión es clave en la estrategia negociadora, de allí que se debe esperar a que la otra parte termine su propuesta antes de contestar, al mismo tenor, se debe estar abierto a las opciones o alternativas a presentar o a las concesiones a realizar a partir de ese punto, porque puede ser, que sea necesario usar tácticas dilatorias si no desea responder de inmediato, pero estas deben ser usadas con moderación puesto que pueden poner en peligro el resultado de la negociación, todo depende del tipo de negociación que la empresa utilice.

Una vez establecidas las posiciones y examinadas la de la contraparte, se debe avanzar hacia un acuerdo para ambas partes, por ello es necesario reforzar su posición, para buscar puntos de interés compartidos y considerar en cuáles se está dispuesto a ceder y en cuáles no, decidiendo a la vez si existen muchas diferencias entre ambos planteamientos, entonces aquí, se debe hacer una contrapropuesta o realizar algunos ajustes menores para reforzar su posición. Mas sin embargo, para lograr un resultado positivo en una negociación más que reforzar su propia posición se debe buscar la manera de debilitar a sus oponentes a través de tácticas efectivas.

La última fase del proceso es el cierre de la negociación, a medida que las partes se aproximan a un acuerdo, deben elegir el método para concluir e igualmente deben garantizar que todos los negociadores interpreten los argumentos del mismo modo, confirmando lo acordado, para entonces dar por sentado que la negociación ha sido finiquitada.



Al hacerse la oferta final se debe elegir las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal adecuado, generando un ambiente de firmeza; puede que la otra parte acepte, pero si no lo hiciera puede impulsarla a que le haga una oferta final aceptable para usted, destacando los puntos de acuerdo alcanzados durante la negociación, por lo tanto, se debe trabajar en el acuerdo final ya no en forma verbal sino a través de un documento escrito.

El proceso de negociación también debe contener una estrategia concreta y una selección de tácticas apropiadas, posibles escenarios y opciones negociables; los términos de estrategias y tácticas usadas corrientemente en la literatura sobre negociación, sugieren y con toda razón, prácticas negociadoras donde los participantes se enfrentan en una batalla o una guerra como adversarios. Esta sugerente connotación hacia el enfrentamiento, la victoria y la propia derrota del adversario puede inhibir una actitud necesaria para el buen desarrollo de una negociación exitosa y de calidad, hacia la búsqueda de una mutua satisfacción.

Por ello, cuando se habla de negociación eficaz, se refiere a que la fijación de los niveles de aspiración debe ser hecha con cierto rigor metodológico para establecer zonas de negociación y opciones negociadoras factibles, entonces se ha de evidenciar la importancia de lo que se ha afirmado hasta ahora.

A manera de resumen, cabe resaltar que la fase de preparación y planificación se fundamenta en la recolección de información, reflexión y análisis, con la de determinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propias y de la contraparte, cuyo producto debe ser un plan estratégico adecuado a la complejidad de la situación, a fin de enfrentar con probabilidades de éxito el siguiente paso, la etapa ejecutora. Este debe siempre preceder a la fase de ejecución de negociación de cualquier tipo, para posteriormente lograr un acuerdo exitoso, por ello, el riesgo de fracasar al improvisar sin haber elaborado un plan, aunque sea rudimentario, es muy alto.

Finalmente, para lograr negociaciones exitosas una Empresa necesita además de establecer las estrategias y un conjunto de tácticas adecuadas para lograr un cierre ganar-ganar, requiere tres aspectos a saber:

1. Formación de equipos de negociadores, los equipos de negociadores se puntualizan como un grupo de personas con responsabilidades definidas que llevan a cabo estrategias de negociación para atender los conflictos en las empresas. A medida que las organizaciones cambian sus procesos básicos de trabajo centrado en las necesidades que demanda el entorno, buscan construir



nuevos esquemas para formar equipos de negociación que garanticen la paz y la armonía de las mismas.

En este sentido, los equipos de negociación son piezas fundamentales en la estructura de cualquier organización, estas están constituidas por personas cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando para la consecución de objetivos comunes.

Por su parte, Koontz (2001, p. 576) señala que un equipo “es un número reducido de personas con habilidades complementarias y comprometidos con un propósito común, con una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”. Esta afirmación permite resaltar que un equipo se compone de cierto número de personas dotadas de habilidades para el cumplimiento de metas grupales, de hacer propuestas y disponer de autoridad para tomar decisiones.

Dentro de este marco conceptual no existen reglas precisas para la formación de equipos de negociadores, no obstante, sus miembros deben estar comprometidos y convencidos del valor, significación y exigencia de la negociación, además, se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades y destrezas requeridas para el cumplimiento del propósito, pudiendo ser técnicas, genéricas y funcionales, para garantizar el desarrollo armónico de los conflictos.

Es importante señalar que la estrategia de conformar equipos de negociadores denota la atención que hay que brindar a los conflictos organizacionales; de allí que es necesario establecer una nueva filosofía gerencial en el contexto empresarial.

2. El Liderazgo. Este se ha definido según Álvarez, Cárdenas y otros (2001, p. 131), como “una relación de influencia en la que tanto líderes como colaboradores juegan un papel relevante”. De ahí, que la dinámica del liderazgo es una condición necesaria para la eficacia del trabajo en equipo, el papel más importante es crear, mantener y reforzar los objetivos compartidos de los miembros de la organización cuya meta es la excelencia para lograr acuerdos.

Por su parte, Páez (2003, p.23) señala,
El líder de la excelencia es el punto de partida de todo liderazgo de transformación, ya que de no poseer una vigorosa filosofía personal, es muy poco de lo que tiene que dar y, tomando como premisa de que nadie puede dar lo que no tiene. En consecuencia, el líder de la excelencia, si no tiene una filosofía personal clara, no



podrá motivar ni comprometer a sus seguidores para que juntos puedan luchar por esa causa.

Por eso, lo primero que tiene que preocupar a la gerencia de las empresas, es constituir un equipo de negociadores de alto desempeño, compuesto por personas con disposiciones actitudinarias y aptitudinarias que garanticen una toma de decisiones adecuadas.

Cabe destacar, que el nuevo paradigma de la globalización requiere líderes próximos al liderazgo transformacional, capaces de cumplir con un conjunto de funciones, señaladas por Casado (2001, p. 42), tales como: que ofrezca una nueva visión de la negociación, donde se modifique el comportamiento de las partes en conflicto y donde se interpreten las necesidades de la negociación. Estos aspectos de liderazgo, evidencian que quienes ejercen esta responsabilidad, deben poseer un conjunto de atributos para garantizar negociaciones constructivas.

Tratadistas en clima organizacional consideran, que un adecuado estilo de liderazgo es la solución a casi todos los problemas de las empresas, por ello, un alto porcentaje de los líderes que ocupan posiciones en los niveles tácticos empresariales, consideran que sus organizaciones podrían ser más exitosas, si tan sólo la alta gerencia o niveles estratégicos tuvieran la visión y la capacidad para instruir sobre las estrategias funcionales a seguir a través de un verdadero y auténtico estilo de liderazgo.

Ante los cambios en los últimos tiempos en la humanidad y en el sector empleador, se exige como necesidad mundial el clamor por un liderazgo exitoso, pareciera ser que la connotación de dicho término no está del todo muy comprensible y de hecho, en los últimos treinta años ha habido más de cuatrocientas definiciones acerca del liderazgo.

3. Toma de decisiones en la negociación, el ejercicio de la negociación implica la ejecución de la toma de decisiones en el contexto organizacional; de allí, que las resoluciones deben ser tomadas en el nivel más cercano del área donde ocurren los problemas, por cuanto ello acrecienta la autonomía, la autoridad y la responsabilidad de quienes deben manejar la negociación.

Al respecto, Falcón (2003, p.31), señala:

Continuamente los gerentes y administradores están enfrentados a situaciones en las que se ven obligados a tomar decisiones que pueden o no ser del agrado del resto de la organización. Incluso, muchas veces, esas decisiones no son entendidas por el personal más cercano a dichos gerentes, razón por la cual se debe



desarrollar una adecuada estrategia comunicacional con el fin de pernear las bondades de esas acciones.

En este marco, el conocimiento sobre las razones, motivaciones, formas, procesos y fines de la toma de decisiones, así como su contenido, en la mayoría de los casos disminuye la tensión al manejar conflictos. Por consiguiente, es muy útil esta experiencia, ya que permite incrementar en el negociador la destreza en la toma de decisiones en forma rápida y segura para atender los conflictos en las empresas.

De igual modo, el poder identificar la gravedad de las situaciones, la profundidad del conflicto, así como lograr la correcta resolución de los problemas mediante el proceso de toma de decisiones, es la tarea fundamental del gerente moderno. Los gerentes deben ser especialmente cuidadosos a la hora de establecer las estrategias de negociación, por cuanto en ella uno de los nudos críticos es la toma de decisiones, especialmente sobre conflictos organizacionales.

El proceso de toma de decisiones involucra una serie de aspectos de importancia capital para la empresa, por ello, una inadecuada decisión puede hacer quebrar la empresa o puede llevarla a su peor momento económico, por ello, esta debe ser congruente con el rol, la función y el estatus que corresponden en la misma a quien la lleva a efecto, no obstante, es necesario tomar en cuenta que las decisiones gerenciales afectan a otros; en consecuencia, es imperioso aprender a satisfacerlas en condiciones de incertidumbre.

Un gerente eficaz, debe establecer un orden de prioridades y resolver con rapidez los asuntos que están en conflicto, siendo su principal atribución la toma de decisiones efectivas, pues ello va en pro de la buena marcha de la empresa. En ellas pueden darse en una amplia gama, desde decisiones provisionales hasta decisiones irrevocables, desde decisiones de compromiso a decisiones definitivas, todo depende de la facultad que la organización le delegué al negociador.

Por ello, es necesario en un contexto de negociación, esquivar el problema y no involucrar innecesariamente a otros en la responsabilidad de la decisión. Al respecto, Falcón (p. 40), plantea: “la identificación y diagnóstico del problema es la parte más crítica de todo el proceso de toma de decisiones, debido a que una equivocada identificación traerá como consecuencia la toma de una decisión igualmente errada”.



En este sentido, es recomendable agotar los mejores esfuerzos y recursos de la empresa en la identificación de los nudos críticos del conflicto, por ello es necesario realizar reuniones, tormentas de ideas y trabajos de equipos para la consecución de una visión clara y precisa de la situación que se deberá enfrentar a través del uso de los medios alternativos de resolución de conflictos.

Por tanto para salir triunfando de una negociación se necesita: Pensar positivo, poseer conocimiento de fondo, invertir tiempo y recursos, aplicar una gama de estrategias, tener mente abierta y ser flexible, tener seguridad de sí mismo, además de moderación, objetividad, capacidad analítica, paciencia, saber trabajar en equipo y la habilidad de ponerse en los zapatos de otros.

CONCLUSIONES

La negociación como medio de resolución de conflictos en las empresas engloba el conjunto de procesos y procedimientos que permiten dirimir las controversias sin la necesidad de recurrir a la fuerza o a los órganos jurisdiccionales, con la negociación se busca crear mecanismos de comunicación que tengan por finalidad influir en el comportamiento de los demás actores y donde las partes lleguen a un acuerdo Ganar- Ganar. Por ello, con la negociación las empresas buscan crear estructuras que permitan a los participantes alcanzar una solución razonable sin la intervención de terceros ajenos a la controversia, en este sentido, su éxito depende única y exclusivamente del esfuerzo y de la voluntad de las partes que integran el proceso negociador.

El proceso de negociación debe ser actividad interna del equipo negociador de la Empresa, donde se deben crear espacio que indaguen, analicen, examinen a través reuniones de trabajo, los aspectos conflictuales de la organización y estas sesiones deben estar dirigidas a esclarecer los intereses, dominar el tema de la negociación, buscar la información necesaria, definir los roles, entre otros, es de suma importancia que cada uno de los integrantes del equipo conozca los aspectos generales de la negociación y las particularidades de su participación en el proceso, para lograr con ello una coherencia e integración del equipo.

Esta formación del equipo negociador consiste en tener criterios de actuación, así como diferentes perspectivas para enfocar los problemas que el sujeto adecuará a las diferentes variables que surjan en cada proceso negociador. Dentro de la negociación empresarial no hay espacio para la sumisión total, ni para la agresión total, sino más bien para comportamientos



menos extremos, donde se busque las estrategias y las tácticas mas adecuadas para la solución del conflicto, por ello, recientemente se da mayor primacía a la relaciones ganar-ganar y a la competencia.

Es necesario destacar, que dentro de la gran gama de clasificaciones de la negociación, la mayoría de los negociadores se inclinan por la orientación integrativa o distributiva, sin embargo, se considera que estas son más bien de carácter pedagógico, ya que en la realidad, la mayoría de las negociaciones son más bien “mixtas”; en las mesas de negociación se crea a una mezcla de varios tipos, por ende, no se podría recomendar a ciencia cierta una estrategia de negociación, dado que esta depende del conflicto a resolver y del equipo negociador contrario.

Este medio de resolución de conflicto como es la negociación, fortalece la democracia participativa como la vía más adecuada para solucionar determinados problemas en las empresas, además que mantienen una cultura de paz, ya que se cuenta con un equipo que esta destinado a corregir, remediar todas aquellas controversias originadas en el campo laboral, tanto en el ámbito funcional como en el interpersonal. Así mismo, se logra que las organizaciones enmienden los conflictos al margen de los órganos jurisdiccionales, reduciendo el costo y la dilación en tiempo, previendo situaciones engorrosas que se pueden negociar y resolver adecuadamente.

Se puede concluir entonces que la negociación es una alternativa simple, básica, donde las partes en conflictos intercambian opiniones sobre el tema y se formulan mutuamente propuestas de solución para llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvares, Cárdenas y otros (2001). Paradigmas del Liderazgo. México. Editorial Trillas.

Bonifacio y Falivene (2002). Análisis comparado de las relaciones laborales en la administración pública latinoamericana. CLAD. Argentina.

Casado, J. (2001). El papel del líder en los procesos de cambio. Cuadernos de gestión No. 168. RENFE. Madrid.



Crozier y Fieredeberg (2002). El arte de la negociación. Madrid. Editorial Irwin.

Falcón, J. (2003). Gerencia y toma de decisiones. Caracas. Editorial Los Libros del Nacional.

Fisher y Karrass (1995). In Business as in life, you do not get what you deserve, you get what you can negotial. Free Press.

Gabaldon, F. (2003). Técnicas de Negociación. Estrategias para la Negociación eficaz. Mérida. Ediciones. IMMECA.

Koontz, O'Donnel (2001). Administración. México. Editorial McGraw-Hill.

Páez, J. (2003). Gerencia en Acción. Valencia. Universidad de Carabobo. Ediciones.

Senille, A. (2002). Negociación en la Práctica. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Soler, J. (2002). La calidad y eficiencia de las negociaciones. Formas estratégicas de la negociación. Caracas. Publicaciones UCAB.

Weber, I. (1999). Negociación. México. Editorial McGraw-Hill.