

NEGOCIACIÓN

Carolina González Castillo

EJE 4

Propongamos

Introducción	3
La ética en la negociación.	5
Aplicación del razonamiento ético en una negociación	7
Tácticas ambiguas de la ética	8
Categorías secundarias de las tácticas éticas de la negociación	10
Motivos y consecuencias de emplear tácticas engañosas.	11
Actores de la negociación	12
Resultados de la negociación	14
Principales prácticas en las negociaciones	16
Conclusión	19
Bibliografía	21

¿Hasta qué punto los actores de una negociación son éticamente responsables de sus resultados?

La negociación ideal se crea con una ética discursiva en una comunidad de diálogo, donde las normas morales son universales y están mediadas por la acción comunicativa. Así, la comunidad ideal de diálogo evidencia la libertad e igualdad de los hablantes, garantizando que los roles que se establecen en la interacción sean intercambiables. Por lo tanto, la comunicación se convierte en el propósito del diálogo y los acuerdos que surgen del diálogo se convierten en la evidencia de esta racionalización. La acción comunicativa establece sus bases en las normas éticas.

En la vida diaria, como en una negociación, la comunicación es primordial, ya que es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor, determinado por la dependencia de la recepción, la calidad de la emisión, la objetividad del juicio y la flexibilidad del comportamiento. Así, es una actividad donde ambas partes están conscientes para intercambiar información. Todas las comunicaciones, intencionales o no, están compuestas por elementos y tienen como propósito informar, generar acciones, crear entendimiento o transmitir una idea.

La ética en una negociación se crea mediante la argumentación. Los procedimientos determinan qué normas son correctas y cuáles racionales. Además, el diálogo permite que los individuos se constituyan en sujetos de argumentación, sin desconocer que en este se presentan "vicios" de intereses de dominación de unos individuos sobre otros y, por ende, las normas no adquieren un verdadero nivel de legitimidad. Este inconveniente llevó a la ética a proponer situaciones ideales de diálogo que permitieran eliminar los intereses individuales y establecer una ética de la responsabilidad.

Los actos que realiza el ser humano se dan para comunicar, dar a conocer ideas y diferencias, escuchar al otro y llegar a acuerdos. Tanto en la vida como en una negociación, es indispensable actuar con ética hacia el otro, reconociéndose como actor principal, dado que en nuestras acciones está el arte de vivir y discernir lo que es bueno y lo que no.

La negociación involucra una ética de **responsabilidad**, la cual es una **compensación radical del compromiso** con el otro, donde el ser humano posee **responsabilidad** con los miembros de su comunidad y con todos los seres humanos.

Los actores de la negociación son grupos encargados de evaluar la contraparte y desarrollar estrategias para el beneficio y aspectos competitivos y de solución para las dos partes. Si existe una reunión con la otra parte, es porque interesa negociar, intercambiar ideas y solucionar un problema.

Los resultados de la negociación son los efectos de la investigación, los estudios, los procedimientos, la determinación de intereses, los objetivos y la comunicación. Además, al realizar una buena negociación, se está satisfecho con el deber cumplido y se encuentra el éxito.

Existen conocimientos que definen los acuerdos. Las principales **prácticas** en las negociaciones son guías que instruyen al negociador con habilidades que se fortalecen en cada acuerdo. Las **experiencias** adquiridas le permiten autoevaluarse para lograr ser mejor cada día. Por tal motivo, los temas a tratar en el presente eje son: la ética en la negociación, los actores de la negociación, los resultados de la negociación y las principales prácticas en las negociaciones.



Lectura recomendada

La inteligencia ética: una herramienta orientadora en el proceso de la negociación

Cristina Seijo y Gilma Romaña



Instrucción

Antes de iniciar los contenidos, lo invitamos a revisar el recurso *Videopreguntas*, en el cual encontrará interrogantes reflexivos que orientarán la lectura.



Compromiso

Obligación contraída, palabra dada y fe empeñada.

Responsabilidad

Capacidad de todo sujeto de conocer y aceptar las consecuencias de un acto inteligente y libre. Relación de causalidad que une a la persona con el acto que realiza. En su aspecto moral, es la obligación que tiene la persona responsable de reparar los daños causados.

Práctica

Ejercicio de cualquier arte o facultad conforme a sus reglas. Ejercicio que bajo la dirección de un experto tienen que realizar algunos para habilitarse y poder ejercer públicamente su profesión.

Experiencias

Enseñanzas que se adquieren con la práctica o que aporta la vida. Su fondo es intuitivo. Se basan en aspectos del conocimiento racional. Son externas cuando se refieren a los hechos que aportan los sentidos en la vida y son internas cuando se refieren a los hechos y fenómenos de la conciencia

La ética en la negociación





La ética estudia lo correcto e incorrecto del comportamiento humano y el deber, la felicidad y el buen vivir en una situación específica. Es diferente a la moral, ya que esta estudia la conducta del ser humano en cuanto a las creencias, los valores y las costumbres, logrando discernir qué conductas son correctas e incorrectas.

Lo que se quiere conseguir con la ética en la negociación es identificar los criterios de los negociadores para calificar y valorar las acciones de los integrantes de la mesa negociadora. Cuando las estrategias y acciones ponen en conflicto los beneficios económicos de un negociador, se presenta un dilema ético al aceptar el acuerdo. Existen muchas situaciones en las que se puede presentar un problema ético en la negociación, es decir, se pueden dar situaciones en las que alguna de las partes tiene que decir lo correcto o lo incorrecto, según su conocimiento y criterio, causando el menor malestar a la otra parte.

Por otro lado, al considerar cuestiones éticas, se observa que estas se rigen por condiciones, reglas, principios y valores que no son absolutos y pueden variar de cultura a cultura.

Para comprender la naturaleza de los valores éticos en una negociación, es importante definirlos desde los diferentes tipos de éticas:

- **Ética social:** son las costumbres, valores, prácticas y normas que los negociadores utilizan para interactuar con otros. Cuando la ética social se transforma en una ley y se juzga por los modelos éticos de la sociedad, todo comportamiento ilegal se considera una conducta no ética.
- **Ética profesional:** son las reglas y los valores morales que un grupo de personas utiliza para intervenir la manera de desarrollar una tarea o utilizar los recursos. Lo anterior aplica para todo tipo de profesiones u oficios y se espera que quienes desarrollen estas actividades interioricen los aspectos éticos de su desempeño.

Algunos analistas de la ética empresarial plantean **estructuras** que establecen los estándares éticos en competencias y reflejan un enfoque diferente al razonamiento ético, por ejemplo:



Estructura

Distribución de las partes de una negociación. Para la estabilidad en el negocio, está ligada a las oscilaciones transitorias de dicho negocio sin que sea necesario introducir cambios en el sistema.

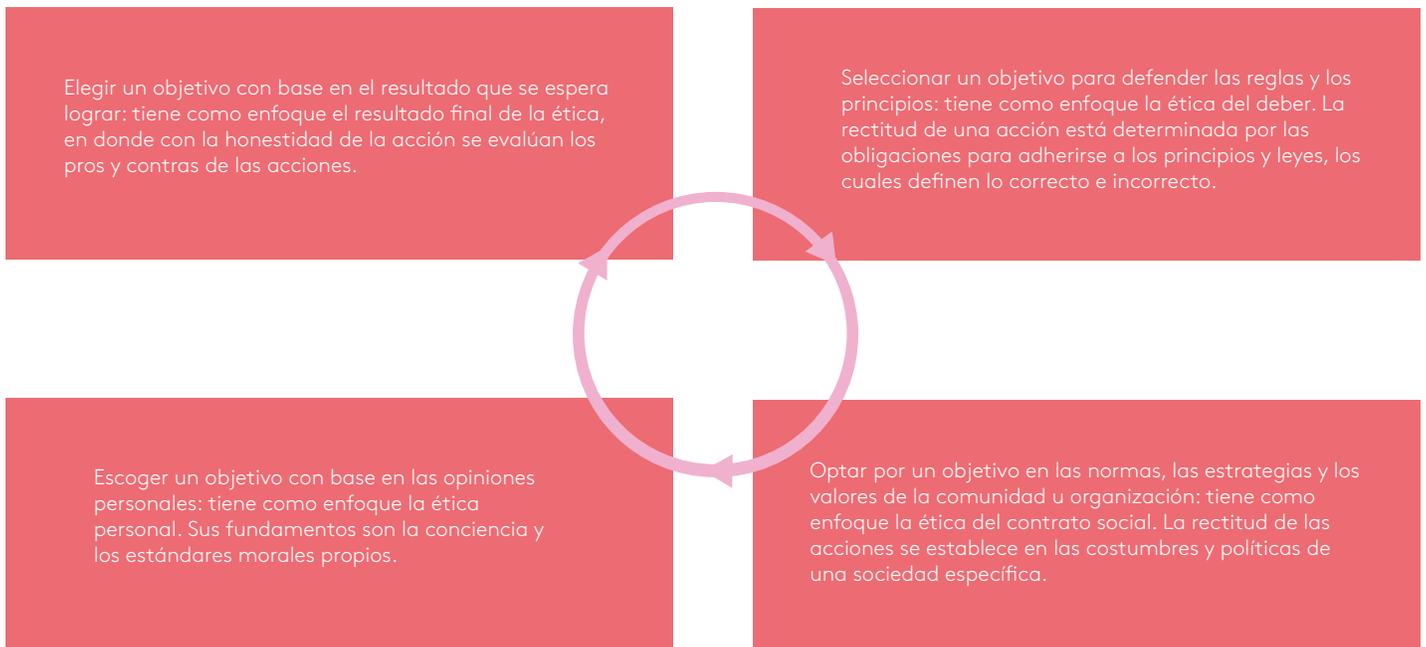


Figura 1.
Fuente: propia

Aplicación del razonamiento ético en una negociación

Cada enfoque es útil para analizar las situaciones que se presentan en las negociaciones, por ejemplo: Carlos va a vender su TV con el objetivo de recolectar dinero para irse de vacaciones. El TV está en buen funcionamiento y un amigo le dice que, si busca en el mercado un TV parecido, le darían unos \$800.000. Al día siguiente, el primer comprador llegó a la casa de Carlos para ver el TV, lo analizó e hizo preguntas sobre sus funciones. Cuando preguntó por el precio, Carlos le dijo que tenía una oferta por \$800.000. El comprador adquirió el TV por \$850.000. ¿Carlos actuó de forma ética al mencionar la otra oferta?

Teniendo en cuenta el ejemplo, analicemos los enfoques:

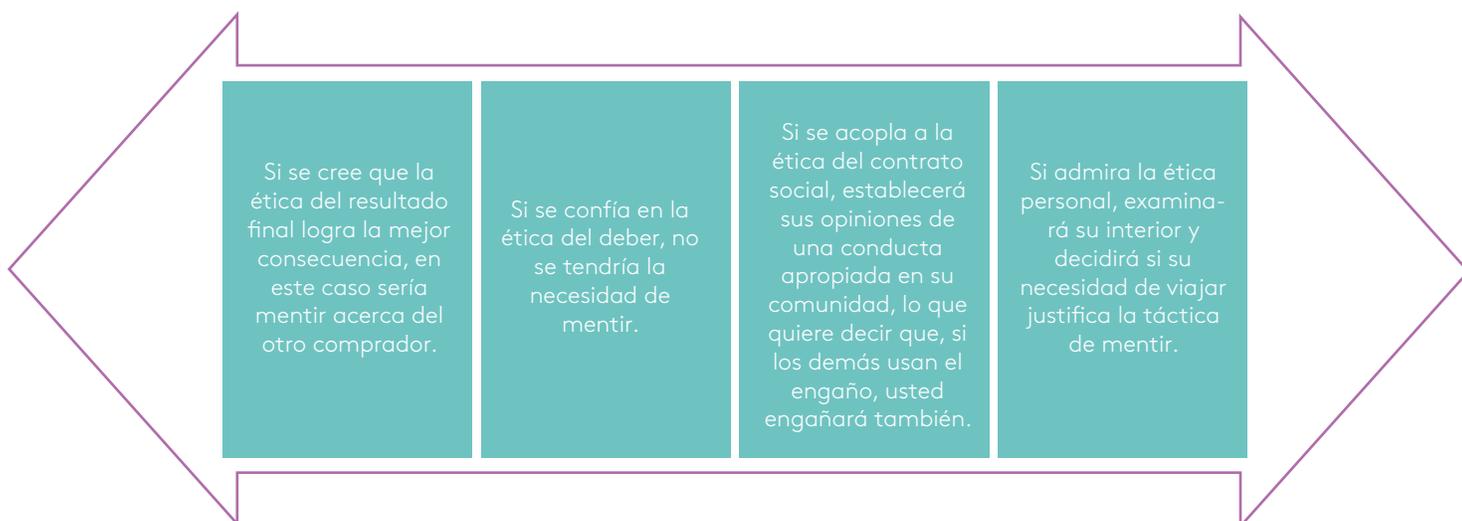


Figura 2.
Fuente: propia

El ejemplo anterior muestra que la ética juega un papel principal, dado que las decisiones que se tomen afectarán el tipo de juicio y el comportamiento de cada persona. Sus consecuencias están atadas a la ética que se escogió.

Tácticas ambiguas de la ética

Algo **ambiguo** está abierto a una o más interpretaciones; es dudoso o incierto. Así, una persona que actúa con ambigüedad tiene poca decisión, seguridad o firmeza. Las tácticas pueden ser interesantes si son o no adecuadas, según la circunstancia ética y las situaciones personales.



Ambiguo

Puede admitir distintas interpretaciones.

Cuando se presentan problemas éticos en una negociación, estos se relacionan con los esquemas de la verdad. Una de las preguntas que se debe tener presente es: ¿qué tan honesto, abierto y confiado debe ser un negociador? Todo se centra en los negociadores: en lo que dicen que hicieron, en lo que hacen y en lo que dicen que harán. Algunos negociadores suelen engañar cuando violan las reglas del acuerdo y suelen robar para obtener documentos confidenciales. Así, la atención se pone en el comportamiento nervioso del negociador.

Por otra parte, algunos negociadores están sujetos a las ganancias e intereses de sus compañías, por tanto, ejecutan alguna actividad de engaño en el trato con los demás

integrantes de la empresa negociadora, realizan afirmaciones falsas, ocultan hechos oportunos o información y pretenden convencer a los demás para coincidir con ellos. Si un ejecutivo se negara al engaño y se sintiera obligado a decir la verdad, es posible que deje pasar oportunidades y quede en desventaja, por tanto, no formaría parte de las decisiones que se tomen en el acuerdo.

La información que se maneja en una negociación puede ser manipulada por diferentes personas con el propósito de obtener el máximo beneficio. Esta estrategia puede ser ventajosa o desventajosa. Una negociación debe basarse en la confianza y credibilidad del otro. Además, debe existir honradez en la información, la cual consiste en el intercambio de datos sobre las verdades, preferencias y prioridades de la otra parte. Cuando se realiza la negociación, se debe ser paciente, observador, ético y racional para exponer la información exacta acerca de las preferencias, prioridades e intereses. Asimismo, los negociadores quieren maximizar sus intereses, cuidándose de la información que brindan. Este escenario presenta dilemas importantes en el acuerdo relacionados con la confianza y la honestidad.

Decir la verdad está más allá de la ética. El tema de los deberes legales para ser sincero es más profundo. La trampa en un acuerdo puede llegar a un nivel de fraude procesal y la ley sobre el engaño es compleja y difícil de inculpar.

Categorías secundarias de las tácticas éticas de la negociación



Figura 3.
Fuente: propia

Motivos y consecuencias de emplear tácticas engañosas

Existen varios motivos para emplear tácticas engañosas. Al utilizarlas, se presentan consecuencias que pueden beneficiar o desfavorecer la negociación.

Los motivos son:

- El motivo del poder: cuando alguna de las partes tiene información valiosa, el uso de esta información genera poder. Quien tiene la información más valiosa y la utiliza de manera convincente, por lo general, gana la negociación.
- Motivación: la motivación es fundamental, debido a que, si los negociadores actúan de manera competitiva, individualista o cooperativa, pueden afectar de manera positiva o negativa las tácticas y estrategias que se aplican. Las diferentes culturas influyen las motivaciones, dado que las personas de una cultura muy individualista pueden emplear el engaño para la ganancia personal. Por otro lado, en una cultura más colaborativa se buscan ganancias mutuas y no existe el engaño.

Las tácticas engañosas tienen consecuencias positivas o negativas, con base en tres aspectos de la situación: si la ética es eficaz, la forma en que la otra parte valora las tácticas y la forma en que el negociador valora las tácticas.

Si la táctica es eficaz, tendrá un impacto positivo y será posible que se utilice en el futuro. Hay que tener en cuenta las consecuencias con base en el éxito y el fracaso. Cuando se emplea una táctica en la negociación, se pueden obtener resultados positivos; sin embargo, no se tendría el mismo resultado si se hubiera optado por una posición ética. Por otro lado, la conducta poco ética es castigada. Es probable que el negociador aumente la frecuencia de utilización de una conducta poco ética porque confía en que puede hacer lo que quiere. Por lo tanto, las consecuencias, las recompensas y los castigos por utilizar las tácticas deben motivar al negociador o pueden afectar su disposición para emplear estrategias en circunstancias similares en el futuro.

La forma en que la otra parte valora las tácticas comprende los juicios y evaluaciones que se realizan a las tácticas del negociador. Si se reconocen las tácticas y se clasifican como adecuadas o inadecuadas, el negociador puede recibir muchas reacciones buenas o no tan buenas. Cuando el negociador no está consciente de que utilizó una táctica engañosa, su reacción puede ser de decepción por perder la negociación. Sin embargo, si el negociador es consciente del engaño, es probable que reaccione con intensidad e ímpetu defendiendo sus argumentos. Cuando las personas descubren que se les engañó, se sienten defraudadas por permitir el engaño. No es probable que la víctima confíe de nuevo en el negociador poco ético y puede vengarse en futuros encuentros. Las conductas poco éticas pueden generar éxito a corto plazo, pero también pueden crear un contrincante en búsqueda de venganza y retribuciones.

La forma en que el negociador valora la táctica nace de la reflexión sobre su error, ya que puede sentir tensión, incomodidad, culpa o remordimiento. Así, querrá realizar una compensación por el daño causado y preparar una defensa para dar a conocer su integridad y explicar por qué lo hizo.

Finalmente, cuando las personas dan explicaciones y se justifican, ponen en riesgo su credibilidad y la capacidad para ver la verdad. Las tácticas pueden generar poder en la negociación, pero, con el tiempo, este poder irá disminuyendo. Por esto, es más fácil mantener en buen estado la reputación que restaurarla.



Figura 4.

Fuente: http://www.elartedelaestrategia.com/14_tacticas_de_negociacion.html

Actores de la negociación

Son las posiciones de los negociadores. Los aspectos técnicos y psicológicos hacen diferentes a los participantes. Hay que considerar la interacción con ellos, como un grupo social que tiene potencial y tiene un escenario de opciones y riquezas. Existen tres aspectos fundamentales: la cohesión, las metas retadoras y la coordinación adecuada, los cuales permiten tener como consecuencias mejores resultados como grupo de trabajo con los oponentes.

El primer actor son los negociadores de intranegociación, quienes son personas con experiencia y conocimiento interno de la organización que identifican, de acuerdo con los propósitos de la negociación, cuáles son los vínculos que se pueden tener y los intereses, necesidades y deseos. Este grupo de trabajo recolecta toda la información, pone objetivos cuantificables y establece las áreas de efectividad para lograr mejores soluciones. Adicionalmente, crea la Mapan (mejor alternativa para un acuerdo negociado), ya que los objetivos tienen medidas. La Mapan da los parámetros para establecer el mínimo y el máximo negociados y tomar las mejores decisiones, así como tener lineamientos y concesiones.

El segundo actor es el negociador, quien toma la información de los intranegociadores para poner en funcionamiento los parámetros. Toda la información la recibe el grupo negociador que es el que va a lograr los resultados y toma en cuenta los lineamientos del grupo intranegociador para poner sus límites y alcances. Hay que cuidar que el grupo negociador no se vea limitado con el grupo intranegociador.



¡Reflexionemos!

Estos grupos pueden actuar con cooperación y cohesión para compartir beneficios. Los negociadores son los oponentes y es preciso identificar: ¿quiénes son?, ¿en qué empresa trabajan?, ¿cuáles son sus antecedentes de negociación?, ¿en qué están invirtiendo?, ¿cuál es su competencia?, entre otros. Con esta información se abre una puerta para determinar sus necesidades y resolver el interrogante: ¿por qué es importante esta negociación?

Las necesidades son oportunidades que tiene la contraparte en el entorno global, el cercano y el interior de la organización para lograr objetivos. Por otro lado, los deseos son la forma en que los oponentes consideran que pueden resolver las necesidades. Tanto los deseos como las necesidades crean oportunidades para solucionar problemas y escenarios para la negociación.

Resultados de la negociación

Al tener un acuerdo, se pregunta si se ha actuado y negociado bien. Se pueden analizar diversos indicadores para evaluar si se han respetado las pautas:

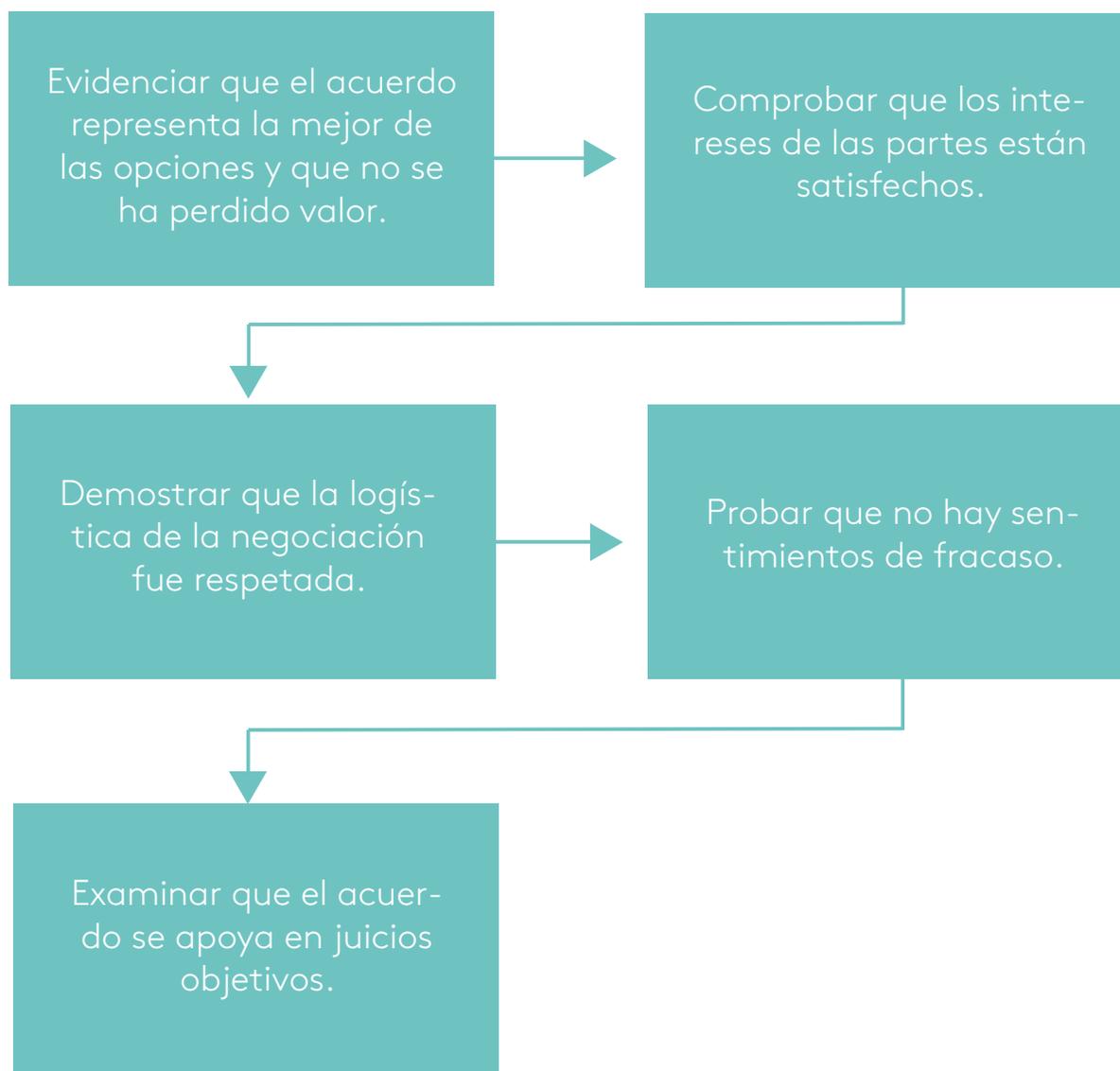
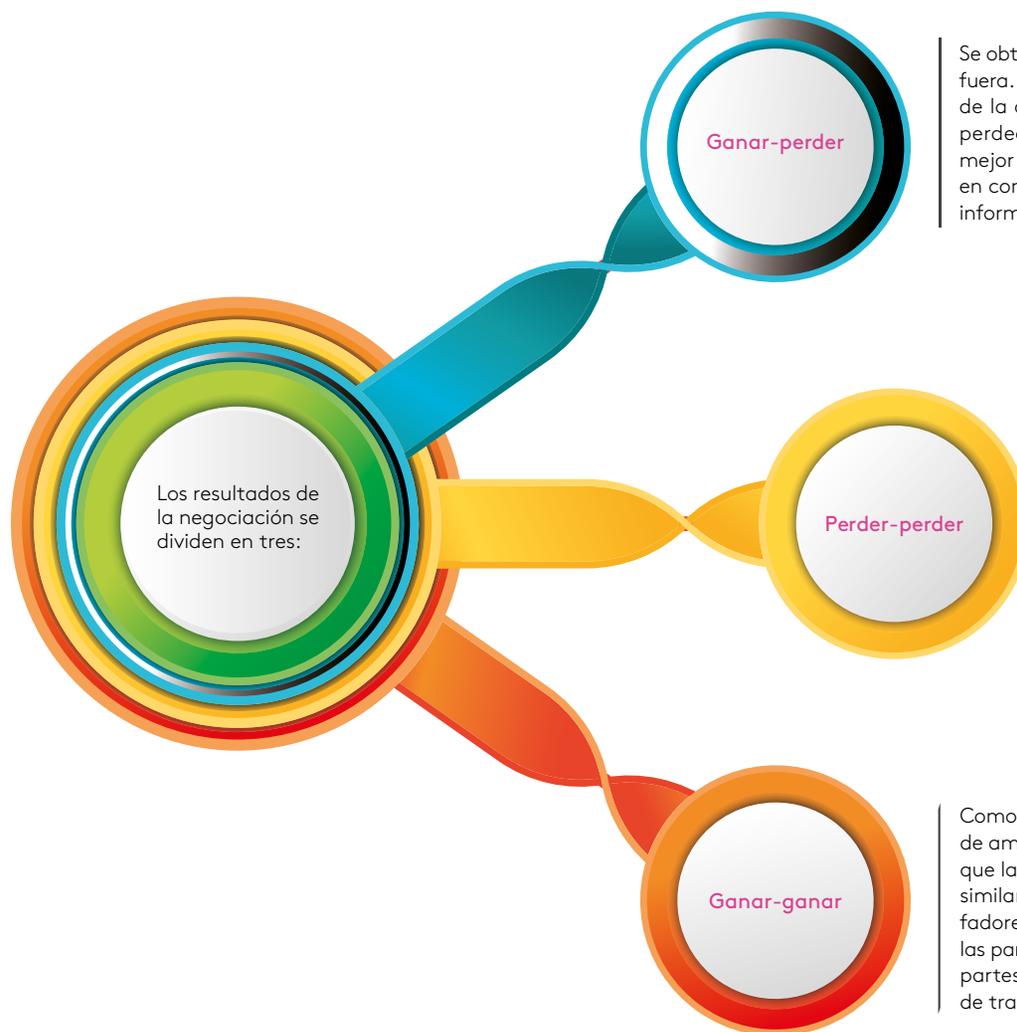


Figura 5.
Fuente: propia



Se obtuvieron las máximas ventajas y se cumplió con el objetivo: ganar como fuera. Ambas partes han intentado ganar, sin mucho respeto por el resultado de la otra parte. Los resultados de este escenario ocurren cuando el lado perdedor se aleja, lo cual puede suceder cuando este no sabe cuál es su mejor alternativa para alcanzar un resultado o cuando continúa negociando en contra de su propio interés. Muchos otros factores, como la coerción y la información asimétrica, también pueden conducir a estos resultados.

Como resultado se obtuvieron las mismas pérdidas. Cualquiera de las dos partes concede posiciones de negociación fuera de los rangos objetivos. Si los negociadores no llegan a un acuerdo, ambas partes pueden terminar en peores posiciones que cuando comenzaron la negociación.

Como resultado se encontró la forma en que se tienen en cuenta los intereses de ambas partes y se llega a una solución provechosa para todos. Lo ideal es que las partes salgan muy beneficiadas. Si los negociadores tienen objetivos similares, hay una buena señal, ya que la probabilidad de que salgan triunfadores es alta. Los resultados ganadores son los más estables, debido a que las partes están contentas y tienen pocas razones para retroceder. Así, ambas partes tienen un incentivo para negociar de nuevo, con base de una relación de trabajo mutuamente beneficiosa.

Figura 6.
Fuente: propia

Principales prácticas en las negociaciones

Las negociaciones están en la mayoría de actividades que realizamos. A continuación, se exploran las diez principales prácticas que procuran mejorar las habilidades en los acuerdos.

- 1. Prepárese:** adquiera condiciones para enfrentar el reto de la negociación, así, el tiempo que se empleará en el acuerdo será más productivo. Una buena preparación indica tener claro los propósitos, las metas e intereses propios y ser capaz de exponerlos con claridad ante los demás. Los negociadores mejor preparados tienen la ventaja porque saben analizar las ofertas de la otra parte. Para aumentar la probabilidad de éxito en la negociación, se deben conocer y comprender las necesidades propias y las de la otra parte.
- 2. Establezca la estructura fundamental de la negociación:** se debe tener claro qué clase de negociación se va a enfrentar: distributiva, integradora o una combinación de las dos. Se deben emplear estrategias y tácticas que se relacionen con la negociación que se escogió, de lo contrario, se generarían resultados menos favorables. También es posible que en las negociaciones se emplee una mezcla de elementos integradores y distributivos.

En ocasiones, el compromiso, las adecuaciones y la evasión pueden ser estrategias de los negociadores experimentales que identifican estas situaciones, adoptando estrategias y tácticas preparadas para obtener el mayor beneficio.

- 3. Trabaje en la Mapan:** esto es importante porque es la mejor alternativa en el caso de no alcanzar un acuerdo. Las partes deben tener clara su Mapan, dado que esta les da la opción de trabajar en el acuerdo, con el fin de que sea beneficioso para ambas partes.

Cuando un negociador no dispone de una alternativa, le costará más trabajo lograr su objetivo y tener un buen acuerdo, debido a que la otra parte puede presionar de manera agresiva y obligarlo a aceptar un acuerdo que puede no ser el más beneficioso.

- 4. Puede retirarse:** el objetivo de casi todos los negocios es lograr un resultado valioso para las partes. Cuando un negociador decide retirarse de la mesa de trabajo, lo hace porque no obtiene un acuerdo que lo satisfaga y retirarse es mejor que tener un acuerdo deficiente. Por otro lado, en ocasiones, los negociadores se concentran en alcanzar un acuerdo y pierden de vista los objetivos. La mejor manera de obtener un resultado satisfactorio es no dejar de mirar la meta y concentrarse en los objetivos que se plantearon. Si al evaluar el avance de la negociación con los objetivos y la Mapan se visualiza que no se satisfacen las necesidades ni se alcanza la meta, la mejor opción es retirarse.

5. Domine las paradojas: en una negociación se pueden incorporar paradojas, que son los elementos contradictorios. Al manejar estas paradojas, el desafío de las partes está en encontrar el equilibrio en los siguientes contextos:

- **Confianza o desconfianza:** a los negociadores que les cuesta mucho creer en lo que les dicen, les costará mucho trabajo llegar a un acuerdo. Por otro lado, los negociadores que creen todo lo que les dicen quedan expuestos a que se aprovechen de ellos.
- **Honorable y abierto o cerrado y opaco:** cuando una de las partes expone sus necesidades de forma abierta y honesta, se expone a que se aprovechen de ella. Por otro lado, cuando se cierra demasiado, un negociador tiene efecto negativo en su reputación y, al no revelar información, no logra obtener las bases para un buen acuerdo. El desafío de esta paradoja es identificar qué información dar a conocer y cuál reservar por razones éticas.
- **Declarar valor o crear valor:** en todas las negociaciones hay un momento donde las partes realizan la declaración de valor. Las habilidades y estrategias adecuadas para cada etapa en el acuerdo son diferentes; por lo general, se requieren habilidades distributivas en la etapa de declaración de un valor y habilidades integradoras en la creación de un valor.

Para los negociadores es un desafío equilibrar las dos etapas y la transición de crear a declarar un valor no está marcada ni identificada. Los negociadores deben evitar desmejorar la relación de lluvia de ideas e invención de opciones que tiene lugar durante la creación de valor.

6. Acuérdese de lo intangible: las partes deben recordar los factores intangibles mientras se realiza la negociación y permanecer conscientes de sus habilidades potenciales. Con regularidad, los aspectos intangibles suelen inquietar la negociación de manera negativa y confundir la mentalidad del negociador.

7. Gestione las coaliciones de manera activa: las coaliciones son el pacto o la unión entre personas para lograr un fin común. Los negociadores valoran la presencia y fuerza de las coaliciones logrando captar la fuerza en beneficio propio. Al ser parte de una coalición, la comunicación es fundamental para asegurar que los objetivos se cumplan.

8. Proteja su reputación: esta es la opinión o concepto que la gente tiene sobre una persona. En las negociaciones es esencial empezar una reunión con una buena reputación y cada negociador debe protegerla. Los negociadores con una reputación



Paradoja

Especie opuesta a la opinión común y, especialmente, la que parece opuesta siendo exacta.

Intangible

Que no debe o no puede tocarse.

Coalición

Acuerdo entre varias partes, con el fin de luchar contra un enemigo común. Confederación, liga o unión.

poco creíble y deshonesto tendrán dificultades para negociar. Por otra parte, para quienes tienen la reputación de ser honestos y justos será más fácil la negociación.

Negociar con una persona dura, pero justa significa prepararse para una negociación probablemente difícil. Sin embargo, hay que estar consciente de que la otra parte será racional y justa en su conducta. Por el contrario, negociar con una persona difícil, pero fingida significa que las partes necesitan verificar lo que dice la otra parte, estar atentos a los trucos sucios y ser precavidos al compartir información.

9. La racionalidad y la justicia son relativas: las personas tienden a contemplar el mundo de una manera racional, con una conducta objetiva y con un resultado justo, de modo que se beneficie a las partes. En las negociaciones la racionalidad es fundamental: hay que ser claro en lo que se piensa y justo en lo que se expone.



Racionalidad

Justificación racional. Orientación. Actitud del que actúa de acuerdo con la razón y no se deja llevar por sus impulsos.

Justicia

Virtud que consiste en dar a cada uno lo que es debido, de acuerdo con una norma general.

10. Aprenda de sus experiencias: en la negociación se resume el aprendizaje de una vida. Para lograr ser el mejor negociador, hay que aprender de las experiencias. No hay ninguna negociación que sea igual, por tal motivo, los negociadores necesitan ejercer con frecuencia el arte de la negociación. Los negociadores deben dedicar un tiempo para analizar cada negociación cerrada y revisar lo sucedido y lo aprendido. Se invita a los negociadores a realizar un proceso de tres pasos: dedicar tiempo a la reflexión personal, estar en constante actualización y llevar un escrito de los puntos fuertes y débiles. Las personas que realizan este ejercicio determinan las falencias y habilidades, y logran el mejoramiento continuo.



Instrucción

Puedes repasar todas estas prácticas en el recurso *Infografía*.

Conclusión

El principio ético de la negociación sostiene que la intención de un negociador está relacionada con los componentes que se tienen en cuenta cuando se decide si las tácticas son engañosas o poco éticas. En la comunicación no se pueden dejar de evaluar las consecuencias directas e indirectas de la acción negociada. Ahora bien, los actores de la negociación dan solución a los problemas que se pueden presentar y también la determinación adecuada de los intereses particulares y colectivos que estén en juego en la negociación, los cuales tienen que ser evaluados, explorados, examinados y validados en un procedimiento orientado al consenso y beneficio mutuo.

Los resultados positivos de la negociación son consecuencias de las buenas prácticas. Los buenos resultados se identifican cuando se combinan la ética y los actores que son los responsables de que el acuerdo sea efectivo, beneficioso y positivo para las partes. Para lograr una buena negociación, hay que tener una buena comunicación y ser claros con la otra parte, soportando los argumentos de la mejor manera e inclinando el acuerdo al mejor beneficio posible para las partes.



Figura 7.
Fuente: shutterstock_363109049



Instrucción

Finalmente, puede reforzar sus conocimientos con la actividad *Emparejamiento*.

No olvide realizar las actividades evaluativas de este módulo.

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Kennedy, G. (2002). *Negociación*. Gran Bretaña, Reino Unido: Edinburgh Business School.

Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2011). *Fundamentos de negociación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Palacios, J. (2008). *Técnicas avanzadas de negociación*. La Coruña, España: Netbiblo.

Velásquez, M. (2006). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.