

28
*
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

(IICA)

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

J MAR 1995

IICA — CIDIA

ELEMENTOS DE NEGOCIACION
RESUMENES PARA PRESENTACION

GUILLERMO TORO BRIONES

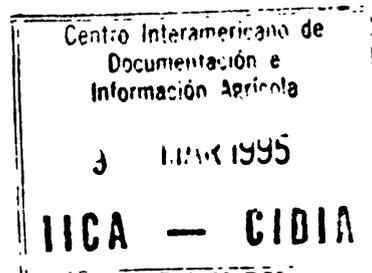
IICA
C10
T687

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

(IICA)



**ELEMENTOS DE NEGOCIACION
RESUMENES PARA PRESENTACION**

GUILLERMO TORO BRIONES

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

110A
C10
T687

BL-007936

10

00002926

ELEMENTOS DE NEGOCIACION
RESUMENES PARA PRESENTACION

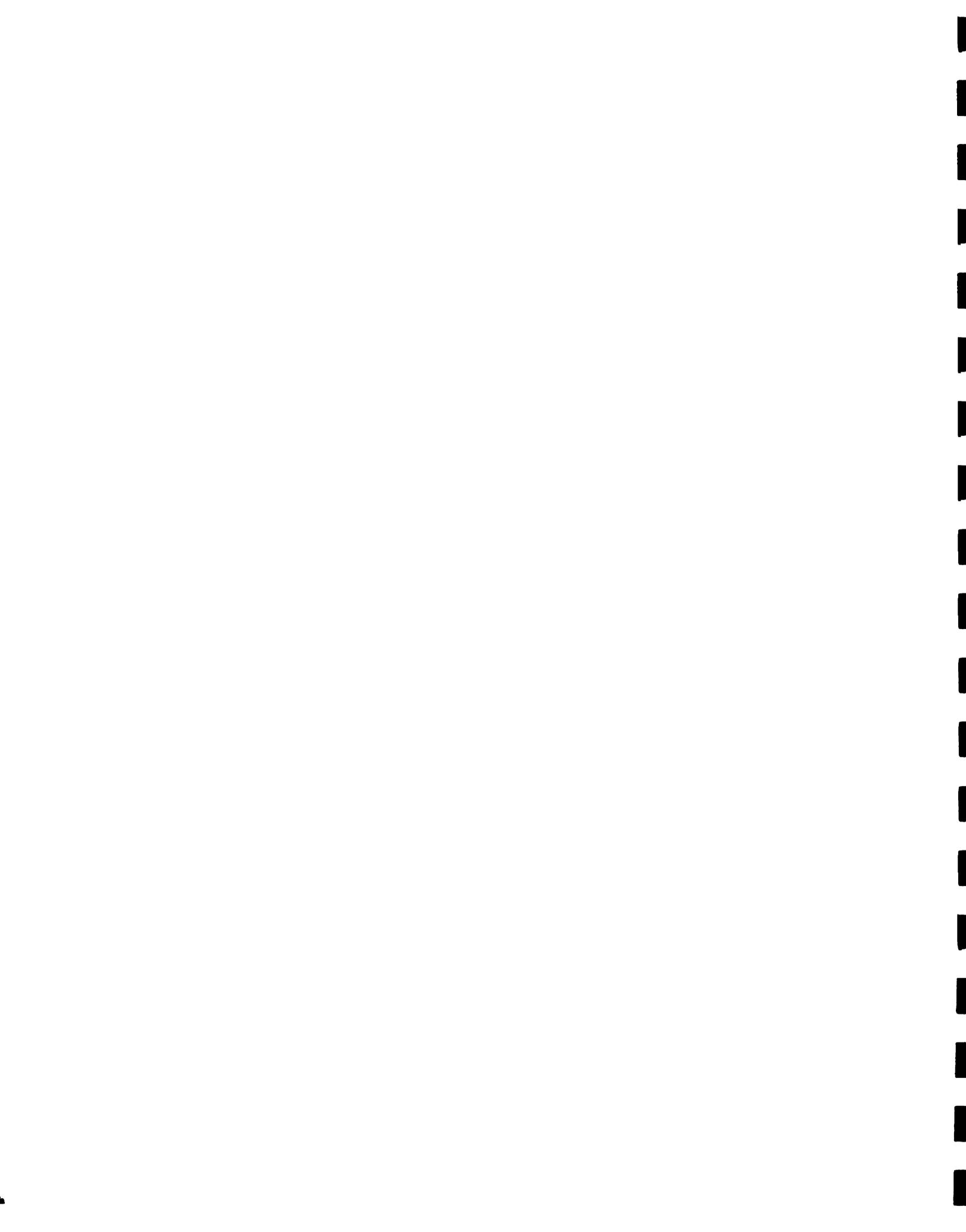
- I. EL ARTE DE NEGOCIAR**
- II. OBTENGA EL SI**
- III. NEGOCIE Y GANE**
- IV. COMO LLEGAR A SER UN MAESTRO EN LA NEGOCIACION**
- V. LA NEGOCIACION, HERRAMIENTA INDISPENSABLE**

GUILLERMO TORO BRIONES

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

CONTENIDO

	PAGINA
NEGOCIACION I	3
NEGOCIACION II	6
NEGOCIACION:UNA LISTA PARA DIAGNOSTICAR	12
NEGOCIACION III	14
NEGOCIACION IV	18
NEGOCIACION V	20
BIBLIOGRAFIA SUGERIDA	22



NEGOCIACION

Negociación I

Es el arte de transformar un conflicto potencial en una asociación creativa.

Es la acción de discutir asuntos comunes entre dos partes con el fin de llegar a un acuerdo.

Existen situaciones tipos en la negociación.

En la negociación hay una mezcla de:

- . Neutralidad
 - . Emoción
 - . Comunicación
 - . Creación
- Realizar la negociación

Se tiende a desarrollar la cualidad de sentirse bien al tener una relación justa con el otro.

En toda negociación hay:

- . Dos entes que quieren un acuerdo.
- . Emoción de ambas partes.
- . Mensajes que se intercambian a veces en "filigrana".
- . Entendimiento final o meta.

Situaciones:

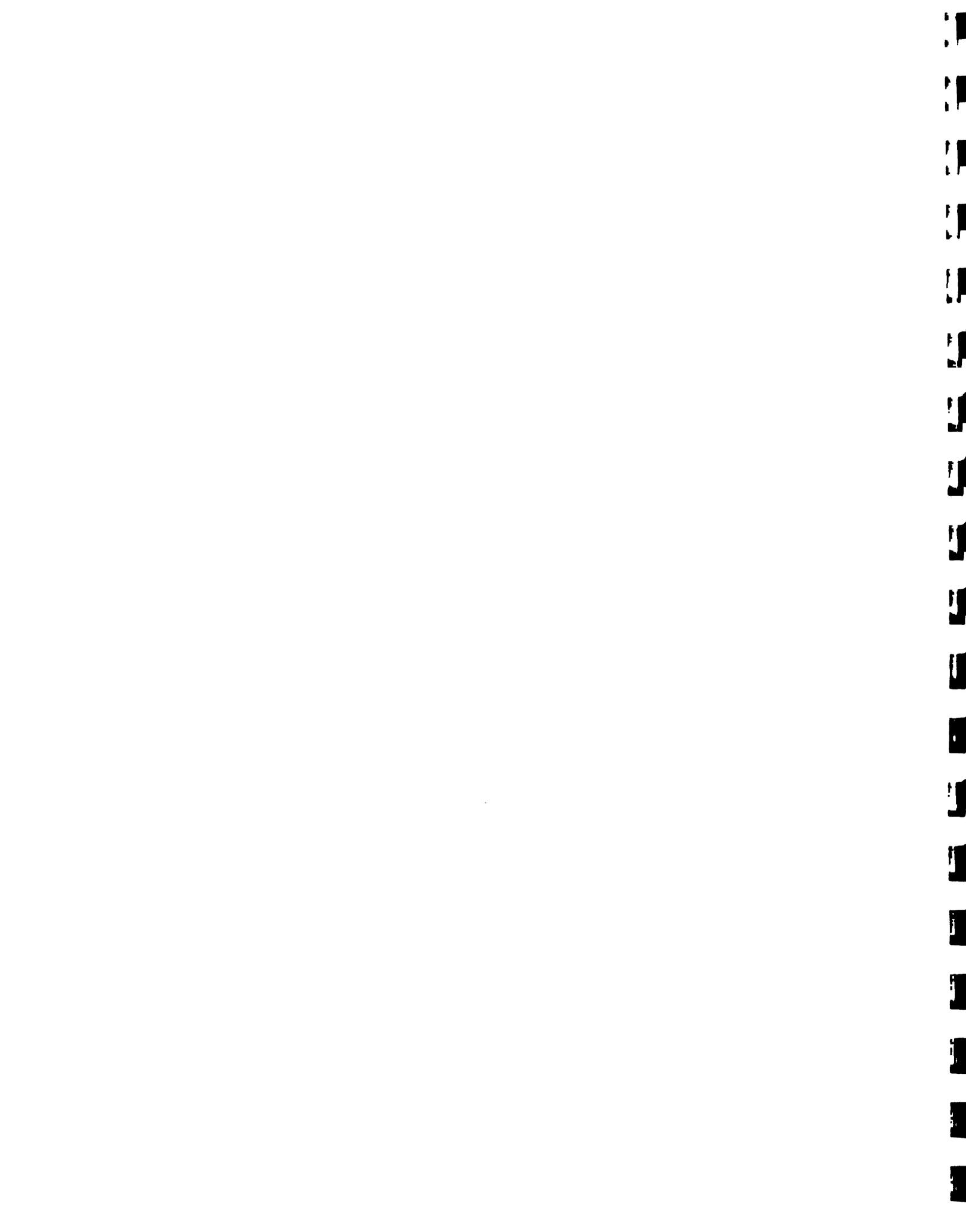
a. El otro con más poder que usted.

Objetivo: Hacer sentir la colaboración como hecho objetivo.

- Importante:
- . Conocer mis antecedentes y el aporte a lo que se necesita.
 - . Motivación y entusiasmo.
 - . Captar el interés del interlocutor.
 - . Entendimiento sin tirantez.
 - . Conocer el tipo de negociador a que nos enfrentamos.

b. El otro parece saber más que usted acerca de sus necesidades.

- Importante:
- . Descubrir la verdadera motivación del interlocutor (cuál es el mensaje



escondido).

- . Insistir en su objetivo y de llegar a un acuerdo justo = equilibrio.
- . El lugar del encuentro/no lo imponga/conveniencia de ambos.

c. **Conflicto.**

- Importante:**
- . Fijar objetivo con firmeza y autoridad.
 - . En el enfrentamiento siempre hay un ganador y un perdedor en la negociación no, ambos ganan.
 - . Primero hay que aclarar objetivos.

d. **El otro no comparte ninguno de sus puntos de vista.**

- . Conocer los puntos de vista de los otros.
- . Creatividad para adaptarlo a nuestras proposiciones.

e. **Discrepancias de objetivos entre ambos.**

- Importante:**
- . Conocer los objetivos del otro.
 - . Su objetivo es desarrollar la objetividad.

f. **El otro es inferior a usted:**

- Importante:**
- . Psicología, exponer sus objetivos ante el otro.
 - . Exprese sus motivaciones y objetívicelas

g. **Negociación luego de una ruptura:**

- . Olvidar el pasado, hay que hacer abstracción de las emociones negativas.
- . Abrir nuevas probabilidades.

h. **Situación de improviso:**

- . Controle su emoción.
- . Perciba la emoción de su interlocutor, evalúe sus



- . intereses y los del interlocutor.
 - . Los intereses son complementarios.
- i. Donde uno no está implicado.
- . Hay que evaluar hasta dónde está involucrado.
 - . Cuáles son o no, las ventajas de participar.
- j. Cuándo negocia por otro.
- . Su garantía son la objetividad y neutralidad.
 - . Imparcialidad.
 - . Sus intereses.
 - . Elija por quién va a negociar.
 - . Su reputación está en juego, a igual si lo hiciera por usted mismo.
- k. Usted se niega a negociar.
- Efectúe un diagnóstico de la situación.
Pida consejos.
- l. El otro se niega a negociar.
- . Plantee el problema directamente.
 - . Elija el momento.
 - . Desbloquee con otra oferta.



NEGOCIACION II

Cuál es la mejor forma en que las personas resuelvan sus diferencias: Llegando a un acuerdo amigable sin tener que ceder.

- . No negocie con base a las posiciones, si cada lado argumenta en su favor y hace concesiones para llegar a un compromiso.

Hay tres criterios para juzgar una negociación:

- . Debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible.
- . Debe ser eficiente.
- . Debe mejorar o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes.

A mayor interés sobre las posiciones, menor atención se dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes.

Para negociar se pueden adoptar dos posiciones, dura y suave.

Hay una tercera: a dos niveles, primero identificar lo esencial y luego se concentra en el procedimiento para tratar lo esencial.

Los puntos básicos para hacer la negociación:

1. Persona: Separar las personas del problema.
2. Intereses: Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
3. Opciones: Genere una variedad de opciones antes de actuar.
4. Criterios: El resultado se debe basar en un criterio objetivo.

Proceso de la negociación:

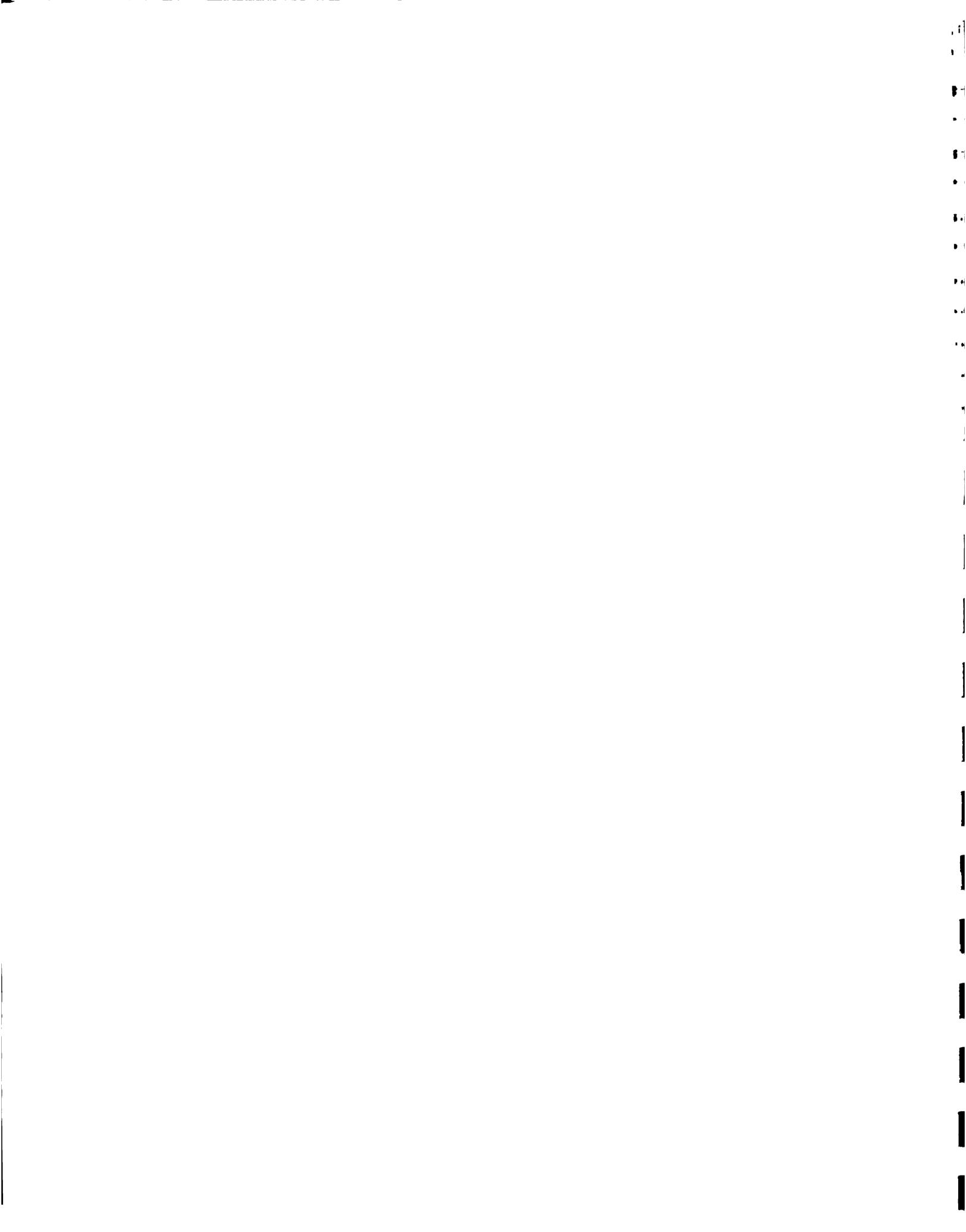
Análisis
Planeación
Discusión

Elementos a considerar:

1. Antes que todo, los negociadores son personas.
2. Intereses del negociador: en la sustancia y en la relación con la otra parte.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

3. Considerar los problemas de uno (frustración, comunicación, etc.).
4. Su percepción del problema.
 - . Póngase en el lugar del otro.
 - . Comprender los puntos de vista de los otros, no es estar de acuerdo.
 - . No deduzca sus intenciones con base a sus temores.
 - . No los culpe por su problema.
 - . Busque la oportunidad de ser inconsistente con sus percepciones.
 - . Haga que les interese el resultado, dándole participación en el proceso.
 - . Quedar bien: haga que sus propuestas compaginen con sus valores (autoimagen).
5. Sentimientos más fuertes que las palabras: emoción.
 - . Reconozca y comprenda las emociones de ellos y las suyas.
 - . Procure que las emociones se hagan explícitas y legítimas.
 - . Permita que la otra parte se desbloquee.
 - . No reaccione ante un estallido emocional.
 - . Use gestos simbólicos (excusas oportunas).
6. Sin comunicación no hay negociación.
 - . Problemas:
 - . Los negociadores pueden no estar siendo comprendidos.
 - . Puede que no lo escuchen.
 - . Posibilidad de malas interpretaciones.
 - . Qué se hace?
 - . Escuche atentamente y reconozca lo que dicen.
 - . Hable con el fin de que se le entienda (las decisiones son conjuntas).
 - . Hable sobre usted mismo, no sobre ellos.
 - . Hable con un propósito (esté seguro de lo que va a decir).



7. Es mejor prevenir: . Hay que crear una relación personal y organizacional para la negociación.
- . Establezca una relación de trabajo (convierta en "conocido" al interlocutor).
 - . Enfrentese con el problema y no con las personas (siéntese al mismo lado).

PROBLEMA	SOLUCION	
La negociación basada en posiciones: Qué juego debe jugar?	Cambie el juego - Negocie según los méritos.	
SUAVE	DURO	BASADO EN PRINCIPIOS
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.	Los participantes están solucionando un problema.
El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es la victoria.	El objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficiente y amistosa.
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición para la relación.	Separe a las personas del problema.
Sea suave con las personas y con el problema.	Sea duro con el problema y con las personas.	Sea suave con las personas y duro con el problema.
Confíe en los otros.	Desconfíe de los otros.	Proceda independientemente de la confianza.
Cambie su posición fácilmente.	Mantenga su posición.	Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

PROBLEMA	SOLUCION	
Haga ofertas.	Amenace.	Explore los intereses.
De a conocer su última posición.	Engañe respecto a su última posición.	Evite tener una última posición.
Acepte pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo.	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo.	Invente opciones de mutuo beneficio.
Busque la única respuesta: la que ellos aceptarán.	Busque la única respuesta: la que usted aceptará.	Desarrolle múltiples opciones entre las cuales pueda escoger; decida más tarde.
Insista en lograr un acuerdo.	Insista en su posición.	Insista en criterios objetivos.
Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades.	Trate de ganar en un enfrentamiento de voluntades.	Trate de lograr un resultado basado en criterios independientes de la voluntad.
Ceda ante la presión.	Aplique presión.	Razone y permanezca abierto ante las razones; ceda ante los principios, no ante las presiones.

8. Concéntrese en los intereses no en las posiciones.

- Los intereses definen el problema.
- Las posiciones generalmente conducen a un impasse.
- Los deseos y preocupaciones son los intereses.
- Su posición es algo que usted decidió, lo que lo impulsó a decidir son los intereses.
- Detrás de posiciones opuestas hay intereses: compartidos, compatibles y conflictivos.
- Pregunte ¿Por qué? Analice sus posiciones.
- Pregunte ¿Por qué no? Qué opinión tienen en la actualidad.

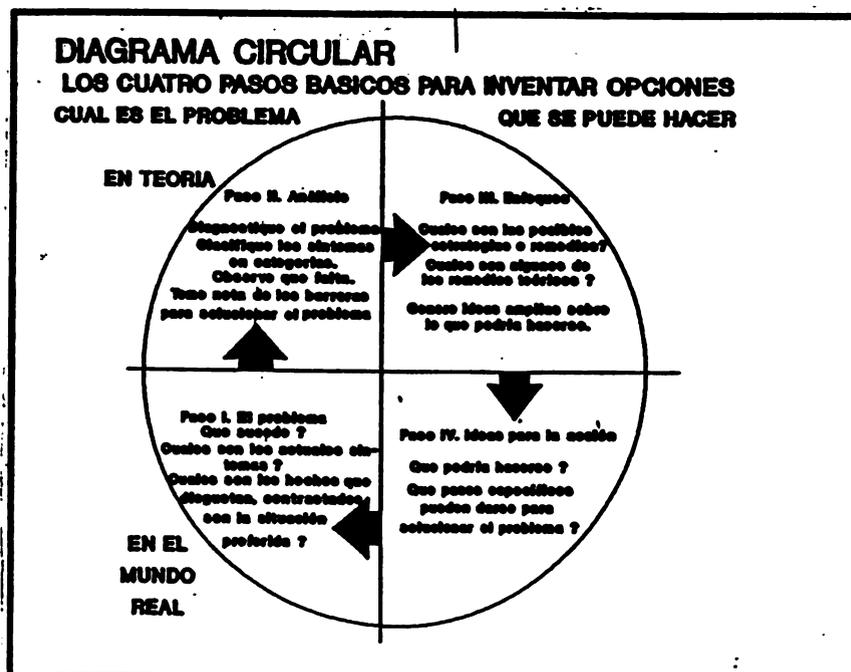


8.1 . Cada parte tiene intereses múltiples.

- . Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas.
- . Liste los intereses.
- . Sea específico en cuanto a comunicar sus intereses.
- . Espere el problema antes que su respuesta.
- . Mire hacia adelante, no hacia atrás; exponga propósitos no causas.
- . Sea concreto pero flexible, proponga opciones con mente abierta.
- . Sea duro con el problema y suave con las personas (ataque el problema en el marco de los intereses).

9. Invente opciones de mutuo beneficio: aumente el tamaño del pastel (diagnostique la situación).

- . Identifique restricciones: juicios prematuros, búsqueda de respuesta única, tamaño fijo del pastel; creencia que la solución del problema de ellos, es de ellos.
- . Juicios prematuros; el juicio inhibe la imaginación.
- . Hay que seleccionar entre un gran número de respuestas.
- . El pastel puede aumentar de tamaño.
- . Hay que tomar en cuenta los intereses de los otros.
- . Invente opciones -no las juzgue, amplíelo, busque beneficios mutuos, facilite la decisión de otros.
- . Use pasos básicos para opciones (Diagrama circular).





10. Insista en que los criterios sean objetivos.

- . No busque decisiones en base a voluntad si no a criterios objetivos.
- . Sea abierto a las razones y cerrado ante las amenazas.
- . Busque acuerdos amistosos y eficientes, de resultados equitativos.
- . Identifique los criterios objetivos y estudie cómo puede utilizarlos.
- . Utilice procedimientos equitativos para resolver intereses en conflicto.
- . Formule cada opción analizando conjuntamente criterios objetivos.
- . Sea razonable y escuche sobre los criterios y su aplicación.
- . Nunca ceda ante presiones sólo ante principios.

Cómo se responde al "poder"

- . Cumpliendo dos objetivos:
 1. Protegiéndose contra un acuerdo que usted debe rechazar.
 2. Ayudar a utilizar al máximo las ventajas que pueda tener.
- . Protéjase ante acuerdos que debería rechazar.
 - . Costos de utilizar una base mínima.
 - . Conozca su "mejor alternativa a un acuerdo negociado" (MAAN).
 - . Utilice al máximo sus ventajas para lograr un buen acuerdo.
 - . El poder relativo de negociación depende de lo atractivo de la posibilidad de no llegar a acuerdo.
 - . Encuentre su MAAN y tenga en cuenta el MAAN de la otra parte.



NEGOCIACION: UNA LISTA PARA DIAGNOSTICAR

1. Alternativas.

Cuál es nuestro MAAN? Podemos mejorarlo?

**Cuál es el de ellos? Podemos empeorarlo?
Legítimamente.**

2. Intereses.

**Nuestros? De ellos? Cuál es la Preferencia Actualmente
Percibida? Les estamos proporcionando respuestas más que
problemas?**

3. Opciones.

**Podemos inventar más acuerdos posibles?
Buenos para ambos? Podemos cambiar su preferencia? Podemos
separar el inventar del decidir?**

4. Legitimidad.

**Estamos usando criterios objetivos?
Criterios que les parecerán atractivos a ellos?
Y a terceras partes?**

5. Comunicación.

**Estamos escuchando? Estamos abiertos a la persuasión? (o no?)
Lo saben ellos?**

6. Relación.

**Podemos mejorar la interacción?
Somos suaves con o preocupados por las personas?
Somos rigurosos o duros con el problema?
Debemos consultar antes de decidir?**





NEGOCIACION III

- . **La negociación es un arte y como tal tiene reglas y éstas nos hacen ser más eficientes.**
- . **La negociación es un método para llegar a acuerdos.**
- . **Método significa una serie de pasos a seguir de cierta manera y en cierto orden.**
- . **El elemento cooperativo resulta del deseo de las partes de llegar a un acuerdo mutuamente conveniente.**
- . **El elemento competitivo resulta del deseo de lograr el mejor resultado para sí mismo.**
- . **Si los intereses no fueran parcialmente opuestos no habría necesidad de negociar.**
- . **Hay que encontrar el equilibrio entre los elementos cooperativos y competitivos.**
- . **Condiciones para negociar:**
 - . **Conflicto de intereses.**
 - . **Ambigüedad acerca de la solución correcta.**
 - . **Oportunidad de hacer concesiones.**
- . **Nada tiene un valor objetivo, todo vale lo que el vendedor quiere aceptar y lo que el comprador quiere pagar.**
- . **Cómo se debe negociar: Puro regateo (PR) o solución conjunta de problemas (SCP).**
- . **La SCP es un método para agrandar el pastel y beneficiará si ambas partes lo utilizan.**



Asuntos críticos:

1. Conflictos de intereses.
2. Importancia de relación a largo plazo.
3. Cómo se comporta la contraparte (enfoque).

El regateo se basa en el poder, la solución de problemas en la información y confianza.

Todo lo que aumente el poder, reduce la confianza y el flujo de información.

Los enfoques de negociación incluyen intereses opuestos, intereses comunes y la solución se ubica en un rango central.

El intercambio es un enfoque mixto con elementos de poder y confianza.

Hay un principio de negociación: "confíe pero verifique".

Comunicaciones distorsionadas apoyan el regateo pero inhiben la solución conjunta.

Las opciones reciben la influencia del enfoque de la contraparte.

Si le es difícil influir en las personas, únase a ellas.

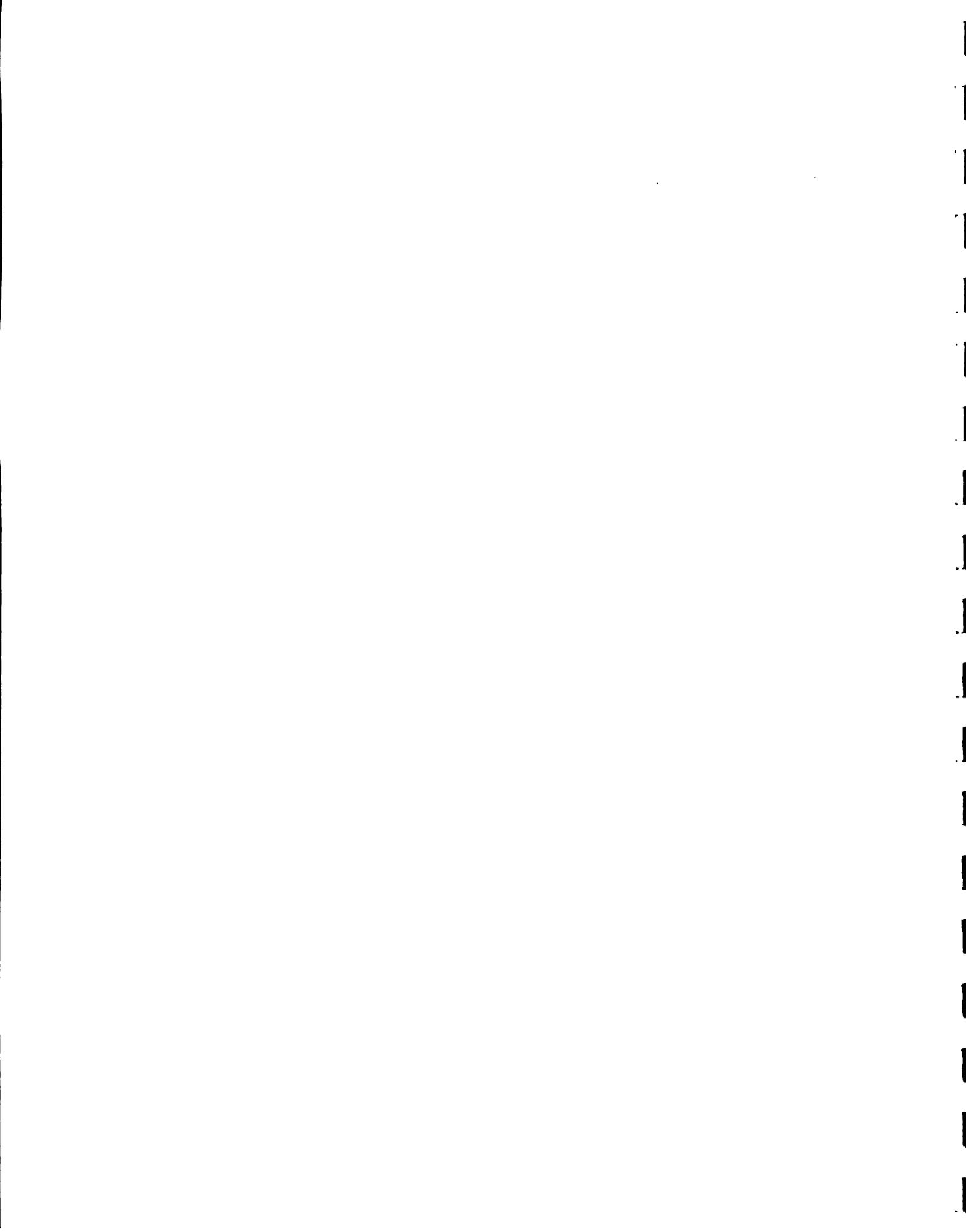
Cuándo regatear

Cuando solución conjunta.

- Conflicto de intereses
- Usted tiene más poder
- Usted no tiene ni necesita relación armoniosa de largo plazo.

- Hay intereses comunes.
- Ud. es más débil o de igual poder.
- Necesita relación armoniosa de largo plazo.





1. Preparación (organice el escenario).
2. Negociación (movimiento para avanzar).
3. Revisión (tensiones).

A. Preparación.

1. Definición de los asuntos fundamentales (lístelos, agrúpelos, relaciónelos).

2. Fijación de objetivos (esenciales y deseables).

Qué le gustaría obtener. Fíjese un punto máximo/mínimo de acuerdo.

3. Análisis de la situación (según perspectiva de ellos)/Concéntrese en la posición de ellos.

. Estime los objetivos de la otra parte /mayor información para conocer límites.

. Analice el equilibrio de poder/El poder objetivo se deriva de alternativas atractivas.

. Analice a los negociadores (personalidad, política, comportamiento, estrategia).

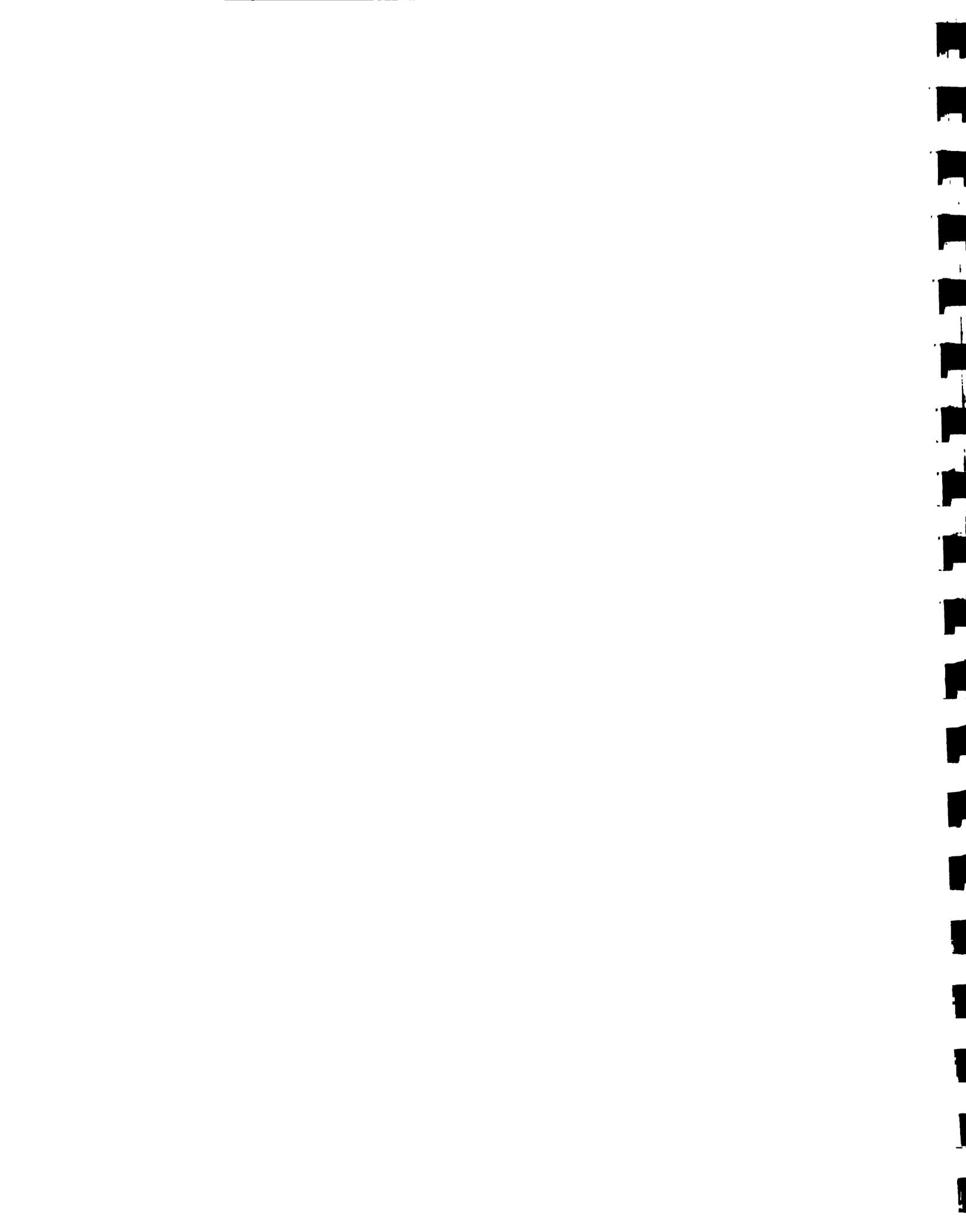
4. Planifique su estrategia/medios para conseguir objetivos.

B. Negociación.

1. Ejecute su estrategia (señales =>razonable).
2. Análisis sobre la marcha, revise sus planes (Feedback).
3. Conclusión de negociaciones.

C. Revisión.

1. Ejecución del acuerdo (armonía acerca de los convenido).
2. Mejores estrategias para futuras negociaciones (revise lo sucedido).
3. Desarrollo habilidades.



NEGOCIACION IV

- . En la negociación hay voluntades enfrentadas, para ganar debemos convencer.
- . La negociación comienza a partir del momento en que se acuerda ponerse de acuerdo.
- . Lo que más vende uno son las emociones.
- . El equilibrio interno unido a la riqueza de sentimientos, haría de usted un transmisor eficaz de ideas.
- . El éxito tiende a explicarse y el fracaso a justificarse.
- . La relación entre individuos para ser eficaz debe ser verdadera y transparente.
- . Debe existir una relación de unicidad entre lo que se experimenta, se expresa y comunica.
- . La técnica es importante en los actos humanos, pero no basta sin un complemento afirmado.
- . Sin técnica un don no es nada más que una manía.

SINTESIS DE APERTURA INDIVIDUAL

- . Síntesis: Visión global, exposición de conjunto.
- . Apertura: Espontaneidad, relaciones directas.
- . Individual: Cada uno lleva el potencial para alcanzar el objetivo de desarrollo.

Etapas de Negociación:

1. Preparación: Lo aprendido no es impedimento a conocimientos nuevos.
 1. Preparación.
 - Estar en forma (alimentación/descanso/sentirse bien/dominar su saber).
 - Ponerse en situación (palabras/escuchar en silencio).
 - Desarrollo de discurso (instante de hablar/interés del interlocutor/voluntad de espera/oportunidad).



- Alcanzar el objetivo: acuerdo (argumento: característica, ventaja y beneficio/resolver desacuerdos).
- Conclusión (balance, escribir acuerdos/cumplir expectativas/adhesión a la elección).
- Escucha absorbente y palabra espontánea.
- La palabra que hay que decir.
- Objetivo: Transmitir mensaje y recibir adhesión.
- Armonía: Una relación concluida, pronta a revivir.

2. Creatividad, dejar salir ideas.

3. Preparación sensorial.

- . Sentir el lugar.
- . Integrar el contorno.

4. Actitudes:

- . Comprensión de los motivos de la acción. No se empeñe en convencer (ineficaz y desagrada).
- . Concéntrese y medite (lucidez).
- . Voluntad (es un potencial de movilización).
- . Relajarse (la tensión muestra debilidad y miedo).
- . Oxigénese (respire y utilícelo como medio de regulación).
- . Posición del cuerpo (lentitud y armonía).



NEGOCIACION V

Negociación: Es un campo del conocimiento y persistencia, que se enfoca a ganar el favor de las personas de quienes queremos obtener algo.

Es la utilización de la información y la fuerza para influenciar el comportamiento de otros dentro de una telaraña de tensiones.

Hay que aprender a negociar para mejorar la calidad de la vida.

Elementos de la negociación:

- i. **Información:**
 - Evalúa la realidad
 - Orienta decisiones
 - Se debe escuchar con atención
 - La entonación y el énfasis de voz transmiten mensajes.
 - Las claves del comportamiento son el lenguaje del cuerpo.

- ii. **Tiempo:**
 - Debe verse y utilizarse conscientemente.
 - Si se llega tarde denota desconfianza, hostilidad o falta de consideración.
 - Si se llega temprano denota impaciencia o ansiedad.
 - Hay que usar el tiempo, con paciencia, para actuar en el momento favorable.
 - No revelar el límite de tiempo que se tiene.
 - Debe saberse con cuánto tiempo cuenta la parte contraria.
 - El tiempo hace que las circunstancias cambien.

- iii. **Poder:**
 - Es neutral y es un medio para conseguir objetivos.
 - La confianza da poder y se transmite a los demás.
 - Nosotros determinamos cómo nos ven.

- Formas de negociar:**
1. Ganar-perder = obtener a expensas de otro lo que se desea.

 2. Ganar-ganar = derrota un problema con ayuda de la otra parte; obtienen una solución creativa.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

Características ganar-perder:

- Exigencias duras y extremas
- No hacen concesiones
- Usan técnicas emocionales
- No cumplen plazos

Respuestas:

- Levantarse y salir
- Contraatacar al igual
- Cambiar la relación táctica hacia la colaboración.

Características Ganar-Ganar:

- Obtener satisfacción mutua, derrotar el problema.
- La negociación es una forma de actuar de ambos.

Respuestas:

- Actuar moderadamente
- Admita errores
- Respete dignidad contraria
- Escuche argumentos contrarios
- Evite agresividad, no use términos absolutos.
- Analice por qué y cómo surgió el desacuerdo.
- Colabore para identificar causas de diferencias.

Recomendaciones:

- . Diagnosticar el problema.
- . Establecer metas. Precisar lo que se quiere.
- . No negociar nunca sobre posiciones extremas.
- . Separar las personas de los problemas.
- . Negociar sobre puntos de interés mutuo.
- . No negociar sin tener información adecuada.
- . No negociar bajo la presión del tiempo.
- . Estar convencido de que se tiene que poder.
- . Escuchar, escuchar y escuchar bien.
- . No creer en amenazas.
- . Estar alerta para detectar trucos.
- . No perder nunca la paciencia.
- . Inventar opciones para la ganancia mutua.
- . Torcer voluntades hacia la modalidad "ganar-ganar".
- . Si la negociación es entre varios, nombrar un capitán de equipo.
- . Ser cordial y amable.
- . Intercalar anécdotas o comentarios agradables.
- . Al llegar a un acuerdo, ejecutarlo de inmediato.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

- EL ARTE DE LA NEGOCIACION. TARA DEPRE. **EDITORIAL ATLANTIDA.**
- EL ARTE DE NEGOCIAR. I. NIKRENBERG. **EDITORIAL HISPANO EUROPEA.**
- * NEGOCIE Y GANE. ALAN N. SCHOONMAKER. **EDITORIAL NORMA.**
- ENTRENESE A DISCUTIR. BERND EWIDENMAN.
- SI DE ACUERDO EL ARTE DE NEGOCIAR SIN CEDER. ROGER FISHER Y WILLIAN URY. PROYECTO NEGOCIACION DE HARVARD. **EDITORIAL NORMA.**
- GANAR, NEGOCIANDO. FRED EDMUND JANDT.
- * COMO LLEGAR A SER UN MAESTRO EN LA NEGOCIACION. PIERRE LOUIS CRIQUI Y ERIC MATARASSO. **EDITORIAL GRANICA/VEGARA.**
- COMO MEJORAR SU CAPACIDAD DE NEGOCIACION. DENNIS A. HAWNER.
- QUE ES LA NEGOCIACION Y PARA QUE. M. RAGA.
- * TRUMP: EL ARTE DE LA NEGOCIACION. DONALD J. TRUMP. **EDITORIAL GRIJALBO.**
- ESTRATEGIA, DISEÑO Y EJECUCION. J. N. MARIN Y E. L. MONTIEL. **EDITORIAL LIBRO LIBRE.**
- * LA NEGOCIACION-HERRAMIENTA INDISPENSABLE. DR. J. PEREZ AMADO. XV CONVENCION DE ALAFACE.

* Documentos resumidos en esta presentación.



