

# NEGOCIACIÓN: COMPETENCIA GERENCIAL POR ANTONOMASIA

JORGE IGNACIO PAZ\*

## RESUMEN

Los conflictos son inherentes al ser humano y surgen cuando las personas se relacionan e interactúan, cuando manejan posiciones contrarias, las sostienen y las defienden. Las buenas decisiones surgen de la creatividad por el desacuerdo.

Negociar es redefinir el problema para generar la mejor opción que satisfaga los intereses de las partes y, en consecuencia, éstas puedan comprometerse en un acuerdo que puedan cumplir. Dentro de la nueva concepción de la gerencia como suministradora de conocimientos para generar resultados, la competencia de negociación ha venido adquiriendo un gran protagonismo e importancia, esencialmente por constituirse en la herramienta fundamental para la solución de conflictos y para el establecimiento y mantenimiento de relaciones perdurables.

PALABRAS CLAVE: conflicto; negociación; problema.

## ABSTRACT:

Conflicts are inherent in human beings. Conflicts occur when people interact and have opposing viewpoints that they sustain and defend. The right management decisions come from the creativity spurred by a disagreement.

Negotiating is to redefine an issue in order to generate the best option that satisfies the interests of all parties, thus obtaining commitments to an agreement that the parties involved can maintain. Inside the new conception of management as the source of knowledge to generate results, the ability to negotiate conflicts has been acquiring high importance, essentially because it constitutes the fundamental tool for conflict resolution and for settling down durable relationships.

KEY WORDS: conflict; negotiation; problem.

---

\* Ingeniero Civil y Administrador. Executive MBA. Consultor de Empresas. Profesor EIA. [pfpaz@eia.edu.co](mailto:pfpaz@eia.edu.co)

Artículo recibido 1-XI-2002. Aprobado con revisión 19-I-2004.  
Discusión abierta hasta julio 2004.

## INTRODUCCIÓN

Dada la complejidad, diversidad y ámbito de operación de las organizaciones modernas, cada vez toma más importancia una disciplina del conocimiento que es la Gerencia, la cual se ha venido estructurando como ciencia, pero que jamás podrá dejar de ser un arte, ya que para ejercerla requiere el desarrollo de competencias que le son propias. Ser un “buen gerente” depende no sólo de profundos conocimientos en las áreas técnicas y humanas del saber, sino de una permanente actitud proactiva frente al liderazgo (Paz, 1996), de un sano criterio y visión de futuro para la toma de decisiones (Paz, 1995) y de una capacidad negociadora como herramienta para la resolución de conflictos en las organizaciones.

Un conflicto, en una perspectiva positiva, es un reto y un desafío para aprender y mejorar. Los conflictos que se presentan en nuestro diario vivir nos motivan a luchar, a encontrar nuevos caminos, a relacionarnos con los otros, a ver las cosas de otro modo y a vivir en un proceso de renovación permanente. El conflicto es inevitable, pero es conveniente. Nuestro propósito no debe ser reprimirlo, sino aprender a manejarlo, convirtiéndolo en oportunidad de desarrollo para nuestra organización. Las buenas decisiones surgen de la creatividad por el desacuerdo. Dentro de las opciones de solución en todo conflicto es posible llegar a un acuerdo por medio de la negociación que optimice el beneficio de cada una de las contrapartes.

La Planeación y la Dirección Estratégica son las herramientas que nos ayudan a establecer y orientar los objetivos de una organización (Paz, 1997), la Ética nos orienta hacia un sano camino para alcanzarlos (Paz, 1993) y la Resolución de Conflictos nos ayuda a vencer los diferentes obstáculos humanos que se interpongan en el proceso para lograrlos.

Es importante hacer el manejo del conflicto como parte de la vida ordinaria, antes de que éste se extienda y sea demasiado violento y costoso. El conflicto genéricamente no se resuelve, focalmente se

maneja, porque hay formas del conflicto que continúan y hay mucha gente que está en conflicto y no quiere salir de él. En el presente artículo se presentan los principales elementos y herramientas que posibilitan un acuerdo sensato, eficiente y amigable como resolución negociada de un conflicto.

## 1. EL CONFLICTO

El conflicto es una realidad ineludible. Por los diversos intereses de las personas y las entidades a quienes sirve una organización, y por la competencia y el desacuerdo entre las personas y las unidades dentro de la institución misma, el conflicto es inevitable (Badaracco, 1994, p. 89). El conflicto es inherente al ser humano, por lo mismo, los conflictos surgen cuando las personas se relacionan e interactúan, cuando manejan posiciones contrarias, las sostienen y las defienden.

La cultura de la mayoría de las organizaciones ha sido de confrontación. Nos cuesta aceptar la diferencia y nos inclinamos a imponer la autoridad cuando aflora la contradicción. Tendemos a asumir posiciones descalificadoras que niegan al que piensa o actúa distinto a nosotros. Es necesario cambiar este comportamiento, aprendiendo a manejar en forma productiva las diferencias, sin estimular innecesarias contiendas internas y externas.

En el mundo, el poder cada vez está más fragmentado. Esto hace que los mejores líderes sean aquellos que pueden, mediante mecanismos de concertación, integrar las demandas de grupos con intereses diversos y grados variables de poder. El tiempo dedicado a la búsqueda del consenso en grupo se recupera ampliamente con el que se gana en la ejecución de lo concluido, con la mejora en la calidad de las decisiones y con el mayor nivel de compromiso de los ejecutores con ella; así lo indica la experiencia japonesa. El consenso es más poderoso que la fuerza; aprendamos a utilizarlo. Para que la concertación sea útil se requiere la participación directa o indirecta de aquellos a quienes va a comprometer; de lo contrario,



los excluidos no se sienten obligados y pueden transgredir lo acordado<sup>1</sup>.

Los líderes tienen que hacerse, entre otras, estas preguntas: ¿Cuáles individuos y subgrupos están más fuertemente comprometidos con los valores clave de la organización? ¿Cuán intenso y amplio es el conflicto entre estos grupos y otros? Al contestarlas, una preocupación dominante del líder debe ser para que la solución del conflicto refuerce los valores críticos de la institución. Esto significa habitualmente que los beneficiados deben ser las personas y las unidades que comparten estos valores. Si los miembros políticamente poderosos de una organización no los comparten, estos valores se erosionan. Por fortuna los valores compartidos ayudan a reducir las maniobras políticas, y así se reduce y, a menudo, se resuelve el conflicto. Un líder debe tener la capacidad de identificar los conflictos que afectan los valores y las normas vitales. Esto sólo es posible si él mismo está fuertemente comprometido con los valores y las normas. Por su compromiso ético, el líder no puede transigir en cuestiones que afecten los valores básicos de su organización, no importa cuál sea el conflicto que pueda resultar. La inconsecuencia y la vacilación que inevitablemente resultan de la negociación y la transacción perjudican grandemente la capacidad del líder para hacer que otros tomen en serio los valores de la institución (Badaracco, 1994, p. 89).

Un *problema* es una cuestión para ser considerada, resuelta o respondida. Se tiene un problema cuando algo se atraviesa en el camino hacia alcanzar un objetivo o cuando no acontece lo que se espera que suceda. Decidir es una fase de un proceso global de solución de problemas que incluye el reconocimiento de la necesidad de un dictamen, la definición exacta del problema, el análisis de la situación, la determinación de quién toma la decisión, la elección de una alternativa, la aplicación de medidas y el seguimiento o revisión de la ejecución del programa de solución (Paz, 1995, p. 22).

<sup>1</sup> Comité Ejecutivo de *Ecopetrol*, Conceptos básicos del gerente excelente.

Todo conflicto es un problema, mas todo problema no es un conflicto. Un *conflicto* es una desarmonía entre personas, ideas o intereses incompatibles o antitéticos (opuestos); su esencia radica en la oposición de dos voluntades y, en consecuencia, es un problema eminentemente derivado de la libertad de los seres humanos.

El conflicto es inherente al ser humano y se puede entender desde distintas perspectivas. Entre otros, podemos diferenciar los siguientes conflictos:

- *Del Día a Día*: derivados de problemas pequeños, irritantes y cotidianos. Consumen una gran cantidad de tiempo, energía y emoción.
- *Crónicos*: una mala interrelación continuada conduce a la discriminación. Ponen en juego los valores.
- *Causa-Raíz*: al ir actuando en la raíz se va solucionando la causa.
- *Internos*: yo con yo, mi deseo con mi necesidad.
- *Psíquicos*: resultantes de la existencia de dos tendencias internas contradictorias en un mismo sujeto o de dos situaciones motivacionales claramente incompatibles.
- *De Confianza*: de comunicación, se necesita vencer.
- *En la Crítica*: con las ideas de los demás.
- *De Responsabilidad*: en alinear la autoridad con la responsabilidad, normalmente mucha responsabilidad con poca autoridad.

## 2. DEFINICIÓN OBJETIVA DEL CONFLICTO

Un paradigma es una suma de supuestos y la realidad subjetiva es una construcción de supuestos.

Los conflictos se dan al nivel de los deseos, no de las necesidades (ver figura 1). Hay que lograr separar los deseos de las necesidades. La solución es un cambio que invalide el supuesto subyacente

del deseo, una idea que desconecte la necesidad del deseo causante del conflicto, el cual no permite alcanzar un objetivo común entre las partes (Goldratt, 1995, p. 7-21).

- Para tener una “buena relación de vecinos” era necesaria la “integridad territorial” de Egipto, para lo cual el Estado egípcio debía “recuperar la península del Sinaí”.

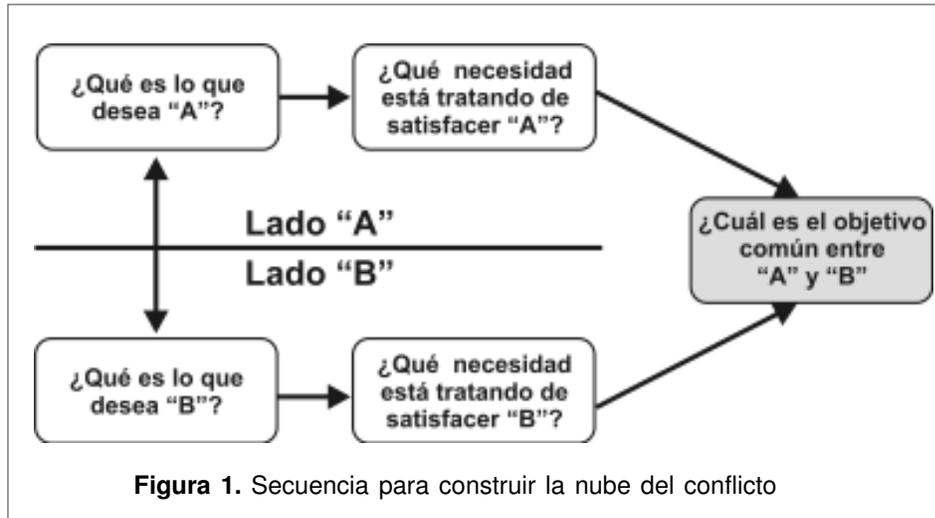


Figura 1. Secuencia para construir la nube del conflicto

Los deseos opuestos de los dos estados por poseer el mismo territorio, respondían a suposiciones contrapuestas a las necesidades de seguridad de Israel y de integridad de Egipto, siendo la satisfacción de esas necesidades requisito fundamental para alcanzar un objetivo común de paz.

Como en todo problema, el primer paso para la solución de un conflicto es su definición exacta, de ahí la importancia de poder verbalizarlo, es decir, expresarlo adecuadamente con claridad. Gráficamente, un buen método es la llamada Nube del Conflicto (figura 1), que utiliza la Teoría de Restricciones (Instituto Abraham Y. Goldratt, 1997, p. 21-57).

Como habíamos anotado, la solución es un cambio que invalide el supuesto subyacente para desconectar la necesidad del deseo causante del conflicto, el cual no permite alcanzar un objetivo común entre las partes.

El deseo de Israel por mantener la ocupación de la península del Sinaí respondía como supuesto a

En la figura 2 se puede visualizar el conflicto egipcio-israelí que se verbalizó, para cada una de las partes disputantes, así:

- Para tener una “buena relación de vecinos” era necesaria la “seguridad” de Israel, para lo cual la nación judía debía “conservar el control de la península del Sinaí”.

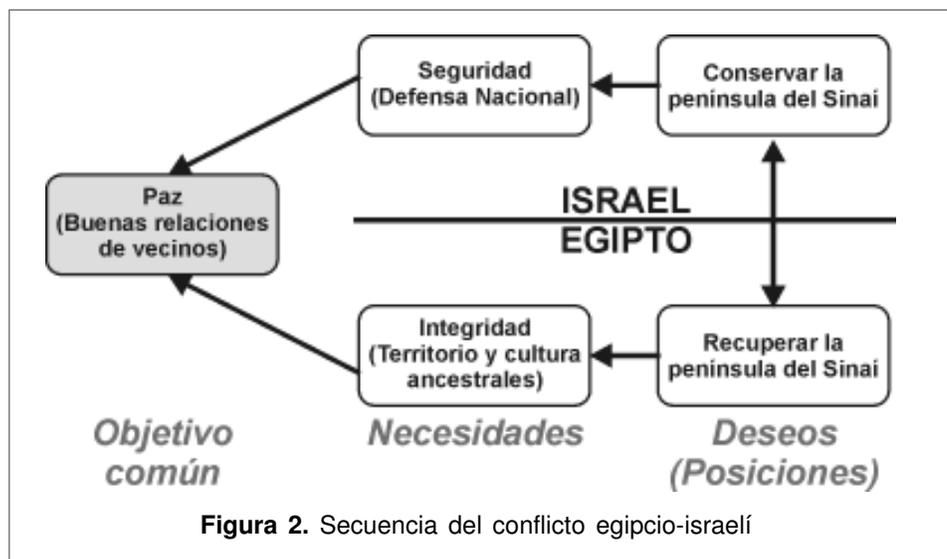


Figura 2. Secuencia del conflicto egipcio-israelí



su necesidad de seguridad (defensa nacional), el deseo opuesto de Egipto de recuperar el control de dicha península obedecía a la necesidad de integración (un territorio y cultura que le eran ancestrales). Al cambiar Israel el supuesto porque “no hubiera presencia militar egipcia en el Sinaí” para satisfacer su necesidad de seguridad y que ello fuera garantizado por las Fuerzas de Paz de las Naciones Unidas se modificó el paradigma, ver figura 3, y en consecuencia Egipto abandonó los supuestos árabes de una nueva guerra y logró así su soberanía sobre la península a comienzos de 1980.

### 3. TEORÍAS SOBRE NEGOCIACIÓN

*La negociación es el arte de llegar a una mutua comprensión, a través de las oportunas discusiones sobre los puntos esenciales de un contrato, tales como entrega, especificaciones, precios o términos. Dada la interrelación de dichos factores entre sí y con muchos otros, se trata de un arte que requiere juicio y sentido común (Hajek, 1981, p.112).*

Las negociaciones son situaciones estratégicas, es decir, las acciones de una parte dependen de

lo que haga el otro, e involucran una serie continua de interacciones que van perfilando tanto el resultado (o el acuerdo final) como el proceso a través del cual se llega al resultado, las reglas de juego que establecen secuencialmente las partes hasta llegar a definir un procedimiento o proceso que se mantendrá en futuras interacciones entre las partes.

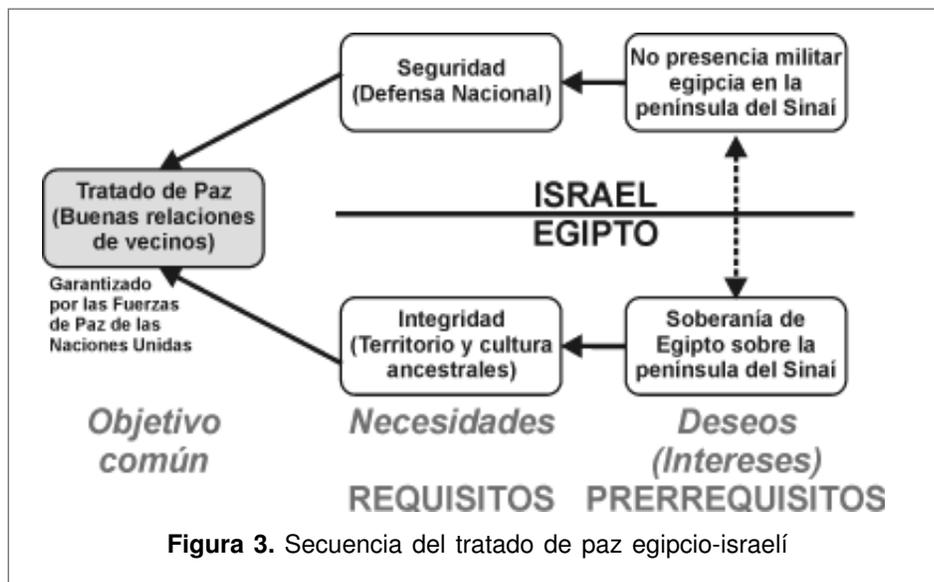


Figura 3. Secuencia del tratado de paz egipcio-israelí

Las prolongadas negociaciones de Camp David permitieron alcanzar el objetivo común de un tratado de paz que garantizara las relaciones de buenos vecinos entre Egipto e Israel. El acuerdo fue firmado en Washington en marzo de 1979. Habían caído las múltiples suposiciones de que tan encarnizados enemigos nunca se reconciliarían. La nueva realidad egipcio-israelí se ha mantenido por casi cinco lustros y ha permitido invalidar varios supuestos subyacentes que impedían un proceso de paz en el Medio Oriente.

Una teoría de negociación es un conjunto de conceptos que permiten describir, explicar y predecir el comportamiento de las partes y los resultados de un proceso de negociación; característicamente las teorías sobre negociación están orientadas hacia obtener mejores resultados y son de naturaleza normativa, es decir, implican el procedimiento que debe seguirse para obtener los resultados esperados. Orientada a la acción, una teoría sobre la negociación requiere conocer la manera como se comportan los negociadores y los resultados que obtienen con ese comportamiento (Ogliastri, 1993, p. 5).

Siendo la negociación un proceso, tiene etapas y normas que se deben cumplir durante su ejecución. Dichas etapas constituyen los ingredientes básicos que ayudan a conseguir que las partes involucradas lleguen a acuerdos mutuamente satisfactorios; además, dejan la posibilidad de realizar futuras negociaciones con la contraparte.

En un proceso de negociación se tiene que la buena utilización de los recursos disponibles, tales como la planeación estratégica, la designación adecuada del negociador o equipo de negociación, la selección de las tácticas, la preparación de la información, etc., ayudará a encontrar las opciones viables para conseguir el acuerdo de una manera confiable y apropiada, buscando los mayores beneficios que se puedan alcanzar sin afectar las relaciones con la contraparte.

Podrían distinguirse dos grandes modelos o teorías de negociación: el tradicional y el moderno. El primero es principalmente un proceso de regateo; el segundo, la resolución conjunta de un problema, y pretende superar algunas de las limitaciones del sistema tradicional (Ogiastri, 1993, p.5).

#### 4. EL SISTEMA TRADICIONAL DE NEGOCIACIÓN

Se entra a negociar porque hay un conflicto de intereses, o al menos parece haberlo, y se puede negociar porque se cree posible encontrar un campo donde las partes hallan una solución común. La negociación tradicional parte del supuesto de que el conflicto tiene pocas opciones de beneficio mutuo y que alguna de las partes debe sacrificarse y ceder para llegar a la solución. En otras palabras, la negociación implica básicamente ceder lo menos posible y conseguir que sea el otro quien pierda más terreno. Concebida así la situación, se trata de un proceso entre adversarios y, por más que se crea que “al enemigo hay que tenerlo cerca”, se trata de una competencia (véase figura 4).



**Figura 4.** Elementos de la técnica de negociación tradicional.

En el proceso de negociación tradicional podemos observar los siguientes aspectos:

- *El dilema de la introducción:* ablandar al competidor o acercarse al enemigo.
- *La apertura:* poner bien el ancla (primera postura por parte del vendedor o del comprador). El establecimiento de aperturas muy altas, no sólo hace perder la esperanza a la contraparte sino también la paciencia, pues el tiempo requerido para acercar los extremos es muy extenso. Las anclas altas propician un clima confrontativo, de situaciones extremas, que a veces lleva a comportamientos irracionales, intransigentes, de rabia o revanchismo.
- *MAAN* (Mejor Alternativa que un Acuerdo Negociado) = BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) = ALEX (Alternativa Externa) = Concepto que responde a la pregunta: ¿Qué me pasa si no negocio? Lleva a “costos de oportunidad” cuantitativos y cualitativos por no lograrse un acuerdo negociado. Ejemplo: costos de una huelga por no llegarse a un acuerdo en una negociación colectiva laboral.
- *Determinar el punto o límite de resistencia propio y el del otro.* El negociador tradicional espera hasta el



último momento y agota las instancias para tener certidumbre de que la contraparte está en su límite, lo que implica tomar riesgos de perder la negociación y que el otro se vaya con su alternativa externa –MAAN–. El proceso puede dañar las relaciones con la contraparte; por ello, negociar de una manera que perjudique la siguiente negociación puede tener muy malas consecuencias a largo plazo.

- *El enfoque amistoso*: “por ser para ti” o la aproximación adversarial: “no me amenaces”. Las amenazas o la manipulación de amistades fingidas pueden ser efectivas en muchos casos, pero en otras provocan reacciones negativas muy fuertes.
- *El uso de las dos manos*: el bueno y el malo.
- *El cierre*: “trato hecho”. Por los defectos del sistema tradicional o por el proceso mismo, a pesar de que las partes los tenían perfectamente entre manos, no se cierran todos los acuerdos que habrían podido realizarse.

*“Los acuerdos a que se llega con el sistema tradicional son a veces tan extremos que no toman en cuenta las necesidades del otro y son insostenibles a largo plazo. Una buena negociación llega a acuerdos sólidos, sabios, justos, salomónicos; a nadie le conviene perjudicar al otro y crearle resentimientos o hacerse una imagen o reputación de “ventajoso”, oportunista, aprovechado, exigente, ambicioso, agalludo, angurrioso, avión, voraz, tiburón... (el lenguaje popular no escatima términos para este comportamiento).*

*El punto anterior señala lo que en últimas es la principal limitación del sistema tradicional: al partir de la base de que en una negociación siempre hay alguno que gana lo que el otro pierde, se plantean exclusivamente situaciones de “suma cero”, es decir, aquellas en las cuales no es posible incrementar el valor de lo que está en juego. La mayoría de las negociaciones no son del tipo que los matemáticos llaman juegos de suma 0, aquellos en los cuales lo que gana el uno lo pierde el otro. Al revés, las negociaciones son situaciones donde*

*generalmente es posible encontrar soluciones en las cuales ambos ganan más (...)*

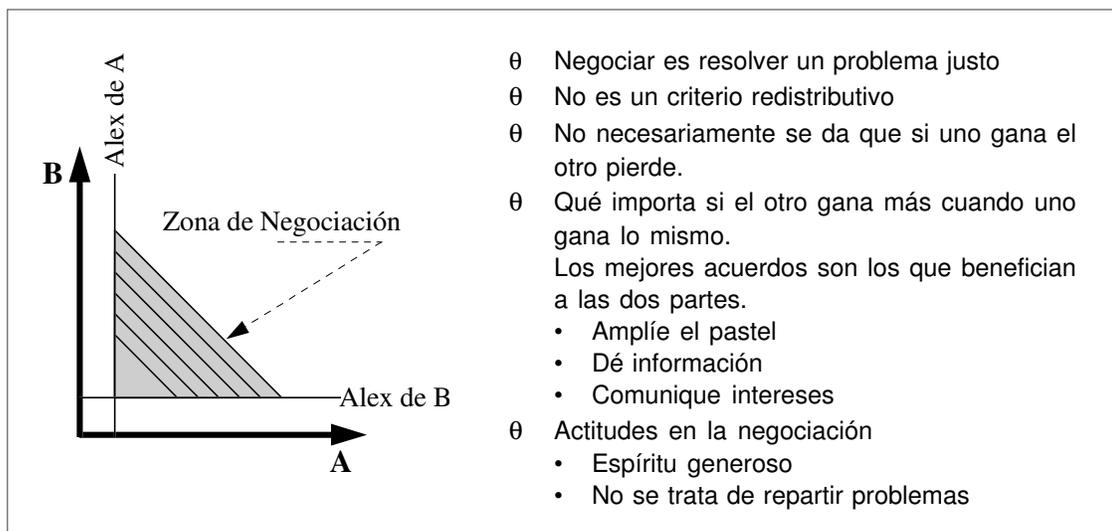
*Finalmente, el sistema tradicional es ineficiente, pues se cumple una nueva ley de Parkinson: la negociación se expande hasta ocupar el tiempo destinado para hacerla. El negociador tradicional espera hasta el último minuto, agota el tiempo para que el otro se ponga en su límite de resistencia, y se tienen que quemar todas las instancias de decisión antes de llegar a un acuerdo.*

*También es ineficiente el desgaste de energía de una negociación personalizada, que deja a las partes con el alma en hilo, en la situación cargada de emoción y juegos de poder de una negociación tradicional.*

*La negociación tradicional es excesivamente de corto plazo, centrada en un trato y no en relaciones de conveniencia mutua a largo plazo” (Ogliastri, 1993, p.12-13).*

## 5. NEGOCIAR ES SOLUCIONAR UN PROBLEMA

Tradicionalmente se ha considerado que negociar es un proceso entre adversarios; la negociación implica básicamente ceder lo menos posible y conseguir que sea el otro quien pierda más terreno. Se observa una actitud completamente diferente cuando en una organización se trabaja en equipo para tomar una decisión, sus miembros aportan lo mejor de sí mismos, comparten sus conocimientos y toda la información de que disponen y con creatividad conjuntamente diseñan las opciones de solución del problema para, con criterios objetivos, seleccionar la mejor. El conflicto es un problema y no tiene sentido que se adopte una actitud diferente para su resolución. Negociar es redefinir el problema para generar la mejor opción que satisfaga los intereses de las partes y, como consecuencia, éstas logren comprometerse en un acuerdo que puedan cumplir.



El problema, si así se le puede llamar, es que cada conflicto es diferente y que como tal es necesario detectarlo, prevenirlo y manejarlo para poder “negociarlo”. Es así como una negociación no sólo se presenta a nivel familiar, político, empresarial o extraterritorial; más bien la negociación, en cada una de sus facetas, puede ser el camino hacia la resolución de casi cualquier conflicto, si cada una de las partes involucradas está dispuesta a encontrar la solución más adecuada y que las beneficie conjuntamente como un todo.

El tener éxito o fracasar en la solución de un problema específico de una organización o de un individuo dependerá de la capacidad para definirlo y analizarlo, de la habilidad para seleccionar entre los cursos de acción que se determinen como viables para afrontar el problema y alcanzar los objetivos trazados para su solución y de la aptitud para ejecutar y controlar, oportunamente, la decisión tomada, que siempre será susceptible de ser mejorada. La vida, tanto de las organizaciones como de las personas, se desenvuelve dentro de un complejo sistema de oportunidades alternativas, las cuales conducen a decisiones y acciones que, de ser acertadas, satisfacen necesidades y proporcionan bienestar (Paz, 1995, p.21).

En la figura 5 se esquematiza la búsqueda de soluciones (Gobernación de Antioquia, 1997).

**BÚSQUEDA DE SOLUCIONES**

- I. **EL PROBLEMA**  
 ¿Cuáles son los síntomas de la situación actual?  
 ¿Cuál sería la situación deseada?
- II. **POSIBLES DIAGNÓSTICOS**  
 ¿Por qué existe la brecha entre la situación actual y la deseada?
- III. **POSIBLES ENFOQUES PRESCRIPTIVOS**  
 ¿Cómo pudiéramos superar cada obstáculo o causa del problema?
- IV. **POSIBLES ACCIONES ESPECÍFICAS**  
 ¿Cómo implementaríamos estas estrategias?  
 ¿Quién debería hacer qué cosa y cuándo?

---

  
**GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA**  
**PEDAGOGÍA DE LA TOLERANCIA**

Derechos reservados © 1992 por  
 Conflict, Management, Inc.

Figura 5



## 6. LA NUEVA TEORÍA: EL SISTEMA MODERNO DE NEGOCIACIÓN

- *Prepare la negociación:* disponga criterios objetivos en los cuales la base.
- *Prenegocie:* haga nemawashi (negociación informal de exploración).
- *La introducción:* establezca contacto duradero.
- *El intercambio de información:* prepare las preguntas, pregunte a la contraparte qué quiere.
- *La apertura:* redefina el problema, no tire anclas; si la contraparte abre con un ancla, pregúntele por qué.
- *Negocie los criterios:* aplique estándares o criterios objetivos externos que resuelvan el problema sin que se requiera una personalización del intercambio, cómo regatear sin hacerse daño (uno busca lo mejor para la parte que representa).
- *Haga que la negociación sea transparente:* no diga mentiras.
- *Conserve la compostura:* establezca reglas de comportamiento entre las partes (de respeto mutuo

en la negociación, sin amenazas, la negociación no es para hacer amigos); en negociación, como en el boxeo, el que se enoja lleva la peor parte, una virtud básica del negociador es la paciencia y la calma.

- *Prevea que puede haber diferencias de poder:* por ejemplo, un criterio de valoración por los resultados que pueda generar.
- *Exploración de intereses:* no oculte sus intereses; busque muchas opciones de beneficio mutuo. Ahí está el potencial de incrementar valor para todas las partes.
- *Cierre el acuerdo:* hay cuestiones de principios o de responsabilidad que no se negocian, cualquier acuerdo es susceptible de mejorarse; por eso, es importante pactar cláusulas de conciliación o arbitrio.
- *Renegocie:* siempre habrá renovaciones, cambios en la terminología, ajustes o meras desavenencias sobre la interpretación de los términos de un acuerdo.

Aplique el decálogo sobre el nuevo método de negociación (véase cuadro 1). (Ogliastri, 1993).

**Cuadro 1. UN DECÁLOGO SOBRE EL NUEVO MÉTODO DE NEGOCIACIÓN**

- 1) Con sus colegas, no negocie como si fueran amigos ni tampoco adversarialmente: mantenga su relación en un cordial y respetuoso colegaje.
- 2) Su propósito central es resolver un problema conjunto, no ganarle al otro ni llegar a todo trance a un acuerdo.
- 3) Piense a largo plazo, en los resultados que tendrá esta negociación tanto para la relación con el otro como para futuras negociaciones.
- 4) Busque la solución favorable que daría un juez o árbitro externo: apele a los números, a las razones... deje de lado las amenazas y los "cañazos".
- 5) Piense en el otro tanto como en usted mismo; no haga propuestas que no sean suficientemente "justas", haga ofertas que sean buenas para usted, pero al menos aceptables para el otro.
- 6) Redefina el problema de la manera más amplia posible para que incluya los intereses reales más amplios del otro y los suyos propios; utilice la negociación como un medio para redefinir el problema haciendo preguntas y abriéndose a nuevas maneras de concebir la solución.
- 7) Haga preguntas y ofrezca gradualmente intercambios de información. Determine con la mayor certeza posible en cuáles elementos hay una total incompatibilidad con el otro lado, en cuáles hay exactamente el mismo interés y en cuáles se tiene diferente valoración para cada uno.
- 8) Amplíe el paquete. Proceda a regatear sanamente lo que sea de regateo, pero busque e identifique el bloque total de puntos de negociación.
- 9) Determine las diferencias de valor que puede haber entre usted y la contraparte, y trate de intercambiar los puntos de más valor para usted por los de más valor para él.
- 10) Haga cálculos antes de sentarse a negociar. ¿Cuál es su alternativa externa MAAN? ¿Cuál es el valor relativo de los diferentes puntos que va a negociar? ¿Cuántos bloques de negociación satisfactorios para usted existen?

## 7. CONTRASTE ENTRE DOS SISTEMAS DE NEGOCIACIÓN (Ogliastri, 1995)

<b>Cuadro 2</b>	
<b>NEGOCIACIÓN TRADICIONAL</b>	<b>NUEVA TEORÍA DE NEGOCIACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abrir con demanda muy alta</li> <li>– Presionar con “cañas” sobre la alternativa externa propia</li> <li>– Fingir desinterés</li> <li>– No dar ninguna información</li> <li>– Adivinar el límite del otro</li> <li>– Acercarse amistosamente o tratar duro al otro (o ambos)</li> <li>– Convencer, dar argumentos</li> <li>– Amenazar o intimidar al otro</li> <li>– Esperar a que se acabe el tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Preparar criterios objetivos</li> <li>– Calcular la alternativa externa (MAAN)</li> <li>– Preparar preguntas sobre intereses</li> <li>– Establecer reglas de mutuo respeto</li> <li>– Hacer muchas preguntas</li> <li>– Explorar muchas soluciones</li> <li>– Intercambiar información gradual</li> <li>– Buscar ampliación del “pastel”</li> <li>– Ligar puntos, intercambiarlos</li> <li>– Hacer ofertas razonables basadas en criterios objetivos</li> </ul>

El estilo tradicional es meramente *distributivo*, se trata de repartirse lo que hay o lo que se cree que hay. El nuevo sistema es *integrativo*, se trata de buscar una solución al problema que maximice los resultados para ambos. Como se verá, en conseguir un incremento del valor negociado para ambos es crucial el proceso, la manera o estilo de negociar.

## 8. ELEMENTOS Y CRITERIOS DE LA NEGOCIACIÓN

*“Sea que una negociación se refiera a un contrato, a un desacuerdo familiar, o a un tratado de paz entre naciones, lo común es que las personas negocien con base en las posiciones. Cada lado asume una posición, argumenta en su favor y hace concesiones para llegar a un compromiso. El ejemplo clásico de este paso de negociación es el regateo que ocurre entre el cliente y el dueño de un almacén de antigüedades”* (Fisher, 1992, p.3).

Cualquier método de negociación debe juzgarse conforme a tres criterios: debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible (una

solución superior a la alternativa externa –MAAN– de ambas partes); debe ser eficiente (en tiempo, energía, recursos gastados para llegar al acuerdo); y debe mejorar, o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes. Un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos de intereses con equidad, que es durable y que tiene en cuenta los intereses de la comunidad.

La manera más común de negociar consiste en tomar –y después abandonar– una serie de posiciones.

La toma de posiciones, como lo hacen el cliente y el dueño del almacén, cumple algunas funciones útiles en una negociación. Le dice a la otra parte lo que usted quiere; le sirve de base en una situación incierta y bajo presión; y, finalmente, puede producir los términos de un acuerdo aceptable; pero estos objetivos pueden lograrse de otras maneras. La negociación según posiciones no cumple los criterios básicos de producir un acuerdo sensato, en forma eficiente y amistosa.



La respuesta a la pregunta de si es mejor usar la versión suave o la dura de la negociación basada en posiciones es: “ni lo uno ni lo otro”. Cambie de juego. En el Proyecto sobre Negociación, de Harvard, se ha desarrollado una alternativa para la negociación basada en posiciones: un método de negociación diseñado explícitamente para producir resultados prudentes en forma eficiente y amistosa. Este método, denominado negociación según principios o negociación con base en los méritos, puede resumirse en cuatro puntos básicos.

Estos cuatro puntos definen un método directo de negociación que puede usarse en casi cual-

quier circunstancia. Cada punto trata un elemento básico de la negociación y sugiere lo que debe hacerse:

- *Las personas:* Separe a las personas del problema.
- *Los intereses:* Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- *Opciones:* Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.
- *Criterios:* Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.“ (Fisher, 1992, p. 11-12)

## 9. PROYECTO DE NEGOCIACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD

**Cuadro 3.** Negociación según principios o negociación con base en los méritos (Fisher, 1992, p. 14-15)

PROBLEMA		SOLUCIÓN
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.	<b>Separe a las personas del problema.</b>
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.	<b>Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.</b>
Haga ofertas.	Amenace.	Explore los intereses.
Dé 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.	<b>Invente opciones de mutuo beneficio.</b>
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.	<b>Insista en criterios objetivos.</b>
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.

## 10. SOLUCIÓN NEGOCIADA DE CONFLICTOS

Dentro de la nueva dinámica de la geopolítica, la política y la economía mundiales, dentro de la nueva concepción de la gerencia como suministradora de conocimientos para generar resultados, los procesos y técnicas de negociación han adquirido un gran protagonismo e importancia, esencialmente por constituirse en la herramienta fundamental para la solución de conflictos y para el establecimiento y mantenimiento de relaciones perdurables. El Nuevo Sistema de Negociación, creado e implementado por la Universidad de Harvard, pretende sistematizar toda una gran cantidad de conceptos teóricos y prácticos, cuyas raíces se encuentran en las relaciones comerciales, con el ánimo de moldearse a las nuevas y exigentes necesidades de interrelación e integración que exige la globalización en el mundo postcapitalista.

Los pasos de la Nueva Negociación (ver figura 6) se basan en los siete elementos del Proyecto de Negociación de Harvard.

### (1) COMUNICACIÓN

En una negociación, las partes se benefician de la creación y mantenimiento de un clima de comunicación que sea claro y en dos sentidos.

### (2) RELACIONES

Una buena relación es aquella en la que las partes trabajan con el fin de desarrollar entendimiento, confianza y respeto mutuo, a pesar de las diferencias.

Una negociación produce mejores resultados en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar armónicamente y para resolver las diferencias.

De acuerdo con lo anterior, es necesario tener en cuenta un elemento, la TOLERANCIA que hay que tener para con el otro durante una negociación, es decir, el “respeto hacia la diferencia del otro” en cada

relación; lo cual no significa que seamos sumisos, conformistas, indiferentes o acrílicos. El sentido en que debe ser manejada la tolerancia es en el de comprender y entender que cada cual es diferente y que, por lo mismo, existen diversas formas de pensar y actuar, para las cuales se presentan también una serie de limitaciones que, en conjunto con las propias de cada situación, permiten un manejo racional de la negociación.

### (3) INTERESES

Interés es el término que se utiliza para definir lo que alguien quiere o pretende. Detrás de las posiciones de las partes, se encuentran sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores. Cuando los otros factores son iguales, un convenio es mejor en la medida que satisfaga los intereses de las partes.

*Intereses y posiciones:* siempre una negociación debe centrarse en los intereses y no en las posiciones, pues ello aumenta las posibilidades de obtener un buen resultado; es decir, detrás de la presentación que cada parte hace de “su solución” (posición), existen ciertas necesidades, deseos e inquietudes ((intereses) que, si son comunicados, permiten que la negociación sea exitosa.

### (4) OPCIONES

Con este término se identifica toda la gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo. Son todas aquellas posibles soluciones que las partes pueden establecer para satisfacer conjuntamente sus intereses.

En una negociación siempre se deben explorar varias opciones antes de escoger la final. Que ésta refleje los criterios de legitimidad que se proponen.

### (5) CRITERIOS DE LEGITIMIDAD O DE JUSTICIA

Un acuerdo es mejor en la medida en que a cada parte le parece justo. Será justo para ellas en comparación con alguna referencia externa, criterio



o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes. Se recomienda emplear alguna norma externa de imparcialidad. Es decir, que satisfaga los intereses de las partes.

*La legitimidad* se refiere a ciertos criterios objetivos, mediante los cuales se define si los intereses que proclaman ambas partes son justos, en comparación con un patrón de referencia externo e imparcial. La utilización de la legitimidad hace que la negociación sea llevada en forma amistosa y eficiente, es decir, persuasiva, y que la relación establecida se fortalezca aún más. La legitimidad no se negocia.

### (6) ALTERNATIVAS

Conjunto de acciones que cada parte por separado puede seguir para encontrar una respuesta a sus problemas. Son las posibilidades de que dispone cada parte para retirarse de la negociación, si no llega a un acuerdo. Estas son las acciones que una parte u otra pueden practicar por cuenta propia sin necesidad de que se esté de acuerdo o que se negocie.

El objetivo es, entonces, llevar a cabo las opciones que beneficien a ambas partes, para lo cual es necesario tener un buen número de ideas creativas que

permitan llegar a un acuerdo satisfactorio; de otro modo, si dicho acuerdo no se logra, cada parte tiene unas opciones para seguir, las cuales deben ser definidas antes de sentarse a negociar y, por lo mismo, deben mantenerse fuera de la mesa de negociación.

Para evitar malos resultados se debe determinar y desarrollar la mejor alternativa que un acuerdo negociado “MAAN”.

### (7) COMPROMISOS

Son planteamientos verbales o escritos que especifican los acuerdos. Cada una de las partes puede o no hacerlos. Se recomienda no hacer compromisos sobre la parte sustancial del problema durante la negociación, hasta cuando las partes estén de acuerdo en que se ha alcanzado la etapa de las promesas.

Un acuerdo será mejor en la medida que las promesas hayan tenido planeamiento, estructuración y diseño para que sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión y verificables.

Un buen resumen de los elementos del sistema de la Nueva Negociación de Harvard lo podemos apreciar en la figura 7 (Gobernación de Antioquia, 1997).

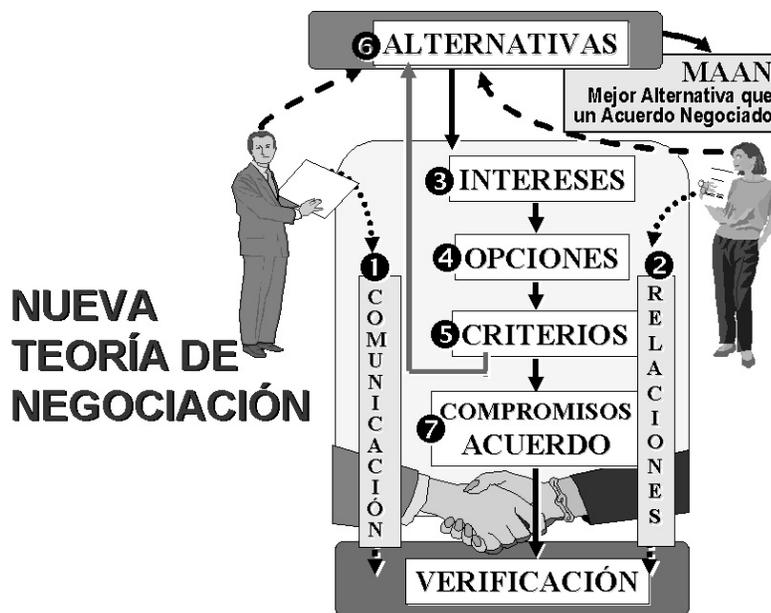


Figura 6

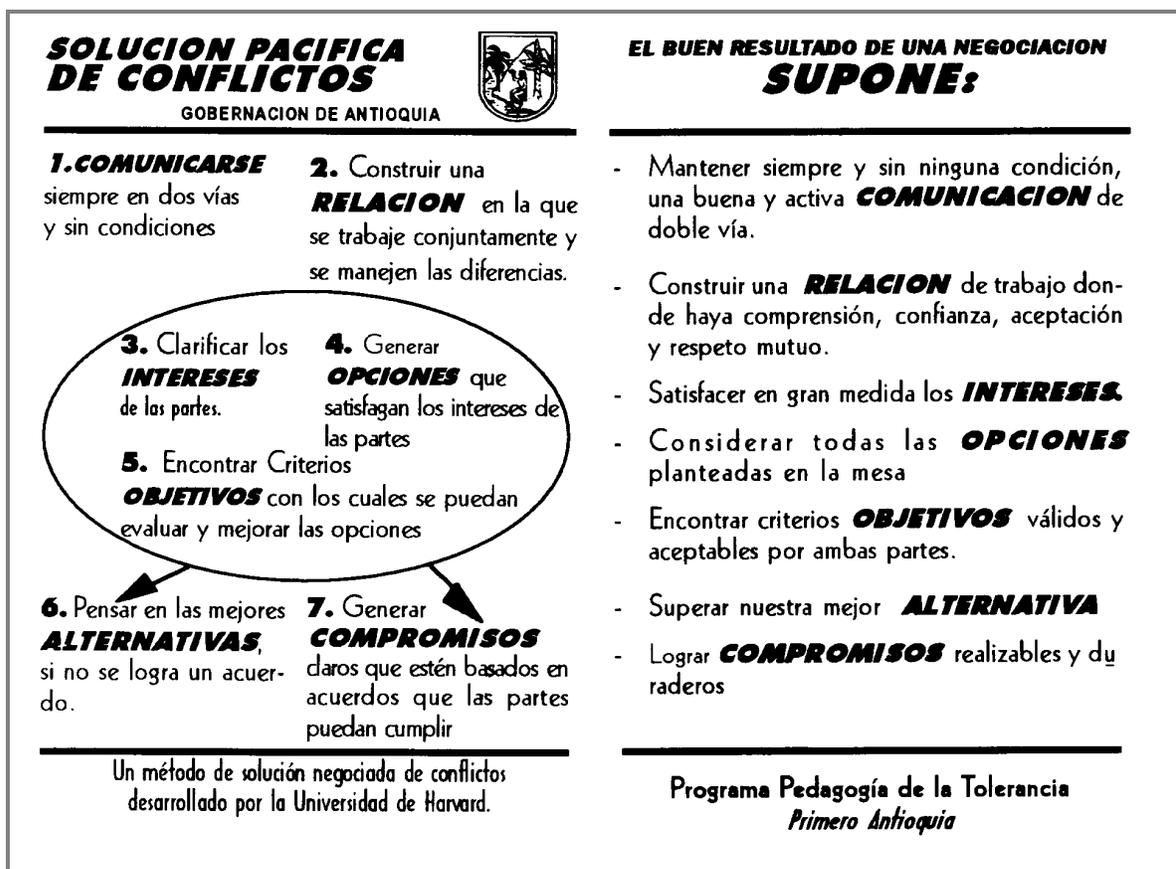


Figura 7

## 11. CÓMO TENER MÁS PODER DE NEGOCIACIÓN

- “Que nunca lleguemos a negociar por temor, pero que nunca le tengamos temor a negociar” (John F. Kennedy, presidente de los Estados Unidos)
- Haga ofertas. Vaya preparado, no improvise.
  - Mejore la alternativa externa, busque otras opciones.
- Haga aliados.
  - ¿Poder interno de la alianza con un fuerte?
  - Las alianzas son temporales. Se negocia por intereses, no por amistad.
  - Es importante conocer los intereses de la contraparte, si es del caso rompa la alianza.
  - No deje que otros se unan en contra suya.
- Haga negociaciones informales (por fuera de la mesa). Las más importantes son las pre-negociaciones (nemawashi).
- Amplíe el pastel.
- Recorra al sentido de justicia.
  - Para que le den algo hay que pedirlo.
- Recuerde que cada vez hay menos posibilidad de negociar regateando. Hoy se tiende a precios fijos.
- Ideas para un adecuado desenvolvimiento como negociador (Nierenberg, 1994):
  - La parte más relevante de toda negociación es que es realizada por personas. Seres accesibles en la medida en que tengamos un conocimiento claro y profundo de cuáles son sus intereses y actitudes más frecuentes en diversas situaciones.



- El conocimiento otorga confianza.
  - Cada nueva negociación requiere una nueva consideración.
  - La investigación objetiva permite obtener una ventaja de cualquier cambio en la negociación.
  - El humor desempeña una función vital en los negociadores.
  - La importancia de toda reunión se muestra en los arreglos físicos.
  - Comenzar toda negociación con una aproximación beneficiosa para ambas partes anima, automáticamente, la creatividad.
  - Intente conducirse de modo cooperativo más que de forma defensiva.
  - Los mejores acuerdos son los que benefician a las dos partes.
- *Ideas para el comportamiento como negociador* (Nierenberg, 1994):
    - Muchas de las decisiones personales se toman para proteger o mejorar la autoimagen.
    - Cada equivocación es una experiencia para ganar sabiduría con el nuevo uso de nuestra propia conciencia.
    - Es importante el arte de escuchar.
- La estrategia de cada una de las partes depende de la de la otra.
  - Introducir elementos sobre los cuales la otra parte desea hablar.
  - La contraparte no se limitará a estudiar la calidad del producto y sus beneficios, sino que tendrá en cuenta la imagen que proyecte el negociador.
  - El vendedor debe saber quién toma las decisiones en la compañía compradora.
  - El negociador completo emplea una variedad de medios para conseguir sus objetivos. Esos medios comprenden las estrategias de tipo cuándo y las de tipo cómo y dónde.
  - La competencia no es tanto un rival sino una posibilidad de alianza.
  - Un buen negociador debe saber ganarse la otra parte no con planes competitivos, sino con ofertas que despierten interés en la otra persona con la cual se va a negociar.

En el cuadro 4 se resumen los planteamientos para ganar poder de negociación que se encuentran en los libros clásicos *Sí... ¡de acuerdo!* (Fisher, 1992) y *¡Supere el no!* (Ury, 1995).

**Cuadro 4**

<b>¡SI ... DE ACUERDO!</b>	<b>¡SUPERE EL NO!</b>
1. Separe las PERSONAS del problema. Póngase en sus zapatos. Escuche más, hable menos.	1. No reaccione: SALGA AL BALCÓN Reconozca el comportamiento. Compre tiempo para pensar.
2. Enfóquese en los INTERESES detrás de las posturas Pregunte: ¿Por qué SÍ? ¿Por qué NO? Sea duro con el problema y blando con las personas	2. No discuta: PONGASE DEL LADO DE ELLOS Escuche activamente. Reconozca sus puntos de vista y sus sentimientos. No diga <i>pero</i> , diga <i>sí... y</i>
3. Invente OPCIONES de mutua ganancia Invente antes de emitir un juicio. Genere un rango de opciones. Nivele las diferencias de intereses.	3. No rechace: REFORMULE Dirija la atención de su contraparte hacia el problema. Haga preguntas que tiendan a solucionar el problema.
4. Insista en utilizar ESTÁNDARES de equidad independientes p. ej.: valor de mercado, calidad.	4. No empuje: CONSTRUYALES UN PUENTE DE ORO Satisfaga los intereses no atendidos. Involucra a su contraparte desde el principio. Sálveles su prestigio.
5. Desarrolle su MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) Conozca su MAAN . Mejórelo. Identifique el MAAN de su contraparte.	5. No permita que la situación se agrave: USE SU PODER PARA ENSEÑAR Active su MAAN. Haga preguntas que prueban la realidad. Transforme sus adversarios en socios.

## 12. LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

No hay grandes diferencias entre el proceso de negociación que se da entre países del que realizan dos personas del mismo país: las principales diferencias son de tipo cultural, expectativas, valores que no son compartidos por ambas partes. Además de estas diferencias culturales, la negociación internacional involucra también una complejidad mayor en los procesos e instancias de decisión, un mayor fraccionamiento de los intereses propios y de la contraparte, una mayor incidencia de factores públicos y políticos, una dificultad ma-

yor de encontrar instancias de control, conciliación o arbitrio, un plazo más largo en la solución e implementación de las negociaciones y los acuerdos, asimetrías estructurales y casi permanentes entre el poder de los países, una mayor formalidad (acuerdos escritos y legales), y una frecuente ocurrencia de negociaciones multilaterales (Ogliastri, 1993).

Como resultado de observaciones propias, en el cuadro 5 se presentan algunas características de los negociadores latinoamericanos; y en el cuadro 6 podemos apreciar la diferenciación de seis culturas internacionales frente a cuatro variables de la negociación.

**Cuadro 5**

### LOS LATINOAMERICANOS

- Piensan que negociar es resolver un conflicto que requiere el sacrificio de una de las partes, pero prefieren hacerlo de una manera amistosa e informal.
- No se distinguen por la preparación de las negociaciones, pero son brillantes improvisadores.
- Plantean negociaciones a corto plazo, aunque son muy flexibles en el manejo del tiempo.
- Son muy emocionales y utilizan tácticas de poder en la negociación, pero se arriesgan y confían en la contraparte si sienten afinidad y se desarrolla amistad.
- Hasta el momento no se han encontrado diferencias o peculiaridades especiales entre los negociadores de los países latinoamericanos.

**Cuadro 6**

	QUIENES NEGOCIAN	ARGUMENTACIÓN	TOMA DE DECISIONES	TIPO DE ACUERDO
JAPONESES	Subalternos	Información detallada	En grupo por consenso	Acta reunión, palabra de caballeros
ARABES	Los de más estatus	Mezclada y personal	Individual, consulta	Verbales, honor
ANGLO-SAJONES	Los jefes y los que más saben	Utilitaria	Individual, el jefe	Escritos por abogados
CHINOS	Habla jefe, participa grupo	Deductiva o muy concreta	Jefe, grupo obedece	Escritos, detalles legales
FRANCESES	Jefe sólo	Retórica, discusión	Individual centralizada	Escritos, detallados
LATINOAMERICANOS	Jefe sólo	General, vaga, personal	Individual centralizada	Palabra y escrito legal.



### 13. LA MEDIACIÓN (Pearce, 1997, p. 7 y 11)

La mediación (del latín *mediare*: estar en el medio)

es una herramienta poderosa que permite a los participantes manejar sus conflictos de manera de maximizar (los) beneficios potenciales (del conflicto). El principio básico de la mediación es simple: es un proceso en el cual las partes en disputa se encuentran con un tercero imparcial que los ayuda a discutir sus diferencias de una manera productiva. Este proceso es designado para ayudar a las partes a identificar sus problemas, trabajar hacia un mejor entendimiento, explorar alternativas e informar decisiones (Jonathan Shailor).

La mediación es una intervención de tercero/s imparcial/es en un proceso de negociación ya existente de manera que facilite el proceso de toma de decisión entre personas que están polarizándose y enfrentándose improductivamente sobre diferencias en objetivos, métodos, valores, percepciones e interés. El mediador no toma decisiones por las partes, no tiene autoridad para dirigir o controlar las acciones de las partes, y sólo puede trabajar efectivamente cuando ambas partes desean que se utilice el proceso (John Sam Keltner).

### BIBLIOGRAFÍA

ALDAO ZAPIOLA, Carlos M. La negociación: un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral. Buenos Aires : Macchi, 1990.

BADARACCO, Joseph L., Jr. y Richard R. ELLSWORTH, El liderazgo y la lucha por la integridad, Bogotá : Norma, 1994.

BAZERMAN, Max H. y Margaret A. NEALE. Negociación racional en un mundo irracional. Barcelona : Paidós, 1ª ed., 1993.

BEJARANO, Jesús Antonio. Una agenda para la paz: Aproximaciones desde la Teoría de la Resolución de Conflictos. Santafé de Bogotá : TM, 1995.

Cámara de Comercio de Medellín. Informe Monitor: la ventaja competitiva de Medellín, 1995.

CECCHINI, Paolo, Antonio GARRIGUES WALKER y Rafael ILLESCAS ORTIZ. La Unión Europea. Madrid : McGraw-Hill, 1994.

COHEN, Herb. Todo es negociable. Barcelona : Planeta, 1993.

CHRISTOPHER, Elizabeth M. y Larry E. SMITH. El juego de la negociación. Santafé de Bogotá : Legis, 1992.

ERTEL, Danny. Negociación 2000: La Colección de Conflict Management. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill, 1996.

ECONOMY, Peter. El arte de la negociación. Madrid : Irwin, 1994.

FISHER, Roger y William URY. Sí...¡de acuerdo!: Cómo negociar sin ceder. Bogotá : Norma, 6ª reimpresión, 1992.

GARAY SALAMANCA, Luis Jorge; Alfredo ANGULO SANABRIA y Claudia CADENA SILVA. Cultura de negociación: la experiencia de la deuda externa. Bogotá : FESCOL, CEREC, 1994.

GARZA, R.M. ¿Negociando con americanos?: Conózcalos primero y vaya a la segura. México : Mc Graw-Hill, 1995.

Gobernación de Antioquia. Pedagogía de la tolerancia y negociación pacífica de conflictos. Medellín : Imprenta Departamental, 1995.

\_\_\_\_\_. Pedagogía de la tolerancia manual del facilitador. Medellín: EnConsenso, 1996.

\_\_\_\_\_. Prevención y negociación pacífica de conflictos. Medellín: Imprenta Departamental, 1995.

\_\_\_\_\_ y Comisión de Conciliación Nacional. Hacia la estructuración de una política nacional permanente de paz. Medellín : Imprenta Departamental, 1997.

GOLDRATT, Eliyahu M. No fue la suerte. Monterrey (México) : Castillo, 1995.

HAJEK, Víctor. Ingeniería de proyectos. Bilbao: Urmo, 1981.

HIDALGO, Carlos F. A Primer on international business. México : Limusa, 1993.

HINDLE, Tim. Negotiating skills. London: Dorling Kindersley, 1998.

Instituto Abraham Y. Goldratt. Memorias del seminario-taller de habilidades gerenciales utilizando Teoría de Restricciones (TOC). Medellín: Universidad Eafit, Piénsalo Ltda., abr. 1997.

- La negociación de secuestros: Testimonios en Colombia. Bogotá: Universidad de los Andes, Monografías N° 38, 1994.
- LANIER, Alison R. Cómo trabajar y negociar con los japoneses: el nuevo reto de integrar culturas diferentes. Santafé de Bogotá : Legis, 1991.
- LEWIS, Leslie P. Cómo resolver conflictos. Barcelona: Folio, 1995.
- MAUBERT, Jean-François. Negociar las claves para triunfar. México : AlfaOmega Marcombo, 1995.
- NIEREMBERG, Gerard Y. El negociador completo. México : Limusa Noriega, 1994.
- OGLIASTRI, Enrique. ¿Cómo negocian los colombianos? Bogotá : Alfaomega, 2001.
- \_\_\_\_\_. El comportamiento negociador en Venezuela y Colombia: dos estudios. Bogotá: Monografías, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 1995.
- \_\_\_\_\_. El sistema japonés de negociación: la experiencia en América Latina. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, Ediciones Uniandes, 1992.
- \_\_\_\_\_. Una introducción a la negociación internacional: el estilo latinoamericano de negociación. Isla de Providencia: Versión preliminar, 1993.
- PAZ P., Jorge Ignacio. Análisis y solución de problemas. Medellín : Revista Universidad Eafit, N° 100, 1995, p. 21-29.
- \_\_\_\_\_. El liderazgo y la gerencia. Medellín : Revista Universidad Eafit, N° 102, 1996, p. 7-19.
- \_\_\_\_\_. La planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana. Medellín : Revista Universidad Eafit, N° 105, 1997, p. 53-74.
- \_\_\_\_\_. Los valores fundamentales. Revista Universidad Eafit, N° 92, 1993, p. 71-77.
- PEARCE, W. Barnett. Desarrollo de habilidades de comunicación avanzada: un seminario para mediadores experimentados. Medellín : Sistemas Humanos y Universidad Eafit, 1997.
- RAIFFA, Howard. The art and science of negotiation. Cambridge MA : The Belknap Press of Harvard University Press, 14<sup>th</sup> printing, 1998.
- RÍOS MUÑOZ, José Noé. Cómo negociar a partir de la importancia del otro. Santafé de Bogotá : Planeta, 1997.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y Martha SERRALDE. Asertividad para negociar. México : McGraw-Hill, 1995.
- RUIZ R., Jaime, Sergio GÓMEZ R. y Jaime ÁLVAREZ DE MOYA. Negociación. Medellín : Escolme, 1997.
- TOBÓN, José Ignacio. Bases y fundamentos de la negociación. Medellín : Cámara de Comercio de Medellín. 2<sup>a</sup> ed., 1994.
- \_\_\_\_\_. Cómo negociar con gente difícil. Medellín : Fondo de Garantías de Antioquia S.A., 2000.
- \_\_\_\_\_. Método Harvard de negociación. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela de Formación Avanzada, 1999.
- TWITE, Robin y Tamar HERMANN. The Arab-Israeli negotiations political positions and conceptual framework. Tel-Aviv : Papyrus, 1993.
- URY, William. ¡Supere el no!: Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Bogotá : Norma, cuarta reimpresión, 1995.
- WILLS OTERO, Laura y Camila MARTÍNEZ-VILLALBA. La mediación como herramienta para la resolución de conflictos. Bogotá : Alfaomega, 2003.