

Negociación y Resolución de Conflictos

Estrategias de negociación

Clase 6

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

La negociación implica equilibrar dos factores esenciales: el interés por el resultado y el interés por la relación entre las partes. Entender y ajustar estos elementos permite que los negociadores adopten estrategias más efectivas, adaptadas a cada situación y contraparte. A partir de este enfoque, se identifican cinco estilos principales de negociación: acomodativo, colaborativo, competitivo, evasivo y transaccional, cada uno con características específicas que responden a diferentes contextos y prioridades.

Esta clase describe cada una de estas estrategias, analizando sus fundamentos, ventajas, desventajas y momentos recomendados para su aplicación. La correcta selección del estilo dependerá de factores como la urgencia del conflicto, el valor de los intereses en juego, la relación entre las partes y la disponibilidad de alternativas. El objetivo es proporcionar a los negociadores herramientas prácticas que les permitan actuar de forma consciente, flexible y estratégica en la resolución de conflictos.

Clase 6:

Proponer estrategias y tácticas para la resolución de conflictos que enfrentan las organizaciones a través de un plan de negociaciones estructurado.

6. Estrategias de negociación

De acuerdo con Lewicki y Hiam (2006), las negociaciones consideran dos factores fundamentales cada vez que se intenta resolver un conflicto: “el resultado y la relación”. Al analizar la importancia relativa de estos elementos, un negociador puede ajustar su estrategia a las particularidades de cada proceso. Aquellos negociadores que carecen de formación adecuada tienden a aplicar un mismo enfoque en todas las situaciones de conflicto. No obstante, dado que cada negociación y cada contraparte presentan características distintas, adaptar el estilo a cada contexto permite obtener mejores resultados.

Enlace de refuerzo 1: Cinco Estilos de Negociación. En el siguiente enlace, podrás acceder a un video explicativo donde Pablo Linzoain expone las cinco estrategias de negociación: <https://www.youtube.com/watch?v=nrpndTEY6Xg>

En la figura 1 se observa que el eje vertical representa el nivel de interés en la relación, mientras que el eje horizontal muestra el interés en el resultado. Además, esta figura incorpora cinco estilos de negociación diferentes, cada uno ubicado en uno de los cinco recuadros.

Figura 1: Cinco estrategias de negociación



Nota: Adaptado de Lewicki y Hiam (2006).

6.1. Negociación acomodativa

Esta estrategia también es conocida como "perder para ganar", otorga mayor relevancia a la relación que al resultado. Una de las partes deja de lado sus propios intereses inmediatos para construir o fortalecer una relación que considera más valiosa a largo plazo. Por ejemplo, un proveedor podría ofrecer grandes descuentos iniciales para abastecer a una importante cadena comercial, o un jefe de contabilidad podría sacrificar su tiempo familiar un domingo para ayudar al gerente a revisar un informe de auditoría. En ambos casos, aunque el proveedor y el jefe pierden algo en el corto plazo, priorizan el fortalecimiento de

la relación, asegurándose de que la otra parte quede satisfecha: el cliente, con un descuento significativo, y el gerente, con apoyo en su labor (Saieh et al., 2006).

Una persona con una inclinación acomodativa en la negociación da prioridad a la relación interpersonal por encima del logro de resultados concretos. Quien adopta este enfoque tiende a mostrar empatía hacia los intereses de la otra parte y propone alternativas que beneficien a su interlocutor. Este estilo suele ir acompañado de actitudes como el apoyo, la disposición para ayudar, el deseo de ser aceptado, la intención de mantener y fortalecer vínculos positivos y una actitud abierta. Entre las ventajas de la estrategia acomodativa se destacan la posibilidad de generar confianza, establecer relaciones más sólidas y promover un ambiente de emociones positivas. No obstante, sus principales riesgos incluyen una mayor exposición a ser manipulado o aprovechado, así como la tendencia a ceder en exceso sin justificación suficiente (Lum, 2011).

Tanto personas como organizaciones basan sus relaciones en expectativas y principios implícitos de reciprocidad y equidad. De manera consciente o inconsciente, se actúa bajo la creencia de que lo que hoy se entrega será recompensado mañana. Quienes optan por esta estrategia suelen razonar que, debido a su necesidad de mantener vínculos futuros con la otra parte —y a su dependencia de sus acciones o decisiones—, es más conveniente asumir una pérdida momentánea con la expectativa de un beneficio posterior (Saieh et al., 2006).

Desde la perspectiva de la resolución de conflictos, este tipo de negociación prioriza los intereses de la otra parte, dejando de lado los propios. Lamentablemente, como se observa en consejos de administración de empresas que fracasan al anteponer los deseos de la dirección sobre sus deberes y responsabilidades, esta estrategia puede llevar a que ambas partes resulten perjudicadas. El principal problema de emplear frecuentemente este método es que da preferencia a mantener una relación cordial, a costa de analizar los temas de manera crítica y defender los derechos individuales. Esto puede derivar en situaciones donde otros se aprovechen, afectando la autoestima de quien cede, al darse cuenta de que es utilizado para que los demás consigan sus metas, mientras sus propios intereses quedan insatisfechos (Whetten y Cameron, 2016).

De acuerdo con Saieh et al. (2006), la estrategia acomodativa puede ser recomendable cuando:

- Se reconoce un error y se busca ser escuchado, aprender y mostrar razonabilidad.
- El tema en conflicto es más importante para la otra parte y se quiere mantener su cooperación.
- Se prioriza la armonía y la estabilidad en la relación.
- Se desea fomentar el desarrollo personal de la otra parte.
- Es importante permitir que el otro obtenga reconocimiento social.
- Existe un claro desequilibrio de poder o recursos, y es preferible aceptar las exigencias antes de que aumenten.

Tabla 1. Asertividad en el uso de la estrategia acomodativa

ESTRATEGIA	QUE OCURRE CUANDO SE UTILIZA	CUANDO ES APROPIADO USARLA	CUANDO ES INAPROPIADO USARLA
Acomodativa	Se minimizan las diferencias y se mantiene una armonía superficial. Tú estás bien, yo no estoy bien.	Cuando preservar la relación es más importante en ese momento.	Cuando suavizar las diferencias lleva a evitar el problema cuando otros están listos para afrontarlo.

Nota: Adaptado de Kent y Touwen (s.f.).

6.2. Negociación colaborativa

La estrategia cooperativa o integrativa, impulsada teóricamente por el Harvard Negotiation Project y la teoría de juegos, busca que ambas partes trabajen juntas para alcanzar soluciones óptimas que satisfagan sus intereses reales. En este enfoque, no se trata de imponer posiciones, sino de equilibrar los intereses mediante principios de legitimidad y justicia. Además de resolver los puntos conflictivos, se pretende fortalecer las relaciones a largo plazo, basándose en la confianza, la sinceridad y la expectativa de colaboración

futura. Este tipo de negociación es ideal en relaciones de interdependencia, como entre colegas o países vecinos (Saieh et al., 2006).

Para que la cooperación produzca resultados efectivos, ambas partes deben comprometerse plenamente con el enfoque colaborativo. Si solo una parte coopera mientras la otra adopta una postura competitiva, el proceso puede deteriorarse en una dinámica de ganar/perder, dominada por la emocionalidad y la autodefensa. Aunque la cooperación parece una solución lógica, su implementación exitosa requiere madurez, confianza mutua y equilibrio, condiciones que no siempre están garantizadas en todas las negociaciones (Saieh et al., 2006).

Una persona con tendencia a colaborar en la negociación se enfoca en la creatividad y en la búsqueda de soluciones que satisfagan intereses compartidos o complementarios. Este estilo se caracteriza por indagar en preocupaciones profundas, querer mejorar tanto los resultados como las relaciones, y encontrar acuerdos aceptables para ambas partes. Aunque ofrece ventajas como la generación de valor y relaciones mutuamente satisfactorias, también puede implicar negociaciones más largas y, en ocasiones, generar molestias o problemas innecesarios (Lum, 2011).

Al enfrentar diferentes estilos de negociación, es importante anticipar cómo interactuarán. Por ejemplo, un competidor podría aprovecharse de un acomodador, pero esto también podría desencadenar una reacción adversarial intensa. Prepararse para una negociación implica reconocer el propio estilo, identificar fortalezas y debilidades, anticipar las reacciones de la otra parte, y desarrollar estrategias para gestionar el control de la situación y las propias emociones de manera inteligente (Lum, 2011).

El negociador colaborativo crea un ambiente objetivo y cordial, enfocado en resolver problemas desde la neutralidad y no en imponerse. Fomenta el análisis conjunto de propuestas, confiando en su propia capacidad y en la de la otra parte, si esta demuestra integridad. Se siente cómodo negociando, domina la comunicación verbal y no verbal, apuesta por soluciones a largo plazo mediante la creatividad, y mantiene una visión amplia y flexible, libre de prejuicios. Es tranquilo, seguro y equilibrado, no se deja influir por cargos o poder, e impulsa una dinámica de construcción conjunta. Es firme en lo esencial y flexible en lo secundario, busca compromisos justos y utiliza la información de manera

transparente. Además, muestra un profundo respeto por su oponente, evitando herir o acorralar, procurando siempre salidas dignas para fortalecer la eficacia de la negociación (De Manuel y Martínez Vilanova, 2009).

Enlace de refuerzo 2: Estrategias en la Negociación: Logrando el Enfoque Ganar-Ganar con Jim Hennig. En el siguiente enlace, podrás acceder a un video explicativo donde se explica ampliamente la estrategia colaborativa en negociación: <https://www.youtube.com/watch?v=VKpnLypWdqQ>

Desde la perspectiva de la resolución de conflictos, este estilo busca resolver los conflictos satisfaciendo los intereses de ambas partes sin culpar ni señalar errores. Es la única estrategia verdaderamente ganar-ganar entre las principales formas de negociación. Aunque no siempre es aplicable, cuando se utiliza correctamente, fomenta la confianza, la cooperación y la asertividad, promoviendo el enfoque en los problemas y no en las personas, y fortaleciendo el autocontrol de los involucrados. Este método funciona mejor en entornos donde predominan la apertura, la franqueza y la igualdad (Whetten y Cameron, 2016).

De acuerdo con Saieh et al. (2006), la estrategia colaborativa puede ser recomendable para:

- Buscar soluciones completas cuando los intereses de ambas partes son demasiado importantes para un simple regateo.
- Integrar ideas provenientes de personas con distintas perspectivas.
- Aumentar el compromiso incorporando los intereses en un consenso común.
- Superar emociones negativas que han afectado una relación.

Tabla 2. Asertividad en el uso de la estrategia colaborativa

ESTRATEGIA	QUÉ OCURRE CUÁNDO UTILIZA	SE APROPIADO USARLA	ES CUÁNDO ES INAPROPIADO USARLA
Colaborativa	El respeto mutuo y el acuerdo para trabajar juntos conducen a resolver el conflicto. Estoy bien, tú estás bien.	Cuando hay tiempo disponible y las partes están comprometidas a trabajar juntas enfrentando el problema como un equipo.	Cuando no hay tiempo, compromiso ni capacidad para colaborar.

Nota: Adaptado de Kent y Touwen (s.f.).

6.3. Negociación competitiva

El estilo de negociación competitivo se basa en una dinámica de ganar o perder. Quienes adoptan este enfoque tienden a involucrarse fácilmente en situaciones de conflicto. Su raíz está en la creencia de que los recursos disponibles son escasos, lo que refleja una mentalidad de suma cero. Este estilo puede manifestarse en grados que van desde una actitud simplemente argumentativa hasta un comportamiento extremadamente agresivo (Budjac, 2011).

La competencia constituye la estrategia que la mayoría de las personas asocia con la negociación y la concreción de acuerdos. Representa el estilo clásico de regateo utilizado en mercados al aire libre en muchas partes del mundo, y también predomina en numerosas negociaciones de juntas directivas. Asimismo, es el enfoque más común en negociaciones relacionadas con la compra de un vehículo, un contrato de arrendamiento o un paquete salarial. Dentro del ámbito empresarial, las rivalidades por el acceso a recursos, poder o promociones suelen regirse por las reglas de la negociación competitiva, aunque no siempre debería ser así (Lewicki y Hiam, 2006).

El conflicto competitivo se basa en la percepción de que los recursos son limitados y cada parte intenta obtener el mayor beneficio a costa de la otra, como sucede en la compraventa

de un automóvil. En este enfoque, los negociadores priorizan sus propios intereses sin buscar alternativas ni valorar la relación, lo que provoca enfrentamientos, descalificaciones y el uso de presión y poder para imponerse. Este estilo suele adoptarse cuando la relación con la contraparte no es relevante, se negocia solo una vez o existe desconfianza previa, enfocándose únicamente en beneficios inmediatos y tangibles (Saieh et al., 2006).

Quien aplica esta estrategia de negociación actúa de manera impulsiva y dominante, buscando decisiones rápidas y el cierre pronto del proceso. Utiliza la fuerza como herramienta de motivación para ocultar posibles sentimientos de inferioridad, creando un clima de tensión donde solo coopera si los demás siguen sus indicaciones. Es altamente analítico, refuta cada argumento del oponente y expone sus demandas con claridad y precisión, evitando distracciones innecesarias. Seguro de sus objetivos, está dispuesto a prolongar la negociación con la convicción de que su firmeza provocará la rendición del otro. Además, maneja el lenguaje verbal y corporal de forma intimidante, mantiene una actitud altiva y considera la negociación como un enfrentamiento en el que ganar implica necesariamente la pérdida de la otra parte (De Manuel y Martínez Vilanova, 2009).

Tabla 3: Comparación entre los estilos de negociación y estrategias de manejo de los conflictos

ESTRATEGIAS			
Estilo de negociación	de	Distributivo	Integrador
		Estrategias de manejo de conflictos	de

Nota: Adaptado de Whetten y Cameron (2016).

Es fundamental entender las tácticas de una contraparte que negocia de manera competitiva para poder defenderse adecuadamente. La competencia puede ser la estrategia más adecuada en situaciones donde el resultado tiene gran importancia, pero la relación no. También resulta conveniente cuando los recursos en disputa son limitados y finitos (Lewicki y Hiam, 2006).

Desde la perspectiva de la resolución de conflictos, este estilo busca satisfacer los intereses propios a costa de los ajenos, recurriendo al uso de la autoridad, amenazas, manipulación o indiferencia. Aunque a veces se disfraza de liderazgo democrático, en realidad prioriza intereses personales y desacredita las propuestas de otros. Si bien los líderes autoritarios o manipuladores pueden aparentar eficacia, su estilo genera, con el tiempo, hostilidad y resentimiento, llevando a que los subordinados busquen debilitar su autoridad ante el creciente costo emocional que implica trabajar bajo su mando (Whetten y Cameron, 2016).

De acuerdo con Saieh et al. (2006), la estrategia competitiva puede ser recomendable cuando:

- Se requiere una acción rápida y decisiva, como en situaciones de emergencia.
- Están en juego asuntos críticos en los que no se puede aceptar una pérdida.
- La otra parte intenta aprovecharse de un comportamiento cooperativo o no competitivo.

Tabla 4. Asertividad en el uso de la estrategia competitiva

ESTRATEGIA	QUÉ CUÁNDO UTILIZA	OCURRE SE	CUÁNDO APROPIADO USARLA	ES CUÁNDO ES INAPROPIADO USARLA
Competitiva	El poder, la posición o la fuerza de una parte resuelven el conflicto. Estoy bien, tú no estás bien.	la	Cuando el poder proviene de una posición de autoridad y este método ha sido aceptado por las partes.	Los perdedores no pueden expresarse ni abordar sus preocupaciones.

Nota: Adaptado de Kent y Touwen (s.f.).

6.4. Negociación evasiva

La evasión consiste en retirarse o abstenerse de involucrarse en un conflicto. Implica evitar el enfrentamiento, incluso llegando a ignorar por completo la existencia del problema. Esta actitud puede manifestarse de manera total o parcial; es decir, se puede participar en una

negociación sin abordar realmente el núcleo del conflicto ni buscar una solución (Budjac, 2011).

Quienes adoptan la estrategia de inacción demuestran escaso interés tanto en alcanzar sus propios objetivos como en favorecer los de la otra parte. Este enfoque generalmente se asocia con actitudes de retiro o pasividad, donde la parte implicada opta por apartarse, permanecer en silencio o simplemente no actuar (Lewicki et al, 2012).

Un defecto importante de la evasión es que limita la posibilidad de aprovechar oportunidades y obtener beneficios, ya que sin compromiso no puede alcanzarse una resolución. Este enfoque descuida el logro de objetivos comunes y el intercambio de beneficios mutuos. Entre los comportamientos típicos del estilo evasivo se incluyen hacer berrinches, utilizar comentarios sarcásticos, ocultar los verdaderos sentimientos o evitar hablar directamente sobre el tema en cuestión (Budjac, 2011).

La evasión puede ser beneficiosa cuando es posible satisfacer las propias necesidades sin necesidad de negociar, especialmente si se dispone de alternativas sólidas (BATNAs) que permiten mantener el control y alcanzar buenos resultados sin involucrarse en un proceso negociador. También es adecuada cuando no existe interés en negociar el resultado y se teme que el intento dañe la relación, o cuando se busca brindar a otro miembro del equipo la oportunidad de adquirir experiencia, aunque negarse a negociar podría no ser siempre la mejor estrategia para apoyar su aprendizaje (Lewicki y Hiam, 2006).

Una persona con tendencia a evitar se distancia de la negociación, sin manifestar sus propios intereses ni colaborar con los de la otra parte. El *evitador* no busca solucionar las necesidades de ninguno de los involucrados. Este estilo suele estar acompañado de características como la paciencia, la inclinación a retirarse ante el conflicto y la falta de entusiasmo o de involucramiento activo. Entre las ventajas de este enfoque se encuentra la capacidad de esquivar conflictos innecesarios y de tomarse el tiempo necesario para calmar las emociones o analizar los problemas con mayor claridad. No obstante, sus desventajas incluyen el riesgo de que los asuntos importantes no se atiendan a tiempo y que la persona sea percibida como distante o altiva (Lum, 2011).

Desde la perspectiva de la resolución de conflictos, este estilo se caracteriza por la falta de cooperación y de asertividad. Implica desatender los intereses de ambas partes al evitar enfrentar el problema y aplazar su resolución. Esta actitud suele ser adoptada por directivos que carecen de preparación emocional para gestionar el estrés de las confrontaciones, o que reconocen que la relación existente no es lo bastante sólida como para soportar los efectos de un conflicto intenso. El uso constante de esta estrategia genera una profunda frustración en el equipo, ya que los problemas no se solucionan y los asuntos complejos se esquivan debido al alto riesgo de conflicto. Además, los empleados que intentan abordar el conflicto suelen ser castigados por alterar la aparente armonía del grupo. Ante la percepción de un liderazgo ausente, otros miembros del equipo tienden a asumir el control, lo que desemboca en confusión y aumento de la hostilidad (Whetten y Cameron, 2016).

De acuerdo con Saieh et al. (2006), la estrategia evasiva puede ser recomendable cuando:

- El tema es trivial o existen asuntos más urgentes e importantes.
- No se considera que negociar sea el medio adecuado para alcanzar los intereses.
- Los costos de intervenir superan los beneficios de resolver el conflicto.
- Es más importante reunir información que tomar una decisión inmediata.
- Otros pueden gestionar el conflicto de manera más eficaz.
- Los temas en disputa son marginales o reflejan problemas subyacentes.

Tabla 5. Asertividad en el uso de la estrategia evasiva

ESTRATEGIA	QUÉ OCURRE CUÁNDO UTILIZA	CUÁNDO SE APROPIADO USARLA	ES CUÁNDO ES INAPROPIADO USARLA
Evasiva	Las personas evitan el conflicto negando su existencia. No estoy bien, tú no estás bien.	Cuando el conflicto es relativamente poco importante, el momento no es adecuado, o se necesita un período de enfriamiento.	Cuando el conflicto es importante y no desaparecerá, sino que seguirá creciendo.

Nota: Adaptado de Kent y Touwen (s.f.).

6.5. Negociación transaccional

Cuando se habla de negociación, muchas personas imaginan una situación donde ambas partes realizan concesiones hasta alcanzar un acuerdo que, aunque no satisface plenamente a ninguna, es considerado aceptable por ambas. Esta forma de negociar, una de las más conocidas y utilizadas, se denomina "estrategia de transacción o estrategia de compromiso". Aunque se asemeja al modelo cooperativo en cuanto a que ambas partes buscan un acuerdo satisfactorio, su principal diferencia es que no pretende generar nuevo valor, sino simplemente distribuir el que ya existe (Saieh et al., 2006).

El estilo de compromiso en negociación se centra en alcanzar soluciones justas para ambas partes, enfatizando criterios objetivos, buscando acuerdos prácticos y procurando actuar con eficiencia y razonabilidad. Su principal ventaja es que permite resolver los conflictos de manera rápida, ahorrando tiempo, energía y emociones. Sin embargo, su uso puede limitar la creatividad y llevar a un análisis superficial de los problemas (Lum, 2011).

Un ejemplo típico se da en el regateo por un bien, donde tanto el comprador como el vendedor desean llegar a un acuerdo, o en negociaciones salariales donde ambas partes buscan mantener la relación mientras obtienen algún beneficio. En estos casos, al ceder mutuamente, las partes logran acercarse a un resultado aceptable para ambas. Debido a su amplia aplicación, los negociadores suelen emplear tácticas que simulan concesiones para inducir a la otra parte a hacer lo mismo, cuando en realidad no se ha renunciado a nada importante e incluso se ha conseguido alguna ventaja inesperada (Saieh et al., 2006).

Como estrategia para gestionar conflictos, la negociación transaccional implica un esfuerzo moderado tanto para alcanzar los propios objetivos como para apoyar a la otra parte en lograr los suyos. Algunos autores no la consideran como una estrategia efectiva, ya que la interpretan como resultado de un escaso interés en resolver el problema, reflejando un intento débil de satisfacer los intereses de ambas partes, o como una simple cesión mutua. Sin embargo, otros especialistas sostienen que la puede ser un método estratégico legítimo para enfrentar un conflicto (Lewicki et al, 2012).

El compromiso es visto como una estrategia adecuada en negociación cuando ambas partes deben ajustar sus prioridades para lograr un acuerdo que les permita obtener algo de

beneficio sin el esfuerzo que implica una colaboración completa. Aunque generalmente no se plantea como la primera opción, resulta una alternativa aceptable cuando negociaciones más profundas no justifican el esfuerzo, permitiendo cuidar tanto los resultados como la relación. Además, en negociaciones complejas o multipartitas, donde las diferencias persisten, el espíritu de compromiso es fundamental para alcanzar acuerdos funcionales (Lewicki y Hiam, 2006).

Desde la perspectiva de la resolución de conflictos, este estilo busca un punto medio entre cooperación y asertividad, logrando una satisfacción parcial para ambas partes a través de concesiones mutuas. Aunque es una estrategia práctica para resolver conflictos, su uso constante puede ser contraproducente, ya que puede incentivar tácticas manipuladoras y dar la impresión de que se prioriza resolver disputas antes que solucionar problemas reales. En contextos como las fusiones empresariales, insistir en repartir las decisiones de manera equitativa, en lugar de basarse en el mérito, puede generar estructuras ineficaces y perpetuar la confusión y los conflictos internos. (Whetten y Cameron, 2016).

De acuerdo con Saieh et al. (2006), la estrategia transaccional puede ser recomendable cuando:

- Los objetivos son importantes, pero no justifican un gran esfuerzo ni el riesgo de una ruptura.
- Ambas partes, con igual poder, persiguen metas excluyentes.
- Se necesitan acuerdos temporales en cuestiones complejas.
- Se requiere una solución rápida debido a la presión del tiempo.
- Es necesario un respaldo cuando la colaboración o la competencia han fallado.

Tabla 6. Asertividad en el uso de la estrategia transaccional

ESTRATEGIA	QUÉ OCURRE CUÁNDO SE UTILIZA	CUÁNDO ES APROPIADO USARLA	CUÁNDO ES INAPROPIADO USARLA
Transaccional	Cada parte cede en algo para llegar a un punto medio, dejando a menudo a ambas partes algo insatisfechas. Estamos ambos "más o menos" bien.	Cuando ambas partes se benefician más con un compromiso que con una postura de ganar-perder.	La solución se diluye tanto que el compromiso de ambas partes se vuelve dudoso.

Nota: Adaptado de Kent y Touwen (s.f.).

Referencias citadas en la Clase 6.

Budjac B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Pearson.

De Manuel, F. y Martínez-Vilanova, R. (2009). *Técnicas de negociación*. ESIC Editorial.

Fisher, R. y Shapiro, D. (2008). *Las emociones en la negociación*. Grupo Editorial Norma.

Lewicki, R. y Hiam, A. (2006). *Mastering Business Negotiation*. Jossey-Bass.

Lewicki, R., Saunders D. y Barry B. (2012). *Fundamentos de Negociación*. McGraw-Hill.

Lum, G. (2011). *The Negotiation Fieldbook*. McGraw-Hill.

Saieh, C., Rodríguez, D. y Opazo, M. (2006). *Negociación ¿Cooperar o Competir?*. Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

Definición de los términos citados en la Clase 6.

Estrategia competitiva: La estrategia competitiva en negociación es un enfoque en el que cada parte busca maximizar sus propios beneficios a expensas de la otra, considerando los recursos como limitados. Se basa en una dinámica de ganar-perder, priorizando el logro de objetivos personales sin interés en preservar la relación, y suele involucrar tácticas de presión, autoridad o confrontación.

Estrategia transaccional: La estrategia transaccional en negociación busca alcanzar un acuerdo mediante concesiones mutuas, donde ambas partes ceden parcialmente para lograr un resultado aceptable, sin crear nuevo valor, sino distribuyendo el disponible.



La excelencia no se improvisa

síguenos

