

Negociación y Resolución de Conflictos

Tácticas de negociación

Clase 7

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

El proceso de negociación implica la adopción de diferentes estilos y estrategias según los intereses, circunstancias y objetivos de las partes involucradas. Las tácticas utilizadas en una negociación deben ser coherentes con el estilo adoptado, ya sea distributivo o integrador. Mientras que el estilo distributivo se centra en la obtención de beneficios individuales mediante tácticas competitivas o evasivas, el estilo integrador busca soluciones colaborativas que satisfagan a ambas partes. Comprender estas diferencias resulta fundamental para seleccionar las tácticas adecuadas y gestionar eficazmente los conflictos.

Este texto presenta un análisis detallado de las principales tácticas empleadas en cada uno de estos enfoques. En el caso de las negociaciones distributivas, se abordan estrategias que tienen como fin maximizar el propio beneficio, a menudo en detrimento de la contraparte. Por otro lado, las tácticas integradoras están orientadas a construir valor conjunto y promover acuerdos sostenibles a largo plazo.

Clase 7:

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

7. Tácticas de negociación

Para alinear las tácticas con el estilo de negociación distributivo o integrador, se recurre a la clasificación propuesta por Whetten y Cameron (2016), quienes identifican como propia del estilo integrador a la estrategia colaborativa, y como correspondientes al estilo distributivo a las estrategias evasiva, acomodativa, competitiva y de transacción. Por tanto, cada táctica debe ser coherente con la estrategia y el estilo respectivos.

Tabla 1

Comparación entre los estilos de negociación y estrategias de manejo de los conflictos

| ESTRATEGIAS | | |
|-------------------------------------|--------------|--------------|
| Estilo de negociación | Distributivo | Integrador |
| Estrategias de manejo de conflictos | Transacción | Colaborativa |
| | Competitiva | |
| | Acomodativa | |
| | Evasiva | |

Nota. Adaptado de Whetten y Cameron (2016).

7.1. Tácticas para negociaciones distributivas

Las tácticas para negociaciones distributivas son aquellas alineadas con las estrategias evasivas, acomodativas, competitivas y de transacción (Whetten y Cameron, 2016). A continuación, se describen las tácticas más comunes empleadas con estas estrategias.

Tabla 2*Descripción breve de tácticas para negociaciones distributivas*

| TÁCTICA | DESCRIPCIÓN BREVE |
|------------------------------|--|
| Preguntas tendenciosas | Consisten en formular preguntas con una intención implícita, que generan tensión o incomodidad en la negociación. |
| Policía bueno / policía malo | Dos negociadores adoptan roles opuestos para manipular emocionalmente a la contraparte: uno duro y otro conciliador. |
| Posturas extremas | Se presentan demandas exageradas para forzar concesiones, aunque suelen ser ineficaces con negociadores experimentados. |
| Bola baja / bola alta | Implica iniciar con una oferta irrealmente baja o alta, para desplazar la propuesta inicial de la contraparte. |
| Renuencia | Se muestra desinterés en negociar, con la intención de que la otra parte haga mayores esfuerzos o mejores ofertas. |
| Fingimiento | Se simula interés en un tema poco relevante para intercambiarlo por concesiones en asuntos realmente importantes. |
| Primera y última oferta | Se presenta una única oferta como inamovible, estrategia efectiva solo si quien la usa posee un alto poder de negociación. |
| Tanteo | Consiste en pedir una pequeña concesión de último momento sobre un aspecto no discutido previamente. |
| Retiro | Se amenaza con abandonar la negociación para presionar a la otra parte a ceder. |
| Silencio | El silencio intencional genera presión, y puede forzar a la contraparte a tomar la iniciativa en la conversación. |
| Intimidación | Busca generar miedo o presión emocional para inducir concesiones, recurriendo a gritos, culpas o reglas supuestas. |
| Conducta agresiva | Consiste en presionar con firmeza, solicitando explicaciones detalladas o mejores ofertas desde el inicio. |
| Atosigamiento | Se abruma a la otra parte con exceso de información o tecnicismos, para desorientarla y evitar cuestionamientos. |
| Intervalo | Se solicita tiempo para reflexionar o enfriar tensiones, y preparar una mejor respuesta o estrategia. |

Nota. Adaptado de Budjac (2007) y Lewicki et al. (2012).

Preguntas tendenciosas: Las preguntas formuladas de manera tendenciosa pueden interpretarse como provocadoras y generar tensiones dentro de la negociación. Este tipo de preguntas suele implicar que quien las formula ya tiene un juicio previo sobre la situación o intenta poner en una posición incómoda a la contraparte. Una señal común de este enfoque es iniciar con expresiones como: “¿No cree usted que...?”, lo cual delata una intención implícita. Estas preguntas pueden ser percibidas como manifestaciones de poder unilateral y tienden a obstaculizar el proceso al generar resistencia (Budjac, 2011).

Policía bueno / policía malo: Tiene su origen en métodos de interrogatorio utilizados por cuerpos policiales, donde dos agentes asumen roles contrastantes: uno adopta una actitud hostil y autoritaria, mientras que el otro se muestra comprensivo y conciliador. Usualmente, el negociador que interpreta al "malo" inicia el proceso con una postura rígida y amenazante, caracterizada por su inflexibilidad. Posteriormente, se retira temporalmente, momento que es aprovechado por el "bueno" para intervenir con una actitud más accesible, intentando alcanzar un acuerdo antes del regreso del otro. Una variación táctica más eficaz consiste en que el "malo" permanezca en silencio y solo intervenga cuando las conversaciones tomen un rumbo desfavorable para su equipo, permitiendo al "bueno" liderar el diálogo mientras todo avance positivamente (Lewicki, 2012).

Posturas extremas: Presentar demandas excesivas es una estrategia que suele fallar con negociadores experimentados. Esta táctica busca forzar a la otra parte a ceder, y puede emplearse en cualquier momento del proceso. Ante una propuesta desproporcionada, no se recomienda responder impulsivamente. Si la oferta parece absurda, reír puede ser apropiado. Si no hay justificación clara, conviene solicitar fundamentos. Si la parte contraria está dispuesta a negociar seriamente, explicará su posición o ajustará su planteamiento (Budjac, 2011).

Bola baja / bola alta: Esta táctica consiste en iniciar la negociación con una propuesta deliberadamente exagerada, ya sea extremadamente baja o alta, que el proponente sabe de antemano que no será aceptada. El objetivo es que esta postura extrema provoque que la contraparte modifique su propuesta inicial y se acerque más al punto de resistencia del otro. Sin embargo, esta estrategia conlleva un riesgo considerable: la parte receptora podría considerar que la negociación carece de seriedad y optar por abandonarla. Incluso si decide continuar el proceso tras recibir una oferta desproporcionada, será necesaria una gran

habilidad negociadora para justificar esa propuesta inicial y reconducir el diálogo hacia un punto en el que la otra parte esté dispuesta a realizar una concesión significativa en dirección a la propuesta exagerada (Lewicki, 2012).

Renuencia: Consiste en mostrarse indeciso o poco entusiasta respecto a iniciar una negociación. Su propósito es inducir en la otra parte la percepción de que no existe una verdadera necesidad de alcanzar un acuerdo. Quien emplea esta estrategia suele esperar que su interlocutor tome la iniciativa o realice propuestas más atractivas para despertar interés y aumentar la probabilidad de éxito en la negociación. No obstante, es importante recordar que nadie debería involucrarse en una negociación si no percibe un beneficio que no podría obtener a través de otras alternativas disponibles. Por ello, es fundamental no dejarse engañar por este tipo de maniobras (Budjac, 2011).

Fingimiento: Esta táctica consiste en aparentar que un tema de escasa o nula relevancia para uno mismo es, en realidad, prioritario. Durante la negociación, ese tema se utiliza estratégicamente como moneda de cambio para obtener concesiones significativas en los asuntos que realmente son de interés para quien aplica la táctica. Su efectividad aumenta cuando se identifica un punto que resulta crucial para la contraparte, pero que tiene poco valor para quien lo finge. En esencia, se trata de una estrategia engañosa, cuya ejecución puede resultar compleja, ya que la contraparte, al asumir que usted actúa con honestidad, tomará con seriedad sus afirmaciones respecto al tema fingido (Lewicki, 2012).

Primera y última oferta: Solo suele ser efectiva cuando quien la utiliza posee una posición de poder claramente superior en la negociación. Es importante no dejarse intimidar por el término "última", y considerar que una resolución rápida puede ser favorable, siempre que responda adecuadamente a las necesidades propias (Budjac, 2011).

Tanteo: Se utiliza cuando una de las partes, justo al borde de cerrar un acuerdo, solicita una concesión menor relacionada con un elemento que no había sido tratado anteriormente. Esta solicitud suele representar un porcentaje muy reducido del valor total del acuerdo (por ejemplo, un 1 % o 2 %), lo cual hace poco probable que la otra parte rechace el trato por ese motivo. En negociaciones comerciales, la estrategia se manifiesta cuando una parte introduce de último momento una cláusula o condición no contemplada previamente, la cual implica un costo leve pero inesperado para la contraparte (Lewicki, 2012).

Retiro: En las negociaciones, esta táctica se manifiesta cuando una parte combina amenazas con posturas inflexibles para forzar a la otra parte a ceder. Sin embargo, esta táctica es riesgosa: si la amenaza no se cumple, pierde credibilidad futura; si es real, las consecuencias pueden ser severas para ambas partes. Lo más problemático es que la táctica del retiro difumina la línea entre las amenazas reales y las estrategias de presión. La mejor defensa consiste en reducir el compromiso con la amenaza, replantearla o incluso introducir una retirada propia, aunque esta respuesta es arriesgada (Lewicki, 2012).

Silencio: El uso del silencio en una negociación representa una herramienta poderosa y difícil de contrarrestar. En muchas ocasiones, guardar silencio resulta más efectivo que responder con palabras, ya que puede generar incomodidad y presión en la contraparte. Si el interlocutor no emite una respuesta clara, lo más recomendable es no intervenir apresuradamente ni sugerir que reflexione más tiempo. Ante este escenario, lo mejor es responder con otro silencio. No obstante, para evitar un estancamiento en el proceso de cierre, es posible emplear preguntas abiertas que reactiven el diálogo, como: “¿Hay algo que aún no hemos tratado?”, “¿Qué más considera necesario?” o “¿Podría hacerme una propuesta?” (Budjac, 2011).

Intimidación: La intimidación abarca diversas acciones que buscan que la contraparte ceda ante el miedo o la presión emocional, como el enojo simulado. Este tipo de comportamiento intenta provocar una reacción emocional y precipitar concesiones. Otras variantes incluyen la creación de una aparente legitimidad (como políticas empresariales impuestas que no se discuten) o el uso de la culpa para desviar la atención del contenido de la negociación. Para enfrentar la intimidación, se recomienda explicitar la intención de mantener una negociación justa y firme, ignorar las provocaciones o, incluso, apoyarse en un equipo de negociación. La presencia de varias personas puede diluir el efecto intimidatorio, ya que no todos los integrantes reaccionan igual ante una misma figura de autoridad (Lewicki, 2012).

Conducta agresiva: Tácticas agresivas buscan presionar constantemente para obtener concesiones, mediante demandas como "puedes hacer una mejor oferta" o insistiendo en conocer cada detalle de una propuesta. Quien adopta esta actitud mantiene una postura rígida que busca desestabilizar a la otra parte. Una forma efectiva de contrarrestar este tipo

de presión es reafirmar que las decisiones se tomarán con base en intereses legítimos y no en comportamientos coercitivos. Contar con un equipo negociador también ayuda a manejar la agresividad, ya que permite apoyo mutuo y una evaluación más objetiva del proceso (Lewicki, 2012).

Atosigamiento: El atosigamiento se da cuando una parte abrumba a la otra con información excesiva, datos técnicos o documentación innecesaria, dificultando la identificación de los elementos clave. Esta práctica puede inducir a la confusión, desincentivar preguntas o promover la aceptación pasiva de condiciones. Para enfrentarla, se sugiere solicitar aclaraciones hasta entender completamente lo planteado, proponer la intervención de especialistas cuando sea necesario, y señalar incoherencias en la información presentada. Detectar errores o datos dudosos en medio del exceso informativo puede cuestionar la validez del conjunto completo, debilitando la efectividad de la táctica (Lewicki, 2012).

Intervalo: La táctica del intervalo consiste en solicitar una pausa temporal durante la negociación con el pretexto de reflexionar sobre la propuesta recibida. Sin embargo, más allá de este propósito explícito, también puede utilizarse estratégicamente para reducir tensiones emocionales elevadas o ganar tiempo para fortalecer los argumentos en contra de lo planteado por la contraparte. Esta pausa táctica permite reorganizar la información y preparar una respuesta más sólida, por lo que es recomendable estar listo para enfrentar los posibles movimientos que puedan surgir tras el receso (Budjac, 2011).

Enlace de refuerzo 1: Tácticas de Negociación. En el siguiente enlace, podrás acceder a un video explicativo donde David Rootz, expone varias tácticas aplicadas a la negociación distributiva. <https://www.youtube.com/watch?v=3oajfdar4uE>

7.2. Tácticas para negociaciones integradoras

Las tácticas para negociaciones integradoras son aquellas alineadas con la estrategia colaborativa (Whetten y Cameron, 2016). A continuación, se describen las tácticas más comunes empleadas con esta estrategia.

Tabla 3*Descripción breve de tácticas para negociaciones integradoras*

| TÁCTICA | DESCRIPCIÓN BREVE |
|---|--|
| Expandir el pastel | Buscar formas de incrementar o redistribuir los recursos escasos para que ambas partes logren sus objetivos. |
| Iniciación por asuntos grandes o pequeños | Comenzar con temas complejos o sencillos según el contexto, para facilitar la cooperación y comunicación. |
| Compensación cruzada | Intercambiar concesiones en temas que tienen distinta importancia para cada parte. |
| Ofrecer una compensación específica | Ofrecer algo de valor para la contraparte como incentivo por ceder en un punto, sin que esté directamente relacionado. |
| Táctica del halago o del humor | Utilizar el humor o el halago para relajar el ambiente y promover una negociación más fluida. |
| Reducir costos | Buscar que una parte logre sus objetivos mientras que la otra minimiza sus costos o perjuicios. |
| Buscar una solución integradora | Generar en conjunto nuevas opciones que satisfagan los intereses de ambas partes. |
| Objetividad numérica | Presentar datos y cálculos detallados que refuercen la propuesta y resulten difíciles de refutar. |
| Lluvia de ideas | Generar muchas ideas sin juzgarlas, fomentando la creatividad en grupos pequeños. |
| Encadenamiento de ideas | Construir ideas nuevas a partir de otras ya propuestas, en secuencia colaborativa. |
| Gancho emocional positivo | Crear un ambiente emocional favorable que facilite la cooperación y el acuerdo. |
| Grupos de trabajo independientes | Trabajar en subgrupos para generar y evaluar soluciones que luego se comparten con el grupo general. |
| Encuestas | Recolectar ideas individualmente a través de cuestionarios, favoreciendo la participación de personas reservadas. |
| Promover el intercambio de información mediante la reciprocidad | Ofrecer compartir información personal esperando lo mismo de la contraparte para construir confianza. |

| | |
|---|--|
| Incluir múltiples temas en la negociación de forma simultánea | Negociar varios asuntos a la vez para identificar prioridades e intereses reales de la otra parte. |
| Presentar varias propuestas de manera paralela | Ofrecer múltiples propuestas con igual valor para detectar preferencias de la contraparte. |

Nota. Adaptado de Whetten y Cameron (2016), entre otros.

Expandir el pastel: Cuando el conflicto gira en torno a la escasez de recursos, una táctica adecuada consiste en buscar mecanismos para incrementar o redistribuir dichos recursos, de modo que ambas partes puedan lograr sus respectivos objetivos. Para ello, resulta fundamental identificar y comprender los intereses que subyacen en la negociación involucrados (Lewicki y Hiam, 2006).

Iniciación por asuntos grandes o pequeños: dar comienzo a una negociación abordando los temas de mayor relevancia o aquellos de menor complejidad depende del contexto específico y de las características de los actores involucrados. En ciertos casos, tratar inicialmente los asuntos secundarios, debido a su rápida resolución, puede generar un clima de buena voluntad y fomentar la disposición hacia la cooperación, facilitando así la discusión de los temas sustantivos. No obstante, en otras situaciones, comenzar con el tema principal contribuye a reducir los niveles de ansiedad general. En última instancia, la elección más adecuada será aquella que promueva una comunicación efectiva y fortalezca la colaboración entre las partes negociadoras (Budjac, 2011).

Compensación cruzada: En contextos donde existen dos o más asuntos en disputa y las partes les asignan diferentes niveles de importancia, se puede alcanzar un acuerdo mediante el intercambio de concesiones. Por ejemplo, si ambos actores enfrentan los problemas A y B, pero uno prioriza A y el otro B, una solución que atienda ambos temas permitirá una resolución beneficiosa para ambos: "Tú obtienes lo que más valoras y yo obtengo lo que más me interesa." En negociaciones con múltiples asuntos, será necesario experimentar con distintas combinaciones hasta encontrar una propuesta aceptable para todos los involucrados (Lewicki y Hiam, 2006).

Ofrecer una compensación no específica: Una alternativa consiste en que una de las partes proporcione una retribución a la otra por acceder a ceder en un punto determinado de la negociación. Esta retribución no tiene que ser necesariamente monetaria ni estar vinculada de forma directa con el objeto negociado. Lo fundamental es que quien ofrece la compensación identifique algún beneficio que genere suficiente satisfacción en la contraparte como para que esta no se preocupe por el resultado específico del tema en discusión. Por ejemplo, en una negociación de compraventa de una vivienda, el vendedor podría incluir en el acuerdo todos los accesorios de ventana (como cortinas y persianas), lo que podría ser tan valorado por la compradora que esta opte por no solicitar una rebaja adicional del precio (Lewicki y Hiam, 2006).

Táctica del halago o del humor: Una forma eficaz de asumir el liderazgo durante una negociación consiste en recurrir al halago o al sentido del humor. Estas herramientas, cuando se aplican adecuadamente, pueden generar un ambiente más relajado entre las partes. El humor bien empleado contribuye a reducir tensiones, mientras que el halago, si se utiliza con destreza, puede incentivar una respuesta positiva por parte del interlocutor (Stark y Flaherty, 2017).

Reducir costos: Esta táctica busca que una parte logre cumplir sus objetivos concretos, mientras que la otra parte experimente una reducción significativa de los costos asociados con su aceptación del acuerdo. A diferencia de la compensación no específica, donde los costos no desaparecen, pero son compensados, aquí se busca disminuir directamente los costos o perjuicios para la parte involucrada. La aplicación exitosa de esta táctica requiere un conocimiento detallado de las necesidades, preferencias y posibles costos que enfrenta la contraparte (Lewicki y Hiam, 2006).

Buscar una solución integradora: Esta táctica implica que ambas partes trabajen conjuntamente para desarrollar alternativas nuevas que respondan a los intereses de ambas. Al igual que en los enfoques anteriores, es imprescindible que cada parte tenga una comprensión profunda de las prioridades y necesidades del otro. Un caso ilustrativo ocurre cuando dos socios comerciales deciden incorporar a un tercero que aporta recursos que ninguno de ellos estaba dispuesto a proveer, lo cual permite alcanzar un acuerdo mutuamente beneficioso (Lewicki y Hiam, 2006).

Objetividad numérica: Cuando el negociador presenta cálculos detallados sobre los costos asociados a cada propuesta, cuidando cada aspecto y sin omitir información, dichos

datos se convierten en un argumento difícil de refutar. La contraparte, a menos que cuente con análisis igualmente precisos, tenderá a aceptar dichos planteamientos. Incorporar datos cuantitativos y estadísticas a la exposición refuerza aún más la posición del negociador, ya que ofrece un respaldo objetivo que resulta complejo de contradecir (Stark y Flaherty, 2017).

Lluvia de ideas: Esta táctica, ampliamente utilizada para la generación de ideas suele obtener mejores resultados cuando se aplica en grupos pequeños, en lugar de en un único grupo grande, dependiendo del número de participantes. Se recomienda registrar la mayor cantidad posible de ideas sin emitir juicios sobre ellas. Lo más efectivo es utilizar herramientas visuales, que permitan a todos los miembros del grupo visualizar y seguir el desarrollo del proceso. Una regla esencial es evitar cualquier tipo de evaluación durante la fase de generación de ideas; expresiones como “esa idea no sirve” o “eso no funcionará” deben evitarse completamente. El propósito es mantener una producción continua de ideas, centrarse en la resolución del problema y evitar personalizar las propuestas. Es frecuente que, inicialmente, surjan varias ideas con rapidez y luego parezca que el grupo se queda sin opciones. En ese momento es importante continuar, ya que extender el ejercicio puede llevar al surgimiento de propuestas innovadoras que de otro modo podrían pasar desapercibidas. También se sugiere recurrir a personas ajenas al grupo para obtener nuevas perspectivas (Lewicki y Hiam, 2006).

Encadenamiento de ideas: Esta táctica, complementaria a la lluvia de ideas, consiste en construir nuevas ideas a partir de otras previamente propuestas. Generalmente, se lleva a cabo en secuencia: un participante plantea una idea inicial y los siguientes van agregando variaciones o ampliaciones, enriqueciendo así el proceso creativo hasta agotar las alternativas posibles (Lewicki y Hiam, 2006).

Gancho emocional positivo: Esta táctica se orienta a construir una atmósfera emocional favorable entre las partes involucradas en la negociación. Al fomentar un clima relacional basado en la empatía y la cordialidad, se crea un entorno propicio para el desarrollo del proceso negociador, lo cual contribuye significativamente a facilitar la construcción de consensos y el logro de acuerdos mutuamente satisfactorios (Costa et al, 2011).

Grupos de trabajo independientes: Esta táctica implica que cada negociador trabaje en conjunto con un grupo pequeño (que puede estar compuesto por sus representados o colaboradores) para identificar posibles soluciones al problema. Estas alternativas son

debatidas dentro del grupo reducido y, posteriormente, presentadas al grupo general para su consideración y análisis, una por una. Las propuestas pueden clasificarse según su prioridad o eficacia potencial. Una limitación de este enfoque es que quienes no estén presentes en la sesión pierden la oportunidad de participar en la construcción de la solución final (Lewicki y Hiam, 2006).

Encuestas: Otra táctica eficaz consiste en distribuir un cuestionario que describa el problema y solicite a los participantes que propongan soluciones de manera individual. Aunque esta modalidad no aprovecha la colaboración directa entre personas, lo que limita la sinergia del trabajo en grupo, ofrece la ventaja de que individuos que suelen ser más reservados pueden expresar sus ideas sin temor a ser juzgados. Además, permite recopilar aportes de quienes no pueden asistir directamente a la negociación ni participar activamente en ella (Lewicki y Hiam, 2006).

Promover el intercambio de información mediante la reciprocidad: Una táctica efectiva consiste en manifestar la disposición a exponer los propios intereses y necesidades, solicitando a cambio que la otra parte haga lo mismo. Según Malhotra y Bazerman (2008), es fundamental establecer previamente un consenso sobre las reglas del proceso negociador y avanzar de manera gradual, construyendo confianza a lo largo del diálogo.

Incluir múltiples temas en la negociación de forma simultánea: Abordar varios asuntos a la vez permite a los negociadores identificar las prioridades relativas del otro y obtener una mejor comprensión de sus verdaderos intereses. Se recomienda observar detenidamente aquellos puntos en los que la contraparte muestra un alto grado de compromiso emocional o intenta controlar la discusión, ya que suelen indicar temas de gran relevancia para esa parte (Malhotra y Bazerman, 2008).

Presentar varias propuestas de manera paralela: Cuando existe desconfianza por parte del interlocutor, una táctica útil consiste en ofrecer dos o tres alternativas al mismo tiempo, siempre que tengan un valor equivalente para quien las propone. La elección o reacción de la otra parte frente a estas opciones puede proporcionar información clave sobre sus preferencias y prioridades relativas (Malhotra y Bazerman, 2008).

Enlace de refuerzo 2: MOSES, la táctica más poderosa de negociación: en el siguiente enlace, podrás acceder a un video explicativo donde Pablo Restrepo expone varias tácticas aplicadas a la negociación integradora. <https://www.youtube.com/watch?v=KqpaSPHolIk>

Referencias citadas en la Clase 7.

- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Pearson.
- Costa, M., Galeote, M., y Segura, M. (2011). *Negociar para convencer*. McGraw-Hill.
- Lewicki, R., y Hiam, A. (2006). *Mastering business negotiation*. Jossey-Bass.
- Lewicki, R., Saunders, D., y Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. McGraw-Hill.
- Malhotra, D., y Bazerman, M. (2008). *Negotiation genius*. Bantam Books.
- Stark, P., y Flaherty, J. (2017). *The only negotiating guide you'll ever need*. Crown Business.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

Definición de los términos citados en la Clase 7.

Táctica bola baja / bola alta: Consiste en iniciar la negociación con una oferta excesivamente baja o alta, con la intención de influir en la contraparte para que modifique su propuesta y se acerque al punto de resistencia del proponente. Aunque puede ser efectiva, esta táctica implica el riesgo de que la otra parte perciba la negociación como poco seria y decida abandonarla. Requiere gran habilidad para reconducir la conversación hacia un terreno aceptable.

Táctica de compensación cruzada: Se basa en intercambiar concesiones en temas que cada parte valora de forma distinta, de modo que cada una obtenga lo que considera más importante. Es útil en negociaciones con varios temas, ya que permite construir acuerdos mutuamente beneficiosos al ajustar prioridades.



La excelencia no se improvisa

síguenos

