

TEMA 3. FORMAS/TIPOS DE NEGOCIACION

3.1. Formas de Negociación

3.2. Otras Formas de Negociación

OBJETIVOS

El alumno deberá conocer las diferentes formas o tipos de Negociación que existen, y así normar su criterio y conocimientos para prepararse y llegar a realizar las mismas con éxito.

3.1. Formas de Negociación

A) La forma más común de negociar es la que denominaríamos Negociación por Posiciones.

- ✚ **Concesional:** Relacionado a la confrontación, ya que vence el que tiene más poder. La parte que no logra satisfacer sus intereses tiene que elegir entre la aceptación de las condiciones impuestas por el "vencedor" o correr el riesgo de ser totalmente "eliminado".
- ✚ **Basado en Intereses:** Que tiene la ventaja de llegar a resultados de mutuo beneficio y eventualmente mejora la relación entre las partes.
- ✚ **Basado en Posiciones:** Tiende a obtener resultados que desperdician recursos y beneficios mutuos para las partes.

En cada parte se toma una posición sobre el tema tratado - consistente, por ejemplo:

- *en estimar un precio para la compraventa de un determinado bien o presentar la solución a un determinado conflicto- y trata de convencer al otro para que acepte su propuesta. Para lograr esta aceptación, los negociadores argumentarán y discutirán la bondad de cada una de sus soluciones particulares y los inconvenientes de la propuesta por la parte contraria, haciendo concesiones recíprocas, y tratando con ello de alcanzar un acuerdo.*
- En este sencillo proceso, vamos a considerar que existen 2 formas extremas de "posicionarse":
 - _ **Una dura y poco transigente**, en la que cada negociador defenderá su idea y atacará con vehemencia la idea del contrario, **y**
 - _ **Otra más flexible y condescendiente**, que tratará, no tanto de conseguir la victoria para una de las partes, como encontrar la mejor solución posible al conflicto planteado.

Estos 2 tipos de actitudes extremas, a la hora de negociar, dan lugar a otros tantos tipos de negociaciones, las que denominaremos en lo sucesivo **Negociaciones Competitivas y Negociaciones Colaborativas** (que más adelante comentaremos)

La Forma que adopte una Negociación dependerá de varios factores:

- ✓ Dos o más individuos involucrados
- ✓ Uno o más Temas a tratar
- ✓ Estrategias y posiciones monolíticas o flexibles pública o privada

- ✓ Con intervención de terceras partes (árbitro o mediador) o falta de obligación para llegar a un compromiso en virtud de un acuerdo previo o negociación por única vez o periódica

Clases de Negociación

Si el estilo de Negociación es una cuestión de actitud, y eso es algo que debe ser elegido por el negociador antes incluso de iniciar las conversaciones, **¿qué criterios existen para determinar el estilo más conveniente?**

En los ejemplos anteriores ya se ha visto un criterio de elección, que será el primero que consideraremos:

- **Negociación Simple y a Corto Plazo.**- Entendemos por Negociación Simple aquella en la que la discusión gira sobre una única variable -por ejemplo, el precio-.
- **Negociación Compleja y a Largo Plazo.**- Por contra, Negociación Compleja será aquella en la que la consecución del acuerdo depende de un gran número de variables: precio, plazo, garantías, etc. En esta, segunda condición, la del corto o largo plazo, pretende tener en cuenta la posibilidad de que pueda "frustrarse" el acuerdo.

Antes de explicar más en detalle en qué consiste esta posibilidad, debemos dejar bien sentado el siguiente principio de negociación:” **Los acuerdos sólo son tales cuando se cumplen**”.

- En efecto, existe la creencia generalizada de que las Negociaciones terminan cuando se ha logrado firmar el contrato, y que por tanto, el trabajo del negociador, finaliza una vez que se ha redactado y firmado el correspondiente convenio.
Nada más lejos de la realidad. Un contrato, un convenio, sólo es un papel. El hecho de firmarlo representa, sin duda, un gran pasó en la resolución del conflicto, pero nada más que eso. Ahora queda lo más difícil que es llevar a la práctica lo que dice el papel. Si los negociadores no han conseguido el suficiente compromiso de la otra parte y no se han asegurado de que existe la capacidad y voluntad necesaria como para llevar a término lo estipulado de palabra o en el papel, no habrán hecho otra cosa más que perder el tiempo. En base a este principio, tiene sentido la condición de referencia al corto/largo plazo. Así, una Negociación Competitiva en sentido estricto puede llegar con facilidad a plantear una solución tan beneficiosa para una de las partes como perjudicial para otra.
En tanto y cuanto la solución pueda ser llevada a la práctica de manera inmediata, casi sin tiempo de reacción, la parte perjudicada no dispondrá de oportunidades para percatarse de cuánto pierde al aceptar semejante acuerdo, y posiblemente llegará a materializarlo, cerrando así el ciclo negociador. Para cuando su información llegase a ser más completa, ya sería demasiado tarde: el acuerdo no sólo se firmó si no que; además, llegó a realizarse;
- Por el contrario, en una negociación a más largo plazo, una solución francamente injusta tiene más posibilidad de ser mediada antes de llegar a materializarse, de manera que plantea más dificultades para culminar un proceso en los términos Gano/Pierdes característicos de la Negociación Competitiva. En consecuencia, hay más posibilidades de "frustrar" el acuerdo.

Lo mismo podría decirse de un acuerdo beneficioso para ambas partes pero que, con el tiempo y el cambio de circunstancias, se convierte en no tan ventajoso para una de ellas. Nuevamente la posibilidad de "frustrar" el acuerdo se hace patente.

Vemos, por tanto, que la consideración respecto a la simplicidad o complejidad de la Negociación a la que vamos a enfrentarnos, y la estimación del tiempo en que puede llegar a materializarse, nos facilitará, con carácter general, información sobre qué estilo negociador puede resultar más idóneo de aplicar en cada caso.

B) NEGOCIACION COLABORATIVA/COOPERATIVA y NEGOCIACION COMPETITIVA

- Negociaciones Colaborativas

El principio básico de este tipo de negociación es que ambas partes ganan, por tanto siempre hay un trato mejor para ambos, si están dispuestos a tomarse el tiempo para buscarlo. Ambos, el comprador y el vendedor, pueden aumentar sus utilidades y satisfacción sin perjudicarse mutuamente.

- Negociaciones Competitivas

En este tipo de negociación uno gana. Un hecho que debe considerarse en las negociaciones que existe un elemento de competencia. Hay un punto que los beneficios de una parte salen del bolsillo de la otra

Características de las Negociaciones Competitivas y Colaborativas.

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS	NEGOCIACIONES COLABORATIVAS
Los participantes son adversarios. El objetivo es la victoria. Se desconfía en el otro. Se insiste en la posición. Se contrarrestan argumentos. Se amenaza. No se muestra el límite inferior. Se exigen ganancias para llegar al acuerdo. Se intentan sacar los mayores beneficios.	Los participantes son "amistosos". El objetivo es el acuerdo. Se "confía" en el otro. Se insiste en el acuerdo. Se informa. Se ofrece. Se muestra el límite inferior. Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte. Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.

De lo anterior, se señalaremos:

- Así, frente a una consideración de la otra parte como "amiga", por parte del negociador colaborativo, existirá la consideración de "adversario" que establece el negociador competitivo;
- frente a la insistencia en alcanzar el acuerdo del colaborativo, el competitivo insistirá en que triunfe su posición;
- frente a la posibilidad de llegar a aceptar pérdidas del colaborativo, el negociador competitivo sólo aceptará acuerdos que le supongan una ganancia, y así sucesivamente.

Es así que, a la hora de considerar resumidamente las concepciones en las que se basan ambos tipos de negociación, podríamos señalar los puntos del cuadro siguiente:

Vemos así que hay una notable diferencia en la actitud de los negociadores, según se planteen uno u otro estilo de negociación. Es más, pudiera ser que estas diferentes formas de pensar, esas distintas actitudes, sean tomadas antes incluso de que los negociadores lleguen a conocerse, en respuesta a un planteamiento personal del concepto de negociación.

Las dos concepciones de la Negociación

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS (YO GANO / TU PIERDES)

- Se establecen en términos de confrontación.
- No importa lo que siente el otro.

NEGOCIACIONES COLABORATIVAS (YO GANO / TU GANAS)

- Se establecen en términos de "colaboración".
- La otra parte debe quedar satisfecha con el acuerdo.

En efecto, hay personas que entienden que negociar es, por naturaleza y antes que nada, un proceso en el que uno gana y otro pierde, lo que les lleva a presuponer que hay que tratar, desde el principio, de sacar el mejor partido posible.

Para ellos la Negociación sólo tiene sentido en forma de Competencia.

Por el contrario, otras personas están convencidas de que todas las negociaciones deben llevarse adelante con el espíritu de que ambas partes ganen y, por consiguiente, entienden que su deber como negociadores consiste en adoptar desde el inicio una actitud condescendiente con el otro.

Como crítica a estos planteamientos genéricos debemos decir que ninguno de los dos extremos tiene razón.

La correcta elección del estilo negociador sólo depende de la naturaleza de la negociación de que se trate, y en consecuencia, la idoneidad de mantener un estilo competitivo o colaborativo vendrá definido por ella.

Por ejemplo, no será lo mismo negociar la venta de una vez, y sin posibilidad de relación posterior, de un único artículo a una persona desconocida, que negociar un acuerdo de suministro por varios años de una complicada maquinaria a un Cliente habitual.

En el primero de los ejemplos el acuerdo puede resolverse de una manera simple: tal precio, apretón de manos, intercambio de artículo por dinero,..., y "si te he visto no me acuerdo".

En el segundo de los casos la posibilidad de acuerdo no será tan fácil, pues a la vista de la naturaleza de la negociación, ya se aprecia que la obtención del mismo será bastante más compleja. Aquí no se tratará sólo de determinar un precio, también influirá el plazo de entrega, las garantías, las condiciones de pago, el servicio de postventa, el mantenimiento y el apoyo al usuario, quizás la formación, el conocimiento y la experiencia previa que tengan entre sí los negociadores..., y lo que

es más importante, el riesgo en el que ambas partes incurren caso de no poder culminar el acuerdo (tanto puede perder el Cliente si a mitad del proyecto el Proveedor le falla, como el Proveedor si, después de grandes desembolsos, le es anulado el contrato).

En el primero de los casos está claro que se podrá actuar de una manera competitiva. Es más, hacerlo de manera colaborativa sería posible, pero ciertamente innecesario: una vez cerrado el trato y culminada la transacción, ninguna de las partes tendrán posibilidad de deshacer el acuerdo y hasta es posible que nunca más vuelvan a verse.

En consecuencia, haber establecido una buena relación con el otro habrá servido de poco si ello no ha servido para obtener futuras ganancias.

A lo largo de este curso insistiremos más en el porqué de estos razonamientos. De momento, sirvamos estos sencillos ejemplos para ilustrar que, la naturaleza de las situaciones en las que ha de realizarse la negociación, es la que nos puede servir de guía para indicar el estilo más apropiado para desarrollarla, sin que en ello deban influir las consideraciones particulares sobre si negociar es combatir o colaborar en sentido estricto.

C. NEGOCIACIÓN EFECTIVA

Hay que partir de la base que no se puede prescindir de un proceso de negociación cuando una parte carece del dominio total sobre la otra (Kennedy, 1990).

Para alcanzar acuerdos armónicos **hay que poner énfasis en los intereses y no en las posiciones** (Fisher, 1996a).

En la Negociación basada en Posiciones, conocida como “**positional bargaining**” por expertos de la Universidad de Harvard, las partes asumen una postura, argumentan en su favor y se encierran dentro de ella; mientras más la defienden más se comprometen con una posición.

Normalmente se parte de puntos de vista extremos y se hacen pequeñas concesiones sólo cuando es necesario proseguir la negociación. Son habituales los usos de tácticas dilatorias, amenazas de ruptura, inmovilismo.

Este tipo de negociación mira el corto plazo, al poner énfasis en lo que se puede ganar de manera inmediata (**Rodríguez, 2002**).

En términos prácticos se produce una especie de competencia por obtener la mayor ganancia posible, sin que importen mucho las relaciones de vínculo que se puedan establecer en el futuro. Es lo que se conoce como ganar/perder. Lo que uno gana lo pierde el otro.

Es difícil que las partes que negocian lleguen a un acuerdo satisfactorio si se concentran únicamente en sus posiciones y más aún si estas posiciones son extremas. Cada parte se centrará en lograr que la otra abandone o ceda. Bajo estas circunstancias, si llega a materializarse un acuerdo, lo más probable es que quede mal definido y tenga pocas posibilidades de cumplimiento.

La Negociación que privilegia los Intereses es aquella en que ambas partes están dispuestas a ganar o perder algo. En la medida que las partes logran descubrir sus intereses crearán las oportunidades de satisfacer en mejor forma sus aspiraciones y podrán llegar a acuerdos más beneficiosos.

En lugar de competencia existe cooperación para alcanzar un acuerdo satisfactorio. Es un ganar/ganar que mediante la generación conjunta de opciones permite construir un acuerdo satisfactorio y posible de cumplir. En el largo plazo permite mantener una relación positiva a los negociadores.

Lograr una negociación efectiva o exitosa tiene como condición o pre-requisito descubrir e identificar los intereses. Por lo general las posiciones son concretas y explícitas (precio, plazo, lugar), en cambio los intereses suelen ser implícitos y además intangibles, una sumatoria de necesidades, deseos, preocupaciones, temores, responsabilidades. ¿Cómo descubrir los intereses de la otra parte? La mejor manera es mediante la formulación de preguntas claras y precisas (sin que aparezca como un interrogatorio), por ejemplo, preguntarle a la pareja: “¿Qué te molesta de mí?”.

También ayuda a descubrir los intereses cuando nos colocamos en el lugar del otro, cuando pensamos en las situaciones que está viviendo el otro y las asumimos como propias. A su vez, si deseamos que tengan en cuenta nuestros propios intereses, nada mejor que expresarlos, ponerlos de manifiesto.

¿Es posible centrar una discusión en los Intereses?

Contribuye a ese propósito cuando existe el análisis previo de un problema, postergando las respuestas o soluciones para una etapa posterior. La curiosidad por conocer intenciones despierta mayor interés en un diálogo que la propuesta de soluciones.

Veamos el siguiente ejemplo: dos compañeros de oficina, que comparten el mismo espacio físico, discuten porque uno quiere abrir la ventana y el otro quiere cerrarla. Ninguna solución logra satisfacerlos sobre qué tan abierta pueda quedar; un pequeño espacio, la mitad, casi toda, o turnos de tiempo abierta y cerrada.

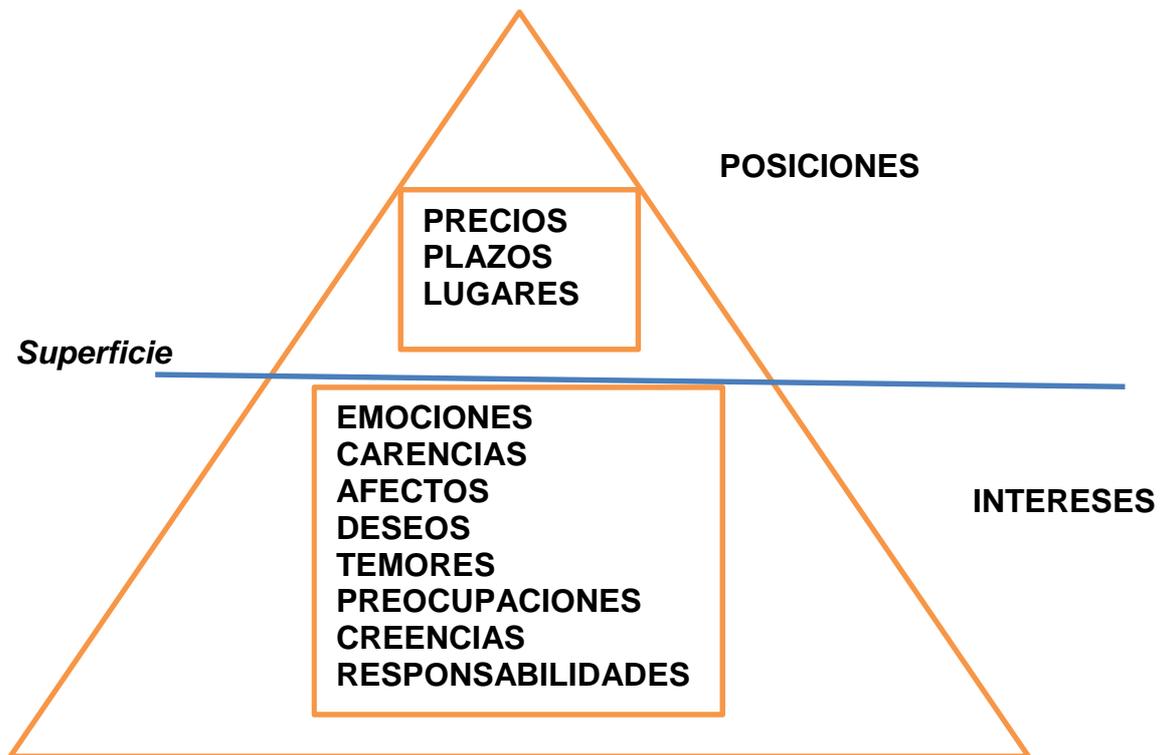
¿Cómo negociar?

Preguntando al que quiere abrirla y seguramente su respuesta será: “Para obtener aire fresco” y;

La respuesta del que quiere cerrarla será: “Para que no exista corriente de aire”.

Solución: abrir una ventana en un recinto contiguo, logrando así la entrada de aire fresco, sin producir corriente. Ambos ganaron.

Para clarificar intereses podemos definir el dónde vamos, más que quedarse en el de dónde venimos. La gente quiere saber más lo que se hará mañana que justificar lo que se hizo o no se hizo ayer. El futuro despierta mayor curiosidad que el pasado. Gráficamente es posible observar la diferencia que existe entre las posiciones y los intereses a través de un iceberg (**Farré, 2004**).



Una negociación exitosa es aquella que incluye opciones de mutuo beneficio, una vez que se han descubierto los intereses de ambas partes. El ejemplo siguiente puede ilustrarnos mejor: dos niñas disputaban la misma naranja, llegó un adulto la partió y le entregó una mitad a cada niña. Ambas siguieron molestas. Al preguntarles para que querían la naranja, una respondió que para sacarle el jugo y la otra para jugar con la cáscara. Los intereses diferentes, pero complementarios, pueden ser la base de un acuerdo prudente. También para lograr un resultado positivo puede tener algún efecto que las partes consideren como algo poco atractivo el no llegar a un acuerdo.

Tácticas que se emplean	
Negociación por Posiciones Ganar / perder	Exigir lo imposible. Fuera de las posibilidades del otro.
	Pedir y Pedir. Exprimir al otro para obtener concesiones.
	No dar nada a cambio. Como mucho dar uno por cada diez que da el otro.
	Usar recursos emocionales. Gritar, enojarse, subir el tono de voz, insultar, despreciar al otro.
	Anunciar término de la negociación. Amenazar en forma permanente de abandono unilateral.
	Ignorar fechas límites. Actuar como si la variable tiempo no existiera.

**Negociaciones por
Intereses
Ganar / ganar**

Lograr confianza mutua. Actuar en forma amistosa, honesta, coherente.

Destacar los vínculos. Enfatizar lo que acerca a los negociadores.

Suavizar intereses. Cuando son muy distintos, volver a plantearlos para generar aproximaciones.

Usar la creatividad. Encontrar alternativas aceptables para ambos.

Compartir información. Un recurso aportado por los dos.

Resumir puntos de acuerdo. A medida que se van produciendo.

Adicionalmente a la recomendación de negociar en base a Intereses, podemos añadir algunas sugerencias para obtener mejores resultados en la mesa de negociaciones:

1. Llegar preparado a una Negociación, mediante una Planificación Estratégica, un uso eficiente de la comunicación, manejo de la retórica, empleo de la persuasión y poder de convencimiento. El origen de estas competencias pueden ser naturales o adquiridas a través de un proceso de entrenamiento. Antes de comenzar a negociar es necesario conocer los márgenes o rangos en los que se está dispuesto a llevar el proceso de negociación. Estos se denominan punto de partida, punto objetivo y punto de retirada.

- a) **Punto de Partida.** Corresponde a la oferta inicial que se está dispuesto a proponer a la otra parte. Es difícil estimar el punto de partida del otro, pero al revelar el propio la respuesta que recibamos indicará el punto de partida de la otra parte.
- b) **Punto Objetivo.** Es el resultado que se espera obtener. Se puede definir en términos monetarios, un tangible fácil de precisar, o en intangibles difíciles de determinar, como son las responsabilidades, sentimientos, afectos. Lo importante aquí es tener claro lo que se quiere obtener mediante la negociación y lo que estamos dispuestos a entregar.
- c) **Punto de Retirada.** Es la oferta límite de la negociación. Puede estar un poco más allá del punto objetivo, pero tiene un límite y después de éste la operación no será conveniente, salvo que si damos por finalizada la negociación, resulte peor.

2. Saber manejar los Trucos Emocionales. Si la otra parte lo agrede, rompe en llantos, pierde la compostura en su lenguaje, no enganche, no contraataque, no insulte. En lugar de estar preocupado de cómo responderle, escuche atentamente al otro. Muchas veces detrás de las agresiones están las verdaderas motivaciones e intereses de la otra parte. Si mantenemos la atención en escuchar podremos desarrollar la inteligencia analítica que nos permitirá comprender a la otra parte y generar opciones que resuelvan el conflicto. No perder de vista que se debe ser suave con las personas y duro con el problema.

Escuchar al otro tiene bajo costo y al sentirse comprendido generará un alto beneficio. Al lograr dar este paso habrán mayores probabilidades que el otro tenga una mejor disposición para lo que nosotros queramos decirle, especialmente si ya estamos al tanto de los intereses que habían permanecido ocultos, como en el iceberg. Escuchar activamente puede convertir a un oponente en colaborador para la búsqueda de un acuerdo (Fisher, 1996).

3. Observar la Comunicación No Verbal. Las manifestaciones del lenguaje corporal, como los gestos, expresiones faciales, postura del cuerpo, sirven como indicadores de lo que el otro puede pensar y sentir. En la mayoría de los casos las personas no son conscientes de sus mensajes no verbales. Alguien puede decir: “No tengo problema con eso”, mientras cierra fuertemente el puño o mantiene arrugada la entreceja. Los brazos cruzados pueden reflejar una actitud de descreimiento (“ demuéstreme lo que dices”). El cuerpo inclinado en dirección contraria al interlocutor, puede indicar rechazo al mensaje, al otro, o ambos (Kreps, 1995).

La investigación sobre la comunicación no verbal aún no está en condiciones de dar una orientación muy precisa sobre conductas particulares y quizás sea imposible llegar a tan alto grado de conocimiento. Por ejemplo, una persona puede hablar en voz muy alta expresando ira o ansiedad, mientras que el mismo tono de voz en otra persona puede indicar la existencia de problemas auditivos (los profesores con años de docencia suelen presentar este problema).

4. Si al Frente tenemos un Negociador Muy Duro y queremos obtener alguna apertura en su disposición para llegar a un acuerdo, que insiste en ganar a como dé lugar, sin ninguna colaboración, podemos hacerle una pregunta, que probablemente lo va a dejar descolocado. “¿Cuál es el motivo que lo lleva a satisfacer sus propios intereses y no los nuestros?”.

TIPOS DE NEGOCIACIÓN

A) DURA	B) BLANDA	C) OBJETIVA
Los participantes son adversarios.	Los participantes son amigos.	Los participantes están tratando de solucionar un problema.
El objetivo es la victoria.	El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es maximizar los beneficios y mejorar la relación a largo plazo.
Se exigen concesiones como condición para la negociación.	Se hacen concesiones para cultivar la relación.	Se separa a las personas del problema y las concesiones se hacen cuando los méritos lo aconsejan.
Se plantean amenazas.	Se efectúan ofertas.	Se exploran intereses.
Se aplica presión.	Se cede ante la presión.	Se razona y se cede ante los intereses, no ante presiones.
Se mantiene la posición.	Se cambia fácilmente de posición.	Se insiste en los intereses, no en las posiciones.
Se trata de ganar en un enfrentamiento.	Se trata de evitar un enfrentamiento.	Se trata de buscar una solución basada en criterios independientes.
Se exigen ventajas unilaterales como condición de acuerdo.	Se aceptan pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo.	Se crean múltiples opciones para mutuo beneficio.
Se insiste en las posiciones primitivas.	Se insiste en lograr un acuerdo.	Se insiste en la aplicación de criterios objetivos.

3.2. Otras Formas de Negociación

Cada Negociación es diferente y exige una aproximación específica; no se puede utilizar siempre el mismo esquema de negociación; no hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado. No obstante, se podría hablar de dos estilos básicos de negociación:

a) La Negociación Inmediata y la Negociación Progresiva.

- La Negociación Inmediata busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.
- La Negociación Progresiva busca en cambio una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor; se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación.

Una variable que resulta determinante para ver qué estilo de Negociación conviene utilizar es si se trata de una Negociación Puntual - Aislada, o si por el contrario se pretende mantener una Relación Duradera con la otra parte.

En una negociación puntual no hay necesidad de tratar de estrechar lazos; en este tipo de Negociación cada parte puede tratar de maximizar su beneficio a costa del otro. El deterioro de las relaciones que esto puede producir no tiene mayor trascendencia ya que probablemente no haya que volver a negociar con esta persona.

Por el contrario, cuando se negocia con un cliente o con un proveedor con el que interesa mantener una relación duradera resulta primordial cuidar la relación personal.

b) Negociaciones Comerciales y Laborales

Las actitudes de negociación se engarzan perfectamente con los tipos de negociación, de éstas hay varias clasificaciones, por ejemplo, en función de las variables que se tengan en cuenta:

- Comerciales. Son aquéllas en las que dominan los valores monetarios. No existe enfrentamiento entre capital y trabajo. Ninguna de las dos partes está obligada a negociar con la otra, pero ambas pueden estar interesadas en llegar a un intercambio aceptable. A menudo son *conflictivas* por incumplimiento de plazos de pagos y entrega, fallos en el producto, etc.
- Laborales. Se realizan entre los representantes de la empresa y los representantes de los trabajadores para llegar a acuerdos sobre las condiciones de trabajo (salarios, plantillas, horarios, etc.).

c) Negociaciones Distributivas e Integradoras

Según el enfoque o estrategia adoptada en la negociación hay dos tipos casi opuestos, aunque no tienen por qué darse en estado puro: la negociación distributiva y la negociación integradora.

Negociación Integrativa.

En esta, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el automanejo de las aspiraciones del Negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la congeniación de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

Sus Bases son las siguientes:

- ❖ Apoya el desarrollo de un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- ❖ Disminuye los riesgos de revisar el acuerdo, hay una mayor estabilidad a la solución dada.
- ❖ Toma en cuenta las Relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de pros como de "puntos a resolver" o de "recursos" a otorgar.
- ❖ Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.
- ❖ Es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de calidad, de enriquecer la calidad de emprender y completar los modismos tradicionales de "empresa" y de "acuerdo".

La Negociación Distributiva.

Los Negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe.

Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes.

Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de recursos puestos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.