

**Mercado de ideas**

Negociar con personas agresivas	...1
Cientos de sabios en busca del canon	...4

**Matriz: la vida en una matriz**

¿Deberíamos hacer la primera oferta?	...3
--------------------------------------	------

**Experimentos con la verdad**

El pesado equipaje del negociador	...6
-----------------------------------	------

**Mejor con filosofía**

La responsabilidad	...7
--------------------	------

PROGRAMACIÓN 2010

**ENE**CURSOS DE NEGOCIACIÓN  
[www.enegociacion.es](http://www.enegociacion.es)Grupo  
**I GDT****MERCADO DE IDEAS****Negociar con personas agresivas**

Negociar implica salvar diferencias, en el fondo y en la forma. Negociamos porque vemos las cosas de forma diferente a nuestro homólogo en el otro lado, las percibimos de forma distinta, contamos con diversas limitaciones e imaginamos diferentes resultados. Pero, sobre todo, negociamos porque somos diferentes, tenemos estilos diversos a la hora de abordar los conflictos, cuando nos comunicamos, si es que lo hacemos alguna vez, o cuando ponemos en marcha la estrategia que nos llevará al mejor resultado.

Ignacio Martínez Mayoral, **ENE** Escuela de Negociación

Y en toda negociación, corremos el riesgo de enfrentarnos a personalidades que consideraríamos extremas en la vida real si no fuera porque detrás de ellas podemos encontrar una explicación a la conducta. Y, actuar en consecuencia.

Uno de los comportamientos más problemáticos que hacen de la resolución de controversias una tarea ardua y poco agradecida es la de personas que emplean la agresividad como herramienta para reclamar valor en la negociación y que merecen el apelativo de “adversario”.

Habitualmente, quienes nos dedicamos a la enseñanza de la resolución de conflictos a través de la negociación tratamos de buscar términos neutros que nos sirvan, cuando menos, para reflejar el concepto de cooperación como herramienta para resolver las diferencias de manera más eficaz. Nos referimos a la otra parte como nuestro compañero en la negociación, la contraparte, el otro lado de la mesa, los otros jugadores... aunque, personalmente, confieso que me es difícil encontrar un término con el que me encuentre cómodo y, habitualmente, caigo en la trampa de dirigirme a la otra parte como el contrincante o adversario.

Pero a veces, hay motivos suficientes para referirnos al otro como nuestro adversario, que no enemigo. Cuando quien se sienta al otro lado de la mesa emplea tácticas manipuladoras, muestra agresividad en la reclamación de valor e inflexibilidad manifiesta, no hay motivo para no adentrarnos en el terreno en el que nuestro adversario quiere jugar. Con ciertas salvedades.

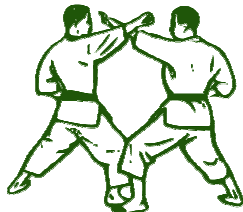
**Reconocer antes que reaccionar**

Podemos reconocer este estilo, siguiendo las directrices de Howard Raiffa en su libro “*Negotiation Analysis*”, por lo siguiente:

- tiene una orientación competitiva con un enfoque ganar-perder,
- se compromete prematuramente en una negociación posicional,
- se niega al intercambio de información,
- exagera su BATNA (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado),
- falsea la realidad en un intento de conseguir mayor capacidad de presión en los asuntos más relevantes
- e intenta descalificar la BATNA de la otra parte.

El negociador agresivo, que no funciona bajo los principios de la negociación cooperativa, asume una actitud de juego de suma cero, no sólo quiere maximizar sus ganancias, sino que quiere derrotar a su adversario, se identifica con su posición y no se compromete en un intercambio recíproco de información sensible.

Según Raiffa, un intercambio de información total, abierto y basado en la confianza es claramente desaconsejable cuando la otra parte utiliza una conducta agresiva y de reclamación. Si de forma ingenua ponemos en marcha una aproximación cooperativa e imaginamos que podemos trabajar sobre una base de reciprocidad, seremos barridos de la negociación. Pero si las dos partes se comportan competitivamente, el resultado será probablemente ineficiente. El dilema es claro. ¿Podemos negociar con comportamientos agresivos y esperar obtener beneficios mutuos? En términos operativos, ¿podemos emplear una aproximación colaborativa cuando la otra parte sigue reglas diferentes? ¿Por qué negociar con alguien así?



Quizás nuestro adversario simplemente se ve obligado a serlo.

Entre las causas que pueden mantener una actitud agresiva podemos referirnos a la cultura negociadora propia o de la organización a la que representa, al incentivo que representa el pasado éxito en anteriores negociaciones utilizando este estilo, por anticiparse a la posible agresividad del otro, por defender una propia identidad cuando se espera de uno que sea agresivo... O simplemente por miedo.

En una de sus conferencias Steven Pinker toma prestada de la obra de referencia “*The Strategy of Conflict*” del laureado Thomas Schelling, la analogía del dueño de una casa que escucha un ruido escaleras abajo, abre el cajón de la mesita y saca una pistola. Baja al sótano y se encuentra frente a frente con un ladrón también armado. Seguramente, ambos perciben que de la situación pueden derivar peligrosas consecuencias que ninguno de los dos desea. Probablemente, el dueño de la casa desearía que el ladrón escapara por donde ha venido pero advierte que éste podría estar pensando en que lo que piensa el dueño es en disparar, por lo que se aprestará a disparar primero. O incluso peor, el ladrón puede estar

pensando que el dueño piensa que él piensa en disparar.

A veces, la agresividad proviene de una percepción de necesidad de auto-defensa ante peligros reales o imaginados. Y ante el miedo, mejor disparar primero.

Pero antes de disparar, sería conveniente tener en la recámara algunas claves que nos permitan enfrentarnos a situaciones donde el estilo agresivo parece imponerse.

Por ejemplo:

- **Prepararse para ello y anticiparse:** identificar los peligros y las consecuencias de una negociación donde las partes asumen un comportamiento agresivo. ¿Quién tiene más que perder? ¿Hasta qué punto puede mantenerse esta conducta? ¿Cómo afectará a la relación personal?
- **Enfatizar las relaciones futuras:** La forma en que terminas una negociación es la manera en la que comenzarás la siguiente. Incluso aunque haya percepción de una única negociación, donde una de las partes o las dos están tentadas a ser agresivas, a menudo nos encontramos en negociaciones en las que se dan diferentes fases o en negociaciones que se suceden una tras otra. Hacer ver a la otra parte el itinerario común y cómo éste puede verse afectado en el futuro puede ser de gran ayuda.
- Si aún mostrando la necesidad de mirar hacia delante la necesidad de cooperar no cuaja, no está de más **seguir las recomendaciones a partir de las investigaciones que tienen como eje el dilema del prisionero:**
  - ⇒ apostar por ser el primero en ofrecerse a colaborar pero no ser el primero en traicionar,
  - ⇒ si el otro es el primero en traicionar asegurarse de mostrar el daño que puede provocar si los dos siguen esta estrategia,
  - ⇒ no ser vengativo, si se entra en un ciclo ataque-defensa se corre el riesgo de entrar en un proceso de enfrentamiento total incluso a costa del propio beneficio,
  - ⇒ ser simple y transparente, que no quede duda de tus intenciones y del sentido de tus movimientos.

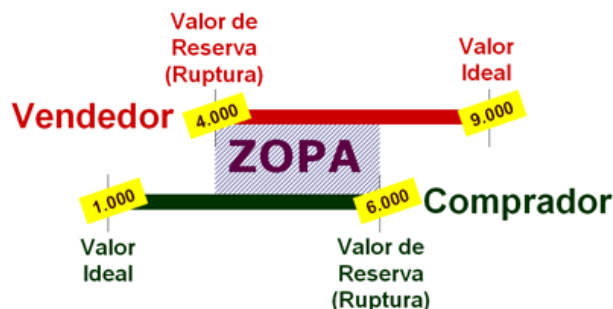
## MATRIX: LA VIDA EN UNA MATRIZ

# ¿Deberíamos hacer la Primera Oferta?

Es la pregunta clásica en los manuales de negociación. No todos los autores abordan de la misma manera la respuesta, pero la mayoría coincide en que el momento de hacer la primera oferta es el más estresante del proceso.

Arturo Iglesias Barroso, **ENE** Escuela de Negociación

La clave de la negociación se encuentra en la información. Siempre va a existir un cierto desequilibrio. La incertidumbre está presente especialmente en la fase conocida como “regateo”, donde las partes tienen que poner sobre la mesa propuestas concretas. Todo sería más sencillo si conociéramos la ZOPA, la **Zona de Posible Acuerdo**. Pero rara vez es así. La ZOPA representa muy gráficamente el espacio entre las ofertas límite de cada parte. Por ejemplo, el “tira y afloja” entre un vendedor y un comprador podría dibujarse de esta manera:



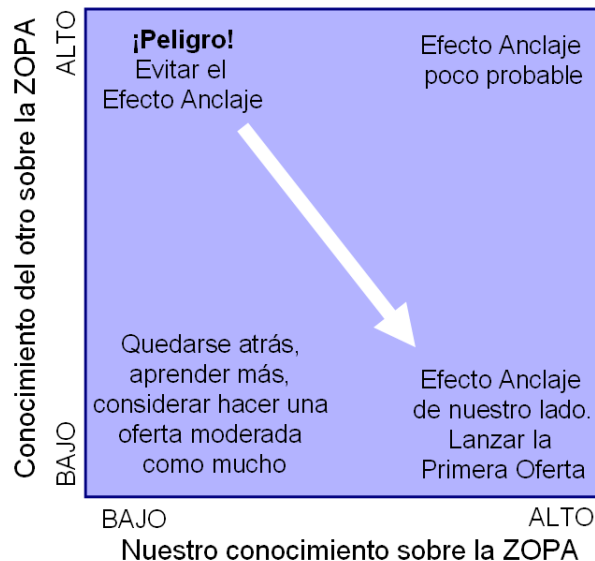
La ZOPA es una especie de diana, y lanzar una primera oferta conlleva dos riesgos: pasarnos por exceso (obligándonos a hacer concesiones muy grandes si realmente buscamos un acuerdo), o por defecto (perdiendo ya desde el primer movimiento un trozo considerable de la tarta).

La cifra inicial ejerce además una gran atracción, de manera que -si no es exagerada- puede afectar a quien la escucha, que corre el riesgo de terminar ajustando de modo inconsciente sus expectativas en torno a dicha cifra. Es lo que se conoce como **efecto anclaje**, pues la primera oferta actúa literalmente como un ancla en torno al cual girará la discusión. Diversos estudios han demostrado que el anclaje tiene un impacto considerable en la otra parte especialmente cuando ésta no tenga un claro conocimiento de la ZOPA. Tiene sentido afirmar, por tanto, que cuanto mejor identificada se tenga la ZOPA, menos efectivo será el anclaje.

El profesor de Harvard, Guhan Subramanian, en su más reciente libro “*Negotiauctions*”, plantea la cuestión de la primera oferta en forma de matriz.

Según Subramanian, cuando tenemos muy claro cuál es la ZOPA, deberíamos hacer la primera oferta para que el efecto anclaje pueda contribuir a nuestros intereses. Lo mejor que puede ocurrir es que nosotros conozcamos muy bien la ZOPA y la otra parte no.

En cambio, cuando tenemos un conocimiento escaso de los límites de la negociación, retrocedamos un poco, observemos, escuchemos. Intentemos que sea la otra parte la que se lance, cuidándonos del efecto anclaje. Otra táctica planteada por Subramanian es lanzar un ancla “suave”, una oferta moderada del tipo: “Podemos hacer una primera estimación en torno a...” o “Mi gente me habla de un precio de...”.



El peor escenario se da cuando es la otra parte la que conoce bien la ZOPA. Si es lista, debería hacer la primera oferta. En ese caso, debemos poner toda nuestra atención en evitar el efecto anclaje, resistir la tentación de cambiar inmediatamente nuestras expectativas y tratar de obtener más información.

Para saber más:

**Negotiauctions.**  
 Guhan Subramanian, 2010.  
 Editorial Norton.

## MERCADO DE IDEAS

# Cientos de sabios en busca del **canon**

Es tiempo de aprender a negociar mejor. La vida cotidiana está repleta de situaciones, más o menos conflictivas, en las que no dependemos exclusivamente de nuestras decisiones. Porque, por mucho que a menudo nos cueste creerlo, la mayoría de nuestras acciones dependen en cierta medida de los demás. De la misma forma que las personas con las que tenemos algún tipo de relación, personal o profesional, dependen en cierto grado de nuestras decisiones.

**Arturo Iglesias Barroso**, **ENE** Escuela de Negociación

La negociación es ese mecanismo de ajuste que permite manejar conjuntamente el conflicto de intereses y la necesidad de cooperar. Planteado así, es obvio que se trata de una habilidad esencial a la que hay que prestar atención a todos los niveles. Especialmente en el curso que ahora se inicia, con retos políticos, sociales y empresariales de todo tipo.

Y como todas las habilidades, conviene entrenarla. Quizás por eso la negociación se ha ido convirtiendo en una de las materias capitales de las universidades más prestigiosas del mundo. Durante los últimos cuarenta años, numerosos investigadores asentados en disciplinas muy diversas han ido aportando reflexiones y herramientas para ayudar a la gente a resolver sus diferencias de la mejor manera posible. Catedráticos de Derecho, de Psicología Social, de Antropología, de Filosofía, de Economía, de Matemáticas, estudiosos de la Teoría de Juegos o incluso expertos en las modernas Neurociencias. Los resortes de la negociación se estudian e investigan desde múltiples prismas.

El problema puede aparecer cuando se pretende enseñar la negociación desde una única perspectiva. Se corre el riesgo de que el aprendizaje quede incompleto y sesgado hacia asuntos que pueden ser relevantes sólo en esa disciplina concreta. Entonces, si alguien quisiera aprender o mejorar sus habilidades como negociador, ¿qué podría hacer?, ¿qué temas debería estudiar?, ¿qué asuntos son fundamentales independientemente de la disciplina?, ¿hay consenso entre estos sesudos académicos y expertos que tratan la misma materia pese a que provienen de disciplinas distintas?

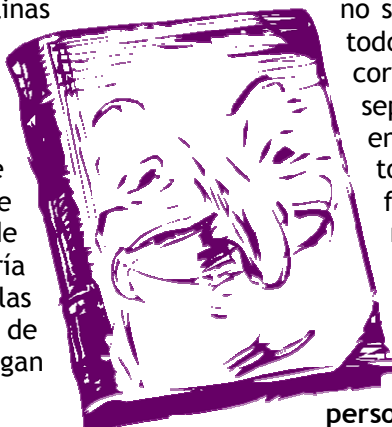
Durante el verano de 2003, la Marquette University, una institución privada norteamericana propiedad de la Compañía de Jesús, organizó un

multitudinario encuentro de expertos en negociación provenientes de un buen número de universidades y centros de investigación. Buscaban responder a estas y otras preguntas. Durante aquellos días se trató de identificar lo que denominaron el “canon” de la negociación, es decir, esos temas que todos consideraban prioritarios, independientemente de la disciplina de donde procedieran.

Los participantes de aquel encuentro pusieron todo su empeño en cuestionar y destacar todos los aspectos de la negociación que son verdaderamente “universales”, pero que todavía no se habían reconocido como tal, sobre todo porque habían emergido de corrientes de pensamiento muy separadas. Finalmente, consiguieron encontrar seis áreas temáticas que todos, sin excepción, consideraron fundamentales. Un terreno común multidisciplinar que serviría de punto de partida para expandirlo con otros temas.

La lista comienza con el concepto de **estilo personal, estrategia o personalidad**. Todos coincidieron en la importancia de estos temas que, para bien o para mal, influyen en el resultado de la negociación. Cualquiera de nosotros contamos con un estilo dominante, que puede ser muy bueno o muy malo dependiendo de la situación. De ahí la necesidad de contar con un repertorio de estilos que pueda servir estratégicamente en cada caso. También coincidieron en destacar dos perfiles contrapuestos: el competitivo o “adversario” frente al perfil de resolución de problemas que se centra en los intereses.

En segundo lugar, hubo unanimidad en afirmar que la habilidad de **comunicación** es uno de los pilares del proceso de negociación. Todas las disciplinas subrayan la necesidad de enseñar no sólo a comunicarse de manera productiva sino, sobre todo, a escuchar más allá de las palabras.



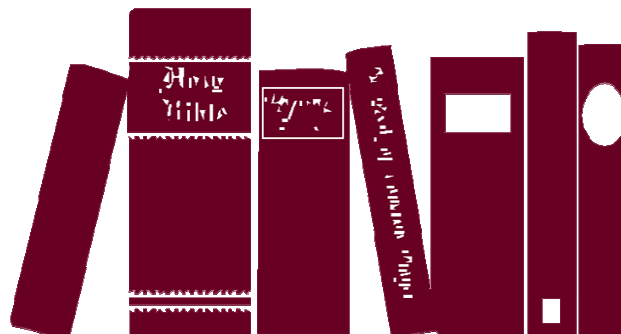
El tercer punto es la distinción entre **negociaciones integradoras y distributivas**. Es decir, entre negociaciones donde lo nuclear es cooperar para crear valor, y aquellas donde competir es la clave. Estos conceptos fueron enunciados allá por 1965 por los profesores Walton y McKersie como parte de su Teoría de las Negociaciones Laborales. Pero se trata de una distinción muy útil que sirve para analizar cualquier tipo de negociación.

En cuarto lugar, todos destacaron otros conceptos más técnicos pero ineludibles para aprender a negociar: el **Precio de Reserva**, la **Zona de Posible Acuerdo**, y la **Mejor Alternativa a la Negociación**. En la mayoría de las negociaciones hay temas monetarios que se deben tratar. El precio de reserva es el límite que estamos dispuestos a ofrecer. A partir de ahí no nos interesaría seguir negociando. La zona de posible acuerdo es precisamente la que se encuentra acotada entre los precios de reserva de ambas partes. Más allá de esos límites no existen acuerdos óptimos. La Mejor Alternativa a la Negociación es el plan B, lo que podríamos hacer si la negociación fracasa. Si el precio de reserva y la zona de posible acuerdo delimitan el territorio de la negociación, la mejor alternativa nos indica qué podríamos hacer fuera de ese territorio.

El quinto punto en común, algo en lo que están de acuerdo todos los investigadores, ya sean “de Ciencias o de Letras”, es lo cardinal que resulta desarrollar la **creatividad** como generador de opciones que satisfagan a todas las partes.

Y por último, algo que le resulta indiscutible incluso a los más aficionados: la importancia extrema de **prepararse** la negociación.

No hay nadie que cuestione que aprender estos seis asuntos resulta imprescindible para conocer la ciencia y el arte de la negociación. Son los temas universales, el “canon”. Sin embargo, a poco que lo pensemos, echaremos de menos muchos otros temas a los que nosotros también concedemos incuestionable protagonismo. Incluso más que algunos de los enunciados. Así por ejemplo, ¿qué ocurre con las emociones?, ¿y el poder?, ¿y la generación de confianza?, ¿dónde queda la ética?



No hay que alarmarse. El canon es el punto de intersección, el mínimo denominador común entre todas las áreas académicas que se dedican a enseñar a negociar. No significa que lo que queda fuera no posea valor. De hecho, la idea de aquel encuentro del verano de 2003 no sólo era encontrar dicho canon, sino tratar de expandirlo durante los años siguientes.

Actualmente hay más de veinte áreas de investigación que postulan por integrarse en el “canon”. Un concepto dinámico que demuestra no sólo que la negociación es un fenómeno universal, sino que merece mucha atención y análisis. Porque es tiempo de aprender a negociar mejor.

## FORMACIÓN

### Cursos de Negociación

**ENE** ESCUELA DE NEGOCIACIÓN

#### Executive Education

Programas de 20 horas para una formación de aplicación inmediata.

#### Training Day

Seminarios de 8 horas centrados en temas relevantes para el desarrollo de negociaciones.

#### Workshop

Talleres de entrenamiento práctico en negociación.

Más información en [www.enegociacion.es](http://www.enegociacion.es)  
o en el teléfono 902 15 35 15

### Próximas Convocatorias

Si quieres obtener un título universitario...

#### Posgrado de Negociación

Universidad Pablo de Olavide

Impartido por los profesores de **ENE**

Más información en página 8.

Si quieres mejorar como negociador...

#### Negociación Estratégica

Curso presencial en Madrid

17 y 18 de Noviembre de 2010

Abierto plazo de inscripción.

Más información en [info@enegociacion.es](mailto:info@enegociacion.es)

o en el teléfono 902 15 35 15

## EXPERIMENTOS CON LA VERDAD

# El pesado equipaje del negociador

Ya lo advirtieron en 1965 los autores de la “Teoría de las Negociaciones Laborales”, Walton y McKersie: lo más habitual es que el conflicto entre los negociadores hunda sus raíces en experiencias pasadas. Cuarenta años después, tres profesores de la Universidad de Cornell llevaron a cabo varios experimentos con 262 alumnos para calibrar la influencia de las negociaciones pasadas en las posteriores. El estudio arroja interesantes conclusiones que giran en torno a una idea: solemos acudir a la mesa de negociación con un equipaje -más o menos pesado- que guarda nuestra experiencia.

Arturo Iglesias Barroso, **ENE** Escuela de Negociación

## El experimento a grandes rasgos:

Los estudiantes que participaron recibieron previamente una formación estándar sobre Negociación. Se les planteó un caso en el que la mitad debía representar el papel de gerente de una empresa ficticia y la otra mitad el de empleado. Las negociaciones incluían cinco temas, algunos integradores y otros claramente distributivos. Durante dos semanas se organizaron varias rondas de negociación.

## Principales conclusiones:

Lo primero que destaca el estudio es que, en comparación con los que consiguieron alcanzar un acuerdo en la primera ronda, los negociadores que terminaron en un *impasse* se comportaron de manera menos cooperativa en las siguientes negociaciones. Es más, los autores afinan y sugieren que, a la luz de los resultados, es más probable que los negociadores que han llegado a un *impasse* en una primera negociación vuelvan a caer en otro punto muerto en una negociación posterior. Para entendernos, se tiende a tropezar dos veces en la misma piedra.

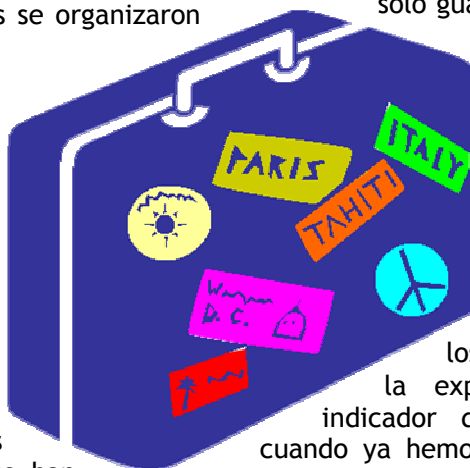
Por tanto, el *impasse* al que se llegue hoy repercute en el futuro. Pero, cuidado, esto no quiere decir que tengamos que alcanzar siempre un compromiso para intentar evitar bloqueos futuros. Está claro que a veces no es posible encontrar un acuerdo atractivo. Lo que sí parece importante es desarrollar la habilidad de aprender del pasado, analizarlo de la manera más crítica posible y entonces tratar de construir estrategias adecuadas de futuro. De ahí que evaluar una negociación sea tan importante como prepararla.

Pensémoslo por un momento. Como negociadores natos que somos, todos contamos con un historial, una experiencia previa capaz de enlazar unas

negociaciones con otras. Además, no es tan extraño que siempre estemos negociando con las mismas personas, ya sea en el entorno personal o en el ámbito profesional. Esto sugiere que, además de nuestra “historia personal”, también contamos con una “historia compartida” con la otra parte (lo que los autores llaman *Shared Bargaining History*). Una maleta más donde ya no sólo guardamos nuestros propios hábitos, vicios y virtudes, sino también otros conceptos más complejos que tienen que ver con cómo nos ven los demás. Los precedentes y la reputación ocuparán buena parte del equipaje.

Pues bien, la conclusión más sorprendente a la que llegaron los autores de este estudio fue que la experiencia pasada es un buen indicador del desempeño futuro no sólo cuando ya hemos negociado previamente con la otra parte sino también cuando en la segunda ronda aparece un nuevo negociador. Dicho de otra forma, los negociadores llevamos el “equipaje” a la mesa de negociación incluso cuando tenemos la oportunidad de “partir de cero” con alguien con quien no hemos negociado nunca.

De nuevo parece claro que no existen las negociaciones aisladas y que -como pone de relieve el estudio- para bien o para mal... el pasado es el prólogo.



## Para saber más:

Kathleen M. O'Connor, Josh A. Arnold y Ethan R. Burriss. *Negotiator's bargaining histories and their effects on future negotiation performance*. *Journal of Applied Psychology*, 2005. Vol. 90. N.º2, 350-362.



## Mejor con **Filosofía**

por Josemi Valle  
**ENE** ESCUELA DE  
NEGOCIACIÓN

### La responsabilidad

Somos responsables de lo que hacemos conscientemente, de aquello sobre lo que nuestra voluntad ejerce su patrocinio, pero también de lo que no hacemos si estamos obligados a ello. Nuestra condición de ciudadanos nos hace responsables de cumplir un catálogo de deberes y obligaciones. Convivimos con los demás y los demás con nosotros y esa vinculación comporta el respeto a un orden normativo. La responsabilidad consiste en regular nuestro comportamiento al prever las consecuencias de lo que hacemos. Ser responsable no es otra cosa que aceptar la comisión de un acto, su conducción razonable, y lo que deriva de él. Todo acto es el prólogo de una consecuencia, incluso de aquellas que se sitúan lejos de la acción nodriza. Detrás de cada acción se esconde otra acción, toda conducta trae adjuntada una consecuencia, y por tanto saber donde se pone el pie la primera vez puede ayudar sobremanera a no ponerlo en un lugar inadecuado la segunda.

Recuerdo una reflexión del recientemente fallecido José Saramago en la que sentenciaba que uno no sabe si el árbol que ha plantado hoy será el mismo en el que acabe ahorcado el día de mañana. Evidentemente no lo sabemos, como no podemos saber nada que no sean meras predicciones de aquello que se empadrona en el futuro, pero sí podemos ampliar o disminuir las probabilidades de que ocurra o no. Nunca se sabe en qué intrincados avatares desembocará el acto que ahora mismo estamos ejecutando. Qué extrañas contorsiones estará ensayando la vida para llevarle la contraria a nuestros deseos. Allí donde nuestra voluntad es soberana absoluta, conviene actuar responsablemente. Incluso así es probable que el azar nos deje tiempo después con la boca abierta, aunque al menos no con la irresponsabilidad al descubierto.

### NEWSLETTER

## Pensar para actuar

¿Todavía no recibes en tu email el newsletter mensual de [negociacion.net](http://negociacion.net)?



Suscríbete a nuestro newsletter electrónico en [www.negociacion.net](http://www.negociacion.net) y recibe cada mes en tu email un monográfico que te hará pensar.

### REDES SOCIALES

## Buscamos **ENEmigos**

Si eres usuario de las redes sociales **facebook** o **Linkedin**, te invitamos a formar parte de nuestro grupo **ENEmigos**, el grupo de los amigos de **ENE** Escuela de **Negociación**, donde debatir, informarse, formarse y divertirse, hablando de **Negociación**.

Búscanos y conéctate a **ENEmigos** en...



### AGENDA

## Citas con el conflicto

### VI Congreso Mundial de Mediación

27 de septiembre a 2 de octubre 2010

Lugar: Salta, Argentina

[www.congresodemediacion.com/mundial](http://www.congresodemediacion.com/mundial)

### IV Congreso Internacional sobre Conflictología y Paz

Campus por la Paz, UOC.

30 de septiembre a 1 de octubre 2010

Lugar: Barcelona, España

[campusperlapau.uoc.edu](http://campusperlapau.uoc.edu)



UNIVERSIDAD

**PABLO DE OLAVIDE**  
SEVILLA

CURSO  
ACADÉMICO  
2010-2011

# 1ª EDICIÓN CURSO FORMACIÓN ESPECIALIZADA “NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA” (ON-LINE)



15  
**CRÉDITOS**

COLABORA:

 **formación**  
\_digital

**ENE** ESCUELA DE  
NEGOCIACIÓN

**UNI**  
**VER**  
**SID**  
**DAD**

**fundación**  
Universidad Pablo de Olavide

## DIRIGIDO

ALUMNOS/ AS DE TODAS LAS LICENCIATURAS, DIPLOMATURAS Y DE LOS ESTUDIOS CONJUNTOS, INTERESADOS EN LA FORMACIÓN EN TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN.

ALUMNOS/ AS UNIVERSITARIOS, EN GENERAL, Y PROFESIONALES INTERESADOS EN TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN.

## CONTENIDOS

MÓDULO 1. LA NEGOCIACIÓN Y SUS LÍMITES

MÓDULO 2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. LA NEGOCIACIÓN RACIONAL

MÓDULO 3. LA IRRACIONALIDAD EN LA NEGOCIACIÓN

MÓDULO 4. LA COMUNICACIÓN, HERRAMIENTA CLAVE DEL NEGOCIADOR

## FECHA

1ª CONVOCATORIA: DEL 25 DE OCTUBRE DE 2010 AL 5 DE MARZO DE 2011

2ª CONVOCATORIA: DEL 12 DE MARZO AL 24 DE JULIO DE 2011

## LUGAR Y HORARIO

MODALIDAD ON-LINE A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA DOKEOS

## CRÉDITOS

15 CRÉDITOS DE LIBRE CONFIGURACIÓN

## TASAS

200 € (NO INCLUYE EXPEDICIÓN DEL TÍTULO O DIPLOMA - 22,05€ - NI COSTE DE CONVALIDACIÓN DE CRÉDITOS).

### Información e inscripción

Fundación Universidad-Sociedad, Universidad Pablo de Olavide  
Edf. Celestino Mutis, Planta Baja, local 8, Autovía A376 - Km. 1, 41013 - Sevilla  
Tfnos. 954348963/ 954977350 Fax. 954977352  
cursos@fundacion.upo.es  
<http://www.fundaciones.upo.es>