

# Negociación online. Propuesta Teórica

## *Online Negotiation. Theoretical proposal*

David Hernández<sup>1,2</sup>, Carlos Monné<sup>2</sup>  
dhernandez@comillas.edu, cmmb@unizar.es

<sup>1</sup>Departamento de Gestión Empresarial  
Universidad Pontificia de Comillas ICADE  
Madrid, España

<sup>2</sup>Departamento de Ingeniería Mecánica  
Universidad de Zaragoza  
Zaragoza, España

**Resumen-** Los últimos cambios originados principalmente por la situación de pandemia han provocado que, por un lado, las tecnologías de comunicación audiovisuales a través de Internet hayan avanzado a marchas forzadas para cubrir las necesidades de comunicación, permitiendo, no solo la participación de varios usuarios en una sesión, sino también distintas configuraciones que permita adaptarlo a las necesidades de educación y de reuniones personales y profesionales, como el teletrabajo. Por otro lado, la adaptación de las personas, por la necesidad de utilización de estas herramientas de comunicación, tanto en el ámbito personal como profesional, han dado como resultado una integración de estas tecnologías de forma muy rápida y con un alcance global. Con el término negociación online nos referimos a todo proceso de negociación a distancia, sin contacto físico y mediante el uso de herramientas de comunicación audiovisual, principalmente conectadas a Internet, que permiten una comunicación inmediata y técnicamente fluida, pero con ciertas limitaciones y diferencias con las negociaciones cara a cara. Las negociaciones online han llegado para quedarse y es, por tanto, necesario analizar los cambios y definir una metodología práctica de aprendizaje y con aplicación directa al entorno profesional.

**Palabras clave:** *negociación online, comunicación online, aprendizaje online*

**Abstract-** The latest changes mainly caused by the pandemic situation have caused that, on the one hand, audiovisual communication technologies through the Internet have rapidly developed to cover communication needs, allowing not only the participation of several users in a session but also different configurations to adapt to educational, personal and professional needs, such as teleworking. On the other hand, the adaptation of people, due to the need of utilizing these communication tools, both in the personal and professional fields, have resulted in the integration of these technologies very quickly and with a global reach. With the term online negotiation, we refer to any long-distance negotiation process, without physical contact and through the use of audiovisual communication tools, mainly connected to the Internet, which allow immediate and technically fluent communication, but with certain limitations and differences with the face-to-face negotiations. Online negotiations are here to stay and it is, therefore, necessary to analyze the changes and define a practical learning methodology with direct application to the professional context.

**Keywords:** *Online Negotiation, Online Communication, Online learning*

### 1. INTRODUCCIÓN

La pandemia pasará, pero sus efectos no. Adaptarse a las nuevas formas de comunicarse y negociar es esencial para mantener las relaciones y conseguir acuerdos satisfactorios.

Aunque la negociación online comienza hace muchos años con los distintos avances tecnológicos, es en la actualidad donde llega a su máximo desarrollo y es difícil encontrar referencias que no sean pequeños artículos en Internet, por lo que podemos determinar que todavía no existe un estado del arte definitivo y es probable que en los próximos años surjan nuevos avances tecnológicos que hagan seguir profundizando en este tema. Este trabajo únicamente pretende ser un punto de partida y establecer algunas consideraciones de utilidad para el aprendizaje y posterior puesta en práctica en el entorno empresarial.

A lo largo de la historia se han ido sucediendo distintos acontecimientos y descubrimientos tecnológicos que han ido permitiendo mejorar la comunicación entre personas y empresas, así como, integrar parte del proceso de negociación a distancia. Teniendo las necesidades tecnológicas cubiertas, y aunque la aceptación de las aplicaciones de videoconferencia en la sociedad ya era muy amplia, y con un gran abanico de posibilidades, no es hasta el año 2020, acelerado por la pandemia COVID-19, cuando estos sistemas se integran totalmente en la sociedad.

Debido a los largos periodos de confinamiento, las personas y organizaciones de todo tipo, deben aprender a marchas forzadas como utilizar estas aplicaciones para poder seguir “conectado” con otras personas, ya sea del entorno personal, educativo o profesional. Las aplicaciones de videoconferencia por su lado deben también desarrollar nuevas funcionalidades en un corto espacio de tiempo para cubrir la gran demanda de necesidades que van surgiendo.

Actualmente, podemos decir, que, aunque seguramente queden nuevas mejoras por venir, hemos llegado a un punto de no retorno, con unas posibilidades reales de comunicación que permiten desarrollar un proceso completo de negociación a distancia y por tanto debemos conocerlo para utilizarlo aprovechando el máximo potencial.

### 2. CONTEXTO

A lo largo de la historia, desde la invención del teléfono por Graham Bell (1876) y los posteriores descubrimientos y comercialización de aparatos que permitían la comunicación a distancia, incluido el fax y los ordenadores personales en los 70, hasta la adopción, en 1983 del estándar de comunicación TCP/IP, conocido hoy como Internet y que ofrecía ya los

primeros servicios de correo electrónico y posteriormente, en los 90 la comercialización de los primeros sistemas de videoconferencia, daban ya una variedad importante, aunque con sus limitaciones, de opciones de comunicación entre personas y organizaciones.

En los últimos años, los avances en las redes de telecomunicación, adaptándose a un mundo más global e inmediato, hacía que algunas de estas tecnologías, como el fax, dejaran de utilizarse y otras como el ordenador personal o móvil, con las aplicaciones de correo electrónico y de video, se desarrollasen para penetrar en el mercado, existiendo hoy en día, casi tantos móviles como población a nivel mundial.

Si además consideramos la urgencia en la utilización de las aplicaciones de videoconferencia derivada como consecuencia de la pandemia COVID 19, podemos asegurar que la comunicación online no solo ha venido para quedarse, sino que además existe la necesidad de conocerla por todas las personas, desde las edades escolares y universitarias, para poder desarrollar relaciones tanto a nivel personal como profesional.

Los descubrimientos antes mencionados, permitían ya realizar alguna parte del proceso de negociación. El teléfono permitía mantener conversaciones con otras personas, incluso a nivel internacional y el fax, por ejemplo, ya permitía intercambiar documentos, para comentarios, revisiones e incluso firma de acuerdos. Con las nuevas aplicaciones, incorporando el mail y el video, y las posibilidades que ofrecen las telecomunicaciones actualmente, se puede desarrollar un proceso completo de negociación, desde la toma de contacto hasta el cierre del acuerdo y el posterior seguimiento.

Por tanto, la negociación, como asignatura en la que se engloban los aspectos de comunicación y relaciones (Ertel, 1995), es donde mejor se puede apreciar esta necesidad y en consecuencia debe incorporar una metodología de enseñanza práctica y orientada a la integración de los estudiantes universitarios al ámbito profesional.

### 3. DESCRIPCIÓN

#### A. Proceso de Negociación

El proceso de negociación online no difiere mucho del proceso cara a cara, aunque ahora debemos incluir en nuestra preparación de la negociación, el manejo de herramientas y sistemas, que nos permita ser ágiles y centrarnos en la propia negociación, así como conocer las limitaciones tanto técnicas como de comunicación y las ventajas de cada aplicación.

Todo esto, puesto en práctica, generará confianza que beneficiará la relación con terceros y permitirá centrarnos en el asunto de la negociación para llegar a un acuerdo satisfactorio.

Por tanto, el proceso de negociación, igual que en un proceso de negociación internacional, se puede dividir en cuatro fases (Olegario Llamazares García-Lomas, 2018):

1. Toma de contacto
2. Preparación de la Negociación (incluido los medios y aplicaciones a utilizar)
3. Desarrollo de la Negociación
4. Cierre de acuerdo o conclusión

Cabe mencionar, que el seguimiento posterior de lo acordado en una negociación, así como el trabajo posterior para mantener una buena relación, son también esenciales, pero no será tratado en este documento.

Destacar que, los procesos empresariales se han visto afectados por la digitalización y las nuevas aplicaciones colaborativas online. Hace unos años, el tiempo invertido, por un departamento de compras en la elaboración de un pliego de condiciones (RFQ) para solicitar ofertas a los proveedores no era tan amplio como el tiempo de desarrollo del proceso de recepción y evaluación de ofertas. La digitalización requiere invertir mucho más tiempo en la preparación para luego posteriormente poder reducir los tiempos de evaluación y toma de decisiones, ya que deben estar todos los criterios definidos y parametrizados previamente para poder ser comparados rápidamente.

Actualmente con las herramientas colaborativas online que incluyen la posibilidad de intercambio de documentos y la comunicación ágil con el proveedor, el proceso permite intercalar la preparación con el desarrollo de forma continua, hasta alcanzar un punto de acuerdo o decisión final. Esto ocurre en casi todos los procesos empresariales y en consecuencia en el proceso de negociación. De cualquier manera, es evidente, en cualquier ámbito, que cuanto mejor preparemos un determinado asunto o una negociación, es muy probable que necesitemos invertir menos tiempo en el desarrollo y la conclusión.



Figura 1. Distribución de tiempos de preparación y desarrollo en un proceso empresarial. Creación Propia

#### B. Técnica y Tecnología

Está claro que el mayor beneficio de la negociación online es la reducción de tiempos y los ahorros económicos por evitar desplazamientos, permitiendo negociar desde cualquier punto del mundo de forma rápida (Shonk, 2019).

Las dos tecnologías online por excelencia son el mail y la videoconferencia, por lo que debemos conocer algunas consideraciones y limitaciones de cada una:

##### Mail

No existe percepción visual y en consecuencia se pierden aspectos de la comunicación que ayudarían a percibir el estado emocional y en consecuencia discernir aspectos que podrían darnos más información sobre la otra parte para generar confianza o desconfianza, por ejemplo, posiciones o movimientos de brazos, manos, piernas, cuerpo y expresiones de la cara.

No existe percepción verbal, que permitiría, de la misma manera que en el punto anterior, percibir el estado emocional, en este caso, por el tono de voz o la velocidad en la forma de hablar.

No existe percepción de sentimientos, aunque se pueden interpretar algunos estados de ánimo, lo que denominamos “leer entre líneas”, que conviene evaluar, ya que pueden ser percepciones erróneas y estar ligados a aspectos culturales.

Requiere ser explícito sobre los sentimientos, por ejemplo, al indicar nuestro estado de ánimo o frustración por algún aspecto de la negociación. Hay culturas que se ayudan de emoticonos para hacerlo.

Es necesario preguntar de forma directa si queremos recibir respuestas concretas, por lo que debemos estructurar aspectos del mail de forma esquemática para este objetivo y ser cuidados con la redacción para no herir sentimientos.

### Videokonferencia

Aunque existe una percepción visual, ésta es reducida por el marco o ventana utilizada siendo, en la mayoría de los casos, limitada a la cara, impidiéndonos percibir otros movimientos o gestos del resto del cuerpo.

Al ser aplicaciones relativamente nuevas es necesario formarse en la utilización de estas y considerar siempre elementos de contingencia en caso de problemas técnicos que provoquen la interrupción o ralentización del desarrollo de la reunión.

Otro aspecto importante que se debe considerar es la privacidad y aunque este es un elemento que también afecta al mail por las condiciones de confidencialidad de la información intercambiada, en la videokonferencia además existen aspectos de cumplimiento legal con respecto a la protección de la imagen, especialmente a considerar en las grabaciones y compartición de ficheros, que afectarían además a la confianza en la relación.

### C. La Relación y el Asunto

Todo negociador tiene dos intereses que satisfacer, por un lado, la relación con la otra persona y por otro, el asunto de la negociación (Ury, 2012)

Para cerrar un acuerdo o establecer una relación podemos utilizar distintos tipos de acercamiento o utilización de distintas herramientas que afectarán más a uno u otro de los dos aspectos mencionados. El acercamiento personal o cara a cara es el que más afectaría a la relación ya que favorece la comunicación tanto verbal como no verbal, así como la percepción de todos los sentidos y en consecuencia afectaría de forma muy drástica en toda relación en la que las emociones estén involucradas. A partir de aquí, se van limitando la comunicación y los sentidos, desde la videokonferencia hasta el mail, pasando por el teléfono.

Respecto al tipo de acercamiento que más favorecería el cierre o conclusión de un asunto, dejando las emociones o afecto personal en segundo plano, puede valer cualquier tipo, según la complejidad del asunto.

Dependiendo de esta complejidad del asunto, es posible cerrar determinados tipos de acuerdos. Por ejemplo, utilizamos el teléfono para acuerdos sencillos como es cerrar una fecha y lugar de una reunión y el mail, dada su inmediatez y posibilidad de adjuntar documentos, nos puede facilitar el cierre de un acuerdo más complejo, como por ejemplo la importación de un producto a nivel internacional, pero vemos que la relación pasaría totalmente a un segundo plano y en consecuencia, ésta debe ser trabajada más a largo plazo en base a la confianza generada por el cumplimiento del acuerdo de cada parte.

Según la tabla de abajo, podemos observar que un cierre de acuerdo o una toma de decisión satisfactoria requeriría una combinación de dos o más tipos de acercamiento, según la importancia de la relación y el asunto.

Tipo de acercamiento	Relación	Asunto
Cara a cara	★★★★	★★★☆☆
Videokonferencia	★★★☆☆	★★☆☆☆
Teléfono	★★☆☆☆	★☆☆☆☆
Mail	★☆☆☆☆	★★★☆☆

Figura 2. Influencia de cada tipo de acercamiento en la relación y en el asunto a negociar. Creación Propia

Conociendo esto, podemos aprovecharnos de cada tecnología para mejorar aspectos personales o situaciones de conflicto, por ejemplo, sabiendo que el mail tiene mayor influencia en el asunto a negociar que en la relación, podemos utilizarlo para esconder o mostrar emociones, según sea necesario para conseguir nuestros objetivos. Por supuesto, las emociones siguen existiendo en nosotros y debemos ser conscientes de las mismas para orientarlas o corregirlas según nos interese, por ejemplo, si tenemos un sentimiento de ira, es mejor esperar hasta que este sentimiento desaparezca y así evitar dejar por escrito algo de lo que podamos arrepentirnos más tarde.

### D. Metodología

Es fundamental formar a los alumnos en todos los aspectos y requisitos que intervienen en una negociación online y por lo tanto la metodología de enseñanza se debe adaptar de forma práctica en el aula.

La metodología a utilizar está basada en el Método el Caso (Hammond, 2002). La clase se distribuye en dos equipos adoptando cada uno el perfil o rol de la persona o equipo definida en el caso a tratar y estos a su vez en varios equipos de trabajo (2 a 4 personas). Inicialmente se deja un tiempo de lectura individual para comprensión y destacar la información que los alumnos creen relevante o de utilidad y seguidamente un tiempo de trabajo en equipo para preparar la negociación en base a la información de cada rol. En esta preparación en equipo, se establece de tal forma que se admite cierta creatividad e imaginación dentro de los límites del contexto de cada caso.

Se nombran los líderes de cada equipo que son los que realizarán el desarrollo de la negociación delante del resto de la clase. Una vez finalizado el tiempo de preparación en equipo se realizan las negociaciones. Según el tiempo disponible en clase, por lo menos debe existir dos negociaciones que vienen a durar cada una entre 10 y 15 minutos.

El motivo de separar en equipos reducidos tienen dos motivos esenciales, por un lado se pretende conseguir la involucración de todos los miembros del equipo, a los que además se les pide entregar al final de clase su hoja de preparación de la negociación y por otro lado plantear estrategia y objetivos de la negociación distinta por cada equipo asegurando que, aunque es cierto que con la primera negociación se da a conocer mucha información de la otra parte, el hecho de plantear acercamientos y objetivos distintos

aseguramos que cada negociación sea completamente diferente a la anterior.

Tanto en la fase de lectura individual como de trabajo en equipo, el profesor está pendiente de la participación de todos los alumnos además de dar soporte y respuestas a las dudas que puedan surgir.

Aparte de los líderes de cada equipo, se nombran también observadores para cada negociación, que expondrán sus comentarios constructivos sobre lo que se ha hecho bien y lo que se podría mejorar teniendo en cuenta lo aprendido en clase previamente.

Posteriormente, el profesor evalúa cada negociación y complementa los comentarios de los observadores aterrizando las explicaciones y exponiendo ejemplos prácticos, así como abriendo otras posibilidades de actuación que podría haber cambiado el trascurso y resultado de la negociación.

Cabe destacar que, siguiendo esta metodología durante el curso, se requiere llevar el control de participación de todos los alumnos tanto como negociador o como observador, así como mezclar distintos caracteres de personalidades y nacionalidades (en las clases con alumnos de varios países), lo que permitirá enriquecer cada negociación y darse cuenta de cómo influyen los aspectos culturales y de idiomas.

Al final de clase, los alumnos también contestan un breve cuestionario sobre el caso y la negociación para consolidar las lecciones aprendidas, hacerles pensar sobre los puntos que cada uno hubiese cambiado y conocer sus inquietudes a la hora de poner en práctica nuevos aspectos o consideraciones en las siguientes prácticas de negociación. Este cuestionario, que se valora con un punto positivo, sirve para asegurar que los alumnos están adquiriendo conocimiento y como base de información (*feedback*) para el profesor para adaptar las próximas clases según las distintas motivaciones. Ver Tabla 1 como resumen los pasos aquí explicados.

Tabla 1. Pasos Clase Práctica de Negociación

	<b>Pasos</b>
1	Facilitar documentos de lectura y explicación del caso
2	Lectura Individual del caso
3	Preparación de la negociación. Puesta en común, definición de estrategia y objetivos en grupo.
4	Desarrollo de la Negociación
5	Evaluación por Observadores
6	Evaluación por Profesor y Resumen de aspectos aprendidos y consideraciones para próximas negociaciones.
7	Cumplimentación de cuestionario sobre la negociación realizada y lecciones aprendidas. Entrega de hoja de preparación de negociación.

En el proceso de negociación online se sigue el mismo procedimiento anterior, pero integrando las aplicaciones online correspondientes. Actualmente existen en el mercado muchas herramientas colaborativas y de comunicación, que sin pretender ser exhaustivo y así mostrar neutralidad sobre las preferencias de unas u otras, se integrarían según se explica a continuación.

Como lo señalado anteriormente, lo más importante a la hora de integrar las herramientas online es que requiere de una

preparación y planificación mucho más detallada, lo que, aunque parezca un trabajo mayor, en los pasos posteriores se reducen mucho los tiempos de desarrollo de la negociación y de cierre.

Del mismo modo que en el entorno profesional, en el que se prepara y se comparten documentos, por ejemplo, un borrador de acuerdo, hay tres aspectos muy importantes:

1. Preparación y compartición de documentos
2. Configuración de la aplicación o herramienta de comunicación (videoconferencia).
3. Disponibilidad de los medios adecuados de comunicación en el aula.

Para el primer punto, una vez los documentos están totalmente revisados y finalizados para poder distribuirlos, preferiblemente en formato PDF para impedir cambios y manipulación posterior, se pondrán a disposición de los alumnos mediante mail o “colgándolos” en la plataforma colaborativa definida por el centro o universidad, con explicación detallada sobre el contenido, propósito e instrucciones.

El segundo punto, de configuración de la aplicación de comunicación, requiere hacerlo de forma minuciosa, definiendo los criterios de acceso, perfiles, así como las preferencias de participación de los usuarios. En este sentido cabe destacar el cumplimiento de los aspectos legales pertinentes en materia de imagen y protección de datos especialmente si la sesión se va a grabar y en la que todos los participantes deben ser informados al respecto para su consentimiento. En este apartado debemos siempre tener un plan de contingencia en caso de que surja algún problema técnico que impida la comunicación con algún alumno, destacando los siguientes puntos:

1. Conocer las instrucciones de utilización de los medios de comunicación instalados en el aula, así como el software aplicable.
2. Establecer unas instrucciones en caso de errores o fallos de comunicación que sean conocidos por todos los participantes a la sesión, lo que por lo menos, tranquilizará a los mismos, en caso de que ocurra alguna circunstancia y nos permite actuar con naturalidad, al ser todos conocedores de que esto podría ocurrir. La falta de información puede provocar nerviosismo y caos en el aula.
3. Tener prevista la utilización de otros medios de comunicación y software, como por ejemplo mail u otros medios de mensajería instantánea.
4. Tener a disposición los teléfonos de contacto del departamento de soporte IT.

Ya en la sesión de clase, que puede ser en entorno presencial, a distancia o incluso de forma “bimodal” (con alumnos presencialmente en clase y alumnos conectados a distancia), comenzaríamos la clase como hemos indicado en los párrafos anteriores, para ello, las aulas deben estar preparadas con las instalaciones y equipamiento adecuado tanto de voz como de imagen que permitan una comunicación y participación lo más fluida posible durante el transcurso de la clase.

Es importante, en la preparación de la clase por parte del profesor establecer unos “puntos de control” y comunicación con los alumnos conectados a distancia para hacerles sentir

totalmente integrados en la clase. Esto se consigue mediante preguntas participativas directas que por supuesto incluya a los alumnos presenciales e incluso provocando la interacción entre ellos. Estos puntos de control y comunicación se incluirán como mínimo al comienzo y finalización de cada parte definida en la estructura de la clase, que servirán además para repasar conceptos, facilitar aclaraciones sobre la forma de proceder, así como para recapitular y aportar valoraciones sobre lo acontecido en cada momento.

La clave del aprendizaje de la negociación está en la práctica y por lo tanto es necesario una constante interacción entre el profesor y los alumnos, así como entre ellos mismos, valorando sus aportaciones y orientado las mismas hacia el aprendizaje e interiorización de conceptos y el propio proceso de negociación.

Tabla 2. Puntos de Control

	Pasos	Punto de Control
1	Facilitar documentos de lectura y explicación del caso (enviado previamente). Explicación breve y recordatoria.	Confirmación de publicación y recepción de documentos.
2	Lectura Individual del caso.	Preguntas abiertas sobre el caso a tratar.
3	Preparación de la negociación. Puesta en común, definición de estrategia y objetivos en grupo.	Preguntas abiertas sobre el caso a tratar y roles.
4	Desarrollo de la Negociación.	Verificación de funcionamiento correcto de sistema online.
5	Evaluación por Observadores.	Verificación de funcionamiento correcto de sistema online.
6	Evaluación por Profesor y Resumen de aspectos aprendidos y consideraciones para próximas negociaciones.	Preguntas abiertas sobre el caso y conceptos estudiados previamente.
7	Cumplimentación de cuestionario (enviado previamente) sobre la negociación realizada y lecciones aprendidas.	Confirmación de publicación y recepción de documentos.

Dependiendo de si la clase es presencial, online o bimodal se deben ajustar los tiempos según el tiempo total establecido de la clase. Según distintos estudios la capacidad de mantener la atención en modalidad online baja considerablemente por lo que, si una clase presencial dura dos horas, la clase online o bimodal se debe reducir a un máximo de una hora y media, debiendo ajustar cada apartado de la clase.

Una vez interiorizado todo el proceso, después de repetirlo varias veces, y sabiendo las observaciones que hemos señalados sobre la utilización de los medios online se puede añadir clases algo más elaboradas y complicadas en la propia gestión. En este sentido, cabe mencionar una práctica que, a modo de juego interpretativo y con fines didácticos y de mejora de la

comunicación, se puede incluir en algunas de las prácticas de negociación, mediante la interpretación de una emoción o sentimiento principal, por ejemplo, ira, alegría, tristeza, etc. que requerirá por parte de los alumnos una concentración mayor, ya que aparte de la propia negociación, deben preparar su papel interpretativo.

Esta es una de las mejores formas de aprender y ver cómo influyen los sentimientos en las negociaciones, siendo unas clases muy dinámicas y divertidas, y que el alumno no olvidará. Al final de esta sesión, aparte de la correspondiente recapitulación de lo aprendido, se entrega un “premio” a la mejor interpretación, elegido por todos los alumnos, lo que hace que favorece una motivación muy alta y todo el grupo participe muy activamente.

#### 4. RESULTADOS

Durante el año escolar, se han sucedido varias clases utilizando esta metodología con gran éxito y aceptación por parte de los alumnos, los cuales están mucho más predispuestos a la utilización de estas herramientas y sus conocimientos técnicos suelen ser más profundos que los de las generaciones anteriores, por lo que el choque cultural es casi inexistente para las nuevas generaciones.

Al ser la clase de negociación eminentemente práctica, el conocimiento de la negociación online se realizaría de la misma manera; mediante evaluación de la participación e involucración de los alumnos en las prácticas realizadas en clase y mediante examen que incluya los conceptos y consideraciones aprendidos respecto a la negociación online.

A continuación, se incluye testimonio de dos alumnos de 4º del grado de Administración y Dirección de Empresa:

Testimonio 1: “Mi experiencia al tener que practicar a negociar de manera online la considero enriquecedora y útil. Creo que al haber aprendido esta metodología en la clase de *Negotiation Techniques* se me han abierto muchas puertas en vista a procesos de selección, invitaciones a seminarios, entrevistas laborales... ya que estaba capacitado para potenciar una sinergia con el oyente.

Para ello, desde mi punto de vista, la preparación del caso es determinante ya que durante la negociación no vas a poder tener información clave que se daría en otra situación, puesto que es complicado de observar la comunicación no verbal de la otra persona. Además, es fundamental tener los conocimientos suficientes sobre el uso de la herramienta para saber actuar ante cualquier imprevisto.

Para concluir, considero necesaria esta metodología de aprendizaje en alumnos de últimos años de carrera. Debido a la pandemia del Covid-19 nos vemos inmersos en numerosos procesos de selección en los cuáles las entrevistas se realizan telemáticamente y debemos estar preparados para ellas.”

Testimonio 2: “...Finalmente, al concluir el ejercicio, ambas partes quedaron satisfechas con la conversación, entendieron mejor la información que desconocían del otro y se comprometieron a tomar decisiones concretas que pudieran beneficiar a ambos en lo personal y profesional. Creo que este ejercicio nos ayudó mucho a entender los distintos elementos presentes en una negociación corriente y a cómo prepararla antes de lanzarnos directamente a la comunicación, gestionando

las emociones de ambas partes y elaborando previamente alternativas acordes a nuestros intereses y prioridades.”

## 5. CONCLUSIONES

La negociación online es totalmente posible hoy en día por el avance de las tecnologías, permitiendo una reducción de tiempo, así como unos ahorros económicos importantes.

La negociación online permite realizar un proceso de negociación completo con cualquier persona alrededor del mundo, lo que en la situación actual de globalización es clave conocer sus ventajas y limitaciones para ayudarnos a conseguir unos resultados satisfactorios, tanto a nivel relacional como a nivel de objetivos de la propia negociación.

Familiarizarse con todos estos aspectos, así como asegurarnos una correcta y ágil utilización de estas herramientas online son clave en la forma de relacionarse tanto a nivel personal como profesional.

Por todo lo anterior, la negociación online debe ser considerada no solo en la asignatura de negociación sino también en todas las asignaturas en la que se incluyan aspectos de comunicación como por ejemplo en las asignaturas de habilidades profesionales o directivas.

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia, a Carlos Monné (mi director de tesis en la Universidad de Zaragoza) y al Departamento de Gestión Empresarial de ICADE.

## REFERENCES

- Ertel, R. F. (1995). *Getting Ready to Negotiate. The Getting to Yes Workbook*. London: Penguin Books Ltd.
- Hammond, J. S. (2002). *Learning by the Case Method*. Harvard Business School, 1-4.
- Olegario Llamazares García-Lomas, O. N. (2018). *Negociación Internacional. Estrategias y Casos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Shonk, K. (2019, 11 4). *Online Negotiation Strategies: Email and Videoconferencing*. Retrieved from Harvard Law School | Program on Negotiation: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/online-negotiation-strategies-email-and-videoconferencing/>
- Ury, R. F. (2012). *Getting to Yes. Negotiating an agreement without giving in*. London: Random House Business Books.