

# Módulo 4. Negociación



≡ 4.1 Técnicas, tácticas y estrategias de negociación en la gestión deportiva de las mujeres

≡ 4.2 Coaching directivo y ejecutivo para la mujer

≡ Referencias

## 4.1 Técnicas, tácticas y estrategias de negociación en la gestión deportiva de las mujeres

---

### Técnicas, tácticas y estrategias de negociación en la gestión deportiva de las mujeres en gobernanza

Comenzaremos por definir el término **negociación**. Veamos algunas definiciones al respecto:

“Una negociación es un proceso que sucede entre dos o más partes en el cual tratan de encontrar una base común y alcanzar un acuerdo con el objetivo de satisfacer las necesidades de unos y otros” (Force Manager, s.f., <https://www.forcemanager.com/es/blog/negociacion-eficaz/>).

“La negociación es el **proceso de intercambio de ideas en el que participan dos o más individuos buscando llegar a un acuerdo que sea favorable para los dos**” (Ospina, 2019, <https://tueconomiafacil.com/negociacion-concepto-y-tipos/>).

“La negociación es un proceso de comunicación dinámico en el cual dos o más partes intentan resolver diferencias y defender intereses en forma directa a través del diálogo con el fin de lograr una solución o un acuerdo satisfactorio” (s/d, <http://apuntesyama.webcindario.com/files/OI-08CNneg2.pdf>).

Según Roger Fisher, “la negociación debe ser un proceso conjunto en el cual cada uno intenta lograr, a través de la persuasión, más de lo que podría obtener actuando por su propia cuenta” (en López Rojas, 2020, <https://ingenieriaparaelser.com/negociacion/negociacion.php>).

Aldao Zapiola nos dice que

la negociación es la actividad dialéctica en la cual las partes que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente; para lo cual utilizan tanto el poder como la disposición que pueda existir para aceptarlo, con el fin de arribar a un acuerdo (en Martínez Zampa, 2008, p. 46).

Por su parte, Nieremberg señala que “la negociación es un juego de comportamientos. Aquel que mejor los conozca, se prepare ordenadamente y utilice los elementos con acierto, estará más cerca del éxito” (en UPCN Digital, s.f., p. 12).

Las negociaciones no solo ocurren entre ejecutivos importantes. En nuestra vida diaria negociamos constantemente (con nuestros hijos, al realizar alguna compraventa, al pedir un descuento en la tienda, al participar de una reunión en el consorcio del edificio, para decidir dónde vacacionar, etc.). Por lo tanto, podemos utilizar todo lo que aprenderemos aquí para los distintos momentos de nuestra vida y con distintas personas.

“Según el libro Habilidades y Negociación (Editora Schoba, 2010), la palabra negociación proviene del latín *negocium*, derivado de *neg* (no) + *ocium* (ocio), es decir, el origen mismo de la palabra apunta a una actividad difícil y laboriosa” (Ospina, 2019, <https://tueconomiafacil.com/negociacion-concepto-y-tipos/>).

“Las **negociaciones** se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias” (Mora, 2013, <http://inspira.veronicaveana.com/sitio/index.php/2013-02-20-08-59-23/suffixes/226-aprendiendo-a-negociar>). “La **negociación** es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo” (Monsalve en Álvarez Vázquez et al, 2018, p. 12).

Según Fisher, Ury y Patton (1991)

la negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos. (p. 9)

“La negociación por principios permite, según sus valedores, alcanzar acuerdos inteligentes con gran eficiencia y sin resentimientos” (Isaza Gutiérrez, 2014, [https://www.uninorte.edu.co/web/jisaza/juan-pablo-isaza-gutierrez/-/blogs/la-negociacion-por-principios-de-fisher-y-ury-#\\_ftn1](https://www.uninorte.edu.co/web/jisaza/juan-pablo-isaza-gutierrez/-/blogs/la-negociacion-por-principios-de-fisher-y-ury-#_ftn1)).

El **método de negociación de Harvard o negociación integrativa** es uno de los más utilizados en las organizaciones de todo el mundo debido a su simplicidad y utilidad. Si quieres plantear soluciones reales y prácticas en tu empresa conoce hoy en qué consiste.

El método fue **desarrollado a finales de los años setenta** por los profesores Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, y su principal objetivo es alcanzar una negociación eficiente a través de un proceso que se concentra en identificar y satisfacer intereses, aunque no sean compartidos de forma inicial.

#### **Los cuatro principios básicos:**

En un principio, el sistema se sustentó en cuatro claves sobre las que posteriormente se establecen los siete elementos que conforman el proceso de negociación:

1. Separar a la persona del problema.
2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.
3. Inventar opciones de mutuo beneficio.
4. Insistir en la aplicación de criterios objetivos.

#### **Los siete elementos del método Harvard**

Una alternativa es la posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar, ya que no todas las negociaciones terminan con un consenso.

Aquel negociador que tiene un muy buen conocimiento del tema negociado y conoce los elementos esenciales, tales como precios, competidores, dificultades, aspectos críticos, etc., tiene más posibilidades de hacer un acuerdo beneficioso. **Si se tienen más alternativas se tendrá generalmente más poder de negociación**, por lo cual este elemento se convierte en una pieza fundamental.

## Intereses

La fase de intereses es quizás la más importante y, de tener éxito, gran parte de la negociación estará hecha.

El interés se define como **todo aquello que podemos intercambiar con la otra parte**, es decir, es aquello que impulsa a las partes de una negociación: por qué están los negociadores en la mesa, qué es lo que tiene que suceder para que ellos queden satisfechos, qué es lo que los motiva, etc. Pensar todo esto y llegar más allá de la superficie es imprescindible antes de proseguir con el siguiente punto.

## Opciones

Las opciones son la traducción palpable de los intereses. Y es que, una vez los intereses son identificados, llega el momento de alcanzar un acuerdo que satisfaga a ambas partes, y esto se consigue **planteando distintas opciones a través de la creatividad**. Se trata de crear valor y no limitarse a una única idea.

Para desarrollar opciones atractivas hace falta realizar una labor conjunta entre todos, por ejemplo, realizando sesiones de *brainstorming* (tormenta de ideas) con los miembros de las empresas participantes en el pacto.

## Compromisos

Después de que las opciones sean estudiadas y evaluadas, las que sean aceptadas por contribuir al beneficio mutuo, pasarán a formar parte del acuerdo.

Los compromisos pueden ser **planteamientos verbales o escritos** que especifican lo que ambas partes o una de las partes hará, o lo que no están dispuestas a hacer, dependiendo de cómo se haya estructurado la negociación.

## Criterios

Las soluciones que se plantean, así como los procedimientos utilizados en la negociación, deben pasar por un análisis que determine si son legítimas o no. Para esto se utilizan **criterios externos u objetivos para que el acuerdo al que se va llegar sea justo** y sólido para ambas partes.

Además, es importante que la otra parte tenga la sensación de haber ganado, aunque no sea cierto. Este ejercicio ayudará, además, a descubrir nuevos intereses y opciones útiles de cara a la próxima negociación.

## Relación

Cuando ya se ha negociado anteriormente con la otra entidad, entonces se hace mucho más fácil pactar debido a que ambos ya se conocen. Por ello, si se trata de una primera toma de contacto hay que tener como objetivo **mantener una buena relación con la otra empresa** como parte de una visión a largo plazo.

En definitiva, las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y con las que, seguramente, negociaremos de nuevo.

## Comunicación

Para poder lograr una buena negociación es necesario **contar con una buena comunicación**. Normalmente la comunicación es más fluida cuando se realiza cara a cara ya que esto permite que en tiempo real se delimiten ciertas cosas o aspectos que no se puede hacer en una comunicación impersonal como es el teléfono o el e-mail. En el caso de estos últimos métodos hay que ser más cuidadoso, los mensajes deben ser claros, precisos y adaptados al nivel de la empresa o persona receptora: cultura, lenguaje, idioma, tono. (BBTS, s.f., <http://www.bilbaobts.com/gestion-estrategica/que-es-el-metodo-harvard/>)

Para profundizar en los cuatro principios básicos de Harvard le presentamos la siguiente tabla.

**Tabla 1: Principios básicos**

Personas	Los negociadores son personas y, por consiguiente, la relación interpersonal puede entremezclarse, de una forma u otra, con el problema a abordar. Será prioritario, por tanto, en toda negociación actuar sobre el problema de las personas implicadas, enfrentándose directamente al problema, nunca a las personas.
Intereses	Precisamente porque los intereses definen la entidad real del problema, hay que centrarse en los intereses, no en las posiciones o posturas de las partes. El mediador deberá ser capaz de descubrir e identificar intereses compartidos y compatibles, por encima de las posturas enfrentadas en la negociación.
Opciones	El mediador ha de saber inventar opciones creativas, a través de la búsqueda o procura de más de una única respuesta (solución) al problema suscitado, partiendo de una visión de la mediación centrada en los beneficios mutuos, evitando hacer juicios de valor y aportando decisiones que sean fáciles de ejecutar.
Criterios	Es imprescindible saber usar criterios objetivos, independientes de la voluntad individual de cada parte en conflicto, para poder desarrollar las opciones de beneficio mutuo identificadas, y poder concluir el acuerdo con eficacia y consenso (voluntad compartida).

Fuente: Hernández Ramos, 2014, p. 69

## El proceso de negociación

“Para que se abra un proceso de negociación dos personas deben estar dispuestas a **influir, persuadir y cambiar las ideas** del otro” (Ospina, 2019, <https://tueconomiafacil.com/negociacion-concepto-y-tipos/>).

### Los 30 segundos iniciales

En los 30 segundos iniciales de la reunión la otra parte adquiere su primera impresión y juzga las primeras actitudes que usted demuestra. Por esta razón, es muy importante llegar preparado a

**una reunión y que estos primeros actos y palabras sean claros y asertivos.**

## Estructura de una negociación

Toda negociación se basa en tres pilares:



**Qué** queremos conseguir.



**Cómo** podemos conseguirlo.



**Para qué** nos va a servir.

## Principios de la negociación

1

Satisfacer las **necesidades** antes que los **deseos**.

2

Asumir la posición del otro (tener en claro sus necesidades y expectativas).

3

Saber el **objetivo** de la negociación.

Por ello, ante un proceso de negociación, debemos conocer a cada una de las partes para buscar puntos de convergencia:



La **misión**.



La **visión**.



El **propósito**.

En el mundo de los negocios se plantean principalmente dos estrategias o formas de negociación:



La estrategia **integrativa** o **cooperativa** (*win- win*).



La estrategia **distributiva** o **competitiva**.

A continuación, veremos las características principales de cada una.

## Estrategia cooperativa

- *Win – win*: existen dos posiciones opuestas, pero ambas ganan.
- Las dos partes obtienen beneficios y las dos partes cooperan para lograrlo.
- Se realiza en un clima de confianza.
- Las dos partes adoptan una actitud orientada a resolver el problema.
- No hay rivales.

## Estrategia competitiva

- Hay un ganador y un perdedor.

- No hay un clima de confianza.
- Existe rivalidad.
- Se utilizan estrategias agresivas.

Por lo general, las negociaciones combinan elementos de ambas estrategias, pero para una mejor comprensión, veamos cada uno de estos estilos de negociación en su forma pura:

(...)

### **Negociación integrativa [win-win]**

La negociación integrativa, también conocida como negociación principista, negociación cooperativa, o negociación ganar-ganar, es un tipo o estilo de negociación en donde las partes cooperan para lograr un resultado satisfactorio para ambas.

(...)

De ahí que la meta de la negociación integrativa sea la de crear tanto valor como sea posible para uno mismo y para la otra parte, por ejemplo, a través del intercambio de valores en donde cada parte hace concesiones, aporta o renuncia a algo que valora poco o no tanto, a cambio de algo que valora mucho. (Arturo, 2012, <https://www.crecenegocios.com/la-negociacion/>)

## **Estrategias de la negociación integrativa**

Las estrategias de la negociación integrativa se orientan a crear el mayor valor posible para ambas partes, por tanto, las estrategias de una negociación integrativa básicamente consisten en:



*Revelar información propia:* identificar propias necesidades, preferencias, intereses, inquietudes, capacidades, recursos, etc.



*Obtener información de la otra parte:* obtener información sobre sus motivaciones, necesidades, preferencias, intereses e inquietudes, por ejemplo, al realizarle preguntas formales e informales, o al tratar de comprender sus motivaciones.

### **Tácticas de la negociación integrativa**

Las tácticas de una negociación integrativa, a diferencia de las estrategias, son acciones específicas que se realizan, pero tienen el mismo objetivo, que es el de crear tanto valor como sea posible para ambas partes.

Las siguientes son algunas de las principales tácticas utilizadas en una negociación integrativa:



*Enviar un mensaje sobre la intención de cooperar:* enviar un mensaje claro a la otra parte sobre nuestra intención de cooperar, de resolver el problema, de ser flexibles; por ejemplo, al hacerle saber que ambos enfrentamos al mismo problema, al mostrar preocupación por sus intereses, al mostrar disposición al diálogo.



*Generar un clima de resolución de problemas:* generar un clima de resolución de problemas, a diferencia de lo que sucede en una negociación distributiva en donde se suele crear un clima de competencia y beligerancia. [Si se produce esta distancia desde el comienzo, la posición es de indiferencia. Aquí lo que se busca es acercar las partes y conectarlas a través de lo que tienen en común, más allá de lo que las separa. Se busca ser amable y conciliador].



*Procurar una comunicación fluida:* crear las condiciones para una buena comunicación, mantener abiertos los canales de comunicación. [Incluso puede ser a través de colaboradores o terceros que dejen claro nuestra disposición a la escucha].



**Buscar diferencias:** es a través de las diferencias (ya sea en necesidades, preferencias, gustos, valores, intereses, recursos, habilidades, etc.) que se puede crear valor, por ejemplo, al identificar algo que no sea tan valioso para uno, pero para la otra parte sí, e intercambiarlo por algo que para la otra parte no sea tan valioso, pero para uno sí. (Arturo, 2012, <https://www.crecenegocios.com/la-negociacion/>)

Pensemos en un ejemplo: dos clubes de fútbol se ponen en contacto porque el club A quiere comprar un jugador que pertenece al club B. Comienzan a negociar y advierten que el club B está interesado en un jugador del club A. El técnico no había tenido en cuenta a este jugador para la temporada. Entonces, este último jugador ingresa en la negociación y el club A, finalmente, comprará el jugador del club B a cambio del jugador de su club (que se transfiere al club B) y una suma de dinero extra porque el jugador del club B estaba valorizado en un precio mayor que el jugador del club A. De esta forma, ambos clubes terminan satisfechos porque los jugadores intercambiados eran valorados en forma distinta para cada uno.

### Figura 1: Negociación integrativa



Fuente: Arturo, 2012, <https://www.crecenegocios.com/la-negociacion/>.

---

### Negociación distributiva

“La negociación distributiva, también conocida como negociación posicional, negociación de suma cero, negociación competitiva o negociación ganar-perder, es un tipo o estilo de negociación en donde las partes compiten por la distribución de una cantidad fija de valor” (Arturo, 2012, <https://www.crecenegocios.com/la-negociacion/>).

Las características de este modelo son:

- Una parte **gana** y la otra **pierde**.
- Hay **rivalidad**.
- No hay clima de **confianza**.
- Al finalizar la negociación, los puntos **suman cero** ya que previamente no se ha creado valor, a diferencia de lo que sucede en una negociación integrativa.
- El **negociador** es una persona agresiva, desconsiderada, terca, astuta, mentirosa, egocéntrica y, sobre todo, manipuladora.

Veamos, a continuación, algunos conceptos importantes propios de este tipo o estilo de negociación.

- Poder de negociación:** ventajas que uno tiene para ganar una negociación. Básicamente está dado por las alternativas que uno tiene en una negociación, por ejemplo, hoy en día los compradores en general tienen más poder que los vendedores, pues tienen más alternativas para elegir un producto.
- Percepción:** lo que una parte piensa de la otra. En una negociación distributiva lo importante no es tanto lo que uno tiene, sino lo que la otra parte piensa que uno tiene. [Aquí debemos ser inteligentes, persuasivos y estratégicos.]
- Alternativas:** alternativas que uno tiene en una negociación, por ejemplo, si uno tiene un solo cliente aparte del cliente con el que está negociando, solo tendrá una alternativa. Mientras

más alternativas uno tenga, mayor poder de negociación tendrá. [De todos modos, muchas veces por cuestiones de estrategia, debemos hacer creer a la contraparte que tenemos más de un cliente u opción].



**BATNA** (*best alternative to a negotiated agreement*) [llamado en español MAAN -mejor alternativa a un acuerdo negociado-]: mejor alternativa que uno tiene a una negociación (la alternativa que uno tomaría en caso de no llegar a un acuerdo). Antes de toda negociación, debemos determinar nuestro BATNA y, de ese modo, saber cuándo es mejor un no acuerdo y retirarnos (cuando el posible acuerdo sea menos favorable que nuestro BATNA); por ejemplo, si calculamos que podemos cobrar a un cliente 1000, dicha cantidad será nuestro BATNA al momento de negociar con un segundo cliente; en ese caso, nuestro objetivo será llegar a un acuerdo en donde nos pague 1000 o de preferencia más y, en caso de ofrecernos una cifra menor, sabremos que es preferible un no acuerdo, y que buscaremos al primer cliente. (Arturo, 2012, <https://www.crecenegocios.com/la-negociacion/>)

---

**El BATNA o MAAN es “dinámico, es decir, cambia constantemente, y es psicológico, es decir, se basa en una perspectiva personal, la cual suele ser subjetiva (por ejemplo, un vendedor podría considerar que su producto vale mucho más de lo que en realidad vale)” (Arturo, 2012, <https://www.crecenegocios.com/la-negociacion/>).**

Seguimos con el desarrollo de las nociones propias de este estilo de negociación.



**Punto de reserva:** punto que fija el límite inferior de una negociación. Es lo mínimo (o máximo) que uno está dispuesto a aceptar. El punto de reserva deriva del BATNA, aunque no siempre coinciden (por ejemplo, cuando al comprar un local, no solo consideramos el precio de otro local similar, sino también su ubicación). Antes de toda negociación, debemos determinar nuestro punto de reserva y, de ese modo, saber cuánto es lo mínimo (o máximo) que deberíamos aceptar.

---



**Zona de posible acuerdo:** rango dentro del cual se puede cerrar un trato. Se encuentra ubicado entre los puntos de reserva de las dos partes; por ejemplo, si un comprador de un producto establece su precio de reserva en 3000 (lo máximo que pagaría), y un vendedor del mismo producto establece su precio de reserva en 2500 (lo mínimo que aceptaría), la zona de posible acuerdo entre ambas partes estaría ubicada entre 2500 y 3000. (Arturo, 2012, <https://www.crecenegocios.com/la-negociacion/>)

## Estrategias de la negociación distributiva

Las estrategias de la negociación distributiva se orientan a moldear la percepción de la contraparte sobre los límites de la zona de posible acuerdo, buscando que la otra parte modifique su punto de reserva haciéndolo retroceder, y que piense que el nuestro está más cerca del suyo de lo que realmente está.

Para que, de ese modo, una vez moldeada la percepción de la contraparte con respecto a los límites de la zona de posible acuerdo, sea más fácil influir en su percepción de la solución, y así lograr el objetivo final, que es el de que el acuerdo termine cerca de su punto de reserva o, de ser posible, en él mismo.

Por tanto, las estrategias de una negociación distributiva básicamente consisten en:



*No revelar información propia:* no revelar, ocultar o distorsionar información propia tal como las propias motivaciones, necesidades e intereses, el propio MAAN y el punto de reserva, etc. Para lo cual, se falsea información, se dicen medias verdades, se calla información relevante, se contesta preguntas con otras preguntas o con respuestas incompletas, se guarda silencio, se aleja la atención hacia otros temas, no se muestra demasiado interés en algo, se disimulan emociones o reacciones, etc.



*Obtener información de la contraparte:* obtener la mayor cantidad de información de la contraparte, sus verdaderas motivaciones, necesidades e intereses, sus alternativas, su BATNA y su punto de reserva, su estilo de negociación, su forma de negociar (si es agresivo o pasivo), sus fortalezas y debilidades, etc. Para lo cual, se hacen preguntas formales e informales, se lee entre líneas, se analizan sus acciones, se interpretan el lenguaje no verbal, se

obtiene información de otras fuentes, etc. (Arturo, 2012, <https://www.crecenegocios.com/la-negociacion/>)

## Tácticas de la negociación distributiva

Las tácticas de una negociación distributiva, a diferencia de las estrategias, son acciones específicas, pero tienen el mismo objetivo, que es el de lograr un acuerdo lo más cercano posible a mis expectativas de máxima y, consecuentemente, al piso de la otra parte, que se logra básicamente moldeando previamente su percepción sobre los límites de la zona de posible acuerdo.

Las siguientes son algunas de las principales tácticas utilizadas en una negociación distributiva:



**Establecer una oferta elevada:** consiste en establecer una oferta elevada y así lograr que la otra parte «anclé» su percepción sobre el rango de posible acuerdo.



**Hacer demandas excesivas:** pedir cosas que no nos interesan en realidad y que no necesitamos e incluso que nos resulten irrelevantes y tendrían como único objetivo el de ser intercambiadas por concesiones. [Esto significa pedir cosas de más para, luego, poder intercambiarlas por cosas que sí son importantes o sobre las que no estamos dispuestos a ceder].



**Hacer miniconcesiones:** consiste en hacer miniconcesiones con la finalidad de dar la impresión de estar cediendo bastante. [Aquí no siempre lo que se cede son cosas irrelevantes. Muchas veces debemos ceder algunos de los puntos que nos interesaban, pero intentamos que sean siempre los de menos valor].



**Establecer límites:** consiste en establecer límites con el fin de convencer a la otra parte de que no vamos a ceder más, por ejemplo, «es imposible aceptar, por menos de esto ya tenemos que poner dinero nosotros».



**Precedentes:** consiste en señalar precedentes con el fin de sustentar nuestros argumentos, (...) [por ejemplo, «ya vimos que por este jugador habían pedido la suma de un millón de dólares, ¿por qué a nosotros nos piden un millón y medio?»].



**Comparaciones:** consiste en hacer comparaciones con el fin de lograr el mismo resultado que los precedentes (...) [por ejemplo, «el club Peñarol vendió un jugador que también es de la selección sub-20 en 5 millones, aunque su cláusula de rescisión era de 15 millones»].



**Moldeo de aspiraciones:** consiste en moldear las percepciones de la contraparte procurando que baje sus aspiraciones; por ejemplo, si un empleado quisiera un aumento de sueldo, podríamos hablarle del mal año que hemos tenido.



**Serrucho:** consiste en procurar cambiar la posición de la otra parte poniéndola contra una segunda alternativa, ya sea real o imaginaria (...) [por ejemplo, cuando le decimos a un club interesado en nuestro jugador, que varios clubes están preguntando por él].



**Influir en sus utilidades subjetivas:** consiste en procurar que la otra parte baje su punto de reserva al ser influenciado por la idea de obtener ventajas o utilidades subjetivas (...) [por ejemplo, si queremos que un club nos baje el precio de un jugador, podemos decirle que vamos a comprarle más jugadores en el futuro cercano].



**Captura de valores primordiales:** consiste en aprovechar algo que sabemos que la otra parte desea o le importa mucho y, por ejemplo, pedir bastante a cambio de ello.



**Enojo fingido o real:** consiste en tener o fingir enojo con el fin de demostrar la seriedad de nuestra posición, para hacer dudar a la otra parte de su posición o para intimidarla.



**Reducir el tiempo:** consiste en presionar, apurar a la otra parte ya sea directa o indirectamente, con el fin de que se ponga tensa, se atolondre y tome una decisión sin que la medite tanto. (Arturo, 2012, <https://www.crecenegocios.com/la-negociacion/>)

## Fases de una negociación

En general, se pueden identificar siete fases o pasos principales en la negociación: preparación, presentación, antagonismo, marco común, propuestas de solución, impasse de tiempo y cierre.

Veamos las características de cada fase:

## 1. Fase de preparación

Para preparar correctamente una negociación las partes deberán planificar los siguientes aspectos:

- Determinar la naturaleza conflictiva en la que se encuentran mediante un diagnóstico previo;
- determinar sus propias metas y objetivos en dos términos: nivel de aspiraciones máximo [el punto más favorable] y la zona de resistencia [hasta donde estoy dispuesto a ceder];
- establecer una lista de posibles concesiones a la otra parte y su ponderación;
- desarrollar un plan estratégico-táctico, y
- preparar una alternativa para una posible ruptura en las negociaciones.

## 2. Fase de antagonismo

Aquí los contendientes ponen sobre la mesa su nivel máximo de aspiraciones. El objetivo es confirmar al oponente la firmeza de nuestros posicionamientos. Esta fase cumple 5 funciones muy importantes:

- Salva la imagen del negociador ante aquellos a quienes represente;
- Ayuda a clarificar las metas y prioridades propias;
- se tantea hasta qué punto se puede forzar a la otra parte a realizar concesiones;
- se demuestra firmeza con respecto a los propios objetivos; y

- se explicitan las divergencias existentes.

### **3. Fase de aceptación del marco común**

Existe un momento en el que las partes deben dilucidar si adoptan una postura competitiva, de colaboración o de cesión unilateral.

Dado que la meta de ambas partes es la de lograr un acuerdo, se pueden acercar posiciones siempre que se perciban señales de reciprocidad por parte de los elementos en conflicto.

### **4. Fase de presentación de alternativas**

En esta fase se materializan las ofertas y contraofertas a la otra parte, hasta que se acercan posiciones que permiten el acuerdo definitivo.

### **5. Fase de *impasse***

Puede que una o ambas partes decidan estratégicamente tomarse un tiempo para decidir o hacer la oferta final.

### **6. Fase de cierre**

Una vez acercadas las posiciones, y expuestos los acuerdos alcanzados, se da por concluida la negociación. (Ferro Veiga, 2018, pp. 745-746)

# Cualidades de un buen negociador

Hemos visto las características más importantes del proceso. A continuación, nos centraremos en cuestiones vinculadas a la persona, vale decir, al negociador ¿En qué se destaca un buen negociador? Un buen negociador deberá contar con habilidades que le permitan conseguir sus objetivos de manera eficaz. Ser un buen negociador es una gran virtud y tiene un alto valor en el mercado.

Un buen negociador es la pieza clave en la estructura de toda organización.

¿Cuáles son las características de un buen negociador?

(...)

## Conocimiento

En la aviación se dice que, “volar es opcional, pero aterrizar es obligatorio, si vuelas tienes que aterrizar, a las buenas o a las malas”. El negociador debe conocer el tema para aterrizar en la realidad con precisión y, así, poder negociar sus ideas con solidez y no defenderlas con violencia. (Rosser, 2020, <https://www.apd.es/caracteristicas-buen-negociador>)

## Organiza y planifica su reunión

Antes de entrar a una reunión de negociación, el experto negociador deberá prepararse para la misma, determinando los objetivos que se quieren alcanzar y las alternativas a las metas establecidas. Asimismo, el negociador deberá tener conocimiento de la historia que hay entre las partes en relación a las negociaciones que las mismas hayan realizado con anterioridad, para de esta manera, encontrar áreas de acuerdos y objetivos comunes. Es importante recordar que, en la mayoría de las ocasiones, el éxito de las

negociaciones dependerá en gran parte de como el experto negociador se ha preparado para llevar a cabo las mismas. (Hubandin [usuario], 2020, <https://hubandin.com/cuales-son-las-caracteristicas-mas-importantes-de-un-buen-negociador/>)

### **Ser un gran observador**

Observar los pequeños detalles que pueden ser de utilidad ya que en ellos reside la esencia, no la apariencia, de la realidad sobre la cual hay que actuar. Cuando al fundador de la cadena Hilton le preguntaron la causa de su éxito respondió: “que la cortina de la bañera estuviera siempre por dentro”. (Rosser, 2020, <https://www.apd.es/caracteristicas-buen-negociador>)

### **Ser creativo**

“utilizar técnicas creativas para negociar y aprovechar ventanas de oportunidad es clave en toda negociación” (Rosser, 2020, <https://www.apd.es/caracteristicas-buen-negociador>). Esto cobra relevancia especialmente cuando las cosas no se presentan como las habíamos planeado y hay que apelar a nuestro ingenio para desarrollar alternativas.

### **Ser empático**

La capacidad de ponerse en el lugar del otro te ayudará a liderar una mejor negociación. “La empatía constituye un regalo emocional a quien nadie es indiferente” (Rosser, 2020, <https://www.apd.es/caracteristicas-buen-negociador>). Maya Angelou afirmaba: “He aprendido que la gente olvidara lo que dijiste, olvidara lo que hiciste, pero nunca olvidará cómo la hiciste sentir” (en Lera, 2014, <https://comunica2punto0.com/he-aprendido-que-la-gente-olvidara-lo-que-dijiste-lo-que-hiciste-pero-nunca-olvidara-lo-que-le-hiciste-sentir-maya-angelou/>).

### **No tomarlo a personal**

Significa enfocarse en los asuntos y no en las personas.

No te olvides que, en una negociación, cada uno va a intentar exponer sus puntos de vista y sus necesidades para lograr lo que quiere. Piénsalo, tú también lo haces. Así que no te lo tomes tan a pecho. Simplemente escucha y negocia. (Regader, 2017, <https://www.entrepreneur.com/article/288035>)

Aquí es importante recordar que no se trata de algo personal, la negociación es parte habitual del trabajo y cada parte tiene una misión que debe cumplir.

---

### **Mantener una escucha activa**

Captar lo que el otro “dice tanto lo verbal como lo no verbal. Escuchar atentamente y verificar si has comprendido lo dicho por el otro, confirmando lo que interpretas, te ayudará a entablar un mejor intercambio comunicativo” (Comunicaciones Escolme, 2018, <http://www.escolme.edu.co/2018/03/20/10-caracteristicas-de-un-buen-negociador-bertrand-regader/>).

---

### **Mejorar el autoconocimiento**

“conocerse e identificar tus propias emociones, te ayudará a mantener el autocontrol en momentos complejos de la negociación” (Comunicaciones Escolme, 2018, <http://www.escolme.edu.co/2018/03/20/10-caracteristicas-de-un-buen-negociador-bertrand-regader/>). Un buen negociador conoce sus fortalezas y sus debilidades, sabe potenciar las primeras y controla las segundas para que no sean usadas en su contra en una negociación.

---

### **Regular las emociones**

Permanecer tranquilo y no mostrar inseguridad ni temor. “Cuando la negociación pierde su rumbo y se vuelve visceral, es mejor tomar unos minutos, detenerse, respirar y luego retomar” (Comunicaciones

Escolme, 2018, <http://www.escolme.edu.co/2018/03/20/10-caracteristicas-de-un-buen-negociador-bertrand-regader/>).

Es menester que el **negociador** tenga la capacidad necesaria para no perder la paciencia en ciertos momentos de la negociación. Ser tranquilo y paciente no son cualidades fáciles de practicar, especialmente en el momento en que se está negociando algo importante y no es posible llegar a un acuerdo con la otra parte. Es importante que el negociador escuche a la otra parte, es decir, que sea un buen oyente y que permita de esta manera que otros hablen. Asimismo, el negociador debe ser un buen comunicador, debiendo manifestar su punto de vista de forma clara para que se produzca una comunicación fluida y, de esta forma, evitar malos entendidos. (Hubandin [usuario], 2020, <https://hubandin.com/cuales-son-las-caracteristicas-mas-importantes-de-un-buen-negociador/>)

## Paciencia

James C. Collins escribe (...) que para triunfar hay que tener como primer objetivo saber preguntar y saber escuchar, porque no hay cosa que nos guste más que sentirnos escuchados, y no hay cosa que hagamos peor que escuchar. Por otra parte, quien sabe preguntar sabe ir del “qué” al “por qué” y al “para qué” y, por tanto, puede llegar a las motivaciones profundas del ser humano. (Rosser, 2020, <https://www.apd.es/caracteristicas-buen-negociador>)

## Respetar a la otra persona

“es clave que el negociador trate siempre con respeto a las personas que forman parte del **proceso de negociación**” (Hubandin [usuario], 2020, <https://hubandin.com/cuales-son-las-caracteristicas-mas-importantes-de-un-buen-negociador/>). “Abstente de agredir al otro, ni usar ironías o sarcasmos. Recuerda que la negociación es sobre asuntos y no personas” (FindGlobal, s.f., <http://www.findglocal.com/MX/San-Luis-Potos%C3%AD/212955138722574/Uniformes-GON-Creations>).

## Ser asertivo

“la asertividad es una forma de relacionarse respetuosa y no invasiva, en la que muestras y expresas tu opinión sin menospreciar ni dejar de respetar a los demás” (Regader, 2017, <https://www.entrepreneur.com/article/288035>).

## Ser firme

La determinación y firmeza en el planteo de los argumentos son aspectos esenciales para que la contraparte pueda medir nuestra capacidad y hasta dónde seríamos capaces de llegar o cuan débil es nuestra posición, o cuan fácil será rebatir nuestros argumentos.

## Tener autoconfianza

“llega con los puntos claros a la hora de negociar, qué es lo que deseas obtener y hasta donde puedes ceder. Confía en tu capacidad de discernir para poder negociar” (Comunicaciones Escolme, 2018, <http://www.escolme.edu.co/2018/03/20/10-caracteristicas-de-un-buen-negociador-bertrand-regader/>).

Es muy importante que el **negociador** confíe en sí mismo y en los objetivos que se ha propuesto conseguir, no debe dejarse impresionar por la otra parte, ni tampoco debe sentirse intimidado si su oponente tiene una actitud ruda o agresiva. Debe mantener la negociación en calma y mostrarse con seguridad durante todo el proceso, lo cual lo ayudará a que la otra parte valore su profesionalismo al negociar. (Hubandin [usuario], 2020, <https://hubandin.com/cuales-son-las-caracteristicas-mas-importantes-de-un-buen-negociador/>)

## Ceder, pero también ganar

“en las negociaciones ganar – ganar, es claro que ambas partes no podrán lograr todo lo que inicialmente se proponían, ambos tendrán que ceder en algo para que ambas partes obtengan el mayor beneficio posible” (Comunicaciones Escolme, 2018, <http://www.escolme.edu.co/2018/03/20/10-caracteristicas-de-un-buen-negociador-bertrand-regader/>).

Otorgar concesiones o microconcesiones siempre es una buena estrategia para hacer sentir al otro que también logra cosas con el acuerdo.

### No estar a la defensiva

“mostrar una actitud abierta y positiva, facilita el intercambio y fomenta el diálogo, aliviando cualquier tensión” (Comunicaciones Escolme, 2018, <http://www.escolme.edu.co/2018/03/20/10-caracteristicas-de-un-buen-negociador-bertrand-regader/>).

### Ser hábil y eficaz

Un buen negociador debe ser hábil en la identificación de las cuestiones a negociar, la importancia de cada una de ellas, determinando cuál será su estrategia y su táctica en la comunicación y, deberá argumentar su posición de la mejor manera posible, siendo persuasivo cuando lo considere necesario. Los **negociadores eficaces** deben contar con las habilidades necesarias para trabajar en equipo y fomentar un ambiente de colaboración durante las negociaciones. (Hubandin [usuario], 2020, <https://hubandin.com/cuales-son-las-caracteristicas-mas-importantes-de-un-buen-negociador/>)

### Ser flexible

Un buen negociador debe ser flexible, es decir, debe tener la capacidad de cambiar sus estrategias y tácticas de negociación durante la misma y, debe realizar concesiones, en el caso que sean necesarias, para lograr un acuerdo con la otra parte. Debemos tener en cuenta que una negociación no es un proceso simple y, aunque el negociador esté preparado para la misma, durante el proceso pueden surgir cuestiones que no se habían planeado. Por lo tanto, el **negociador** debe estar preparado para ajustar su rumbo y debe poder lidiar con aquellas situaciones o exigencias nuevas que surjan durante el proceso. (Hubandin [usuario], 2020, <https://hubandin.com/cuales-son-las-caracteristicas-mas-importantes-de-un-buen-negociador/>)

## Gestionar bien el tiempo

Gestionar bien el tiempo durante el desarrollo de la reunión es sumamente importante y estratégico. Va de la mano con el principio de planificación que hemos mencionado y es parte de las habilidades del buen negociador, que sabe manejar los tiempos durante la reunión y no extiende la misma más allá de lo previsto. Evita, de esta forma, caer en errores innecesarios, por ejemplo, hablar de más o develar más información de la necesaria.

## La mujer en la gestión deportiva ¿Cómo negociamos?

Hemos aprendido las nociones básicas sobre técnicas, tácticas y estrategias de negociación. Ahora vamos a analizar cómo negociamos las mujeres y si, efectivamente, somos buenas negociadoras.

Las mujeres somos grandes negociadoras y ejercitamos esta destreza desde la infancia. En el ámbito del hogar, realizamos concesiones y gestionamos aquello que queremos. Le cambiamos a nuestro hermano ese juguete que tanto nos gusta por otro que ya nos cansamos de usar; convencemos a los demás de que el programa que nos gusta ver en televisión es más divertido que esa película de guerra que ellos querían ver; cuando mamá no nos deja ir a determinada fiesta sabemos cómo recurrir a papá y persuadirlo de que es una salida absolutamente segura y prometerle que estaremos en casa en el horario acordado. Además de estas situaciones, hay miles de actos diarios de negociación que, sin saberlo, nos han llevado a dominar a la perfección este difícil arte.

Podemos decir que las mujeres somos grandes administradoras y negociadoras furtivas en el ámbito privado dado que realizamos a diario actos de esta índole. Por ende, tenemos todas las condiciones necesarias para ser, también, grandes negociadoras en el ámbito público; es decir, el ámbito laboral. Entonces, ¿por qué existe una brecha tan grande entre las mujeres y hombres que son enviados a negociar en sus lugares de trabajo? La respuesta es sencilla: hay barreras internas y externas, estereotipos de género, sociales, culturales, psicológicos, etc. que han instalado en el colectivo y en lo individual una falta de confianza en las mujeres para emprender esta tarea.

Sin embargo, vamos a desmitificar esta idea arraigada con el siguiente artículo:

## LAS MUJERES NEGOCIAN MEJOR

Pese a que el mundo de los negocios parezca estar asociado al sexo masculino, lo cierto es que cada vez son más las mujeres que ascienden dentro de él y se buscan su propio lugar. Es cierto que este proceso es lento y muy dificultoso, pero las mujeres que lo consiguen lo hacen por sus propios medios al demostrar que tienen cualidades igual de buenas o mejores que las de los hombres. Una de esas cualidades que hace que las mujeres sean de gran importancia para las empresas es el poder de negociación. Las mujeres pueden negociar mejor que un hombre. ¿Sabes por qué?

### 5 razones por las que las mujeres negocian mejor que un hombre

1. **Escuchan más y mejor:** los hombres suelen ser mucho más impulsivos que las mujeres y, antes de escuchar, empiezan a hablar. A la hora de negociar esto supone un problema porque si quieres convencer a un potencial cliente de que tú eres la opción perfecta para su negocio, primero debes escucharle y conocer cuál es su situación para así, poder construir tu discurso y argumentación. Las mujeres antes de hablar escuchan, de forma que cuando por fin hablan, saben exactamente qué decir.
2. **Hablan de la empresa, no de sí mismas:** un hombre es exitoso en su ámbito de acción, suele llevar preparadas en su presentación varias medallitas. Es decir, a la hora de presentar sus servicios o su candidatura a un puesto hablan de todo lo que han conseguido para otras empresas, tratando de demostrar que son ellos la mejor opción. Sin embargo, una mujer sabe que, a la hora de vender, tiene que enfocar tu argumentación hacia la empresa, no poner el foco en sí misma. De esta forma, la empresa entiende que eres flexible y te adaptas a sus necesidades y no al revés.
3. **Victorias conjuntas:** este punto está relacionado con el anterior, puesto que las mujeres son negociadoras mucho más generosas y con un mayor espíritu de equipo que los hombres. Esto hace que, a la hora de negociar, se vea a sí misma como una parte más de la empresa de forma que, si ella consigue hacer un buen trabajo, no servirá para colocarse medallas, sino para que la empresa se beneficie de ello. Esta forma de ver los negocios es mucho más positiva porque deja que tus logros hablen por ti. Un buen trabajo repercutirá directamente en ti, pues la empresa volverá a contar contigo y te recomendará a otras organizaciones.
4. **Son más pacientes:** cerrar una venta puede ser realmente largo y tedioso. Primero debes conseguir la primera reunión y tras la negociación, siempre habrá cabos sueltos que atar o alguna que otra renegociación. En este sentido, las mujeres suelen ser mucho más pacientes y enfocan todas sus acciones hacia el futuro. Saben que para llegar a esa

negociación ya han tenido que superar una gran cantidad de obstáculos y que esperar un éxito inmediato es algo imposible.

5. **Son negociadoras inesperadas:** lo cierto es que, en una negociación, son muchas las personas que esperan encontrar en frente a un hombre. Esto lleva a que, en ocasiones, no se tomen muy en serio las negociaciones ni a la persona que tienen en frente. Esto hace que tengan la “guardia baja” y que la mujer no tenga nada que perder, pues el escenario al que se enfrenta no es muy positivo. Esto permite que la charla sea más fluida y que con sus argumentos no solo puedan llegar a convencer, sino también a sorprender, logrando una buena impresión en el cliente. (Benítez, 2017, <http://www.pilarenidiomas.es/blog/2017/04/13/por-que-las-mujeres-negocian-mejor-que-los-hombres/>)

Veremos otro artículo que comenta este mismo tema:

#### ¿CÓMO NEGOCIAN LAS MUJERES?

**No es que las mujeres no sepamos negociar, sino que lo hacemos de forma diferente que los hombres.**

#### ¿Cómo negocian las mujeres?

Un estudio de la Universidad de Tel Aviv sobre el papel del género en la gestión descubrió, mediante simulaciones de negociaciones comerciales entre estudiantes de administración israelíes y estadounidenses, que las mujeres eran más hábiles en las negociaciones comerciales que sus contrapartes masculinas.

De acuerdo con este reporte, “las mujeres son negociadoras más generosas, mejores cooperadoras y están motivadas para crear situaciones en las que todos ganan”. Aquí es donde radica la diferencia con los hombres.

**Las mujeres obtienen mejores resultados cuando están negociando en nombre de alguien que les importa, como una amiga o sus mismos familiares. Los hombres no muestran una diferencia al respecto.**

Las tácticas de negociación entre hombres y mujeres son diferentes debido a esta cuestión. Es precisamente por esto que los resultados que ambos obtienen son muy distintos. (Saucedo, 2019, <https://talentfit.mx/las-mujeres-si-saben-negociar/>)

Cuando logramos trasladar esa fuerza extra que tenemos al negociar en nombre de nuestros seres queridos al ámbito laboral y encontramos motivos afectivos que hagan nuestra la causa; los resultados son absolutamente sobresalientes. Por eso debemos entrenarnos para lograr llevar esas emociones al seno del trabajo y negociar como verdaderas leonas.

Un gran número de investigaciones revelan que **las mujeres son, por lo general, más adversas al riesgo y más sensibles en cuanto a su confianza**, mientras que los hombres son más propensos a iniciar con mayor frecuencia las negociaciones.

Además, las mujeres ofrecen mejores términos que los hombres para llegar a un acuerdo y facilitar la interacción entre las partes involucradas. Esto nos remite al papel de las mujeres como negociadoras en conflictos de envergadura internacional.

La ONU asegura que, en las últimas 3 décadas, solo 2% de los mediadores y 8% de los negociadores han sido mujeres, sin embargo, cuando están presentes en una negociación elevan 35% la posibilidad de que el acuerdo de paz dure más de 15 años.

Lo anterior nos habla de la capacidad que tienen las mujeres para negociar, al contrario de lo que se piensa.

**La negociación y la influencia son las habilidades más representativas de tu liderazgo.**

### **Las mujeres y las negociaciones salariales**

Sin embargo, en cuanto a las negociaciones salariales, las mujeres sí salen perdiendo. **Ellas ven una negociación más como una confrontación** que los hombres, evitando esta situación y no poniéndola en la mesa.

No debería sorprendernos, entonces, que los hombres tengan mejores retribuciones económicas que las mujeres. Ellos generalmente piden, desde antes de iniciar en un puesto, revisar el monto que se les va a pagar, mientras que las mujeres no lo hacen con tanta frecuencia. No obstante, una vez en su cargo, mujeres y hombres negocian con la misma frecuencia su sueldo, pero ellas no tienen tan buenos resultados como ellos.

Según una reciente investigación de la Harvard Business Review, las mujeres que preguntaron obtuvieron un aumento el 15% del tiempo, mientras que los hombres obtuvieron un aumento salarial el 20% del tiempo.

Este mismo análisis nos brinda una conclusión esperanzadora: **no existen diferencias de comportamientos entre las mujeres y los hombres más jóvenes dentro del mercado laboral**, lo cual podría indicar que las nuevas generaciones están cambiando no solo en términos de negociación, sino en todo el mercado laboral moderno.

**¡Ponete en acción!** (Saucedo, 2019, <https://talentfit.mx/las-mujeres-si-saben-negociar/>)

Para finalizar este apartado, veamos un artículo acerca de la brecha de género en la escala salarial.

## BRECHA DE GÉNERO

### **Brecha de género en la escala salarial: ¿las mujeres negocian mal?**

El prof. Antonio Cabrales (University College of London), en su conferencia para la Fundación Ramón Areces de España, analiza la brecha de género salarial que existe hoy en el mercado y, entre las distintas hipótesis que se atribuyen a este fenómeno, estudia si la forma de negociar de las mujeres tiene incidencia en este fenómeno.

Sabemos que

la negociación es un proceso social complicado. Las negociaciones suelen recoger aspectos muy variados de una relación económica, pero también personal y social.

Para empezar, las negociaciones tienen que ver con el futuro de una relación. Por ejemplo, ¿qué va a pasar si voy a trabajar en una nueva empresa? ¿Cómo será realmente el entorno allí? ¿me gustará?, ¿lo pasaré bien?, ¿los compañeros serán agradables? Esto, de manera inmediata nos indica que en la negociación entran cuestiones como las actitudes respecto al riesgo de los individuos. Aquí los resultados de investigaciones previas (Eckel y Grossman o Croson y Gneezy) indican que *las mujeres son, por lo general, más aversas al riesgo*. Algunos resultados teóricos sugieren que esto podría dar lugar a un peor resultado en la negociación, y esto es una primera indicación de que se debe explorar el problema.

Otra cuestión relevante dado que las negociaciones hacen referencia a acuerdos futuros, es que los negociadores deben tener confianza en que las condiciones se respetarán o que la contraparte es sincera, o no esconde algo relevante. ¿Cuántas veces no hemos escuchado, “la empresa me prometió que si iba con ellos me darían X, pero cuando fui, resultó Y”? Por tanto, la confianza es crucial en el resultado (...) Un buen número de análisis experimentales muestra que, en general, *las mujeres confían menos que los hombres*. Por otra parte, *la confianza en las mujeres es más sensible al “contexto”*, esto es, quién es el que envía, en qué condiciones, y otras cuestiones relacionadas con el entorno.

Déjenme que termine este análisis previo hablándoles de otro factor importante en una negociación. Dado que en esta se van a distribuir bienes entre varios individuos, las actitudes frente a la distribución son también relevantes. Un metaanálisis reciente de Pablo Brañas, Valerio Capraro y Ericka Rascón muestra que efectivamente *las mujeres son más altruistas que los hombres en contextos experimentales*. Es interesante precisar, además, que un estudio de Andreoni y Vesterlund encontró que cuando donar es más “barato” es decir, lo que recibe la otra persona cuesta menos en términos de lo que paga el donante, los hombres dan una proporción mayor de su renta. Y lo contrario sucede cuando donar es más caro. Entonces las mujeres son más generosas. Las mujeres son también más aversas a un resultado final desigual.

Creo que es evidente que hay material para pensar que los resultados negociadores de hombres y mujeres pueden diferir, en términos generales. Y como la literatura sobre negociación ya tiene muchos años, se han encontrado muchos resultados en este campo. Una revisión de esta literatura (de Stuhlmacher y Walters) encontró que efectivamente hay diferencias en la negociación. Pero estas diferencias son pequeñas en términos cuantitativos, y quizá insuficientes para explicar las diferencias laborales existentes. Como precaución, las autoras señalan que, dado que negociamos muchas veces en nuestra vida, pequeñas diferencias en cada negociación pueden acumularse de manera notable en el tiempo. Las autoras también encuentran que para una mujer negociar con alguien del otro sexo, sin diferencia de poder, cara a cara, en una negociación integradora (en la que hay muchos asuntos y por tanto se pueden conseguir intercambios beneficiosos de unos asuntos con otros), negociar para otros, o con incentivos, es mejor que lo opuesto.

Otro aspecto que se ha medido de la actitud negociadora de las mujeres es su competitividad. Una revisión de la literatura de Walters, Stuhlmacher y Meyer encontró que *las mujeres son algo más cooperativas que los hombres*, medido por las demandas (inicial, final, media o tasa de concesión), o por su actitud verbal (si usan la amenaza, la descalificación, o el compromiso posicional). Pero la diferencia cuantitativa no es grande, y explica solo un 1% de la variación, así que tampoco explicaría mucho de los resultados laborales.

Una cuestión potencialmente importante es con quién queremos negociar. Puede que las mujeres sean excluidas de las negociaciones, y esto disminuye su probabilidad de conseguir cambios. Iñigo Hernández-Arenaz y Nagore Iriberry examinan esta pregunta (...) En su artículo, los autores muestran que los hombres prefieren negociar con hombres, independientemente del tema de la pregunta (es decir, incluso por encima de los estereotipos acerca de los conocimientos de los distintos sexos sobre diferentes temas). Además, se observa que los resultados son mejores para los hombres concursantes que buscan negociar con mujeres, alrededor del 2,3% más. Las mujeres concursantes ganan un 19% menos negociando con hombres. Hernández-Arenaz e Iriberry, confirman estos resultados en el laboratorio (...)

Un último intento de explicar diferencias laborales por la negociación viene de los estudios pioneros de Linda Babcock. Su hipótesis es que quizá el problema no era tanto cómo lo hacían las mujeres cuando negociaban. Igual *el problema es que las mujeres no negocian. Es decir, no inician una negociación cuando hacerlo les ayudaría a mejorar su situación*. En su libro *Las mujeres no se atreven a pedir* (con Sara Laschever) nos cuenta que entre

estudiantes de MBA en Carnegie Mellon el primer salario es un 7,5% menor para mujeres. Pero esto es porque solo el 7% de ellas intenta negociar tras la oferta de la empresa, mientras que un 57% de los hombres lo hace. Este resultado de campo se completa con una batería de experimentos (Small, Gelfand y Babcock) donde se juega al Boggle y se anuncia que se pagará una cifra entre 3\$ y 10\$. Un grupo sabe que es negociable y otro recibe una señal ambigua de que se puede negociar. El 13% de los hombres negocia y ninguna mujer lo hace en el grupo donde no se dice nada. Cuando se recibe la señal ambigua, el 59% de los hombres negocia y el 17% de las mujeres lo hace. Parece una buena replicación de los datos de campo, ¿no? Ya está, pensará algún lector. Esta es la respuesta, las mujeres tienen menos porque no piden. Pues que pidan y ya está.

Sí y no. En un experimento posterior, Babcock, Bowles y Lai descubrieron que no es por casualidad que las mujeres no se atrevan a pedir. La razón es simple: *las mujeres sufren si se atreven a pedir*. En un par de experimentos muy reveladores, se pregunta a unos participantes que evalúen numéricamente cómo de deseable es contratar o promocionar a un candidato. Unos participantes evalúan a un hombre y otros a una mujer. Los candidatos son idénticos, aparte del sexo, excepto que unos candidatos negocian su salario, bien inicial o bien de promoción, y otros no. El resultado es llamativo, todos los candidatos tienen una evaluación peor si negocian al ser contratados o promovidos. ¡Pero las mujeres tienen una penalización mayor! Más del doble en el caso de una contratación, y hasta cinco veces más grande para una promoción. De manera que no es evidente que la recomendación individual a las mujeres de negociar más duro sea buena. Parece claro que, si se va a conseguir algo, es de manera colectiva. (Cabrales, 2018, <https://nadaesgratis.es/cabrales/estilo-negociados-y-confianza-hay-diferencias-entre-hombres-y-mujeres>)

---

**¿En qué lugar nos deja esto? El secreto está, sin lugar a dudas, en cambiar el estereotipo de la mujer que es contratada porque será un recurso más barato o porque no pedirá un aumento o un ascenso.**

Como mujeres, debemos capacitarnos y mostrar que nuestro trabajo es y será de un muy alto valor para la empresa o lugar de trabajo. Además, debemos defender que esto **se refleje** en nuestros ingresos o

participación accionaria. No tengamos miedo de pedir. Muchas veces es una actitud que termina por ser valorada a la hora de pensar en alguien para un ascenso o de enviarlo a realizar una negociación.

Trabajemos mucho en nuestra autoestima y nos conozcamos para valorar nuestras capacidades y habilidades. Nosotras somos las primeras que debemos saber cuánto vale nuestro trabajo y **confiar** en todo lo que podemos dar. Aprendamos a exigir sin miedos, pues les aseguro que **estaremos a la altura** de cualquier desafío.

Aquellos que tienen trayectoria y experiencia en negociar frente a hombres en el ámbito laboral, político y social sostienen que es fundamental defender los propios intereses. Las dudas y los miedos siempre estarán, debemos aprender a convivir con ellos, pero nadie los verá ni se enterará si nos comportamos como si tuviésemos todo claro y bajo control. Si confiamos en nuestras capacidades, los resultados serán óptimos y dejarán a todos sorprendidos.

CONTINUAR

## 4.2 Coaching directivo y ejecutivo para la mujer

---

Haremos un breve recorrido por este maravilloso tema y comenzaremos con una pregunta esencial: **¿Qué es el coaching?**

Utilizaremos la definición de la International Coach Federation (ICF). Esta institución define los códigos, protocolos, diferentes exámenes y la carga horaria que determina el nivel de credencial profesional.

La definición de ICF no es la única, pero es muy completa:

El *coaching* profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de *coaching*, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación, mientras el *coach* escucha y contribuye con observaciones y preguntas. El *coaching* toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que este está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del *coach* y la aplicación del método de *coaching*.

Como dice John Whitmore, uno de los pioneros de esta disciplina, “el *coaching* consiste en ayudar al cliente a aprender en lugar de enseñarle”.

Vamos a poner un ejemplo que ayude a la explicación: una empresa puede contratar procesos de *coaching* individual para personas que acaban de ser promocionadas y que disponen de un gran recorrido profesional en el ámbito técnico. Sin embargo, sienten que necesitan apoyo para liderar equipos de personas, de las que ahora son responsables. El objetivo del *coaching* individual, “directivo o ejecutivo”, puede ser resumido en esta pregunta: ¿Cómo desarrollar tus potencialidades para el liderazgo? (Agirre, Gallastegi, Sacanell, Fernández y Sarasola, 2012, pp. 9-10)

Podemos ver que esta práctica es diferente a otras maneras de intervención, como la consultoría, la facilitación o la formación. Vemos en el caso de ejemplo un *coaching* orientado a personas que forman parte de los equipos directivos de una empresa. Su tema de conversación se centra en su reciente promoción y que, a pesar de la amplia trayectoria que tienen dentro de la compañía, identifican que necesitan un acompañamiento para asumir sus nuevos roles de líderes de equipos dentro de la firma. El coach se aproxima a los individuos desde sus necesidades, no les brinda recetas ni juzga lo que les sucede, sino que apunta directamente al aprendizaje que solicitan: cómo desarrollar sus competencias de líder de equipo. La pregunta pone al individuo en la situación llevar adelante la acción, mientras que el coach respalda sus esfuerzos y brinda pistas cuando sea necesario.

## **¿Qué es el *coaching* ejecutivo o directivo?**

Es una relación de uno a uno, entre un *coach* y un directivo, con el propósito de acompañar un proceso de desarrollo personal o profesional para alcanzar los objetivos que él o ella se proponen. También puede aplicarse cuando la organización le ofrece a la persona un cambio de posición, un nuevo desafío o liderar un nuevo proyecto.

Veamos, a continuación, cuál es la diferencia ente grupo de trabajo y trabajo en equipo:

Los términos “equipo” y “trabajo en equipo” se utilizan generalmente de manera indistinta y tienden a intercambiarse con los conceptos de “grupo” o “trabajo en grupo”, aunque las diferencias entre ambas formas de trabajar sean notables. Cabe también señalar que, en

ocasiones, se habla de “equipo de trabajo” como sinónimo de “trabajo en equipo”, aunque, como veremos, no siempre es así. Por tanto, vamos por partes (...)

En términos generales, en el “grupo de trabajo” las personas suelen tener formación similar, no comparten un propósito u objetivo común, más allá de la misión de la organización, dado que no se necesitan unas a otras para realizar su tarea. Los objetivos y responsabilidades son individuales y cada persona responde de sus propios resultados, reportando a un cargo jerárquicamente superior.

Se suelen reunir bajo la responsabilidad de una o un directivo para compartir información, ponerse al día de lo que cada persona hace, para ver necesidades de coordinación de alguna tarea concreta, etc. En todo caso, remarcamos la idea de que la responsabilidad tiende a ser más individual, mientras que, en los equipos, la responsabilidad colectiva define la forma de trabajar. Como veremos más adelante, la temática de la corresponsabilidad, es una de las claves que marca la diferencia en los equipos.

Para finalizar queremos mencionar que, en ocasiones, se llama “equipo de trabajo” al conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar. Estos individuos suelen estar físicamente próximos, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo, pero son autónomos, no dependen de sus compañeros o compañeras, sino que cada persona realiza su tarea y responde individualmente de la misma. Esta forma de trabajar está más cerca del trabajo en grupo que del trabajo en equipo.

Esperamos que esta primera explicación haya clarificado ambos conceptos y nos gustaría que, por ahora, te quedes con dos ideas iniciales: la primera, no todos los grupos son equipos ni todos los denominados equipos de trabajo trabajan en equipo ni tienen por qué hacerlo. Y, la segunda, un equipo es más que la suma de sus partes. (Agirre, Gallastegi, Sacanell, Fernández y Sarasola, 2012, pp. 7-8).

## **Entonces ¿qué es un equipo?**

Existen muchas definiciones de equipo, pero vamos a utilizar la de Katzenbach y Smith porque consideramos que tiene las principales dimensiones del trabajo en equipo. Es la siguiente:

“Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, con un conjunto de metas de desempeño y con un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables”

En primer lugar, se trata de un reducido número de personas porque, para que un equipo funcione, es necesario que se produzcan interacciones frecuentes entre sus miembros y que estos nexos sean de calidad. En la medida en que el tamaño aumenta, la cantidad y la calidad de las interacciones tienden a reducirse y, generalmente, esto impacta de manera negativa en el funcionamiento del equipo (...)

En segundo lugar, los equipos los forman personas con habilidades complementarias, es decir, aquellas mujeres y hombres que son necesarias para poder desarrollar un determinado propósito, dicho de otra forma, la tarea para la que se constituyen. ¿Cuáles son las competencias necesarias? ¿Quiénes tienen que estar? Estas preguntas son habituales cuando hay que formar un equipo. Como verás, es valioso considerar, en el momento de la selección, la potencialidad de los y las integrantes, porque el equipo, como ente distinto de sus miembros, tiene un gran poder para desarrollar habilidades que, inicialmente no estaban presentes en cada integrante individual (...)

Hemos mencionado también el propósito compartido, un objetivo común, con el que se comprometen todos y cada uno de sus miembros. Este es un elemento clave sin el cual no existe equipo. Es el “para qué”, la razón por la cual las personas trabajan juntas, lo que las dota de sentido, el elemento que aporta cohesión, motivación y sinergia emocional. Y este propósito, para ser realizable, necesita concretarse en metas y objetivos específicos y medibles, que permitan al equipo seguir el progreso realizado y mantener su nivel de responsabilidad.

La última dimensión de esta definición señala que las y los miembros de un equipo se sienten solidariamente responsables del propósito, metas y objetivos. En el caso de un equipo, la responsabilidad es individual y colectiva. Individual, en cuanto que cada persona

responde de las tareas asignadas, de cumplir sus compromisos en tiempo y forma. Y colectiva, ya que todos los y las integrantes responden por los éxitos y los fracasos, y todos tienen una parte de responsabilidad en el funcionamiento del equipo y en los resultados alcanzados. (Agirre, Gallastegi, Sacanell, Fernández y Sarasola, 2012, pp. 6-7)

Consideramos que esta es la clave de la responsabilidad. Aunque la responsabilidad es individual, el trabajo en equipo se logra cuando, según nuestra experiencia, quien coordina o está al frente de ese equipo, se convierte en un líder *coach*. Para esto es necesario que, primero, conozca qué es el *coaching* de equipo para comprender la mirada sistémica que deberá desarrollar como líder de equipo para que su equipo (valga la redundancia) logre trabajar como tal.

Resta saber ¿en qué consiste la **mirada sistémica** que debería tener un líder *coach* para desarrollar equipos? Básicamente, se trata de comprender que no hay personas eficientes y personas ineficientes, sino que hay buenos sistemas o malos sistemas, porque se debe mirar al equipo como un sistema.

El equipo se observa como una entidad, un sistema. Se trata de ver “la relación que establecen los miembros del equipo y requiere tener una mirada del conjunto, en vez de poner el foco en los individuos aislados” (Agirre, Gallastegi, Sacanell, Fernández y Sarasola, 2012, p. 10).

Un líder *coach* “acompaña el desarrollo del rendimiento colectivo, se asocia con la persona para desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo”.

La finalidad del *coaching* de equipos es acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo, desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo. Se centra en el desarrollo de las relaciones entre los trabajos y las misiones de sus miembros en el entorno.

Es decir, el *coaching* de equipos pone el acento en la visión de conjunto, en la tarea colectiva (el propósito del equipo, sus metas y objetivos) y en la relación que establecen sus miembros para llevarla a cabo. Y, además (...) apunta algo más: el equipo es un sistema

que no está aislado, sino que funciona también como subsistema de un sistema mayor: la organización para la que trabaja. Por tanto, no podemos tratar al equipo como un sistema independiente de su organización (ni de las metas de esta) y tendremos que tener en cuenta que, muchas veces, el funcionamiento de un equipo refleja las dinámicas de funcionamiento de la organización a la que pertenece. De hecho, hay patrones sistémicos de comportamiento que se repiten desde el equipo de dirección hasta los equipos de base.

(...)

Sí queremos destacar, para cerrar esta conversación, la idea de que un equipo es un sistema que tiene vida propia y que, como tal, la evolución le es inherente; esto significa que tiene creencias y maneras de pensar, que posee una emocionalidad colectiva y que sus miembros cocrean una relación que genera su propio campo energético. Como sistema vivo, pasa por distintas etapas, a través de las cuales se desarrolla, y que son descritas de diferente manera por distintos autores; pero, no obstante, podemos señalar sus fases de constitución, formación y madurez; entendida esta última como la etapa de cooperación entre sus miembros a la que es deseable llegar. En cada una de ellas, la relación entre sus integrantes, sus creencias, emociones y su aproximación a la tarea, varían sustancialmente.

Sin embargo, estas etapas no necesariamente se suceden de manera lineal. El cambio de circunstancias o de contexto, como puede ser la entrada o salida de alguno de sus integrantes, el reto que supone un proyecto concreto o la reducción de recursos son, entre otros, son elementos que pueden hacer que el equipo vuelva a etapas anteriores o se proyecte hacia un nuevo momento en su desarrollo.

También hay una fase de finalización, por ejemplo, tomemos el caso de las organizaciones, las cuales tienen equipos y son estables, pero cada vez más se trabaja por proyectos y cuando estos terminan, también lo hacen los equipos que los desarrollaron. Otra situación que se da con mucha frecuencia, hoy en día, son las fusiones o ampliaciones, las cuales suelen suponer la entrada de personas nuevas en los equipos, lo cual podría considerarse la finalización de los equipos de origen y la creación de otros nuevos. (Agirre, Gallastegi, Sacanell, Fernández y Sarasola, 2012, pp. 11-12).

En síntesis, la clave para que exista un trabajo en equipo está en la figura del líder del equipo y en el modelo mental de esta persona. Si se rompe la linealidad entre causa y efecto, este líder podría generar nuevas miradas o alternativas para vivenciar y hacer las cosas.

En este contexto,

Los fenómenos que ocurren no son analizados buscando su causa, sino su función en el sistema: ¿para qué sirve que ocurra esto en este sistema? Así, ante un problema que atraviesa un equipo nos preguntaremos ¿para qué es solución este problema? ¿A qué contribuye el hecho que este problema exista? ¿Qué sería peor si este problema se solucionara? ¿Quién o qué perdería más si este problema no existiera? El enfoque sistémico busca entender las dinámicas subyacentes en el sistema, en el equipo, para poder intervenir en ellas. (Agirre, Gallastegi, Sacanell, Fernández y Sarasola, 2012, p. 19)

Tal vez le parezca extraño hacerse estas preguntas ¿cuál es el sentido de preguntarse qué pasaría si un problema no existiera? Pero de esto se trata el modelo sistémico: poner sobre la mesa una duda o un interrogante para entender las dinámicas subyacentes e intervenir en ellas.

A continuación, explicaremos brevemente este enfoque mediante un ejemplo.

#### EJEMPLO

En una organización iniciamos un proceso de *coaching* con el director de una de sus sucursales, dado que habían surgido quejas de algunos de sus subordinados por el trato que recibían de él. Al enfocar sistémicamente la situación, pudimos identificar una dinámica de confrontación entre el departamento de recursos humanos y el de *marketing* (al que estaba adscrito este director). El conflicto planteado era un reflejo del que se daba en otro plano del sistema, y el comportamiento, tanto del director como de las personas

de su equipo, ponían de manifiesto la dinámica que el conflicto entre los departamentos generaba.

[Aplicar una mirada sistémica] (...) utiliza un enfoque circular, al que llamamos retroalimentación, porque lo que puede parecer causa es también efecto y viceversa. La identificación de los bucles de retroalimentación constituye un pilar clave del enfoque sistémico.

Y ahora te preguntarás qué es un bucle de retroalimentación. Te lo explicamos con un ejemplo que todos hemos podido vivir y que tiene que ver con la gestión del tiempo: no tengo tiempo para sacar todo el trabajo pendiente, eso hace que no pueda pararme a organizar esas tareas pendientes, lo cual hace que no tenga tiempo, retroalimentando así la situación.

Otro ejemplo relacionado con los equipos lo hemos encontrado en algunas dinámicas que aparecen a la hora de definir objetivos: el equipo tiende a ponerse unos objetivos menos ambiciosos de lo que sería capaz porque piensa que la dirección va a aumentar esos objetivos, pongan los que pongan. La dirección está convencida de que el equipo no plantea unos objetivos suficientemente retadores, así que cuando recibe su propuesta les indica que tienen que aumentarlos un determinado porcentaje. Así, unos y otros retroalimentan una dinámica perversa. (Agirre, Gallastegi, Sacanell, Fernández y Sarasola, 2012, pp. 19-20)

Entonces, llegado a este punto, cabe preguntarse ¿por qué el *coaching* ejecutivo y directivo ha tomado tanta relevancia? Una respuesta válida podría ser que en los últimos 20 años las investigaciones de equipos de alto desempeño, las neurociencias y el avance tecnológico hicieron desaparecer compañías como Blockbuster y aparecer nuevas organizaciones, como Netflix. Hay empresa que lograron adaptarse a lo que el cliente necesita y pide.

En la actualidad, para que los líderes trabajen en equipo, además de tener un propósito, objetivos en común, espíritu colaborativo, responsabilidad compartida, apertura al aprendizaje, información visible y compartida, entre otros elementos; requieren ejercitar competencias humanísticas tales como la dirección por valores, el aprendizaje continuo, la creatividad, el pensamiento crítico y distintas capacidades sociales (pensemos, por ejemplo, en la inteligencia emocional, la comunicación, el *cross cultural management* o el espíritu emprendedor). Estos rasgos, competencias y habilidades son muy requeridas y crean los perfiles de líder *coach* que se demandan cuya tarea es, básicamente, guiar y no tanto dirigir a un equipo.

Antes de cerrar este apartado es interesante traer a colación aquí la diferencia entre un líder y un líder de proyecto.

El Líder del proyecto tiene que gestionar a todos los interesados del proyecto; liderar, dirigir, coordinar con su equipo de trabajo; planificar, organizar, controlar y evaluar los avances y resultados del proyecto; comunicar, resolver problemas, motivar, dirigir y asistir a reuniones, relacionarse con los clientes; contratar, supervisar, promover o despedir personal. Todo esto, le requiere no solo conocimientos en la rama de la administración de proyectos, sino también de recursos humanos, resolución de conflictos, y otras ramas que le permitan ser multifuncional y efectivo. (Aprender Compartiendo, 2016, <https://aprendercompartiendo.com/lider-de-proyecto-heroe-villano-gestion-proyectos/>)

---

Esta última referencia, sumada a todo lo que se ha aportado en este espacio, deja en claro que el **coaching**, el **liderazgo** y el **trabajo en equipo**, desde una perspectiva sistémica y colaborativa, implican siempre la articulación de los intereses particulares con los de la organización o el sistema.

Este es el motivo fundamental por el cual, en este mundo tan diverso, cambiante e incierto, el **líder coach** está ganando terreno dentro de las empresas, organizaciones y emprendimientos que trabajan con productos y acciones vinculados al mundo de las emociones, las inteligencias y las competencias de los seres humanos. Son exitosos como individuos y como parte de un grupo de trabajo.

CONTINUAR

# Referencias

---

**Agirre, A., Gallastegi, A., Sacanell, E., Fernández, I. y Sarasola, M.** (2012). *Coaching de equipos. Apuntes para una formación desde la práctica*. Bilbao: Emaná.

**Álvarez Vázquez, C., Rivera Vera, H., Conforme Cerdeño, G., Campoverde Flores, F., Sornoza Parrales, D. y Merchán Nieto, L.** (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología*. Alcoy: 3 ciencias.

**Aprender Compartiendo** (3 de febrero de 2016). *Líder de Proyecto. Héroe o villano en la gestión de proyectos*. Recuperado de <https://aprendercompartiendo.com/lider-de-proyecto-heroe-villano-gestion-proyectos/>.

**Arturo, K.** (2012). *La negociación*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/la-negociacion/>.

**BBTS** (s.f.). *Método Harvard, aprende a negociar en 7 pasos*. Recuperado de <http://www.bilbaobts.com/gestion-estrategica/que-es-el-metodo-harvard/>.

**Benítez, P.** (13 de abril de 2017). *¿Por qué las mujeres negocian mejor que los hombres?* Recuperado de <http://www.pilarenidiomas.es/blog/2017/04/13/por-que-las-mujeres-negocian-mejor-que-los-hombres/>.

**Cabrales, A.** (30 de mayo de 2018). *Estilo negociador y confianza: ¿Hay diferencias entre hombres y mujeres?* Recuperado de <https://nadaesgratis.es/cabrales/estilo-negociados-y-confianza-hay-diferencias-entre-hombres-y-mujeres>.

**Comunicaciones Escolme** (20 de marzo de 2018). *10 características de un buen negociador – Bertrand Regader*. Recuperado de <http://www.escolme.edu.co/2018/03/20/10-caracteristicas-de-un-buen-negociador-bertrand-regader/>.

**Ferro Veiga, J. M.** (2018). *Curso monográfico de Inteligencia Emocional Aplicada a la esfera personal y laboral*. Galicia: ECU.

**FindGlobal** (s.f.). *10 características de un buen negociador*. Recuperado de <http://www.findglocal.com/MX/San-Luis-Potos%C3%AD/212955138722574/Uniformes-GON-Creations>.

**Fisher, R., Ury, W. y Patton, B.** (1991). *Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder*. Colombia: Norma.

**Force Manager** (s.f.). *La negociación eficaz en las visitas comerciales y los consejos a seguir*. Recuperado de <https://www.forcemanager.com/es/blog/negociacion-eficaz/>.

**Hernández Ramos, C.** (2014). *Modelos aplicables en mediación intercultural*. Barataria, Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales, (17), 67-80.

**Hubandín [usuario]** (2020). *¿Cuáles son las características más importantes de un buen negociador?* Recuperado de <https://hubandin.com/cuales-son-las-caracteristicas-mas-importantes-de-un-buen-negociador/>.

**Isaza Gutiérrez, J. P.** (12 de noviembre de 2014). *La negociación por principios de Fisher y Ury*. Recuperado de [https://www.uninorte.edu.co/web/jisaza/juan-pablo-isaza-gutierrez/-/blogs/la-negociacion-por-principios-de-fisher-y-ury-#\\_ftn1](https://www.uninorte.edu.co/web/jisaza/juan-pablo-isaza-gutierrez/-/blogs/la-negociacion-por-principios-de-fisher-y-ury-#_ftn1).

**Lera, R.** (17 de junio de 2014). *“He aprendido que la gente olvidará lo que dijiste, lo que hiciste, pero nunca olvidará lo que le hiciste sentir”* -Maya Angelou. Recuperado de <https://comunica2punto0.com/he-aprendido-que-la-gente-olvidara-lo-que-dijiste-lo-que-hiciste-pero-nunca-olvidara-lo-que-le-hiciste-sentir-maya-angelou/>.

**López Rojas, A.** (18 de agosto de 2020). *La guía infalible sobre Negociación*. Recuperado de <https://ingenieriaparaelser.com/negociacion/negociacion.php>.

**Martínez Zampa, D.** (2008). *Mediación educativa y resolución de conflictos: modelos de implementación*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.

**Mora, E.** (2013). *Aprendiendo a negociar*. Recuperado de <http://inspira.veronicaveana.com/sitio/index.php/2013-02-20-08-59-23/suffixes/226-aprendiendo-a-negociar>.

**Ospina, G.** (24 de septiembre de 2019). *Negociación: Concepto y Tipos*. Recuperado de <https://tueconomiafacil.com/negociacion-concepto-y-tipos/>.

**Regader, B.** (19 de enero de 2017). *Estas son las 10 características de un buen negociador*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/288035>.

**Rosser, C.** (2 de enero de 2020). *7 características que debe tener un buen negociador*. Recuperado de <https://www.apd.es/caracteristicas-buen-negociador>.

**Saucedo, P.** (8 de agosto de 2019). *Las mujeres sí saben negociar*. Recuperado de <https://talentfit.mx/las-mujeres-si-saben-negociar/>.

**UPCN Digital** (s.f.). *Programa de Capacitación Sindical* [documento en línea]. Recuperado de <https://www.upcndigital.org/files/publicaciones/24/212-CAPACITACI%C3%93NSINDICAL2.pdf>.

CONTINUAR