

A) BIBLIOGRAFÍA

1. BEER, Michael y otros: "Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Director General". Editorial MTSS. España, 1989.
2. DE CALLIERES, Francois: "Negociando con Príncipes". Editorial La Esfera. Madrid, 2001.
3. GOMEZ-POMAR RODRÍGUEZ, Julio: "Teoría y técnicas de negociación". Editorial Ariel. España, 1991.
4. BRAMS, Steven J.: "La solución ganar-ganar. Cómo garantizar que cada uno se queda la parte que le corresponde". Editorial Ariel. España, 2000.
5. DEPRE, Tara: "El arte de la negociación". Editorial Atlántida. Buenos Aires, 1982.
6. DE MANUEL DASI, Fernando: "Técnicas de negociación. Un método práctico". Editorial ESIC. España, 1999.
7. GODEFROY, Christian: "Cómo negociar con éxito". Ediciones Martínez Roca. España, 1995.
8. AAVV: "Negociación social. Técnicas para el ejercicio de la gerencia", Editorial ESDEN. Madrid, 1981 (material del master en Gestión de RRHH).
9. KEPNER, Charles: "Gestionar mas allá de lo habitual". Editorial Gestión 2000. España, 2002.
10. CARRIER, Denis: "La estrategia de las negociaciones colectivas". Editorial Tecnos. Madrid, 1988.
11. MERCADER UGINA, Jesús R.: "Estructura de la negociación colectiva y relaciones entre convenios". Editorial Civitas. Madrid, 1994.
12. AAVV: "Experiencias de negociación colectiva articulada". Editorial MTSS (Colección Informes y Estudios). Madrid, 2003.
13. AAVV: "La negociación colectiva en el escenario del año 2000". Editorial MTSS (Colección Informes y Estudios). Madrid, 1999.
14. AAVV: "Los problemas actuales de la negociación colectiva". Editorial MTSS (Colección Informes y Estudios). Madrid, 1994.
15. AAVV: "Reforma laboral y negociación colectiva". Editorial MTSS (Colección Informes y Estudios). Madrid, 1995.
16. RIFKIN, Jeremy: "La era del acceso". Editorial Paidós. Buenos Aires, 2000.

B) CITAS

1. Del buen negociador

- “Serenidad, contención, paciencia y prudencia son requisitos indispensables para un buen negociador...” (2).
- “... Es aquel que sabe ganarse el corazón y la voluntad de los hombres ya que en esto consiste, precisamente, el arte de negociar” (2).
- “Debe estar también dotado de capacidad de penetración que le permita descubrir el fondo mismo del corazón humano, debiendo además saber descifrar los mas mínimos gestos de su interlocutor. Debe ser de humor estable y tranquilo, paciente, sabiendo estar siempre dispuesto a escuchar sin la menor distracción a las personas con las que trata. Tiene asimismo que ser accesible, abierto, gentil, agradable, mostrando modales que posibiliten la inmediata aceptación de su persona...” (2).
- “No basta con detentar cantidad de ideas, rapidez mental u otras cualidades propias de la inteligencia. Es necesario también poseer cualidades que dependen del corazón” (2).
- “Los negociadores mas hábiles son los que saben no provocar inútilmente al adversario y, en cambio, le facilitan las cosas” (10).

2. Esencia de la negociación

a) *Principio de interdependencia:*

- “La mayor parte de las decisiones que un individuo debe tomar para satisfacer los objetivos que persigue son decisiones que no dependen exclusivamente de él mismo, sino que se ven influenciadas e influyen a su vez en las decisiones que otros individuos toman” (3)
- “Existen intereses en conflicto, pero al mismo tiempo hay lugar para la cooperación” (3)

b) *Principio de reciprocidad:*

- “No existe trato alguno que no se funde en ventajas reciprocas; y cuando no se cumple esta máxima, tales acuerdos no perduran y se destruyen por si mismos” (2).
- “La practica demuestra con frecuencia como la defensa de posiciones y la falta de cooperación deja encima de la mesa gran cantidad de beneficios potenciales para ambas pares” (3).
- “Objetivos irracionales conducen a la ruptura de las negociaciones” (3 y 6).
- “Uno de los rasgos característicos de las situaciones de negociación es la interdependencia de las partes” (3).

- “¿Porqué no debería cada uno tratar de ganar por todos los medios? En vez de ajustar un compromiso ¿no es mejor ser un negociador duro y tratar de doblegar al adversario? Nuestra respuesta es que ganar, al menos en el sentido acérrimo de derrotar al contrincante, puede que no sea una carta de la baraja... Es ingenuo suponer de ser bien un ganador, bien un perdedor, son las únicas que existen” (4).

c) *Restricciones:*

- “Por supuesto, la estrategia de las negociaciones utilizada por cada parte dependerá en gran medida de su fuerza de negociación, del contenido general que el contexto imponga a las relaciones industriales, así como de las reglas del juego de la negociación, factores todos que vienen determinados por el sistema de relaciones industriales en cuestión” (10).
- **“La mayor o menor eficacia de las diferentes tácticas utilizadas por los jugadores, no depende únicamente de la mayor o menor habilidad del jugador, sino también del uso que la otra parte haga de las correspondientes tácticas, así como de las reglas del juego mismo” (10).**
- “El prestigio (de las partes y de sus representantes) juega un papel capital en las negociaciones y dicho papel no puede ser eliminado” (10).
- “Las tácticas de coerción pueden consistir en hacer saber a la contraparte que si no hace concesiones suficiente, no solo corre el riesgo de un conflicto, sino que también es muy probable que en caso de lucha abierta, los terceros (opinión pública, mediadores, poderes públicos) se pongan en su contra”. “Un debate público tiende a encerrar a las partes en sus respectivas posiciones” (10).

d) *Saber escuchar:*

- “La mayoría de los hombres de negocios prestan mas atención a lo que quieren expresar que a lo que dicen los demás. Están tan satisfechos con sus ideas que únicamente piensan en que se les escuche y casi no pueden escuchar” (2).
- “En las situaciones reales de negociación nos encontramos con problemas de comunicación en los que las partes tienen informaciones diferentes, no quieren o no son capaces de comunicarse entre ellas, tienen distintas formas de ver los problemas...” (3).
- “En el curso de una negociación directa, la concesión –en vez de formularse francamente- adopta con frecuencia la forma de *signos*... que los negociadores experimentados saben identificar y acostumbrar sondear por vías indirectas, alusiones, símbolos....” (10).
- “El aficionado o el negociador que se obceca en aplastar a su adversario no suele ser normalmente sensible a los *signos*, ni propenso a su uso: al empañarse en conseguir concesiones brutales, corre el riesgo de comprometerlo todo y de bloquear las negociaciones que, con un mínimo de paciencia y habilidad, hubieran podido delimitar una *zona de acuerdo*” (10).

e) *Argumentar y persuadir:*

- “Uno de los secretos mayores del arte de negociar es saber destilar gota a gota en la inteligencia de las personas con quienes se negocia, aquello de lo que se estuviere interesado en persuadirlas” (2).
- “Conviene que el negociador presente sus razones sin demasiado énfasis y sin aspirar a tener siempre la última palabra” (2).
- “La argumentación es un paso fundamental dentro de la negociación, pero esta inmersa en una estrategia y no es bueno considerarla asiladamente de este. Es decir, el objetivo es conseguir la aceptación de una propuesta, argumentar es tan solo un medio para ello” (6).
- “Convencemos mediante argumentos demostrables. Persuadimos mediante la empatía”(6).
- “Las tendencias contraculturales se han convertido en un objeto de apropiación especialmente atractivo por parte de los especialistas en marketing. Entre los temas que han tenido entrada en las campañas de marketing se cuentan cuestiones medioambientales, las reivindicaciones feministas, la defensa de los derechos humanos y otras causas donde esta en juego la justicia social” (marketing oportunista) (16).

f) *Del tiempo:*

- “Será siempre el más poderoso el encargado de dar el primer paso (2).
- “Tanto a la hora de abrir negociaciones con una primera oferta, al contestar una primera proposición formulada por la otra parte y, en general, durante el desarrollo de las negociaciones, hay que tener presente dos elementos: los puntos de atracción y el modelo o ritmo de aproximación” (3)
- “El ritmo de convergencia está transmitiendo a la otra parte la señal de que el límite al que nos aproximamos es nuestro *precio de reserva*” (3).
- “Permitirse un tiempo de observación y aprovechar los silencios son características de un buen negociador. Por el contrario, las ansiedades, las prisas y el exceso de protagonismo son malos aliados para el éxito” (6)

3. Trabajo en equipo

- “La colaboración es un proceso por el cual dos o más individuos común conocimiento y unas técnicas complementarias se centran en un problema o asunto común y trabajan juntos para crear una solución que ninguno de los dos habría logrado por sí solo. Están pensando juntos como si fueran un solo cerebro, más que cooperar o trabajar juntos. Están uniendo ideas para lograr una comprensión compartida de un problema y, de ese modo, alcanzar la mejor forma de resolverlo” (9).

4. Técnicas, herramientas y procedimientos

- “Pocas son las descripciones metódicas que existen sobre lo que realmente pasa en las mesas de negociación. Ni los negociadores patronales o sindicales, ni tampoco los mediadores, han intentado nunca explicar sistemáticamente sus negociaciones...” (10).
- BRAMS: “alternancia estricta”; alternancia equilibrada”; “divide y escoge”; “ganador ajustado” (4).
- CLÁSICOS: “teoría de los juegos”; “dilema del prisionero”;
- HARVARD: “negociación sobre la base de principios” (Separar a las personas del problema; centrarse en los intereses y no en las posiciones; generar el mayor número de opciones posibles antes de decidir un curso de acción; insistir en que la solución o resultado de la negociación debe basarse en algún criterio objetivo) (3 y 1).