

DIPLOMA EXPERTO EN
TÉCNICAS AVANZADAS
DE NEGOCIACIÓN



INTRODUCCIÓN

Aprendizaje que transforma: formación real para resultados extraordinarios	9
Fundación DINAMAI	10
Innovación y formación para transformar el aprendizaje	10
Tu Curso	11
Diploma Experto en Técnicas Avanzadas de Negociación	11
Lo vigente.....	11
Lo avanzado en negociación.....	11
Una nueva forma de negociar	11
EXPERIENCIA APLICADA A LA NEGOCIACIÓN	12
¿Quién está detrás?	12
Componentes didácticos	12

Módulo I: La Negociación HOY

La Negociación	15
La diferencia contemporánea	15
La negociación que nos interesa	16
El camino.....	16
Más que técnicas, un proceso	17
Claves	18
Dos claves prácticas para inmunizarse del fracaso	19
De qué se trata	19
Marco Conceptual.....	19
Clave 1: Diferenciar “posturas” de “intereses”	20
Intereses y posturas	20
“Lo que quiero” vs. “lo que necesito”	21
Clave UltraPRÁCTICA:	22
Clave 2: Nunca sin tu MAAN	23
La MAAN: Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado	23
Conclusión.....	24
La negociación, proceso y actividad permanente	27
Introducción	27
Antes de entrar en enfoques y modelos, aclaremos algo clave:	27
Cómo evolucionó el tema de los “enfoques”	27
¿Qué es negociar y por qué es parte de la vida diaria?	29
Evolución del concepto: de un intercambio a un proceso estructurado	29
Negociación estructurada vs. improvisada.....	29
ENFOQUES EN LA NEGOCIACIÓN	30
Enfoques de negociación: cómo encarar la mesa de discusión.....	30
Enfoques y estilos	31
¿Cuántos enfoques hay?	31
Para que leas y estés informado: una lista bien completa sobre diferentes “enfoques” en la negociación	32
I. Enfoque Distributivo (Tradicional).....	34
II. Enfoque Colaborativo “moderno” (Colaborativo / Integrativo / Basado en intereses)	34
Metáfora de “los burritos colaborativos”	34
Interpretación:	34
¿Qué representa?	35
¿Cuándo usar cada enfoque?	35
MODELOS DE NEGOCIACIÓN	36
Definición de “modelo”: la estrategia general de la negociación	36
Cuadro comparativo de modelos tradicionales vs. modernos.....	36
ESTILOS DE NEGOCIADOR	37
Variables a observar antes de definir el estilo.....	37
Los cinco estilos según la relación vs. el resultado	37

Claves prácticas y errores comunes	39
¿Cuándo evitar una negociación?	39
Cómo no caer en estilos extremos	39
Preguntas clave para diagnosticar tu propio estilo negociador	39
Clodomiro y la negociación	40
La aventura	40
✦ La caída del campeón	40
✦ El mentor y la lección dolorosa	41
✦ El regreso a la batalla	42
✦ El regreso del héroe	42
✦ Conclusión:	43
Epílogo	
El arte de cerrar... abriendo	45
Créditos y Propiedad Intelectual	48
Contenidos y Manuales	48
Propiedad de este Manual del Alumno	48
Diploma en Negociación Avanzada	48

MÓDULO I

LA NEGOCIACIÓN



Identificar lo que necesitas; proponerte lo que te sirve;
coordinar con otros y cooperar juntos.

¡Eso es **negociar!**



Introducción



Aprender es evolucionar

Institucional

Escuela de Ejecutivos



Aprendizaje que transforma: formación real para resultados extraordinarios

En la Escuela de Ejecutivos creemos en una **secuencia lógica y comprobada**: si mejorás como persona, mejorás tu organización; y si las organizaciones crecen, la sociedad avanza. Desde 1999, nuestra misión es formar **líderes capaces de transformar realidades**, combinando conocimiento, experiencia y un enfoque práctico que genera impacto real.

Las personas evolucionan cuando amplían su visión y su manera de pensar. **Si pensás distinto, hacés distinto**. Si sumás conocimiento técnico y experiencias reales de otros como vos, tomás mejores decisiones y obtenés mejores resultados. Por eso, nuestra metodología —validada durante más de dos décadas— combina teoría, práctica y tecnologías emergentes aplicadas a la dirección y gestión de negocios.

¿Qué nos hace únicos? La combinación de **precisión en los contenidos, enfoque directo a resultados y un acompañamiento realista y cercano**. Cada curso está diseñado para **resolver los desafíos concretos** que enfrentan empresarios, emprendedores y ejecutivos, con un equilibrio perfecto entre rigor técnico y aplicabilidad.

Nuestros alumnos, además de aprender, **transforman su manera de pensar, decidir y actuar**. Ser parte de la Escuela de Ejecutivos te desafiará, te impulsará y te preparará para **un desempeño superior en un mundo empresarial que, como siempre, exige más que nunca**.

Bienvenido a la Escuela de Ejecutivos. Con pasión, orgullo y compromiso, estamos listos para acompañarte en este camino.

“Aprender es **evolucionar**”
(y evolucionamos entre todos).

Fundación DINAMAI

Innovación y formación para transformar el aprendizaje

Desde su creación, la Fundación DINAMAI ha buscado innovar y fomentar la evolución de la educación para empresarios y ejecutivos. Además de contener y orientar a la Escuela de Ejecutivos, es una organización dedicada a la investigación y desarrollo de nuevas metodologías de formación, con un fuerte compromiso en **educar a quienes lideran el mundo de los negocios**.

Su trabajo se basa en tres pilares esenciales: **formación, investigación y difusión**. Durante las últimas décadas, ha invertido en el desarrollo de contenidos académicos, investigación aplicada y tecnologías educativas de vanguardia. Mucho antes de que plataformas como Zoom o Meet fueran parte del día a día, DINAMAI ya estaba transformando la educación con su concepto "**PresencialONLINE**", un modelo pionero que desde 2012 combina la experiencia presencial con tecnología digital para llegar a cada alumno, sin importar dónde esté.

Hoy, la Fundación DINAMAI sigue ampliando su alcance, llevando su capacidad innovadora más allá del mundo de los negocios y extendiendo sus recursos a nuevas áreas de impacto.

Tu Curso



Diploma Experto en Técnicas Avanzadas de Negociación

Lo vigente

Durante décadas, la enseñanza en negociación se ha basado en técnicas probadas y en el famoso enfoque del *ganar-ganar*, donde la actitud colaborativa se antepone a estilos y personalidades. Todo empresario lo ha vivido y lo sabe: cooperar genera oportunidades y confrontar puede ser costoso.

Sin embargo, lo que hoy se llama “moderno” en negociación surgió en la década de 1980 y, aunque sigue siendo válido, ya no es suficiente.

Lo avanzado en negociación

Las neurociencias, la lingüística y la tecnología de la información han transformado nuestra comprensión de cómo funciona el cerebro, la comunicación y la toma de decisiones. Estos avances cambiaron la forma de gestionar los negocios y también la negociación.

Más allá de filosofías, estilos o técnicas, la negociación es un proceso. Un proceso que comienza con un diagnóstico preciso y finaliza cuando el propósito se ha logrado y el acuerdo se ha cumplido. Y, como todo proceso, puede ser optimizado con conocimiento, tecnología y nuevas herramientas de influencia.

Una nueva forma de negociar

Este curso te lleva más allá del simple intercambio de propuestas. Te permite comprender, influir y tomar decisiones con precisión.

Vas a desarrollar una manera de negociar basada en el conocimiento profundo de cada situación, el poder de la persuasión y el uso inteligente de las herramientas más avanzadas.

Una evolución en tu manera de pensar, decidir y actuar para lograr mejores resultados en cualquier escenario. Vas a lograr:

- ✓ Conducir cada negociación con un método claro y eficaz.
- ✓ Reconocer cómo funciona el poder en la negociación y aplicarlo con confianza.
- ✓ Usar herramientas de persuasión y neurociencia para generar acuerdos favorables.
- ✓ Dominar un modelo probado que te dará mayor control en cualquier negociación.

EXPERIENCIA APLICADA A LA NEGOCIACIÓN

Este programa es el resultado de más de 15 años de trabajo en negociaciones reales con empresarios, ejecutivos y emprendedores. Es un enfoque probado en distintos contextos y perfeccionado con cada experiencia, cada alumno y cada negociación llevada a la práctica.

¿Quién está detrás?

Ignacio Moyano Camihort, director de la Escuela de Ejecutivos, ha dedicado su carrera formar y desarrollar empresarios y ejecutivos. En ese marco ha investigado, producido y aplicado conocimientos que permiten lograr acuerdos sólidos y de alto impacto.

Ha trabajado con líderes empresariales, ha enfrentado negociaciones complejas y ha perfeccionado un modelo que combina **conocimiento, persuasión e inteligencia práctica** para tomar el control de cualquier negociación.

Bienvenido al curso que va a potenciar tu manera de negociar. **Para siempre.**

Componentes didácticos

Te vas a encontrar con:

- 📖 **Bibliografía:** siempre propia y exclusiva para nuestros alumnos, escrita especialmente para potenciar tu aprendizaje.
- 📄 **Láminas de resumen:** PDFs o PowerPoints para un acceso rápido y concreto a los conceptos centrales.
- 🎧 **Podcasts:** audios con relatos e historias breves que presentan anécdotas o claves de aplicación práctica.
- 📖 **Guías de estudio:** para brindarte seguridad y claridad al preparar exámenes.
- 📺 **Clases grabadas:** videos cortos que ponen precisión y simplicidad sobre conceptos determinantes.
- 🗣️ **Meeting points:** encuentros entre profesor y alumnos para analizar la aplicabilidad concreta de los contenidos en tus desafíos profesionales reales.

PRIMERA PARTE

La Negociación Hoy



Aprender es evolucionar

La Negociación



La diferencia contemporánea

Negociamos: todo, todo el tiempo. Aunque muchas veces no lo notemos, la negociación es una constante en nuestras vidas, en la faz personal y en la profesional. Muchas veces, incluso, negociamos con nosotros mismos y no siempre arribamos a acuerdos, o concertaciones. Es claro, a veces se tiene un final exitoso, y otras no.

Muchos interpretan, desde el fondo de la historia, que la negociación es un “procesos de comunicación” en el que dos partes intercambian información sobre sus intereses respectivos a fin de arribar a acuerdos. Hemos aprendido que sí, pero no tan solo eso.

Nos comunicamos, sí, pero eso no siempre garantiza el éxito. La comunicación es un universo en sí misma. ¿Y si la otra parte no quiere revelar sus intereses? ¿O si ni siquiera los tiene claros? Peor aún, ¿si solo busca imponer su voluntad? La negociación va mucho más allá de la simple comunicación: la utiliza, sí, pero no se limita a ella.

La negociación está más relacionada al hecho de “coordinar” acciones. Vos querés, te INTERESA -que es bastante más que simplemente “querer”- que el otro haga algo, o que te entregue algo. El otro, lo mismo: le interesa que hagas algo, le interesa que le des algo.

Estudiaremos -en un módulo dedicado sólo a eso- comunicación, y cómo usarla para moldear la manera de sentir, pensar y decidir del otro. Pero no está allí lo que nos interesa. Nos interesa lo que finalmente el otro haga.

Diccionario de Oxford:

La negociación es el acto de acordar o concertar algo mediante una discusión formal.

El objetivo es llegar a un acuerdo aceptable para todos.

Otros, con perspectiva un poco más profunda entienden la negociación por su finalidad: el acuerdo. Es decir, nos comunicamos para celebrar acuerdos que nos satisfagan.

Hoy, después de tantos y tantos años, nosotros en la Escuela - y asumimos que igual que vos, que sos empresario y te interesan los resultados- la negociación “es” comunicación; también “es” intereses tuyos y de la otra parte; obvio que es “acuerdo”.

Pero no termina ahí, se trata de lo que ocurra después del acuerdo. Negociar no es simplemente llegar a un acuerdo o cerrar un trato. El verdadero éxito de una negociación se mide en lo que sucede después: **¿se cumple el acuerdo? ¿Genuinamente mejoró la situación de las partes? ¿Generó el impacto esperado?**

Si un acuerdo no se respeta o no produce los efectos deseados, la negociación habrá fracasado, aunque en el papel parezca un éxito.

CLODO y la negociación con su yo interior

Clodomiro está preocupado. Y no es para menos. Acaba de volver del médico con malas noticias: colesterol alto y unos kilos extra que ya empiezan a ser tema de gastadas entre sus amigos y familiares.

El médico fue claro: dieta estricta, ejercicio, cero grasas. Chau alfajores, asados y, lo peor de todo, chau fernet con coca. ¡Así no se puede vivir! Pero Clodo, decidido, se reúne consigo mismo para negociar:

—A ver, Clodo, reduzcamos harinas, bajemos los azúcares y caminemos un par de días por semana— dice su lado responsable.

—¿No será mucho?— contesta su lado hedonista—. ¿Qué tal un día de ejercicio y los fines de semana libres?

Finalmente, después de idas y vueltas, llegan a un acuerdo histórico: dos días de ejercicio y "permitido" solo los domingos.

Pero dos semanas después, las zapatillas siguen nuevas y el colesterol sigue alto. Clodomiro se mira al espejo y concluye:

—La negociación estuvo perfecta, dialogamos, acordamos, pero la realidad no cambió. Sin resultados, no sirve negociar. Hoy, mejor negocio una pizza y mañana lo charlamos otra vez.

—¡No es éxito cumplir el proceso y llegar a un acuerdo! ¡Sólo es "éxito si pasa lo que tiene que pasar"!

La negociación que nos interesa

Todo, todo el tiempo. Negociamos desde cuestiones simples como elegir dónde ir a comer o acordar horarios, hasta asuntos más complejos y críticos, como definir términos comerciales, cerrar acuerdos empresariales o resolver conflictos de intereses.

Negociamos en casa, en la empresa. Con pareja, familiares y vecinos. Con clientes, proveedores y empleados. ¡Claro que sí! También tenemos que negociar con aquellos que *en teoría* deberían obedecernos.

Bueno, en este curso, hemos de poner especial atención en "la negociación comercial, la de comprar y vender" y la "negociación organizacional" ya sea con individuos o con grupos. (¡Ojo! No te confíes. Con grupos es otro baile; parecido, pero no idéntico)

Vos lo sabés, negociar no es sólo "útil". Es cotidiano e "imprescindible".

Negociar es una actividad humana, es una habilidad. Es más que conocimiento, es una "competencia técnica" decimos en nuestro mundo del management. Y al igual que andar en bicicleta, o nadar, o escalar, o lo que sea, vas a estudiar *un poco* y practicar *mucho*. Y, al igual que en los deportes que se practican mucho, aunque llegues a la elite, nunca vas a decir "yo sé", siempre dirás "entrenó", "practico" y es mi pasión.

Prepárate, porque dominar este proceso te permitirá no solo tomar mejores decisiones, sino también influir positivamente en los resultados que más te importan.

El camino

En este primer módulo, comenzaremos explorando cómo ha evolucionado el concepto mismo de negociación. Desde épocas en que negociar se consideraba simplemente un intercambio informal de propuestas y contrapropuestas basado en el carisma personal, hasta llegar al enfoque profesional, estructurado y estratégico que utilizamos actualmente.

Vas a descubrir cómo pasamos de entender la negociación como un conjunto de técnicas aisladas hacia un proceso metodológico riguroso, donde cada acción tiene un propósito claro y definido. Este cambio no es solo conceptual: implica un salto cualitativo que transforma definitivamente los resultados obtenidos en cada negociación.

Comprender esta evolución es clave porque te permitirá identificar dónde estás hoy como

negociador y cómo podés optimizar tus habilidades para generar mejores acuerdos. Este capítulo será tu primer paso para dominar un enfoque avanzado, estratégico y moderno que vas a aplicar en todos tus contextos negociadores a partir de ahora.

También, vamos a ver cómo evolucionó desde nuestros ancestros a hoy. Ellos, por si no lo sabías, al principio basaban todo el asunto en la fuerza, en la capacidad de obligar al otro. A medida que se fueron civilizando, asumieron que también podían convencer y seducir, aunque eso les llevara más tiempo y esfuerzo. Finalmente, cuando por fin salimos de manadas y tribus y logramos convertirnos en “civilización” aprendimos que también podíamos “cooperar” y que esto brindaba muchas más posibilidades.

Más que técnicas, un proceso

Este enfoque cambia radicalmente la forma en que negociamos. No alcanza con aplicar técnicas de persuasión o estructurar un buen acuerdo si luego no se cumple. El **control del cumplimiento** es parte esencial del proceso negociador

Hoy, nuestra concepción ha evolucionado. Hemos aprendido: es todo aquello, pero no sólo eso. Entendemos la negociación como un “proceso”, una serie de pasos, de actividades y no simplemente un conjunto de “técnicas”.

Para más, nuevos conocimientos y tecnologías inimaginables apenas unos años atrás han irrumpido y lo han potenciado todo. Para quienes ya entendían la negociación como “proceso” y no como simple conjunto de técnicas, “lo nuevo” potencia y no destruye.

Hoy, hay aportes de las ciencias de las conductas que vas manejar, en particular las del “autoconocimiento” y la “inteligencia social”.

También la técnica de comunicación ha evolucionado y te enseña no sólo a transmitir o interpretar un mensaje para coordinar acciones con otro, sino que te permite influir en lo que una persona siente, piensa, decide y hace. (¡Claro que sí! Explota el cerebro de ansiedad dominar esto). Por otro lado, las neurociencias han irrumpido para explicarnos cómo nuestra mente funciona, y que es muy bueno y práctico entenderla como en “mecanismo” en el que si tocás un botón, palancas y engranajes se activan y “pasan cosas”. Finalmente, diversas IAs - inteligencias artificiales- ya están potenciando el poder de nuestra mente, nos ayudan a procesar más y más rápido y nos muestran posibilidades y perspectivas que solos no podríamos, y, particularmente en esto, nos encontramos tan solo al principio de la aventura.

Negociar es “muy humano”, casi tanto como “aprender”.

Claves

Como sea, donde sea, y cuando sea, hay asuntos que no van a cambiar en la negociación: habrá “partes” y “contra partes”, “intereses que se mezclan con subjetividades”, “comunicación”, “tiempo disponible”, “posibilidades reales” y “acuerdos”.

Por eso, en el siguiente capítulo de este primer módulo, te presentamos DOS CLAVES PRÁCTICAS iniciales que habrás de aprenderte y respetar en toda circunstancia para ser un negociador digno:

- 📌 a.- Diferenciar “intereses” de “posturas”.
- 📌 b.- Nunca -¡pero nunca y por nada!- sin tu *MAAN*.

Dos claves prácticas para inmunizarse del fracaso



De qué se trata

Hasta hace muy poco, el anterior manual de Técnicas de Negociación de la Escuela de Ejecutivos hablaba de “componentes para convertirte en un buen negociador”. Con el paso de los años, los aportes de los alumnos y nuestra propia experiencia aprendimos que era más que “claves”. Son asuntos *higiénicos*.

Es decir, factores que se requieren para no caer en una enfermedad. Si están, no te garantizan el éxito pero, si faltan, te aseguran el fracaso. Por eso hoy hablamos de “dos claves prácticas para no fracasar (que no es lo mismo que tener éxito) en una negociación”.

La primera se refiere a un error humano tan viejo la humanidad: confundir tus caprichos con tus intereses. El segundo, es no tener alternativas o, cursos de acción contingentes, para cuando las cosas no van para donde deberían. (“*Quedar regalado y sin opciones*”, como cierta vez clarificó uno de nuestros alumnos).

Son nuestros siguientes dos temas: “Diferenciar intereses de posturas” (es decir, diferenciar lo emocional de lo útil y que te conviene) y nunca ir a una negociación sin una “Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado” (la famosa MAAN).

Marco Conceptual

Más adelante vas a encontrar toda una sección con reseñas sobre los principales autores, y su obra, para que conozcas la evolución de las técnicas y teorías sobre negociación. Te vas a divertir pues es atrapante observar como el asunto evoluciona en el tiempo.

Pero antes, es bueno contarte cómo aparece este tema en la Escuela de Ejecutivos y cuál es su fuente.

El origen

Hacia 2006 la Escuela ya dictaba este curso de Negociación, con contenidos avanzados y novedosos para la época. Por aquellos años, la persona que introdujo lo novedoso y nos presentó estos componentes fue la profesora Cristina González Unzueta, que sigue siendo una de las especialistas más destacadas en la Argentina en ese asunto.

Ella trajo la famosa “Colaborativa de Harvard” a estas latitudes, el modelo más conocido como “ganar-ganar”. La novedad pasaba por el hecho de ver a la contraparte como un aliado en vez de enemigo, y pasar el centro de interés de la negociación al asunto real, al “interés” y entrenarse en dejar de lado las cuestiones personales que siempre aparecen.

Diferenciar “intereses de posturas” y “nunca sin tu MAAN”; tomaba como fuente la obra de Roger Fisher y William Ury de la que te contaremos un poco más, más adelante.

No te olvides: ¡Nunca cometer alguno de estos errores!

Clave 1: Diferenciar “posturas” de “intereses”

Vos lo sabés, los seres humanos vivimos entre la razón y la emoción. Creemos que tomamos decisiones racionales, pero en realidad, las más de las veces nuestra mente está influida por deseos y percepciones que operan sin que los notemos. Mientras nuestro pensamiento consciente analiza y decide, el subconsciente actúa en segundo plano, guiando impulsos y caprichos que muchas veces no podemos explicar.

A menudo queremos cosas sin saber por qué. Desde un simple antojo hasta decisiones que impactan en nuestra vida y trabajo.

— ¡Quiero ese helado de pistacho! — grita el niño. — No — responde el padre. Se arma el berrinche. Fin de la historia: el chico se queda sin helado y también sin jugar.

El problema es que no diferenciaba entre un “capricho” y un verdadero interés.

Negociar basado en caprichos suele terminar mal. No siempre lo que querés es lo que realmente te sirve.

Entonces: Diferenciar lo emocional de lo útil

Intereses y posturas

Estos dos términos los vas a usar siempre, en toda negociación. Es decir, aprendételes, son importantes:

 **INTERESES**

 **POSTURAS**

En el barrio, lugar en el que más te interesan los resultados reales y prácticos, antes que querer quedar como el que siempre tiene la razón, te convendría diferenciar lo que verdaderamente te conviene de tus caprichos. Es decir, deberías tener siempre en claro **“lo que te sirve”**, que es más importante y pagador que cualquier capricho emocional que tengas.

Cuando se negocia en base a intereses, se negocia más eficazmente.

Las posturas demasiado rígidas, molestan al otro.

Bueno, **“interés”** es lo que vale, lo que te sirve, lo que te paga. **“Posturas”** son tus caprichos, tus mañas. Lo lindo de las posturas es que siempre te hacen perder plata y, la mayoría de las veces, te hacen quedar en ridículo.

El problema con las posturas es que, por capricho emocional, suelen ser más inflexibles y nos nublan la razón, lo que nos impide evaluar nuestra conveniencia.

Una postura se relaciona más con “lograr lo que quiero” y no con “lograr lo que necesito”.

La negociación es más eficaz cuando se diseña en base a los intereses.

Una lección de sabiduría práctica

El gran Abelardo Salvucci, allá por el año 2002, era alumno de la Escuela de Ejecutivos. Abelardo, a pura neurona y esfuerzo, levantó y consolidó una empresa de aplicaciones aéreas, “Salvucci Aplicaciones Aéreas”, que es hoy referente y la más emblemática de la Argentina.

Tiene varias bases operativas y aviones turbohélice repartidos por todo el país. Es destacadísimo en su sector y se pasa el tiempo disfrutando de lo que le gusta: su oficio de

aviador ejemplar y empresario querido y respetado. (Iba a escribir "empresario que la junta", pero no quedaría bien en nuestro manual, ¿no?).

En fin, lo que cuenta es la anécdota y la enseñanza de pura sabiduría que nos transmitió aquella vez, hace años. Como buen gringo de campo que es, además de invertir todo lo que puede y trabajar de sol a sol, cuidar a los suyos y su familia, le encantan las frases y dichos populares.

—¡Profe, tengo una que va con esto de las "posturas"! —dijo. —Me la enseñó un gringo de campo —continuó. —Acordate, pibe: "todo lo que hace bien al ego, hace mal al bolsillo". No quieras ganar por ganar en una negociación; fíjate qué es lo que realmente te sirve.

"Lo que quiero" vs. "lo que necesito"

Es un excelente recurso nemotécnico para lograr centrarnos en nuestro interés:

Preguntarse: ¿es lo que **quiero** o es lo que **necesito**?

"Lo que quiero", lo que se desea, suele ser de naturaleza emocional. Es habitual que esté relacionado a posturas. En cambio, "lo que necesito" suele estar vinculado a cuestiones más útiles y concretas; suele estar vinculado al interés profundo.

Dejar de centrarse "en lo que quiero" y pasar a atender "lo que necesito" suele expandir las posibilidades en una negociación. Genera la posibilidad de analizar alternativas nuevas, creativas y, las más de las veces, más poderosas y convenientes.

Situación: Una negociación creativa

En cierta oportunidad, a Clodomiro lo convocaron de una empresa para que, debido a su profesión de abogado, se ocupase de unas cobranzas pendientes. Clodo se presentó después de haber enviado su propuesta profesional, que contenía un apartado sobre sus honorarios y forma de pago.

El dueño de la empresa tenía un perfil de personalidad dominante y gustaba de imponerse frente a terceros. Esto a Clodo no le había molestado demasiado hasta que el sujeto se metió en el tema de sus honorarios profesionales

Ahora Clodo se sentía ofendido: ¡un buen profesional, serio, no puede cobrar menos de eso! ¡No dejaría que este sujeto lo avasallase!

El interlocutor le solicitó que le disminuyera el porcentaje que pretendía cobrar. Esto a Clodo no le gustaba y no le convenía. Hasta que guardó su emoción, su orgullo y se centró en lo que realmente le interesaba de ese negocio: los billetes.

Pensó, argumentó explicando a su posible cliente cuestiones técnicas relacionadas con el proceso de la cobranza. Lo ayudó a revisar la redacción de cartas y mails que éste enviaba a sus morosos y a definir un nuevo procedimiento de análisis de riesgo crediticio y valuación de la capacidad de pago de sus clientes.

Pronto notó que estaba comprometiendo el doble de horas de servicios que había pensado originalmente, pero, los honorarios... ¡se habían multiplicado por tres!

Para dejar contento a su cliente, Clodo aceptó la disminución del porcentaje de las cobranzas a cambio de un abono, genial, ¡que abarcaría un período de doce meses!

Si Clodo hubiera mantenido la postura del "regateo", es decir, si solamente se hubiese enfocado en el precio y no hubiese podido ver las otras opciones, es posible que hubiese terminado no cerrando un acuerdo o cerrándolo mal.

Clave UltraPRÁCTICA:

Existe un recurso de oficio para ayudar a tu mente a darse cuenta si un asunto es una postura o un interés. Es tan simple como hacerle una pregunta a tu yo interior:

¿“**Para qué**” quiero eso?

(“eso” = al asunto en cuestión en la negociación)

Si tu mente empieza respondiendo con un “**porque...**”, es probable que estés justificando una postura. El “porque” suele mirar hacia el pasado, tratando de sostener una posición.

En cambio, si tu respuesta empieza con un “**para...**”, estás señalando un propósito claro. Esto indica que estás en un interés, que luego deberías evaluar en función de sus pros y contras.

Es un truco. Simple y eficaz.

La negociación de Clodomiro y el “¿Para qué?”

Clodomiro estaba en un dilema. No existencial, pero sí de esos que pueden arruinarte el día.

Todo empezó cuando Laura, su pareja, le soltó sin anestesia: — Clodo, basta de vueltas: hay que cambiar el auto.

Clodo casi se atraganta. ¡Si recién había terminado de pagar el último arreglo! — ¿Cambiarlo? ¡Si le puse cubiertas nuevas y la radio ya no explota!

Laura, con paciencia en su punto límite, le devolvió la mirada. — No es por las cubiertas... Nos deja tirados cada dos semanas. Necesitamos algo confiable.

Clodo sintió la necesidad de defender su postura. — ...¡Porque me gusta este auto! ...¡Porque lo tengo hace años! ... ¡Porque no quiero gastar más plata!

Pero justo recordó lo que había leído en su curso de negociación: si respondés con un “porque...”, es una postura; si respondés con un “para...”, es un interés real.

Respiró hondo. — A ver... ¿Para qué quiero seguir con este auto?

Silencio. No tenía una respuesta válida. Lo que quería era quedarse con su auto viejo, pero lo que necesitaba era un auto confiable.

Suspiró resignado. — Bueno, Laura... puede ser que tengas razón.

A la semana siguiente estrenaban auto usado, pero en buen estado ¡joya, nunca taxi!. Y, claro, Clodo no perdió la oportunidad: — Lo importante es que lo decidimos en pareja y que negocié como un profesional.

Laura sonrió. — Sí, Clodo... Vamos a decir que sí.

Y así, Clodomiro aprendió que preguntar “¿Para qué?” puede salvarte de quedar atrapado en un capricho... y, de paso, conseguirte un auto que arranque a la primera.

Clave 2: Nunca sin tu MAAN

La MAAN: Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado

Origen

Es uno de los grandes clásicos en el mundo de la técnica de negociación. El concepto de **MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado)** fue introducido por **Roger Fisher y William Ury** en su célebre obra *Getting to Yes* (1981).

En términos simples, el MAAN representa la mejor opción que una parte tiene en caso de que no se logre llegar a un acuerdo en una negociación.

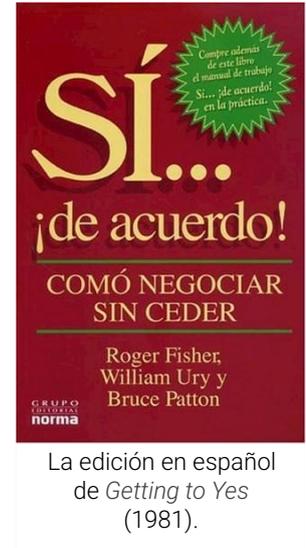
Antes de la introducción del MAAN, muchas negociaciones se llevaban a cabo sin considerar alternativas estructuradas. Se negociaba a partir de la presión del momento, lo que generaba acuerdos poco convenientes o decisiones impulsivas.

La clave que aportaron Fisher y Ury fue que conocer y fortalecer tu MAAN te da poder en la

negociación, ya que no dependés del acuerdo como única opción.

La lógica es simple: si tenés una alternativa sólida, no te ves obligado a aceptar un mal acuerdo.

Pero, como ocurre la mayoría de las veces, con el tiempo hemos aprendido que la aplicación práctica del MAAN puede y debe ser mucho más profunda que solo definir un "plan B".



Lo que hemos aprendido en la práctica

Si entrás a una negociación sin haber pensado alternativas antes, ya perdiste.

¿Por qué? Porque sin darte cuenta, la situación se vuelve "a todo o nada" y el otro es el que manda.

Por eso, en la **Escuela de Ejecutivos** te proponemos perfeccionar el concepto del MAAN con una visión más amplia y aplicable.

Antes de negociar, no te alcanza con tener "una alternativa"; tenés que seguir un proceso mental:

Paso 1: Trazar la "Línea de Conveniencia"

Antes de negociar, definí tu Línea de Conveniencia

¿Qué es? Es el punto límite a partir del cual un acuerdo deja de ser viable para vos. Es decir, hasta dónde estás dispuesto a ceder antes de que el trato ya no te convenga.

¿Cómo se define? Evaluando tus intereses reales y comparándolos con las condiciones mínimas aceptables.

Ejemplo práctico: Si estás negociando un sueldo y tu límite es 500.000 pesos, no tiene sentido aceptar 450.000 solo para evitar el rechazo. Esa es tu "línea de conveniencia".

Definir esto antes de la negociación evita que tomes decisiones impulsivas o aceptes condiciones desfavorables

Paso 2: Definir alternativas reales (MAAN)

No se trata solo de tener un “plan B”, sino de evaluar y construir **varias opciones** concretas y accionables para el caso de que el acuerdo no prospere.

Esto implica considerar:

- ✓ **Otras opciones viables** (más de una alternativa).
- ✓ **Evaluación objetiva** de pros y contras.
- ✓ **Cursos de acción claros**, con los pasos que deberías seguir en cada alternativa.

Beneficio extra: Menos ansiedad, mejor análisis

Cuando tenés tu MAAN bien pensado, tu mente funciona mejor. Te mantiene analítico, reducís la ansiedad y evitás el riesgo de aceptar acuerdos perjudiciales por urgencia.

Conclusión

El MAAN es una herramienta práctica que te posiciona con claridad y poder en la negociación. Más que entrar a negociar con la idea de rechazar acuerdos, se trata de tener la certeza de que **no estás atrapado** en la negociación como única opción.

Tener un MAAN bien construido te permite negociar con confianza y mejorar tus resultados y, si te fijás, “tener control de daños” por anticipado y, así, nunca perder.

✦ Resumen práctico:

Antes de cualquier negociación, trazá tu “Línea de Conveniencia” y definí tu MAAN con alternativas evaluadas y accionables. Esto te da control, reduce el riesgo de malos acuerdos y mejora tu capacidad de decisión.

Clodomiro y la negociación del alquiler

Clodomiro estaba decidido y tenía claro su objetivo: conseguir una oficina más chica para reducir costos.

Había encontrado un lugar ideal y fue a la reunión con el agente inmobiliario, confiado en que cerraría el trato.

— Me alegra que le interese la oficina —dijo el agente, con una sonrisa calculada—, pero hay algo que debemos revisar antes: las garantías.

Clodo levantó una ceja. No esperaba complicaciones.

— Claro, ¿qué necesitan? —preguntó.

— Dos garantes propietarios o un seguro de caución con pago anticipado de seis meses —respondió el agente, con tono amable pero firme.

Clodo hizo números mentalmente. No tenía esas garantías listas y adelantar seis meses de alquiler no estaba en sus planes.

— No sé si puedo comprometerme a eso —dijo.

El agente asintió con aire comprensivo.

– Lo entiendo. Ahora, si lo que busca es flexibilidad, tengo otra oficina con un sistema de ingreso más simple. Es un poco más grande y, sí, el alquiler es un 40% más, pero sin tantas trabas.

Y ahí estaba el dilema. Clodo no había definido su línea de conveniencia ni preparado un MAAN. No tenía una alternativa sólida lista, lo que lo ponía en desventaja.

Al final, terminó alquilando la oficina más cara, porque era la única opción viable en ese momento. Mientras firmaba el contrato, en su cabeza resonaba una sola pregunta: "¿Cómo carajo llegué hasta acá?"

🔗 *Moraleja: Si no definís tu línea de conveniencia y no tenés opciones claras antes de negociar, podés terminar aceptando condiciones que no estaban en tu plan inicial.*

SEGUNDA PARTE

Enfoques – Modelos - Estilos



Aprender es evolucionar

La negociación, proceso y actividad permanente



Introducción

Para la Escuela de Ejecutivos, la negociación es un “proceso”. Es decir, hay etapas: diagnóstico, la negociación, el acuerdo y su cumplimiento.

Este enfoque, que hoy parece obvio y natural, no era así apenas unos años atrás. Tradicionalmente, la negociación se estudia como un conjunto de técnicas o modelos que deberían aplicarse en función de un “estilo personal”.

Antes de entrar en enfoques y modelos, aclaremos algo clave:

En negociación existen tres conceptos que muchas veces se confunden:

- ✓ **Enfoques:** Son la manera general en que interpretamos la negociación. Definen cómo vemos el proceso y qué actitud general tomamos frente a la otra parte.
- ✓ **Modelos:** Son metodologías o estrategias específicas dentro de un enfoque. Un modelo nos dice **cómo estructurar y ejecutar la negociación**.
- ✓ **Estilos:** Son la manera en que cada persona negocia en función de su personalidad, contexto y relación con la contraparte.

Ejemplo rápido para entenderlo:

→ Si la negociación es un deporte, el **enfoque** sería el tipo de juego (ataque o defensa), el **modelo** sería la táctica utilizada (posesión, contragolpe) y el **estilo** sería cómo juega cada futbolista (agresivo, paciente, rápido, etc.).

Esta distinción es clave, porque nos permite elegir la estrategia adecuada según la situación, en lugar de negociar siempre con la misma receta.

Cómo evolucionó el tema de los “enfoques”

Entonces, en la formación de base, es válido analizar: “enfoques”, “modelos” y “estilos”.

En la práctica real, en el proceso, no utilizaremos este orden, pero sí la clasificación de cada caso nos resultará útil y práctica. Por eso te la presentamos a continuación.

Al fin y al cabo, vos lo entendés: “Negociación Avanzada” es una etapa siguiente en la evolución del conocimiento. Es importante conocer los fundamentos anteriores.



Vamos al fondo de los tiempos, al inicio de la humanidad, cuando éramos simples tribus de homo sapiens. ¿De qué se trataba la negociación? Pues, simplemente, del uso de la fuerza y de “obligar” al otro. La creatividad, la astucia y el ingenio se aplicaban en mejores formas de ejercer la fuerza y obligar al otro.

No bien la humanidad comenzó a evolucionar y formarse las incipientes ciudades y civilizaciones, aquellos sapiens comprendieron que la fuerza, como único recurso, es siempre limitado y caro. Aunque ganes en una contienda, algo siempre perdés. No sólo apareció la diplomacia como complemento de las guerras, también apareció el primer germen de “negociación colaborativa”. *Antes de pelearnos, probemos si podemos hacer algo juntos*, le dijo José a Pedro, dos sapiens de tribus diferentes. Se juntaron y aumentaron su poder.

La negociación es fundamental en la interacción humana. Si sos humano, negociás, desde siempre. La comprensión y aplicación de este asunto ha evolucionado mucho, y a veces, drásticamente. Pasamos de “simples intercambios” -por las buenas o por las malas- a procesos estructurados que integran enfoques y tácticas sofisticadas.

En esta sección, exploramos cómo la negociación se ha transformado con el tiempo, qué enfoques han dominado las distintas épocas y qué modelos y estilos pueden adoptarse hoy para maximizar el éxito.

¿Hasta qué punto el enfoque correcto puede cambiar el resultado de una negociación? ¿Cómo saber si estás aplicando el modelo adecuado? Vamos a descubrirlo.

¿Qué es negociar y por qué es parte de la vida diaria?



La negociación es una actividad inherente a la condición humana. Desde decidir qué comer hasta cerrar acuerdos comerciales de millones de dólares, el acto de negociar está presente en cada interacción donde existen intereses en juego.

Dos que ya te presentamos, Roger Fisher y William Ury, en *Getting to Yes* (1981), definieron la negociación como "un proceso de comunicación mutua orientado a lograr un acuerdo cuando existen intereses compartidos y otros contrapuestos".

En el siglo XXI, la negociación ha evolucionado de ser vista como un simple intercambio de propuestas a ser comprendida como un **proceso estructurado**, con etapas y metodologías claras.

- ✓ La primera para el diagnóstico
- ✓ La segunda para la interacción con el otro
- ✓ La tercera, para el acuerdo y su cumplimiento

Evolución del concepto: de un intercambio a un proceso estructurado

Históricamente, la negociación comenzó como una actividad informal basada en la persuasión y la fuerza. Con el tiempo, pasó a incorporar técnicas psicológicas, diseño de escenarios, estrategias económicas y modelos organizacionales. La difusión académica del tema, especialmente desde Harvard en los años '80 y '90, permitió formalizar y estructurar el concepto en modelos aplicables a distintos escenarios.

Negociación estructurada vs. improvisada

Un error frecuente es creer que negociar consiste solo en "saber hablar" o "tener carisma". En realidad, las negociaciones efectivas se apoyan en procesos claros:

- 📌 **Negociación estructurada:** requiere análisis previo, definición de objetivos, evaluación de alternativas y una estrategia específica.
- 📌 **Negociación improvisada:** depende de la intuición y la habilidad del momento, lo que incrementa el riesgo de acuerdos desfavorables o inestables.

PROCESO: La norma ISO-9001 define un proceso como "una actividad que utiliza recursos y que se gestiona para permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados". Aplicado a la negociación, esto implica que cada fase debe ser planificada y orientada hacia un objetivo claro.

ENFOQUES EN LA NEGOCIACIÓN



Enfoques de negociación: cómo encarar la mesa de discusión

Un **enfoque** es la manera en que abordamos un problema o desafío. En negociación, el enfoque define cómo interpretamos el asunto, qué estrategia adoptamos y cuál es nuestra actitud frente a la otra parte.

No es lo mismo entrar a negociar con la idea de ganar a toda costa que con la intención de construir un acuerdo beneficioso para ambos.

Tradicionalmente, la negociación se ha entendido como un enfrentamiento de voluntades, donde uno gana y otro pierde. Con el tiempo, sin embargo, surgieron enfoques más integradores, que buscan construir soluciones de beneficio mutuo.

El enfoque **tradicional** ve la negociación como una competencia: podés adoptar un **estilo duro**, imponiendo condiciones, o un **estilo blando**, cediendo para preservar la relación.

En cambio, el enfoque **moderno** propone negociar en base a intereses en lugar de posiciones, generando acuerdos más sostenibles y colaborativos.

Pero, ¿cuál es el mejor enfoque? La respuesta no es absoluta. Cada situación y cada relación requieren una estrategia distinta. En esta sección te presentamos estos enfoques, sus ventajas y sus riesgos, para que puedas elegir el más adecuado en cada negociación.

En el módulo 2, vamos a analizar y entrenar sobre esto. Hoy sabemos, hemos comprobado en la realidad, que tanto “modelo”, como “enfoque” y “estilo” personal deben ser definidos en función del diagnóstico se “situación”, “poder” y “tiempo disponible”.

Todo muy lindo, en los libros, con la “colaborativa”. Pero, en la vida real no siempre tenemos tiempo, no siempre podemos convencer al otro para cooperar y no siempre sabemos cómo hacer para “agrandar la torta”

Enfoques y estilos

Un **enfoque** define la visión general de la negociación, mientras que el estilo define cómo actúa cada persona dentro de ese marco.

Ejemplo: Dos personas pueden tener el mismo enfoque (colaborativo), pero negociar con estilos muy distintos: una con tacto y paciencia, y otra con firmeza y exigencia.

Determina la actitud general con la que se encara el proceso y define los principios sobre los que se basa la estrategia. En términos simples, un enfoque responde a la pregunta: *¿Cómo veo la negociación?*

Por ejemplo, un *enfoque tradicional* considera la negociación como un enfrentamiento (ganar-perder), mientras que un *enfoque moderno* la entiende como una oportunidad de colaboración (ganar-ganar).

En cambio, un **estilo** de negociación se refiere a la forma particular en que una persona actúa dentro del proceso. Responde a la pregunta: *¿Cómo me comporto en la negociación?* y está determinado por factores como la personalidad del negociador, la relación con la otra parte y la importancia del resultado. Mientras que el enfoque es una cuestión de “concepción” o visión de la negociación, el estilo es una cuestión de ejecución táctica.

¿Cuántos enfoques hay?

Primera respuesta: muchos. Pues no se trata de una clasificación que algún autor o entidad haya realizado y el resto de la comunidad acepten. Más bien, se trata de “capas geológicas”; es decir, concepciones y definiciones que se van definiendo en el tiempo, a medida que se gana experiencia y surgen nuevas propuestas.

Hay sí, dos que son “la base”: Tradicional versus moderno. El primero tiene que ver con obligar o ceder, cuando la situación es “para que uno gane, el otro tiene que perder. El segundo, es una respuesta al primero y busca *colaborar* con “agrandar la torta” para que haya más para repartir

Los dos enfoques principales (los clásicos)

- ✓ **Tradicional (Distributivo o Competitivo)** → Lo que Fisher y Ury en *Getting to Yes* (1981) describen como la negociación de “posiciones”. Lo que uno gana, el otro pierde (*suma cero*). Ejemplo: regateo en una compra.
- ✓ **Moderno (Integrativo o Colaborativo)** → También basado en Fisher y Ury, pero con influencias de Walton y McKersie (*A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, 1965). Se centra en intereses comunes y en expandir la “torta” antes de repartirla.

Los enfoques intermedios (adaptaciones y combinaciones)

- ✓ **Mixto (Situacional)** → Adaptado por Richard Shell (*Bargaining for Advantage*, 1999) y otros, que argumentan que no hay un solo enfoque correcto. Se ajusta según el contexto.
- ✓ **Basado en el poder (Coercitivo o Autoritario)** → Clásico en relaciones de jerarquía (ejemplo: negociaciones laborales con una gran diferencia de poder). Aparece en Maquiavelo (*El Príncipe*) y en teorías más recientes de negociación asimétrica

Enfoques aplicados a situaciones específicas

- ✓ **Basado en relaciones** → Aparece en la teoría de la negociación de Gelfand y Brett (*The Handbook of Negotiation and Culture*, 2004), que muestra cómo en algunas culturas (ej. Japón) la relación pesa más que el acuerdo inmediato.
- ✓ **Racional-económico** → Derivado de la teoría de juegos y el modelo de Nash (*The Bargaining Problem*, 1950). Se usa en negociaciones financieras y estratégicas donde se maximizan valores numéricos.
- ✓ **Emocional-intuitivo** → Popularizado en la inteligencia emocional aplicada a la negociación (Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, 1995). Se usa en negociaciones sensibles o de alto impacto emocional.
- ✓ **Ético o basado en valores** → Aparece en negociaciones diplomáticas y mediaciones donde la ética y la equidad son clave (ej. John Rawls, *A Theory of Justice*, 1971).

Para que leas y estés informado: una lista bien completa sobre diferentes “enfoques” en la negociación

Los enfoques en negociación definen la manera en que se concibe el proceso y la relación entre las partes:

Enfoque tradicional (Competitivo o Distributivo)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Basado en el concepto de <i>suma cero</i> (lo que gana uno, lo pierde el otro). ✓ Se enfoca en posiciones y la defensa intransigente de intereses propios. ✓ Generalmente presenta dos estilos opuestos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Duro: busca ganar imponiendo condiciones. ○ Blando: busca llegar a un acuerdo haciendo concesiones. <p>Es útil en negociaciones donde la relación no es relevante o en contextos de escasez de recursos.</p>
Enfoque moderno (Colaborativo o Integrativo)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se basa en la idea de <i>ganar-ganar</i> (<i>win-win</i>). ✓ Busca maximizar beneficios mutuos a través de la cooperación y la creatividad. ✓ Centrado en intereses en lugar de posiciones. <p>Separa a la persona del problema, fomenta criterios objetivos y genera soluciones de beneficio mutuo</p>
Enfoque mixto (Adaptativo o Situacional)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se encasilla en un solo método, sino que adapta la estrategia según el contexto. ✓ Se basa en el análisis previo de la situación, la relación con la contraparte y el tiempo disponible. ✓ Puede oscilar entre la competencia y la cooperación dependiendo del diagnóstico. ✓ Ejemplo: el modelo de <i>negociación estratégica</i>, que combina tácticas colaborativas y distributivas según el objetivo.
Enfoque basado en el poder (Autoritario o Coercitivo)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La negociación se como un juego de influencia y dominio. ✓ Se impone el resultado a través de la autoridad, la fuerza o el control de recursos. ✓ Común en entienda negociaciones donde una parte tiene ventaja estructural sobre la otra. ✓ Puede generar resultados rápidos, pero deteriora la relación a largo plazo.
Enfoque basado en relaciones (Constructivo o de Confianza)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se prioriza la construcción de relaciones a largo plazo. ✓ Enfatiza la credibilidad, la confianza y la reputación como activos clave en la negociación. ✓ Busca acuerdos estables y sostenibles, incluso si el beneficio inmediato no es el máximo posible. ✓ Se usa en asociaciones estratégicas, alianzas empresariales y negociaciones internas dentro de organizaciones.

Enfoque racional-económico (Optimización de Valor)	<ul style="list-style-type: none">✓ Aplicado en negociaciones financieras y empresariales.✓ Basado en la maximización de valor objetivo y la evaluación de costos y beneficios.✓ Se apoya en modelos matemáticos, teoría de juegos y análisis cuantitativo para la toma de decisiones.✓ No considera factores emocionales o subjetivos.
Enfoque emocional-intuitivo	<ul style="list-style-type: none">✓ Se basa en la percepción, la intuición y la psicología de la otra parte.✓ Da importancia a la comunicación no verbal, la empatía y la inteligencia emocional.✓ Es útil en negociaciones con alto componente emocional o en culturas donde la armonía es clave.✓ Frecuente en negociaciones políticas, diplomáticas o familiares.
Enfoque ético o basado en valores	<ul style="list-style-type: none">✓ La negociación se orienta por principios y normas éticas.✓ Se priorizan acuerdos justos y moralmente aceptables.✓ Se usa en contextos de responsabilidad social, conflictos legales y negociaciones diplomáticas.

Conclusión

No hay un único enfoque correcto. Cada uno tiene ventajas y limitaciones según la situación. Un negociador experimentado debería identificar el contexto y adaptar su enfoque en función de ello.

I. Enfoque Distributivo (Tradicional)

El enfoque tradicional asume que la negociación es un juego de suma cero: si una parte gana, la otra pierde. En este enfoque, surgen dos estilos contrastantes:

Duro: considera al oponente un adversario. El objetivo es ganar a toda costa, imponiendo condiciones y minimizando concesiones. Se basa en la presión y la desconfianza.

Blando: prioriza la relación por sobre el resultado. Se caracteriza por la flexibilidad, las concesiones y el deseo de evitar confrontaciones.



Ambos estilos presentan problemas. El duro puede destruir relaciones a largo plazo, mientras que el blando puede llevar a resultados desfavorables para quien lo emplea.

II. Enfoque Colaborativo “moderno” (Colaborativo / Integrativo / Basado en intereses)

Con la aparición del “ganar-ganar” o “colaborativa” nos propusieron un modelo **basado en intereses** en lugar de posiciones. Este enfoque busca generar acuerdos de beneficio mutuo y se centra en:

1. Separar a las personas del problema.
2. Focalizarse en intereses en lugar de posiciones.
3. Buscar opciones que beneficien a ambas partes.
4. Insistir en criterios objetivos para la decisión.

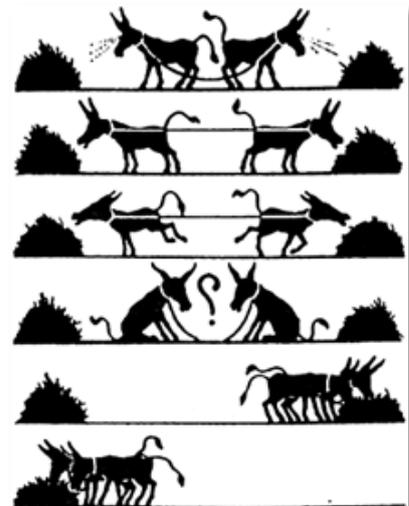
Metáfora de “los burritos colaborativos”

Esta imagen que te agregamos, es casi casi, tan famosa como “La Gioconda” de Da Vinci. (En el ámbito de la teoría de la negociación y la toma de decisiones es, sin duda ¡más famosa!).

Representa la secuencia de un modelo de cooperación versus uno de competencia

Interpretación:

1. **Etapa 1:** Dos burros tiran en direcciones opuestas, cada uno tratando de alcanzar su propio alimento, sin éxito.
2. **Etapa 2 y 3:** Siguen tironeando sin lograr nada, agotándose en el intento.
3. **Etapa 4:** Se detienen, reflexionan y parecen comunicarse.
4. **Etapa 5:** Deciden cooperar, comiendo primero de un lado y luego del otro.
5. **Etapa 6:** Finalmente, ambos están satisfechos, logrando un resultado óptimo.



¿Qué representa?

- **Negociación colaborativa:** En vez de competir, los burros encuentran una solución que los beneficia a ambos.
- **Estrategia ganar-ganar:** La cooperación lleva a mejores resultados que el conflicto.
- **Importancia del diálogo y la planificación:** Reflexionar y comunicarse antes de actuar lleva a mejores acuerdos.

No hay una autoría clara sobre esta imagen, ya que ha sido ampliamente utilizada en educación, negociación y resolución de conflictos como metáfora visual, pero ¡funciona muy bien!

Intentar la colaboración, las más de las veces, funciona mejor

¿Cuándo usar cada enfoque?

No existe un "mejor" enfoque universal. La elección depende del contexto, la relación entre las partes y los objetivos de la negociación. Mientras que un enfoque colaborativo es ideal para relaciones a largo plazo, un enfoque más competitivo puede ser válido en situaciones de alto conflicto, poco tiempo o escasez de recursos.

Una guía para ir adelantando. Todo depende de:

- 📊 ¿Situación? (el recurso crece o disminuye conforme pasa el tiempo)
- 📊 ¿Tengo "comunicación" y vínculo de empatía con la otra parte?
- 📊 ¿Sabemos cómo, tenemos con qué, generar abundancia?

MODELOS DE NEGOCIACIÓN



Definición de "modelo": la estrategia general de la negociación

Un **modelo de negociación** define el conjunto de estrategias que guían el proceso de negociación. Mientras que los enfoques establecen la actitud general, los modelos ofrecen un **método sistemático** para llevar a cabo la negociación.

Cuadro comparativo de modelos tradicionales vs. modernos

Modelo	Características	Resultado típico
Competitivo (Distributivo, suma cero)	Gana uno, pierde otro. Enfoque en posiciones.	Relación deteriorada. Satisfacción parcial o nula.
Colaborativo (Integrativo, basado en intereses)	Se busca beneficio mutuo. Enfoque en intereses.	Relación fortalecida. Mayor probabilidad de cumplimiento.
Compromiso	Cada parte cede algo para llegar a un acuerdo.	Solución intermedia, no ideal pero aceptable.
Evitativo	Se pospone la negociación o se rechaza.	Puede ser útil si el conflicto es riesgoso o innecesario.

ESTILOS DE NEGOCIADOR



Variables a observar antes de definir el estilo

Los estilos de negociación describen cómo una persona se posiciona frente a la otra parte en función de dos variables determinantes:

- 📊 importancia del resultado e
- 📊 importancia de la relación.

No confundir “estilo” con “enfoque”

El estilo de negociación se refiere a la forma particular en que una persona actúa dentro del proceso. Responde a la pregunta: ¿Cómo me comporto en la negociación? y está determinado por factores como:

- la personalidad del negociador,
- la relación con la otra parte y
- la importancia del resultado.

Mientras que el enfoque es una cuestión de “concepción” o visión de la negociación, el estilo es una cuestión de ejecución táctica.

El estilo de negociación no es una estrategia ni un enfoque, sino la forma en que un negociador interactúa con la contraparte.

Un mismo enfoque puede ejecutarse con distintos estilos.

Por ejemplo, dos personas con un enfoque colaborativo pueden actuar de manera diferente:

- Una puede ser persuasiva y paciente, construyendo acuerdos con diplomacia.
- Otra puede ser directa y pragmática, yendo rápido al punto sin rodeos.

🔗 Diferencias clave:

- ✓ **Enfoque** → Cómo interpreto la negociación (ejemplo: ganar-perder o ganar-ganar).
- ✓ **Modelo** → Qué estrategia sigo (ejemplo: negociación integrativa o distributiva).
- ✓ **Estilo** → Cómo me comporto en la mesa (ejemplo: firme, paciente, dominante, empático).

Esta distinción es clave porque el estilo no es una decisión consciente, sino que muchas veces está influenciado por la personalidad, la experiencia y la relación con la contraparte.

Los cinco estilos según la relación vs. el resultado

El modelo de **Kenneth Thomas y Ralph Kilmann** (1974)

Los estilos de negociación se clasifican en cinco categorías según la importancia que cada negociador da a la relación y al resultado.

No son estrategias fijas, sino tendencias en el comportamiento del negociador.

	<p>Competitivo: Prioriza el resultado, sin preocuparse por la relación. Es asertivo y busca ganar a toda costa.</p>
	<p>Colaborativo: Busca maximizar el beneficio mutuo. Requiere confianza y creatividad.</p>
	<p>Compromiso: Busca equilibrio entre el resultado y la relación, cediendo parcialmente en ambas.</p>
 <p>"ACCOMMODATIVE" Prioritizing the relationship over the result... willingly making concessions.</p>	<p>Acomodativo: Prioriza la relación y está dispuesto a ceder en el resultado.</p>
	<p>Evitativo: No enfrenta la negociación. Útil cuando el conflicto puede ser contraproducente.</p>

Cada estilo es válido según el contexto. Un negociador **competitivo** puede ser eficaz en una subasta, mientras que un **colaborativo** es clave en fusiones empresariales.

Un negociador efectivo no se encasilla en un solo estilo, sino que adapta su comportamiento según la situación y los objetivos específicos de la negociación.

En definitiva, nos importa que veas: no tiene sentido definir un enfoque ni un estilo hasta que se haya hecho un diagnóstico de la situación.

Claves prácticas y errores comunes



¿Cuándo evitar una negociación?

No todas las negociaciones valen la pena. **Si no hay margen para un acuerdo conveniente o la relación está demasiado deteriorada, es preferible evitar la negociación.**

Cómo no caer en estilos extremos

- ✓ Un negociador **demasiado blando** puede perder oportunidades.
- ✓ Uno **demasiado duro** puede destruir relaciones valiosas.
- ✓ **El equilibrio es clave.**

Preguntas clave para diagnosticar tu propio estilo negociador

- ✓ ¿Valoro más la relación o el resultado?
- ✓ ¿Estoy dispuesto a ceder?
- ✓ ¿Busco opciones creativas o me aferro a mi posición?

Clodomiro y la negociación

La aventura

Clodomiro tenía fama de ser “bicho” para las negociaciones. No porque hubiera estudiado técnicas avanzadas ni porque leyera libros sobre el tema, sino porque tenía “cancha”.

Según él, el secreto estaba en **tirar un número bajo, aguantar la presión y no demostrar debilidad**.

Así había cerrado buenos negocios en su vida. O al menos, eso creía.

Una tarde, su viejo amigo Ricardo lo llamó.

—Clodo, necesito un favor. Hay un terreno que quiero comprar. Está bien ubicado y el precio es razonable, pero el vendedor es **bravo**. Ya intenté negociar y no se movió ni un centavo. Pensé en vos.

A Clodomiro le encantó la idea. **Un desafío digno de su talento**.
—Listo, déjame a mí. Lo bajo al piso con una oferta fuerte y se lo saco por la mitad.

Ricardo dudó.

—No sé, Clodo... Este tipo no parece de los que aceptan regateos agresivos.

Pero Clodomiro ya no lo escuchaba. **Él tenía su método**.

La caída del campeón

Al día siguiente, Clodo llegó a la oficina del vendedor. Un tipo alto, canoso, *con traje impecable y una mirada que perforaba*.

Ni bien se sentaron, el vendedor le soltó:

—Mire, señor Clodomiro. 100 mil dólares y cerramos hoy. Es una gran oportunidad y no voy a perder el tiempo con ofertas ridículas.

Clodo, confiado, aplicó su técnica infalible. Se cruzó de brazos y disparó:
—70 mil y lo firmamos ahora mismo.

Silencio.

El vendedor lo miró sin inmutarse. Se tomó un sorbo de café frío.
—Le dije que no regatee. Es 100 mil.

Clodomiro sonrió.

—Bueno, entonces vemos....

Se levantó, le estrechó la mano y salió de la oficina con el pecho inflado. Había aplicado la estrategia del **camionero firme**. Ahora el vendedor lo llamaría en un par de días para aceptar su oferta.

Pero los días pasaron y el teléfono no sonó.

Finalmente, Ricardo lo llamó.

—Clodo, el vendedor le cerró el trato a otro por 95 mil. ¡Me perdiste el terreno!

Clodomiro sintió un golpe en el estómago. ¿Cómo podía haber fallado su técnica infalible?

El mentor y la lección dolorosa

Días después, Clodo visitó a su viejo “maestro”, que había sido alumno en la Escuela de Ejecutivos, Abelardo Salvucci (¡Sí!, el de los aviones!).

—A ver, Clodo —le dijo Abelardo, con su tono pausado—. **¿Hiciste un diagnóstico antes de negociar?**

—¿Diagnóstico? Yo fui y le tiré un número bajo, como siempre hago.

Abelardo negó con la cabeza y sacó un papel.

—Escuchame bien. Antes de negociar, **tenés que analizar tres cosas:**

1. **Situación:** ¿Quién necesita más cerrar el trato? ¿Vos o el otro?
2. **Poder:** ¿Tenés opciones? ¿Él las tiene?
3. **Tiempo:** ¿Quién tiene más urgencia?

Clodo se rascó la cabeza. No había pensado en nada de eso.

Abelardo continuó:

—Además, confundiste enfoques y estilos. Entraste con una estrategia competitiva contra alguien que no juega a ese juego. Si hubieras analizado la situación, habrías visto que el tipo quería vender **rápido**, pero no soporta a los regateadores.

—¿Y qué debería haber hecho?

Abelardo sonrió.

—Primero, definir tu enfoque. No podías entrar con un **enfoque competitivo puro** porque ibas a chocar de frente. Tendrías que haber usado un **mixto: un poco de presión, pero con espacio para construir confianza**.

Clodo suspiró.

—Bueno, perdí. ¿Cómo evito esto en el futuro?

Abelardo le entregó otro papel.

—Antes de negociar, siempre definí tu MAAN: Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado. Si no tenés opciones, el otro es el que manda.

El regreso a la batalla

Un mes después, Ricardo le dio otra oportunidad: otro terreno, otro vendedor.

Esta vez, Clodo se preparó.

 Investigó y descubrió que el vendedor llevaba meses sin cerrar

 **Definió su MAAN:** había **otro lote disponible**, lo que le daba margen para retirarse.

 **Ajustó su enfoque y estilo:** en vez de pelear, entró con una estrategia mixta, **firme pero flexible**.

En la reunión, el vendedor le dijo:

—Son 120 mil. No bajo.

Pero en vez de revolear un número al aire, Clodo preguntó:

—Veo que el terreno está en venta hace rato. ¿Qué es más importante para usted: vender rápido o sacar el precio máximo?

El vendedor dudó.

—Quiero vender rápido.

Clodo detectó la oportunidad y ofreció:

—Tengo un cliente que acaba de juntarse con unos pesos, y los quiere colocar. El tema es que no llega a tanto. Pero, se lo ofrezco: **90 mil, pago inmediato**.

El vendedor vaciló. Sabía que podía esperar, pero también que podría perder otra oportunidad.

Después de una negociación bien llevada, cerraron en **95 mil dólares**.

El regreso del héroe

Apenas salió de la reunión, Clodo llamó a Ricardo.

—Listo, capo. 95 mil y es tuyo.

Ricardo festejó.

—¡Sos un crack, Clodo!

Clodomiro sonrió.

—No, es que esta vez aprendí a negociar de verdad, no me gustó haber perdido la vez pasada. Es bueno revisar errores y modificar.

—No me gusta perder, pero, menos, no aprender cuando hay Error.

Se quedó un momento en silencio, mirando el horizonte. Ahora **sabía** que negociar no era solo "pelear el precio".

- ✓ Negociar era un proceso.
- ✓ Negociar era entender la situación, el poder y el tiempo.
- ✓ Negociar era elegir el enfoque y el estilo adecuado.

Y lo más importante...

Negociar era estar listo para "irse a otra cosa" si el trato no servía.

Conclusión:

-  **Clodomiro arrancó con errores clásicos** (sin diagnóstico, mal enfoque y sin MAAN).
-  Tuvo un mentor que le enseñó a ver la negociación como un proceso.
-  Aplicó el aprendizaje y cerró un mejor acuerdo.
-  La lección final: negociar no es solo regatear, sino saber leer la situación y adaptar la estrategia.

Epílogo



El arte de cerrar... abriendo

(Título para “entendidos”) 😊

Este curso y su manual llegan a sus últimos instantes y a sus últimas páginas. Lejos de ser un fin, un camino se abre. Además, si aprendimos hasta aquí, es que, en negociación, el cierre nunca es el final.

Cerrar bien una negociación es abrir futuros posibles. Es sembrar una reputación, una relación, un aprendizaje. Es dejar huella.

Si llegaste hasta acá, no solo aprendiste técnicas. Aprendiste a mirar distinto. A pensar estratégicamente, actuar con conciencia, y sentir sin que eso nuble tu juicio.

Aprendiste que **negociar bien cambia tus resultados**, pero que **negociar con otro cambia el mundo**. Este es el legado que construiste.

Y ahora... es tu turno.

Que este manual no termine solo en tu biblioteca. Que se traduzca en tus decisiones y acción. Que no se apague cuando cierres estas páginas. Que se encienda cada vez que enfrentes un conflicto.

Porque los grandes negociadores no son los que saben más... sino los que crean mejor.

Con afecto,

Ignacio Moyano Camihort
Escuela de Ejecutivos – Córdoba –
Marzo de 2025





Créditos y Propiedad Intelectual

Contenidos y Manuales



Ignacio Moyano Camihort
(1966 – Argentina. Reside en Córdoba, Arg.)

Director Fundador de Escuela de Ejecutivos
Presidente Fundación Dinamai
Profesor de Empresarios desde 1992

Propiedad de este Manual del Alumno

© 2024 - Escuela de Ejecutivos Fundación Dinamai

Queda hecho el depósito de la Ley 11723 - Todos los derechos reservados

Diploma en Negociación Avanzada



Cursos y programas no adscriptos a la enseñanza oficial.

Escuela de Ejecutivos es propiedad de Fundación Dinamai.

Escuela de Ejecutivos, Dinamai y sus correspondientes iso-logotipos son marcas registradas

© 2014 – Todos los programas y elementos gráficos poseen propiedad intelectual reservada.

© 2025 – La TOTALIDAD del material que se entrega a los alumnos ha sido diseñado y elaborado especialmente. Es propiedad intelectual de la Escuela de Ejecutivos. Queda hecho el depósito de la Ley 11.723 / Todos los derechos reservados.



**ESCUELA DE
EJECUTIVOS**