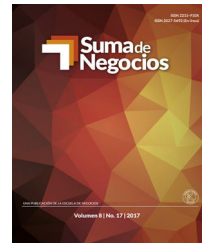




SUMA DE NEGOCIOS

www.elsevier.es/sumanegocios



Artículo de reflexión

Una breve pincelada sobre algunas áreas del saber necesarias para una negociación exitosa



Salvatore Tarantino-Curseri

Jubilado, Telecomunicaciones, San Antonio de los Altos, Estado Miranda, Venezuela

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 20 de mayo de 2015

Aceptado el 19 de julio de 2016

On-line el 16 de septiembre de 2016

Palabras clave:

Causalidad

Juegos

Decisión

Riesgo

Comunicación

Negociación

Keywords:

Causality

Games

Decision

Risk

Communication

Negotiation

R E S U M E N

Este ensayo reflexivo tiene como propósito general dar una breve pincelada sobre algunas teorías que, a juicio del autor, componen el cuerpo de conocimiento que guía y fortalece el proceso de negociación. La experiencia del autor le permite asegurar que el nivel cognitivo de este cuerpo de conocimiento tiene una incidencia directa sobre la calidad del ciclo de vida de una negociación exitosa. Así, comenzamos con una breve descripción de la teoría de los «tres cerebros» y continuamos, muy someramente, sobre algunas áreas del saber que guían al negociador en su negociación: principio de causalidad, teoría de juegos, teoría de la decisión, análisis de riesgo, comunicación, ciclo de vida de una negociación, modelos arquetípicos de negociación y finalizamos con el método Harvard de negociación. Se recomienda a todo negociador navegar con soltura en la multidisciplinariedad y lograr la inter-trans-disciplinariedad que lo guiará al éxito en la tarea asignada.

© 2016 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

A brief overview on some areas of knowledge necessary for a successful negotiation

A B S T R A C T

This reflective essay is to give a brief general purpose overview on some theories that, in the author's view, make up the body of knowledge that guides and strengthens the negotiating process. The author's experience helps to ensure that the cognitive level of this body of knowledge has a direct impact on the quality of the life cycle of a successful negotiation. Thus, it begins with a brief description of the theory of the 'three brains' and continues, very briefly, to some areas of knowledge that guide the negotiator in the negotiation: principle of causality, game theory, decision theory, risk analysis, communication, life cycle of negotiation, negotiating archetypical models, and ending with the Harvard negotiation method. It is recommended that all negotiators navigate the multidisciplinary with ease, and achieve the inter- and cross-disciplinarity that will guide them to success in the task assigned.

© 2016 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Correo electrónico: sig.staran@yahoo.com

<http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.07.001>

2215-910X/© 2016 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Introducción

Es innegable que la negociación es un proceso inmanente al ser humano y está presente en todas nuestras relaciones interpersonales (DeVito, 2015): con la familia, con los vecinos, en el trabajo (supervisores, supervisados, colegas y homólogos, proveedores, clientes), con conocidos y amigos. Es una práctica común en nuestro quehacer diario y por lo general no es un proceso planificado, más bien surge desde la misma espontaneidad.

Espontaneidad que por lo general, en un proceso de negociación, pone en peligro nuestros intereses y erosiona nuestras relaciones interpersonales. Solo el nivel cognitivo (sobre las áreas del saber necesarias para una negociación exitosa) —*hard skills*—, actuando como contrapeso, podrá combatir y contrarrestar los embates de dicha espontaneidad —*soft skills*—.

La discusión de un contrato, la discusión sobre un conflicto laboral —y, peor aún, de un conflicto bélico—, un acuerdo de alcance internacional, el ponerse de acuerdo con la fecha de una actividad en un cronograma, disputas interpersonales, el ponerse de acuerdo en la definición de un objetivo, etc. Evidentemente, conflictos, discusiones, intereses, necesidades distintas, pero todas tienen un factor común: la negociación. En definitiva, la negociación es un fenómeno humano, diario y universal (Puchol Moreno & Puchol, 2013).

Esta es una competencia del *Homo sapiens* por antonomasia y no es tan sencilla de clasificar, ya que transita entre la inter y la transdisciplinariedad (Duque Hoyos, 2001; Hernández, 2015; Benítez, 2015; Fontaines-Ruiz & Martínez Rosas, 2016).

La negociación se caracteriza por ser el punto de encuentro más común, complejo y problemático, consustancial, en toda relación humana; de hecho, es un axioma social creer que tenemos una noción clara sobre qué es una negociación. De esta forma, enmarcados dentro del prisma del modelo clásico, impulsados por nuestra interdependencia y la ausencia del poder total sobre lo que negociamos, adoptamos la concepción negativa, más bien competitiva, del proceso natural que llamamos negociación. Concepción cuya génesis está en el hecho erróneo de pensar que el conocimiento especializado en el mundo de la negociación se logra gracias a la generación espontánea (arquebiosis o abiogénesis) descrita por Aristóteles (Custodio Fitó, Márquez & Sanmartí, 2015) y, en consecuencia, manejarla como un arte, o en el mejor de los casos, como una técnica.

¿La negociación no debería ser manejada empírica, racional y científicamente? ¿Es el proceso de negociación un constructo que aglutina un número considerable de disciplinas? Esta fue la génesis hermenéutica reflexiva de este ensayo a objeto de entender el todo (la negociación como un constructo) y, en consecuencia, resaltar y colocar el acento en la necesidad de conocer, estudiar y entender sus partes (áreas del saber que circunscriben el constructo, la amalgama, que llamamos negociación).

Ante tal hecho, el autor de este artículo, apoyándose en su experiencia y con la firme convicción del necesario tratamiento inter-trans-disciplinar (J. Loreto & González López, 2015) que debe regir todo proceso de negociación, realizó una revisión bibliográfica y un análisis crítico de la información.

Tras el proceso hermenéutico del caso, se consideró pertinente hablar muy someramente de uno de los aportes de la neurociencia —la teoría de los «tres cerebros»— para tener una idea general y simplista del origen de nuestra percepción de conflictos y la necesidad de negociación. Por otro lado, se consideró necesario e ineludible comentar muy brevemente sobre las 3 fases del ciclo de vida genérico de una negociación y señalar textualmente la importancia de varias disciplinas en el éxito de una negociación, tal es el caso del principio de causalidad, la teoría de juegos, la teoría de la decisión, el análisis de riesgo, la comunicación y los modelos arquetípicos de negociación. Estas, señaladas en el título de este artículo como algunas áreas del saber necesarias para una negociación exitosa, son algunas disciplinas que todo negociador debe conocer; de lo contrario, caminará a ciegas y dando tumbos durante todo el ciclo de vida de una negociación.

Iniciemos nuestro diálogo hablando un poco sobre nuestro enorme cerebro de *sapiens*, diseñado magistralmente, para darle sentido al mundo que nos rodea.

Los tres cerebros

Al ser conscientes de que la negociación es una capacidad inmanente, espontánea e innata en el ser humano, a la hora de negociar debemos colocarnos en estado de alerta, ya que todo gerente o directivo (todo negociador) no puede dejar al azar todo lo concerniente al proceso de negociación, ya que están en juego muchas cosas que van más allá de la negociación como tal.

Este carácter espontáneo —y en muchas ocasiones dirigido por el inconsciente— nos remite a la teoría de los «tres cerebros»: el reptil, el límbico y el neocórtex (corteza superior [hemisferio izquierdo y derecho]) del médico y neurocientífico norteamericano Paul D. MacLean (MacLean, 1973, 1990; De los Heros, 2016; Bendersky, 2015). A continuación se ofrece un recorrido superficial y simplista de la teoría de MacLean, con la firme convicción que actuará como una semilla en espera de su desarrollo.

Cerebro reptil o reptiliano

Fue el primero en aparecer (es el cerebro de peces, anfibios y reptiles [los dinosaurios]); es el más antiguo y el menos homínido, no siente emociones, es pura impulsividad, simplemente actúa. Regula la vida instintiva, la conducta programada o automática (comportamientos ancestrales programados en nosotros hace unos 500 millones de años), encargado de garantizar la supervivencia de la especie, y dirige las necesidades básicas, tales como el latido del corazón y la respiración, la digestión, la demarcación del territorio, el sentir hambre, sed, apetito sexual, celo, la necesidad de huir, la agresividad, etc. (Braidot, 2014; Perna, 2014; Tarantino-Curseri, 2015; Gildardo Linarez, 2016).

Cerebro límbico

Rodeando al cerebro reptil, apareció en las aves y mamíferos primitivos. En orden cronológico de la evolución de nuestra especie *Homo sapiens* (Desmond Morris diría «el mono

desnudo» [Morris, 2016]), este cerebro está asociado a la capacidad de sentir y desear; gestiona la afectividad y las motivaciones básicas, y en él se dan los estados de ansiedad, miedo, odio, ira, gozo, amor, empatía, depresión, tristeza, compasión. A pesar de que está más evolucionado que el anterior, este cerebro, en algunas ocasiones, basándose en ciertos sentimientos experimentados, el cansancio, la presión, el apremio, la urgencia y el stress, abonado a un bajo nivel cognitivo que envuelve la experiencia que estamos viviendo, nos hace actuar sin reflexionar. Cuidado, este podría ser nuestro peor enemigo (Braidot, 2014; Perna, 2014; Tarantino-Curseri, 2015; Gildardo Linarez, 2016).

Cerebro neocórtex, encefálico o neomamífero

Es este cerebro el que nos diferencia del resto de los seres vivos. Es en él donde se procesa, clasifica y organiza nuestra capacidad hermenéutica, la razón, el entendimiento, el análisis, síntesis e integración, nuestro sentido de globalidad, nuestra capacidad de pensamiento crítico y creativo, otorgándonos la capacidad intelectual y cognitiva que nos permite anticipar y planificar hoy el mañana (Braidot, 2014; Perna, 2014; Tarantino-Curseri, 2015; Gildardo Linarez, 2016).

De esta forma podríamos inferir que el origen de nuestra percepción de conflictos y la necesidad de negociación residen en el cerebro límbico, quien, dependiendo de la calidad y del nivel cognitivo, alojado en el cerebro neocórtex, pudiera anular —o en todo caso opacar— el contenido analítico albergado en nuestro cerebro.

Por otro lado, desde el punto de vista empresarial la gestión asociada a la negociación y la resolución de conflictos figuran entre las competencias gerenciales que encabezan la lista de capacidades y aptitudes más importantes que todo líder debe poseer; por ende, todo gerente, todo directivo (todo negociador) debe saber el poder del cerebro límbico a la hora de una negociación: si se descuida, este toma el control y el negociador pierde o deja de ganar lo que le corresponde.

Es muy difícil eliminar los embates del cerebro límbico, pero podemos opacarlos —o en todo caso minimizarlos— haciendo uso de nuestro nivel cognitivo (*hard skills*) de los prerequisites (áreas del saber) decisivos previos a iniciar una negociación, es decir, debemos fortalecer el cerebro neocórtex a fin de controlar y lidiar con las embestidas del cerebro límbico.

El entrar en detalles y profundizar en cada una de estos prerequisites está fuera del alcance de este artículo (solo se hará un vuelo rasante y muy somero sobre ellos); sin embargo, se considera necesario tener el conocimiento básico de estos aspectos que subyacen todo proceso de negociación, conocimiento que resulta de gran interés para empresarios, administradores, gerentes, directivos, líderes y profesionales; en sentido general, para quienes ejercen el ejercicio de negociación. Se recomienda su estudio e investigación, ya que el nivel cognitivo sobre ellos (cantidad, calidad y dominio) definirá el grado de éxito en toda negociación.

Tras haber realizado un vuelo rasante sobre la multipluri-disciplinaria que orbita y circunscribe la teoría de la negociación, el autor de este ensayo seleccionó algunas áreas del saber que a su juicio son necesarias para la correcta gestión de toda negociación, tales como el principio de causalidad, la

teoría de juegos, la teoría de la decisión, el análisis de riesgo y la comunicación.

Algunas áreas del saber necesarias para una negociación exitosa

Principio de causalidad

La longevidad de este principio se inicia en la antigüedad con los grandes pensadores (Márquez-Blanc, 2012) de la talla de Platón. Este, en su magistral obra *Timeo*, dice textualmente: «Todo lo que nace proviene necesariamente de una causa, porque sin causa nada puede nacer» (Platón, 1872).

A lo largo de la historia han sido muchos los que han criticado (Castellà Cid & Gherab Martín, 2015; Gherab Martín & Castellà Cid, 2015; Blas Lahitte, Azcona & Ortiz Oria, 2013; Viquez, 2014) y puesto en tela de juicio este principio, especialmente algunos grandes científicos y estudiosos de la física cuántica (a manera de ejemplo: Niels Bohr, Max Born, Werner Karl Heisenberg y los defensores y partidarios de la interpretación de Copenhague¹). Sin embargo, estudiosos, investigadores y científicos de la talla como Max Karl Planck, Ernest Rutherford, Albert Einstein, Luis de Broglie, Alexander Schrödinger, Paul Dirac, Alexander Graham Bell y muchos otros se mantuvieron fieles y fervientes defensores de este principio, el principio de causalidad (Blanco, 2015; Cañedo-Argüelles, 2012; Sepúlveda, 2012).

Dice Dirac (citado en Marcozzi, 1967): «La aparente derogación de las leyes de causalidad puede atribuirse a una imperfección teórica inevitable de nuestros medios de observación». Por otro lado, Einstein nos asegura que «la realidad física obedece a una estricta ley de causalidad; es impensable una Naturaleza cuyo comportamiento se asemeje a una partida de dados» (Rioja, 1989), refiriéndose a que la física cuántica alegaba que desatendía los eventos individuales y abandonaba la causalidad estricta en favor de una interpretación fundamentalmente estadística; esta, aunque podía no ser errónea, sí estaba seguramente incompleta, ya que Dios no jugaba a los dados permitiendo la aparición de sucesos aleatorios o indeterminados (Walter, 2013). Franco Selleri, por su lado, nos dice: «Sin causalidad es imposible visualizar, de manera completa, la evolución de un proceso físico» (Selleri, 1986).

Ahora veamos los rasgos básicos y fundamentales del concepto de causalidad señalados por Sebastián Álvarez Toledo (Toledo, 1992):

- a. Se trata de una relación de producción entre dos fenómenos, la causa y el efecto, con lo cual se afirma no solo que ciertos cambios o propiedades van regularmente unidos, sino que además uno de ellos ocasiona o da lugar al otro.
- b. La relación causal es irreflexiva (nada es causa de sí mismo), transitiva (en el sentido de que existen cadenas causales)

¹ Formulada en 1927 por el físico danés Niels Bohr, con ayuda de Born y Heisenberg, durante una conferencia realizada en Como (Italia), convirtiendo a Bohr como el principal arquitecto de la actual interpretación de la física cuántica.

y asimétrica: la causa produce el efecto pero el efecto no produce la causa.

- c. La relación causal es determinista, o dicho de otro modo, la causa ha de ser condición suficiente para el efecto: siempre que se da la causa se da el efecto.

En total sintonía con los defensores del principio de causalidad, se considera que este causa-efecto, acción-reacción es uno de los axiomas o postulados fundamentales de la ciencia, y evidentemente tiene una clara participación durante todo el ciclo de vida de una negociación.

Ahora bien, de acuerdo con David Bohm (2005), el estado actual de nuestro conocimiento, en cualquier fenómeno, es siempre provisional y deben de existir, más allá de lo que actualmente se conoce, inmensas regiones nuevas por descubrir, lo que nos impulsa a reflexionar, analizar, estudiar e investigar no solo el fenómeno como tal, sino que debemos ir más allá y estudiar el iceberg (el TODO); solo teniendo noción del todo tendremos mayor control y destreza al gestionar las partes.

Y así, previo a iniciar una negociación, se recomienda reflexionar, analizar, estudiar e investigar un número considerable de las posibles causas, obvias y no tan obvias, evidentes y no tan evidentes que hayan podido catapultar la necesaria negociación. Esto por dos razones: la primera, para tener una visión clara del todo (permitiéndonos transitar la negociación con aplomo), y la segunda para evitar o propiciar (dependiendo de nuestras necesidades u objetivos estratégicos) la posible ocurrencia de una o varias de las posibles causas y así evitar o propiciar un futuro efecto (una futura negociación).

Teoría de juegos

Su origen se remonta a 1912, cuando el matemático y filósofo alemán Ernst Friedrich Ferdinand Zermelo da a conocer el primer teorema formal de la teoría de juegos en una conferencia con el título «Una aplicación de la teoría de conjuntos a la teoría del juego de ajedrez», en el Fifth Congress Mathematicians en Cambridge, conferencia que fue publicada un año después (Zermelo, 1913; Schwalbe & Walker, 2001).

Actualmente encontramos en la literatura muchas versiones de dicho teorema; tal es el caso de la versión de Hart «In Chess, either White can force a win, or Black can force a win, or both players can force at least a draw» (Hart, 1992).

En los años posteriores al nacimiento del teorema de Zermelo surge la necesidad de buscar el equilibrio entre las estrategias de los competidores así como la interrogante ¿cómo se debe comportar el jugador a fin de lograr el máximo beneficio? Y así, en 1921 el matemático y político francés Félix Édouard Justin Émile Borel publica su artículo «La Théorie du Jeu et les Equations Intégrales à Noyau Symétrique» (traducido al inglés por Leonard J. Savage como «The Theory of Play and Integral Equations with Skew Symmetric Kernels» por la revista *Econometrica*; Borel, 1921). Siete años después, calificado como uno de los más importantes matemáticos de la historia moderna, el matemático húngaro-estadounidense John von Neumann publica en 1928 lo que hoy pudiéramos considerar el acta de nacimiento de la teoría de juegos con su artículo «Zur Theorie der Gesellschaftsspiele» (Von Neumann, 1928). Durante 16 años Von Neumann fue gestando la teoría, y en 1944, junto

con el economista alemán Oskar Morgenstern, da a conocer la teoría de juegos a la sociedad con su obra maestra «Teoría de juegos y el comportamiento económico» (Von Neumann & Morgenstern, 1953; Martínez Piña, 2016), dando inicio a una nueva disciplina científica.

En total sintonía con Robert Duncan Luce y Howard Raiffa, dicha teoría, más bien, debería llamarse «análisis de conflictos» (Luce & Raiffa, 1957), o en todo caso, «análisis matemático de conflictos», o por qué no, «análisis matemático de negociación»; sin embargo, fue bautizada y popularizada como «teoría de juegos».

Ahora bien, esta teoría matemática, con una fuerte similitud con el cálculo diferencial, nació y se ha desarrollado y fortalecido en el estudio de la interdependencia del ser humano. Dependiendo de las acciones del otro, analiza los pro y contras de una determinada estrategia con el objetivo de maximizar los beneficios y minimizar los del contrario, con la posible opción de lograr un equilibrio, el equilibrio de Nash, donde la competencia egoísta sucumbe ante el beneficio de la cooperación a través de una alianza donde ambos jugadores ganan (Nash, 1950; Fréchette & Schotter, 2015; Benslama, Boucenna & Batatia, 2015; Fujiwara-Greve, 2015).

- Perder/Perder (pérdida para ambas partes, todos pierden, conflicto puro).
- Perder/Ganar o Ganar/Perder (lo que gana uno lo pierde el otro, suma cero, jugadores en conflicto).
- Ganar/Ganar (triumfo para ambas partes, todos ganan, suma no nula: gracias a la cooperación, las ganancias son mutuas).

A través de modelos matemáticos que permiten describir y analizar el comportamiento inteligente y racional de los jugadores en una interacción (negociación) cooperativa, no cooperativa o conflictiva, la teoría de juegos, tomando como variables las acciones que podría tomar el contrario, nos permite visualizar la decisión racional, estratégica y óptima que deberíamos seleccionar con el objetivo de maximizar la utilidad esperada y no salir perjudicados en la interacción (negociación), o en todo caso, lograr un balance entre beneficios y costos.

Debido a su enorme potencial como metodología analítica y por su poder predictivo, la teoría de juegos ha tenido una singular influencia en otras disciplinas (Brito, 2016; Nájera, 2016; Chang et al., 2013; Sorab, 2015), tales como la economía, la biología, la psicología, el derecho, la sociología, la ciencia política, etc. En el caso particular de la teoría moderna de la negociación, gracias a los grandes aportes del matemático norteamericano y premio Nobel John Forbes Nash, la negociación es considerada como una subdivisión de la teoría de juegos cooperativos.

Indiscutiblemente usted, gerente o directivo, no tiene que ser un experto en el manejo del cálculo diferencial, no tiene que ser un economista experto en juegos y mucho menos un experto en teoría de juegos, pero sí tiene que conocer los principios y modelos básicos de la teoría de juegos (dependiendo de las dimensiones de la negociación, es recomendable que solicite apoyo y asesoramiento a los expertos en teoría de juego); de lo contrario, sus negociaciones estarán dirigidas y controladas por el azar y será el destino quien lo guiará al incierto éxito.

En la literatura encontrará muchos ejemplos que modelan una gran variedad de problemas de interacción; solo a manera de ejemplo (Cerdá Pérez & Jimeno, 2004; Martínez García, 2016; Ostrom, 2011):

- El dilema del prisionero.
- La batalla de los sexos.
- Juego halcón-paloma.
- La caza del ciervo.

Cerremos este punto usando las palabras del economista y teórico de juegos Hobart Peyton Young, quien nos asegura que «la principal herramienta teórica para el estudio de las negociaciones es la teoría de juegos» (Young, 1991).

Teoría de la decisión

Esta teoría está encaminada a elegir lo «mejor» entre lo «posible» (Garriga Garzón, 2013) y destinada a seleccionar binariamente la opción que mejor satisfaga nuestra preferencia y nos permita maximizar nuestros intereses, «el deber ser» o «lo preferible», dentro de la gama de las posibles alternativas existentes.

Es decir, el decisor (gerente, directivo, negociador) selecciona una decisión d_i entre un conjunto de decisiones disponibles $D = \{d_1, d_2, \dots, d_n\}$. En principio, desde la perspectiva de quien toma la decisión, la opción seleccionada es la más óptima, y es aquí, en la acción de selección (acto de elegir), donde toman protagonismo una serie de variables netamente humanas, variables que forman parte de un proceso mental que, dirigido por el deseo, soportado por una intencionalidad de acción y acompañada esta de la libertad de selección, le permite al decisor tomar la opción más adecuada (aquella cuyo conjunto de posibles consecuencias estén más cercanas a satisfacer sus preferencias) para solventar la disyuntiva planteada en la negociación.

Esta teoría dispone de 3 variantes (Paramio Rodrigo, 2000, 2005; González, 2004; Páez Gallego, 2015):

Decisión paramétrica-racionalidad paramétrica. Un solo actor (decisor) que conoce la información completa de cada opción, los riesgos, impedimentos y restricciones, sabe lo que puede ganar o perder, conoce la relación de costo-beneficio de cada opción y así, partiendo de sus preferencias, selecciona la opción que maximice sus utilidades.

Decisión estratégica-racionalidad estratégica. Varios actores (mínimo de 2 decisores); en esta variante las decisiones de los decisores son interdependientes (la decisión de uno depende de la decisión del otro) y se van ajustando y adaptando en la medida que se avanza en la negociación. Al no conocer la estrategia del otro, se incrementa el factor riesgo y nos coloca en un escenario de complejidad e incertidumbre al querer predecir las consecuencias (efectos) de nuestras acciones.

Elección social. Esta variante es tan extensa y compleja que es considerada una disciplina científica enmarcada dentro de la teoría de decisión. En forma sucinta podemos decir que estudia las reglas que llevan a un individuo, integrante de un colectivo, a participar en un proceso de elección en busca de un bienestar social. Es decir, esta variante estudia la forma de integrar las diferentes funciones individuales de decisión

en una sola función social de elección. Tarea realmente compleja y nada fácil, ya que estamos hablando del *Homo sapiens sapiens*, convertido en *zoon politikón* del filósofo estagirita Aristóteles, en *homo sociologicus*, en *homo economicus*, en *homo consumens* y día tras día perdiendo sus características de *homo reciprocans*.

Partiendo de un cúmulo de preferencias individuales, establecer la preferencia social colectiva parece a simple vista una tarea fácil de abordar y resolver, pero al colocar la lupa nos encontramos que las preferencias individuales, dentro de un colectivo, están influenciadas por: el contexto informativo en el que está envuelto el individuo, la influencia de las decisiones de otros, las limitaciones cognitivas de cada quien y, sobre todo, la maximización ¿de qué?, ¿de la utilidad o del beneficio?, ¿qué buscamos, «el deber ser» o «lo preferible»??, sin olvidar el interés egoísta que, por lo general, acompaña la preferencia individual.

La literatura asociada a la teoría de la decisión es bastante extensa (de hecho, esta aglutina a 3 grandes teorías: la teoría de las probabilidades, la teoría de la utilidad y la teoría de los juegos) y se recomienda su lectura, estudio e investigación; debemos tenerla presente antes de iniciar una negociación, ya que sus decisiones definirán el éxito o fracaso de la negociación en la que esté inmerso. Nunca tome una decisión a solas y en caliente; tómese su tiempo y rodéese de asesores.

Análisis de riesgo

Ante la importancia que circunscribe toda negociación, la toma de decisión adquiere su máximo protagonismo y, con ella, el concepto de «riesgo», acompañado de la «vulnerabilidad» (Peña & Vargas Cuervo, 2015), se eleva a una posición decisoria que regirá la elección a tomar.

El término «riesgo» lo asociamos a la probabilidad de que ocurra algo que nos perjudique, o en todo caso que ocurra algo que no contribuya al logro de nuestros objetivos. Con el análisis del riesgo se evalúa la probabilidad de ocurrencia de un determinado hecho y las consecuencias de este, junto con los costos asociados (tanto si ocurre como para mitigarlo) (Pittard & Sell, 2016). El riesgo es algo latente que vaticina una posibilidad o una probabilidad de daños o pérdidas hacia el futuro; por ende, es necesario su análisis y previsiones del caso.

Básicamente, la idea es seleccionar una decisión d_i entre un conjunto de decisiones disponibles $D = \{d_1, d_2, \dots, d_n\}$, pero cada decisión está signada por un conjunto de potenciales riesgos, lo que nos lleva a elegir la decisión cuyo conjunto de riesgos sea mínimo, es decir, seleccionamos la i -ésima decisión que está acompañada del i -ésimo conjunto de riesgos que tengan el menor impacto sobre nuestros objetivos estratégicos $R_i = \{r_{i1}, r_{i2}, \dots, r_{im}\}_i$; en otras palabras, tomaremos la d_i cuyo R_i es menor.

De esta forma, se requiere analizar los riesgos asociados a cada posible decisión a tomar. Al respecto (fig. 1), la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) en su obra *Primeros pasos en la gestión de riesgos* muestra un esquema que permite la «caracterización» y la posterior «jerarquización» de los riesgos (Métayer & Hirsch, 2008).

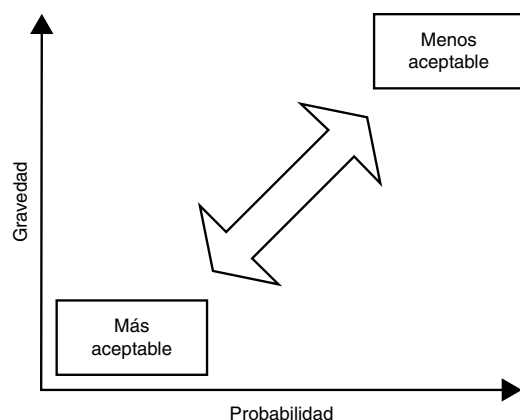


Figura 1 – La cartografía de los riesgos: diagrama de Farmer.
Fuente: Métayer & Hirsch, 2008.

De esta forma se recomienda desarrollar, para cada posible decisión, los siguientes ítems:

- Identificar los peligros.
- ¿Cuáles son las causas?
- Listar y evaluar los riesgos.
- ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra?
- ¿Cuáles son las consecuencias?
- Analizar y decidir las precauciones.
- Nivel de incertidumbre en el análisis.
- Deducir la tolerabilidad del riesgo.
- Posibles implicaciones financieras.
- Posibles implicaciones estratégicas.

Antes de finalizar con esta área del saber se consideró conveniente proponer un modelo para la gestión del riesgo (fig. 2).

Comunicación

Ante la dificultad de conceptualizar el término «comunicación», nos apoyaremos en la excelente descripción que nos ofrecen Luis Rodolfo y Elizabeth Arapé en su artículo «Comunicación, Conflicto y Negociación», donde nos dicen que la «comunicación significa mucho más que un simple intercambio aislado de información. Es un proceso de construcción colectiva basada en necesidades, expectativas y proyectos de las personas que intervienen. Puede ser un proceso intencional o supuesto, real o virtual, puntual o global, aparentemente independiente o encadenado. Intervienen simultáneamente flujos de causa-efecto desde dimensiones intrapersonales, interpersonales, organizacionales y sociales en múltiples direcciones, evidentes o intangibles, con múltiples intensidades y complejas significaciones. Es decir, se produce un cruce permanente de información proveniente de diversas órbitas o dimensiones comunicacionales que conforman un tejido comunicacional en el que siempre estamos inmersos porque vivimos atando cabos entre informaciones de una y otra dimensión. Lo intrapersonal interviene en nuestra conversación interpersonal que está afectada por la organizacional, por ejemplo. La comunicación conforma una red en la que nos interconectamos en comunicaciones

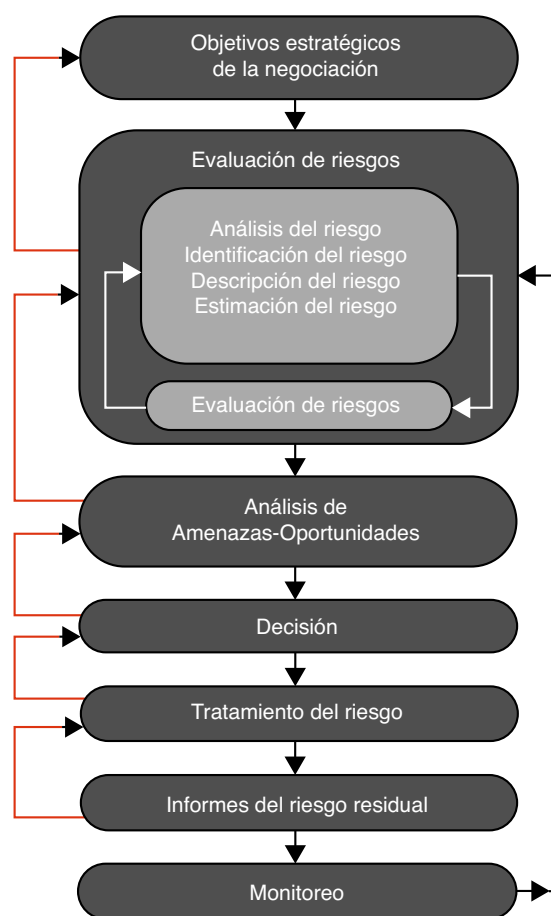


Figura 2 – Modelo de gestión del riesgo.
Fuente: elaboración propia a partir de Pittard & Sell, 2016.

presentes y ausentes (pasadas), personales con mediáticas, organizacionales y grupales» (Rojas Vera & Arapé Copello, 2001).

Evidentemente, la comunicación «es más que la simple transmisión efectiva de la información y las ideas» (Martín Iglesias, Bohórquez Nates, Martín Motta & Speziale, 2013, p. 129), es más que una disciplina, es más bien un cuerpo de conocimiento transdisciplinario nada fácil y sencillo de conceptualizar. Al respecto, Raúl Fuentes, en su artículo «Retos disciplinarios y posdisciplinarios para la investigación de la Comunicación», ratifica lo señalado por Enrique Sánchez, quien nos dice que la comunicación, en primer lugar, no tiene, ni ha tenido, «un campo disciplinar propio, sino un dominio de estudio, más o menos común, alrededor del cual se ha conformado nuestro campo sociocultural. Y dos, que este dominio ha sido, es y quizá tendrá que seguir siendo una encrucijada inter-trans-disciplinar, dentro de las ciencias sociales y humanidades, lo que hace el reto aún mayor, en la medida en que exige de cada uno —dependiendo de los objetos más específicos de investigación— el desarrollo de un amplio espectro de capacidades teóricas y metodológicas» (Fuentes Navarro, 1997).

Ahora bien, el objetivo de este ensayo no es entrar en detalles teóricos transdisciplinarios sobre la comunicación; es más bien resaltar, colocar el acento sobre la importancia cardinal

de la comunicación a lo largo y ancho del proceso de negociación.

En forma simplista, la comunicación es en esencia un proceso de intercambio de información entre un emisor y un receptor que lleva implícita la intención (causa) de producir un efecto sobre el receptor del mensaje y se manifiesta de tres formas: oral, escrita y no verbal. Al respecto encontramos en la literatura especializada las investigaciones sobre mensajes no verbales dirigidas por el profesor de la Universidad de California en Los Angeles, el Dr. Albert Mehrabian (Mehrabian & Ferris, 1967; Mehrabian & Wiener, 1967; Mehrabian, 1970; Suresh, Chellappan & Banumathi, 2016), investigaciones que dieron como resultado lo que hoy conocemos como la «fórmula 7-38-55». Mehrabian, al analizar el impacto de un mensaje, llegó a la conclusión de que solo el 7% de la información que llega al receptor se atribuye a las palabras, mientras que el 38% se atribuye a la voz (entonación, proyección, resonancia, tono, matices, etc.) y el 55% restante, al lenguaje corporal (señales, gestos, posturas, movimiento de los ojos, respiración, etc.), también conocido como *kinésica*². De esta forma, con C = Comunicación, tenemos:

$$C_{(\text{total})} = 0,07C_{(\text{verbal})} + 0,38C_{(\text{vocal})} + 0,55C_{(\text{lenguajecorporal})}$$

Con el devenir del tiempo, la «fórmula 7-38-55» ha sido objeto de crítica por parte de algunos expertos en la materia; entre ellos encontramos a David Lapakko, quien la califica como una *urban legend* (leyenda urbana) (Lapakko, 2007). Por otro lado, haciendo referencia al análisis realizado por Mehrabian, la Dra. Judee K. Burgoon (citada en Lapakko, 2007) afirma que: «Una estimación muy repetida en la literatura popular es que el 93% del significado en un intercambio proviene de las señales no verbales, dejando solo el 7% para ser llevado por la expresión verbal [...] Desafortunadamente, esta estimación se basa en un análisis defectuoso [...]»³.

El objetivo de este artículo no es entrar en la controver-sial polémica de la «fórmula 7-38-55», pero sí resaltar el hecho innegable de que en toda comunicación el componente verbal da a conocer la información que se transmite al receptor y el componente no verbal, transmitiendo los verdaderos sentimientos (Catalina Pons, 2015, nos asegura que los gestos comunican sentimientos, emociones, intenciones unas fracciones de segundo antes de que la persona inicie a hablar), va más allá de las palabras e informa los estados, actitudes y emociones personales de quien transmite el mensaje (el miedo, la sorpresa, la tristeza, la alegría, la timidez, etc.). Los significados de las expresiones del rostro, de los ademanes y de las posturas son parte de la comunicación no verbal, así

como los significados de las miradas y las formas en las que se establece el contacto físico (Rulicki & Cherny, 2010). A manera de ejemplo, el rostro (la cara) es una zona de comunicación especializada que utilizamos para comunicar emociones y actitudes (Ricci y Cortesi, 1980, citados en Alfaro Ferreres, Vázquez Orellana, Pérez García & Real Martínez, 2016). Ekman y Friesen (citados en Alfaro Ferreres et al., 2016) nos dicen que la cara es la sede primaria de la expresión de las emociones, y denominan «exhibidoras de afectos» a las señales no verbales que expresan un estado emotivo. Por otro lado, Caballo (citado en Alfaro Ferreres et al., 2016) afirma que existe una gran evidencia de que el rostro es el principal sistema de señales para mostrar emociones, además de ser el área más importante y compleja de la comunicación no verbal y la parte del cuerpo que más cerca se observa durante la interacción. Pero la comunicación no verbal, cumpliendo el rol de metacomunicación, cuenta también con los significados provenientes de los símbolos diacríticos como son los símbolos patrios, ideológicos, corporativos o religiosos y nuestra forma de vestirnos (tipo de peinado, maquillaje, accesorios, zapatos y la propia ropa que endosamos), sin olvidar los patrones culturales en la concepción, estructuración, distribución y uso del tiempo (cronémico), así como también todo lo relacionado con la *paralingüística* (disciplina que se ocupa de estudiar los asuntos relacionados con la construcción del lenguaje humano, entre ellos los signos orales, auditivos y táctiles)⁴ y las distancias interpersonales (*proxémica*)⁵; todos estos, en su conjunto, conforman la comunicación no verbal.

Ahora bien, la comunicación es un proceso complejo donde se conjugan el componente verbal con el no verbal. En condiciones normales encontramos coherencia entre ambos componentes, por lo general se refuerzan y apoyan entre ellos, pero si hay una «desconexión» entre lo que se está diciendo y lo que el cuerpo revela, entran en conflicto ambos mensajes (verbales y no-verbales) generando ruido y distorsión en nuestra

⁴ El vocablo «paralingüística» es un constructo compuesto del griego *παρά*, «para», «junto a», el latín *lingua* «lengua» o «idioma» y el sufijo *ico* «relacionado con». Entre sus elementos encontramos: el llanto, la risa, el bostezo, el gruñido, ciertas distorsiones o imperfecciones del habla como pausas repentinas y repeticiones, el tono de voz (intensidad y volumen de la voz), la vocalización, la entonación en el discurso, el acento y el énfasis, el ritmo (hablar pausado o deprisa según el momento). Uno de los ejemplos clásicos que muestran la importancia de la paralingüística es el «efecto del experimentador» (cambios de conducta causados por la influencia involuntaria del experimentador) formulado en el 1967 por el ilustre psicólogo Robert Rosenthal, quien a través de experimentos demostró que las alteraciones sutiles de énfasis en las instrucciones verbales afectaban los resultados experimentales en la dirección esperada por el experimentador. Ello se debe a que el ser humano es sumamente sensible a la sugerencia de lo que se espera de él (Rosenthal, 1967, 1994, 1995).

⁵ El vocablo «proxémica» proviene del latín *proximus* (sus componentes léxicos: *prope*, «cerca», y *ximus*, «como máximo») y fue acuñado por el antropólogo estadounidense e investigador intercultural Edward Titchell Hall para describir las distancias (aproximadas) medibles entre las personas mientras estas interactúan entre sí, las posturas adoptadas y la existencia o ausencia de contacto físico; así nos señala la distancia íntima (0-45 cm), personal (46-120 cm), social (120-360 cm) y pública (más de 360 cm) (estas varían dependiendo de la cultura) (Titchell Hall, 1990a,b).

² El término «kinésica» proviene de la misma raíz griega de «cinética», es decir, *κίνησις* (movimiento), y hace referencia a los movimientos corporales gestuales, oculares y de contacto (por ejemplo: inclinar la cabeza, levantar las cejas, guiñar los ojos, levantar el dedo pulgar en señal de aprobación, la posición de los ojos y la mirada, es decir, las percepciones auditivas y táctiles con sus respectivas reacciones e interrelaciones, etc.).

³ Traducción de «A much-repeated estimate in the popular literature is that 93 percent of the meaning in an exchange comes from nonverbal cues, leaving only 7 percent to be carried by the verbal utterance [...] Unfortunately, this estimate is based on faulty analysis [...]» realizada por el autor de este artículo.

interpretación de la comunicación que estamos percibiendo (Poyatos, 2013; Stepke, 2015).

Si estamos ante dicho conflicto debemos creer más en los mensajes no-verbales, ya que, por lo general, provienen del inconsciente (a manera de ejemplo, tenemos el «sentido olfativo inconsciente» señalado por Harry Wiener [citado en Ochoa, 2015] al afirmar que «los hombres perciben más olores que aquellos que tienen conciencia de percibir») y son los más honestos, pero tenemos que analizar dichos mensajes en su conjunto. Cada gesto, movimiento o cambio paralingüístico es una palabra individual que forma parte de una oración, y nosotros necesitamos interpretar las oraciones —y si es posible los párrafos— y no las palabras aisladas. Manejarlos en su conjunto nos permitirá elaborar, gracias a la sinergia, una imagen completa del mensaje.

Si todas nuestras interrelaciones personales se desarrollan a través de la comunicación, la negociación (comunicación bidireccional) no está exenta de ella; de hecho, el estar en comunicación es una condición inmanente al proceso de negociación, y por ende la comunicación juega un rol determinante durante todo su ciclo de vida.

«Sin comunicación no hay negociación» (Fisher & Ury, 2003; 2005; 2011).

Toda negociación tiene un inicio, un periodo de maduración y un fin. A continuación una propuesta de su ciclo de vida genérico.

Ciclo de vida de una negociación

A juicio del autor de este artículo, indiferentemente de las características (la importancia estratégica y las dimensiones de los intereses involucrados), toda negociación exitosa transita a través de un ciclo de vida genérico (fig. 3). Sus características definirán el tiempo de dedicación, el presupuesto, el nivel de detalle en la planificación, la profundidad del análisis y la necesidad de asesoramiento en cada una de las etapas de su ciclo de vida.

A manera de ejemplo: la negociación en una pareja de enamorados para decidir si van al cine o al teatro, la negociación entre una madre y su hijo para decidir si jugar un videojuego o

hacer la tarea, son negociaciones con un ciclo de vida ínfimo, pero si la negociación está relacionada con un acuerdo de alcance internacional entre dos o más naciones, definitivamente la negociación transita por un ciclo de vida que exige más tiempo de dedicación, más presupuesto, mayor nivel de detalle en la planificación, más profundidad en el análisis y se requerirá, probablemente, el asesoramiento adecuado en cada una de sus etapas.

Antes

Análisis de la situación (diagnóstico)

El análisis de la situación actual dará como resultado si vale la pena o no iniciar el proceso de negociación. Aquí es donde la visión, la misión y la planificación estratégica toman protagonismo y se evalúa la situación financiera, la fiabilidad, la viabilidad técnica, cognitiva y logística, la posibilidad de plantear la negociación en otro momento.

Decisión de negociar

Con el aporte proveniente del análisis de la situación actual y haciendo uso de la teoría de decisión, se evalúa la relación de fuerzas entre nosotros y nuestro opositor, se evalúan nuestras fortalezas, oportunidades, desventajas y debilidades, los riesgos implicados, la posible planificación táctica a usar, y se decide si ir o no a la negociación.

Preparación

En esta etapa del ciclo de vida es donde se define el destino de la negociación. Aquí es donde le daremos respuesta a: ¿qué y cuánto (objetivos y metas) se quiere lograr?, ¿cómo lograrlo?, ¿quiénes nos ayudaran?, ¿cómo, dónde y cuándo se realizará la negociación? Con estas respuestas, y basados en la información recolectada en las dos etapas anteriores, se elabora la planificación estratégica y táctica que regirá la gestión de la negociación a emprender.

Antes de continuar, y con la idea de destacar la importancia de los detalles (implícitos y explícitos), se consideró relevante colocar el acento a la pregunta ¿dónde se realizará la negociación?

El legendario filósofo y guerrero chino Sun Zi o Sun Wu, conocido como Sun Tzu (551-479 a.C.), en su magistral obra *El arte de la guerra* (libro de estrategia más antiguo del mundo) dedicó 2 capítulos (capítulo X: «Terrain» y capítulo XI: «The Nine Varieties of Ground») al tema del terreno o campo de batalla (Tzu, 2012). Este estratega resalta la importancia estratégica de seleccionar y conocer el lugar donde se desarrollará el combate. Dada la importancia simbólica, inherente al mensaje subliminal que circunscribe el lugar donde se negociará, en ocasiones su elección es el resultado de una negociación.

Solo para la reflexión, ¿qué tipo de mesa es la recomendada: la que seleccionó el rey Arturo o una mesa rectangular?

Durante

Inicio o apertura

En esta etapa es cuando, coloquialmente, se colocan las cartas sobre la mesa. Básicamente es una reunión donde se da inicio formal al proceso de negociación. Las partes involucradas

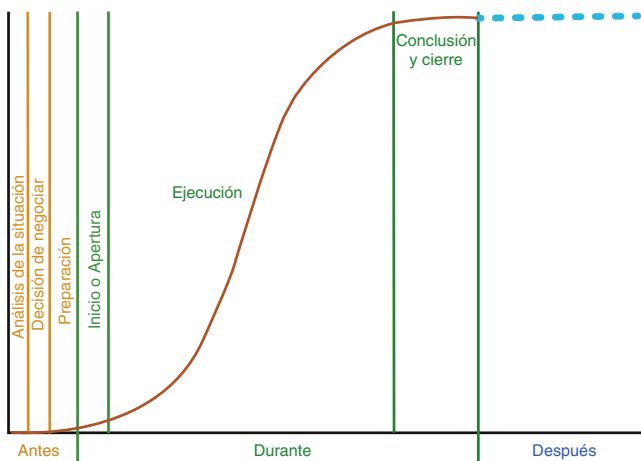


Figura 3 – Ciclo de vida genérico de una negociación.
Fuente: elaboración propia.

exponen claramente sus intereses y los objetivos que se quieren alcanzar.

Aquí es cuando se inicia el proceso de investigación e indagación que nos ayuda a —usando las palabras de Juan Malaret (2001), citado por Darío Parra Sepúlveda— «tratar de averiguar los deseos, necesidades, ansiedades y temores que están detrás de la posición de las partes y que motivan la negociación» (Parra Sepúlveda, 2012).

Esta primera reunión, donde la comunicación es la primera actriz en la trama, funge como la piedra angular donde se edificará todo el andamio necesario para lograr los objetivos y metas establecidas en la planificación estratégica, diseñada y elaborada en la etapa de preparación de la negociación.

Ejecución (la hora de la verdad)

Esta etapa enmarca el periodo de tiempo cumbre en toda negociación. Aquí es donde se conjugan el mayor número de horas-hombre aportadas por las diferentes disciplinas involucradas. La comunicación en sus tres modalidades (oral, escrita y no verbal), cual directora de una orquesta sinfónica (negociación), toma la batuta y con movimientos sutiles dirige el ritmo de los diferentes instrumentos (disciplinas) que se dieron cita en la negociación.

El análisis adecuado de la kinésica, la proxémica y la paralingüística, piezas claves en toda comunicación humana (Delgado Linares, 2014) genera las variables de inicio para los necesarios análisis del principio de causalidad, teoría de juegos, teoría de la decisión y el análisis de riesgo, permitiendo así pronosticar el método de negociación, la estrategia, las fortalezas, desventajas y debilidades de nuestra contraparte, así como también determinar la pieza clave en el método de negociación de Harvard (de este método hablaremos más tarde), el BATNA (acrónimo de *Best Alternative To a Negotiated Agreement*) o el MAAN (acrónimo de *Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado*); básicamente define la alternativa que se tomará en caso de que la negociación falle (Puchol Moreno & Puchol, 2013).

Con el resultado de estos análisis podremos evaluar nuestra estrategia y si es necesario, replantear nuestra planificación estratégica y con ella, nuestra planificación táctica.

La acción protagónica del principio de causalidad está en pleno apogeo; nuestro actuar está en función del actuar de nuestra contraparte y viceversa; pequeños cambios detectados por la kinésica y/o la proxémica y/o la paralingüística pudieran generar cambios profundos en ambas estrategias (tanto la nuestra y como la de nuestra contraparte).

Evidentemente, dada su complejidad, deshilar la trama envuelta en esta etapa no es tarea fácil; de ahí la necesidad de intervención de varias disciplinas para que cada una aporte su cuerpo de conocimiento a fin de llevar a buen término los fines perseguidos con la negociación.

Conclusión y cierre

Usando las palabras de Kennedy, Benson y McMillian (citados en Aldao Zapiola, 2009): «El cierre tiene por finalidad llegar al acuerdo. Sus requisitos son tres: debe ser creíble; debe ser aceptable; la no aceptación del mismo, en términos más o menos similares a los ofrecidos, debe llevar a preferir un «no acuerdo», [y nos sigue diciendo] «El propósito de la fase de cierre es conseguir un acuerdo sobre lo que se ofrece [...] La

regla de oro debe ser: resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado».

Por sus aportes e implicaciones, esta etapa es de una importancia única. Llegamos al cierre de la negociación, los acuerdos están claramente definidos y debidamente registrados y firmados por ambas partes (acta, contrato, convenio, etc.), pero el trabajo no ha terminado, ahora nos toca recopilar todos los papeles de trabajo que fueron previamente, clasificados y organizados. Estos papeles contienen todo el análisis y decisiones que se fueron generando a lo largo del ciclo de vida de la negociación; en ellos encontraremos las necesarias justificaciones de los diferentes pasos que se fueron dando en la medida que se fue avanzando.

Toda negociación se dará por terminada con la firma del acuerdo o contrato, para que de esta manera se tenga un antecedente de la negociación y no existan problemas futuros entre los negociadores (Parra, Santiago, Murillo & Atonal, 2010; Cano & Baena, 2015).

Este cúmulo de conocimiento y experiencias permitirá afinar futuros análisis de casos similares y, por ende, nos permitirá mejorar nuestra capacidad hermenéutica para afrontar futuros retos.

Después

Habiendo finalizado todas las etapas anteriores, ahora nos toca respetar lo acordado. En esta última etapa del proceso (ciclo de vida) de negociación es cuando salen a flote todos los errores que no logramos percibir en las etapas anteriores; solo a manera de ejemplo: errores de redacción del acuerdo, acta, contrato, convenio, etc., donde los supuestos, los yo creía, los yo suponía se confabulan para ir en nuestra contra.

Errores que deben ser analizados y registrados debidamente para tomarlos en cuenta para futuras negociaciones (mejora continua).

Ahora bien, en la literatura encontramos un número importante de modelos de negociación; sin embargo, todos ellos podemos agruparlos en dos estilos bien definidos, que constituyen los arquetipos básicos de cómo negociar «colaborativo» y «competitivo».

Modelos arquetípicos de negociación

A lo largo de la historia del ser humano, a través de mensajes directos y subliminales, nos han hecho creer que el más fuerte siempre ha ganado. Tanto es así que encontramos la ley de la selva, ley del más fuerte, sin olvidar el antiguo proverbio flamenco del siglo XVI: «El pez grande se come al chico».

Estas leyes y dicho proverbio flamenco, convertidos en leyenda urbana, tuvieron una fuerte influencia en las negociaciones de cuño ligeramente antiguas. Con el devenir del tiempo y los estudios alrededor de la teoría de negociación, hoy sabemos que la estrategia «yo gano-tu pierdes» es una de las peores estrategias que se debe adoptar a la hora de una negociación seria (a la larga perdemos ambos, nadie gana). De acuerdo con el profesor Edward G. Wertheim, del Colegio de Administración de Empresas de la Universidad Northeastern, «En una negociación exitosa, todos ganan. El objetivo debe ser un acuerdo, no la victoria» (Wertheim, 1996).

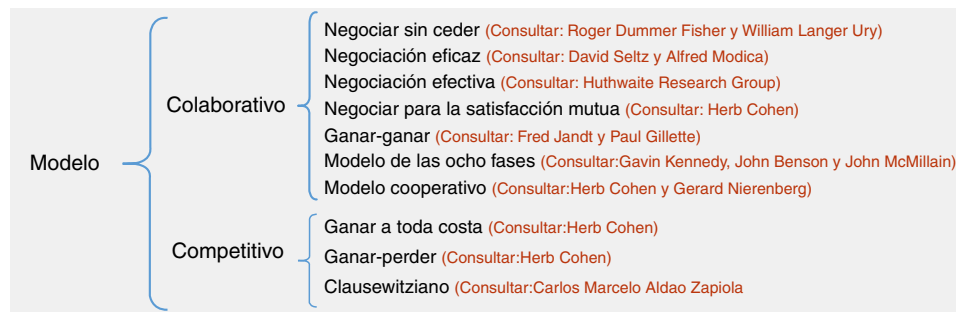


Figura 4 – Modelos arquetípicos.

Fuente: adaptado a partir de [Aldao Zapiola, 2009](#).

Y así, hoy disponemos de una serie de modelos de negociación que van desde la estrategia «yo gano-tu pierdes» hasta la estrategia «ganar-ganar, ambos ganamos», que bien vale la pena conocer, ya que al iniciar el juego de estrategias (proceso de negociación) desconocemos el modelo que usará nuestra contraparte. Al respecto, parafraseando a [Sun Tzu \(2012\)](#), podemos decir que si conoces a tu enemigo como a ti mismo, ni en cien batallas estarás en peligro; si te conoces a ti mismo pero no a tu enemigo, tienes el mismo chance de ganar o perder; pero si no conoces a tu enemigo ni tampoco a ti mismo, seguramente estarás en peligro.

Ahora bien, podemos agrupar los diferentes modos (estilos) de negociar en dos modelos arquetípicos: colaborativo y competitivo ([fig. 4](#)). Carlos Marcelo Aldao Zapiola nos ofrece una interesante descripción de estos modelos en su obra *La negociación: Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral* ([Aldao Zapiola, 2009](#)).

Por razones de espacio solo haremos un vuelo rasante y somero sobre el «modelo negociar sin ceder» (Fisher-Ury), también conocido como el método Harvard de negociación (¿cómo negociar con inteligencia?); se recomienda consultar a [Aldao Zapiola \(2009\)](#) y muchos otros autores a fin de tener una idea clara de los diferentes modelos.

Método Harvard de negociación (¿cómo negociar sin ceder?)

Antes de iniciar un vuelo rasante y muy somero sobre este método, es necesario señalar que su nombre no es del todo correcto, ya que este método no es de Harvard. Se bautizó con dicho nombre por la vinculación de los autores con la Universidad de Harvard. La paternidad corresponde al internacionalmente reconocido especialista y experto en negociación y gestión de conflictos Roger Dummer Fisher (1922-2012), quien fue abogado y profesor emérito de la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard y el académico, formado como antropólogo social, con una licenciatura de la Universidad de Yale y un doctorado de la Universidad de Harvard, William Langer Ury, actual director del *Global Negotiation Project*⁶ y que al igual que Fisher, también es

considerado como un experto en negociación y gestión de conflictos⁷.

Ambos son coautores de la magistral obra *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In* ([Fisher & Ury, 2011](#)), Best Seller, 1981, editada por Bruce Michael Patton⁸, actual profesor de la Facultad de Derecho de Harvard y autor de numerosos libros y artículos sobre negociación (continúa enseñando regularmente en programas de educación ejecutiva de Harvard); se ha traducido a 36 idiomas y se han vendido más de 5 millones de copias en todo el mundo.

Fisher y Ury, junto con Patton, fueron promotores de un proyecto interinstitucional, dirigido por Fisher y conocido como «Harvard Negotiation Project». Quizás esta participación es la principal responsable de la respuesta a ¿por qué método Harvard?

Nosotros los hispanoparlantes contamos con varias traducciones de *Getting to YES*. El autor de este artículo consultó dos de ellas: la ofrecida por Eloísa Vasco Montoya y Adriana de Hassan con el nombre *Sí... ¡de acuerdo! Cómo Negociar Sin Ceder*, publicada por la editorial Norma ([Fisher & Ury, 2003](#)), y la ofrecida por Aída Santapau con el nombre *Obtenga el Sí, El Arte de Negociar Sin Ceder*, publicada por la editorial Gestión 2000 ([Fisher & Ury, 2005](#)).

Volviendo al método, Fisher y Ury nos comentan que tradicionalmente encontramos dos tipos de negociadores: el blando y el duro. El negociador blando procura evitar los conflictos, su objetivo es una solución amistosa; sin embargo, a veces termina sintiéndose explotado, manipulado y amargado. El negociador duro, cegado por el ego y el poder, plantea la negociación como un duelo de voluntades, su objetivo es ganar sin importar los medios; esta postura con frecuencia acaba con agotarlo, merma sus recursos y lastima su relación interpersonal con el contrincante. El método de Fisher y Ury (negociación de principios) propone un tercer tipo de negociador, el conciliador, buscando una posición intermedia capaz

⁶ Ficha de William Langer Ury en el directorio público de la Universidad de Harvard [consultado 26 Ene 2015]. Disponible en: <http://www.harvard.edu/staff>

⁷ Una pequeña biografía de William Langer Ury publicada por el programa de Negociación de la Facultad de derecho de la Universidad de Harvard [consultado 26 Ene 2015]. Disponible en: <http://www.pon.harvard.edu/faculty/william-ury/>

⁸ Una pequeña biografía de Bruce Michael Patton publicada por el programa de Negociación de la Facultad de derecho de la Universidad de Harvard [consultado 26 Ene 2015]. Disponible en: <http://www.pon.harvard.edu/faculty/bruce-patton/>

Tabla 1 – Cuadro comparativo entre negociación basada en posiciones y negociación basada en principios

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 se reúnen para solucionar mutuamente una diferencia
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 una condición para mantener la relación	<i>Separe a las personas del problema</i>
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 todos	Proceda independientemente de la confianza
Cambie su posición fácilmente	Mantenga su posición	<i>Concéntrese en los intereses, no en las posiciones</i>
Haga ofertas	Amenace	Explore y estudie los intereses
Dé a conocer su mínimo aceptable	Engañe respecto a su mínimo aceptable	Evite tener un mínimo aceptable
Acepte pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo	<i>Invente opciones de mutuo beneficio</i>
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	<i>Insista en criterios objetivos</i>
Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades	Trate de ganar en un enfrentamiento de voluntades	Intente 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

Fuente: Tomado y adaptado de Fisher & Ury (2003, 2005 y 2011).

de adoptar un «enfoque duro con el problema y suave con las personas» (Fisher & Ury, 2003, 2005, 2011).

Enfrentar con firmeza el problema, no a las personas; pero ¿cuál es el problema? La respuesta a este interrogante es uno de los grandes aportes del método de Fisher y Ury. Estos dos grandes catedráticos de la negociación sustituyen las posiciones por los intereses para definir el problema. En la tradicional manera de negociar, todo el proceso de negociación orbitaba alrededor de la posición; cada contrincante fija una posición y negocia en función de ella, y estas negociaciones, producto del conflicto de posiciones, por lo general generan un impasse, con el posterior roce entre las interrelaciones personales de los contrincantes.

A continuación, un cuadro comparativo (tabla 1) entre los dos tipos de negociadores tradicionales y su longeva manera de negociar (problema) versus la propuesta de Fisher y Ury, donde sustituye problema por solución y negociación basada en posiciones por negociación basada en principios:

Fisher y Ury (2003, 2005, 2011) nos dicen que no son las posiciones, son más bien los intereses (los principios) quienes definen el problema. El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes. Esta afirmación la ilustran con la historia de dos hombres que están discutiendo en una biblioteca. Uno de ellos quiere abrir la ventana y el otro quiere que la ventana se cierre (posición de uno: ventana abierta; posición del otro: ventana cerrada). Entonces entra la bibliotecaria y le pregunta a uno de ellos: ¿por qué quiere la ventana abierta?: «para obtener aire fresco». Le pregunta al otro: ¿por qué quiere la ventana cerrada? «para que no haya corriente». La bibliotecaria obvia las posiciones de ambos y analiza los intereses involucrados («aire fresco» para

uno y «que no haya corriente» para el otro), acto seguido, abre una ventana en la habitación contigua (solución inteligente), logrando así que entre aire fresco, sin que haya corriente. En este caso en particular la negociación basada en posiciones no dará ninguna solución satisfactoria para ninguna de las partes (ambos pierden); con la negociación basada en intereses, ambos ganan (ganar-ganar).

Otro aporte importante del método de Fisher y Ury es colocar el acento en la formulación del BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*) o MAPAN (Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado) o MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) (Milis, 2016; Villa, 2016). En la etapa de preparación de una negociación debemos abocarnos a manejar el mayor número posible de variables alrededor de, como mínimo, tres hipótesis (opciones, alternativas) viables: lograr el máximo beneficio (opción ideal), lograr un acuerdo aceptable (opción intermedia) y establecer el límite inferior permitido, es decir, formular la barrera mínima aceptable para continuar con la negociación. Este límite inferior o barrera mínima aceptable es lo que llamamos MAAN, siendo esta el plan «B»; de no llegar a ningún acuerdo aceptable, esta sería la opción a tomar fuera de la mesa de negociación. El MAAN se convierte en el estándar comparativo con el que evaluaremos cualquier propuesta para un acuerdo, proveniente de nuestra contraparte. El hecho de conocer bien nuestro MAAN nos otorga seguridad, eleva nuestra autoestima y nos inyecta poder de negociación.

En forma simplista y muy sucinta podemos resumir diciendo que el método de Fisher y Ury, con un importante peso humanista, se caracteriza por:

- Separar las personas del problema (intereses).
- Negociar intereses y no posiciones.

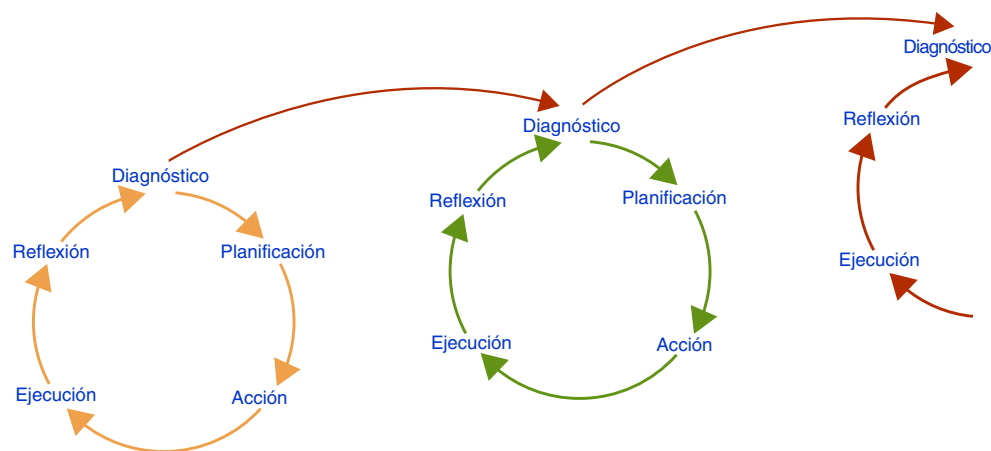


Figura 5 – Espiral de ciclos sucesivos hermenéuticos.

Fuente: elaboración propia a partir de McNiff, 2013.

- Generar el mayor número de alternativas para el beneficio de ambas partes (ganar-ganar).
- Tener preparada, detalladamente, su mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAAN) para poder navegar con soltura (poder de negociación), el ciclo de vida de la negociación.
- Investigar y conocer las estrategias, las tácticas y el MAAN de la contraparte.
- Con el poder que nos otorga nuestro MAAN, nunca debemos ceder bajo presión.

Actualmente este es uno de los mejores métodos de negociación. Realmente necesitaríamos hojas y hojas para seguir detallando este método, por lo que se aconseja su lectura e investigación. A manera de ejemplo, consulte a Sarkis & Ocampo (2015), Gallo (2016) y Sarcos Ortega & Caraballo (2016).

Conclusión

Indiscutiblemente, dada la participación de un número considerable de disciplinas, todo proceso de negociación transita entre la inter y la transdisciplinariedad. Durante todo el ciclo de vida de una negociación son muchas las disciplinas que se dan cita para su desarrollo, inyectándole complejidad y exigiendo al negociador y su equipo de expertos y asesores dedicación, investigación, estudio, proyección y planificación.

Se espera que el vuelo rasante realizado sobre algunas áreas del saber necesarias para una negociación exitosa sea tan solo un aperitivo, el entremés para iniciar a recorrer el apasionante camino multi-pluri-disciplinario que llevará a conocer la teoría de la negociación.

Se pasea por el principio de causalidad, la teoría de juegos, la teoría de la decisión, el análisis de riesgo, la comunicación, el ciclo de vida de una negociación, los modelos arquetípicos de negociación, y se finaliza con el método Harvard de negociación (¿cómo negociar sin ceder?), pero no hay que olvidar los aportes de la neurociencia, de la sociología, de la antropología, de la etología, de la psicología, de las ciencias políticas, de la diplomacia, de las ciencias jurídicas, de la economía, etc.; en fin, son múltiples las disciplinas involucradas, y no hay que

ser expertos en ellas pero sí conocer sus aportes beneficiosos o, en todo caso, saber qué asesores y expertos es necesario consultar y cuándo, en una determinada fase del ciclo de vida de la negociación.

La teoría de la negociación está bien lejos de ser innatista racionalista⁹, unidisciplinaria y unidimensional, es más bien empirista y pluridimensional. Precisamente, es un puzzle pluridimensional donde cada dimensión está representada por una disciplina, y como tal requiere necesariamente, de su estudio, análisis y comprensión inter-trans-disciplinaria.

Ahora bien, tras tener claro qué se va a negociar, se inicia un recorrido en la multi-disciplinariedad a fin de determinar cuáles son las principales disciplinas que orbitan la negociación que se va a emprender; a continuación se propicia el diálogo constructivo y la cooperación entre dichas disciplinas. Dejando atrás su aislamiento, se procura enlazarlas progresivamente para formar un todo conexo a fin de ensamblar el andamio que permitirá edificar los medios que acompañarán, fortalecerán y garantizarán la cristalización del método de negociación seleccionado (preferiblemente el método Harvard de negociación). Una vez iniciada la negociación y teniendo presente la metodología de la investigación-acción¹⁰ (Ramírez & Llamas Pérez, 2015; Rivadeneira Rodríguez, 2015) como línea de pensamiento sistémico transversal, entramos en una espiral de ciclos sucesivos (fig. 5) (McNiff, 2013) donde la hermenéutica (Nguyen & Swatman, 2001; Susman & Evered, 1978) de un ciclo mejora en forma incremental la hermenéutica del

⁹ Tanto Sócrates de Atenas como su discípulo Platón afirmaban que las verdades residen en nuestro interior, y Sócrates aseguraba que todo conocimiento es innato (Rincón, 2015). Posteriormente René Descartes, también conocido como Renatus Cartesius (considerado el padre de la corriente filosófica llamada «racionalismo» y padre del «innatismo» como doctrina), lo ratifica con sus ideas innatas esgrimidas en su *Discurso del Método* (Cáceres, 2010).

¹⁰ Metodología propuesta por el psicólogo alemán Kurt Lewin (1890-1947) y desarrollada y popularizada por el pedagogo británico Lawrence Stenhouse (1926-1982), el escritor y pedagogo norteamericano Gary Anderson y el sociólogo australiano Stephen Kemmis.

ciclo siguiente, promoviendo un aumento en el nivel episódico (McKay, Marshall & McDerimid, 1994) y permitiendo de esta forma la búsqueda constante de mejores respuestas (Baskerville, 1999).

De esta forma, esta espiral de ciclos sucesivos entre los medios (las disciplinas o dimensiones del puzzle pluridimensional, bajo el enfoque inter-trans-disciplinar) y el método de negociación seleccionado permitirá ampliar y fortalecer el nivel cognitivo en torno a la negociación como tal. Una vez finalizada la negociación, la espiral de ciclos sucesivos continúa hasta verificar y validar los acuerdos que se originaron en la negociación realizada.

Finalmente, se espera que lo expuesto en este opúsculo permita reflexionar en torno al manejo clásico de lo que conocemos como «negociación».

Solo para reflexionar: ¿usted se ha preguntado cómo se ha negociado? El calentamiento global, los conflictos bélicos, la inmigración, el conflicto por la soberanía de las Malvinas, los conflictos entre el gobierno colombiano y las FARC, entre Venezuela y Guyana por el Esequibo, etc., ¿cómo se ha gestionado la negociación: como un arte, como una técnica o científicamente?, ¿el hilo conductor ha sido dirigido por un enfoque unidisciplinar o inter-trans-disciplinar?

«Lo bueno» puede ser suficiente para algunos. Pero los trabajadores del conocimiento deben buscar «lo excelente» y nunca, pero nunca, conformarse con menos.

REFERENCIAS

- Aldao Zapiola, C. M. (2009). *La negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral* (4.ª ed.). Montevideo, República Oriental del Uruguay: Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/aldao.pdf.
- Alfaro Ferreres, E., Vázquez Orellana, N., Pérez García, I. & Real Martínez, S. (2016). Percepción y reconocimiento facial: bases teóricas de las ruedas de reconocimiento. *Gaceta Internacional de Ciencias Forenses*, 18, 5–11 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.uv.es/gicf/2TA1.Alfaro.GICF.18.pdf>.
- Baskerville, R. L. (1999). Investigating information systems with action research. *Communications of the Association for Information Systems (AIS)*, 2(19), 1–32 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF9930/v12/undervisningsmateriale/Baskerville-1999-IS-Action-Research.pdf>.
- Bendersky, V. (2015). La neurociencia y las nuevas estrategias de investigación en las relaciones públicas. Desarrollo de las competencias y saberes para la investigación en Comunicación. In *VI Encuentro de Investigación en Periodismo y III Foro de Investigadores en Diseño, Publicidad, Comunicación Social y Relaciones Públicas*. pp. 1–12. Buenos Aires. Argentina: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: http://dSPACE.UCES.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/3414/1/Neurociencia_Bendersky.pdf.
- Benítez, L. (2015). Emergencia de la transdisciplina en la educación superior. *Actas del Tercer Congreso Latinoamericano de Filosofía de la Educación*, 1–22 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://filosofiaeducacion.org/actas/index.php/act/article/view/151/131>
- Benslama, M., Boucenna, M. L. & Batatia, H. (2015). *Ad Hoc Networks Telecommunications and Game Theory*. Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Blanco, C. (2015). Albert Einstein, lo sagrado y lo misterioso. *Miscelánea Comillas. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 72(142), 215–224 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://revistas.upcomillas.es/index.php/miscelaneacomillas/article/view/5496/5306>.
- Blas Lahitte, H., Azcona, M. & Ortiz Oria, V. (2013). La noción de causalidad en Sigmund Freud. *Limite. Revista de Filosofía y Psicología*, 8(27), 59–74 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://limite.uta.cl/index.php/limite/article/view/5/5>.
- Bohm, D. (2005). *Causality and Chance in Modern Physics*. London: Taylor & Francis., e-Library.
- Borel, F. E. (1921). *La Théorie du Jeu et les Equations Intégrales à Noyau Symétrique*. *Comptes Rendus de l'Académie des Sciences*, 173, 1304–1308.
- Braidot, N. (2014). *NEUROmanagement. Del management al neuromanagement, la revolución neurocientífica en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica (Colección Biblioteca Braidot).
- Brito, J. G. (2016). Las aplicaciones de la teoría de juegos en la gerencia estratégica. *INNOVA Research Journal*, 1(5), 9–13 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/24/25>.
- Cáceres, R. G. (2010). Sobre la obra fundamental de Descartes. *Revista Temas*, 4, 147–160. <http://dx.doi.org/10.15332/rt.v0i4.652>
- Cano, J. A. & Baena, J. J. (2015). Tendencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional. *Estudios Gerenciales (Revista Iberoamericana de Administración y Economía)*, 31(136), 335–346. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.03.003>
- Cañedo-Argüelles, J. A. (2012). El problema de la causalidad en la mecánica cuántica. *Eikasia: Revista de Filosofía*, 43, 17–34 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://revistadefilosofia.com/43-04.pdf>.
- Castellà Cid, J. & Gherab Martín, K. J. (2015). Características de la visión científica del mundo. *Revista Internacional de Ciencia y Sociedad*, 2(2), 109–118 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://revistas.commonground-es.com/index.php/cienciaysoc/article/view/839/405>.
- Cerdá, E., Pérez, J. & Jimeno, J. L. (2004). *Teoría de Juegos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Chang, S. W., Brent, L., Adams, G. K., Geoffrey, K. J. T., Pearson, J. M. & Platt, M. L. (2013). Neuroetología del comportamiento social de los primates. *Ludus Vitalis*, 21(40), 151–176 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://ludusvitalis.org/ojs/index.php/ludus/article/view/48/48>.
- Custodio Fitó, E., Márquez, C. & Sanmartí, N. (2015). Aprender a justificar científicamente a partir del estudio del origen de los seres vivos. *Enseñanza de las Ciencias*, 33(2), 133–155. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/ensciencias.1316>
- De los Heros, M. A. (2016). Neurociencias, educación y salud mental. *Propósitos y Representaciones (revista de Psicología Educativa)*, 4(1), 327–362 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/viewFile/92/198>.
- Delgado Linares, I. (2014). *Destrezas sociales*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- DeVito, J. A. (2015). *The Interpersonal Communication Book* (14th ed.). Boston, USA: Pearson Education, Inc.
- Duque Hoyos, R. (2001). Disciplinariedad, interdisciplinariedad, transdisciplinariedad. Vínculos y límites. *Semestre Económico*, 4(7), 1–10 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1412/1544>

- Fisher R & Ury W (2003). *Sí... ¡de acuerdo! Cómo Negociar Sin Ceder* (2.ª ed.) (B. Patton, ed., E. Vasco Montoya & A. de Hassan, trads.), Bogotá, Colombia: Norma.
- Fisher R & Ury W (2005). *Obtenga el Sí, El Arte de Negociar Sin Ceder* (B. Patton, ed., & A. Santapau, trad.), Barcelona, España: Gestión 2000.
- Fisher, R. & Ury, W. (2011). In B. Patton (Ed.), *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving*. New York: Penguin Publishing Group.
- Fontaines-Ruiz, T. & Martínez Rosas, J. L. (2016). *Complejidad, Epistemología y Multirreferencialidad*. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.
- Fréchette, G. R. & Schotter, A. (2015). *Handbook of Experimental Economic Methodology*. New York, NY: Oxford University Press.
- Fuentes Navarro, R. (1997). Retos disciplinarios y posdisciplinarios para la investigación de la comunicación. *Comunicación y Sociedad*, 31, 215–241 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.comunicacionysociedad.cucsh.udg.mx/sites/default/files/a8.8.pdf>.
- Fujiwara-Greve, T. (2015). *Non-Cooperative Game Theory*. Tokio, Japón: Springer Japan.
- Gallo, N. (2016). Influencia del sistema védico para la resolución pacífica de conflictos. *Ratio Juris. Revista de Derecho Privado*, 4(1), 1–24 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <https://www.uces.edu.ar/journalsopenaccess/index.php/ratiojurisB/article/view/243/249>.
- Garriga Garzón, F. (2013). *Problemas resueltos de teoría de la decisión* (1.ª ed.). Omnia Publisher SL (OmniaScience) [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/18004/garriga%20garzon%20problemas%20teoria%20decision.pdf?sequence=1>.
- Gherab Martín, K. J. & Castellà Cid, J. (2015). La aparición de la noción de complementariedad de Bohr y su extensión más allá de la Física. *Revista Internacional de Humanidades*, 4(2), 305–314 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://revistas.commonground-es.com/index.php/humanidades/article/view/760/328>.
- Gildardo Linarez, P. (2016). Aprendizaje significativo y neurociencia: la conexión del siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 1–13 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/572/609>.
- González, F. A. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 8, 139–160. <http://dx.doi.org/10.5944/empiria.8.2004.982>
- Hart, S. (1992). R. J. Aumann, & H. Sergiu (Eds.), *Handbook of Game Theory (Games in Extensive and Strategic Forms)* (1). Elsevier Science Publishers [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://econpapers.repec.org/bookchap/eeegamhes/1.htm>.
- Hernández, E. (2015). Ambiente, gestión ambiental. Avances y retrocesos del ambiente y desarrollo sustentable en Venezuela. Provincia (Revista venezolana de estudios territoriales)(34), 97–116 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/41724/1/art5.pdf>
- J. Loreto SB & González López S (2015). La inter-transdisciplina como ethos de la Universidad en la era global. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 2(2), 105–117 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/32841/GLS-2015-Art%C3%ADculoRevista-RiC-03-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Lapakko, D. (2007). Communication is 93% nonverbal: An urban legend proliferates. *Communication and Theater Association of Minnesota Journal*, 34, 7–19 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.mnsu.edu/cmst/ctamj/ctamj2007.pdf>.
- Luce, R. & Raiffa, H. (1957). *Games and Decisions: Introduction and Critical Survey*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- MacLean, P. D. (1973). *A Triune Concept of the Brain and Behavior*. Ontario: University of Toronto Press.
- MacLean, P. D. (1990). *The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral Functions*. New York: Plenum Press.
- Marcozzi, V. (1967). *El problema de Dios y las ciencias [trad. E. de Obregón]*. Barcelona: Credsá.
- Márquez-Blanc, M. T. (2012). Causalidad, identidad y determinismo. *Eikasia: Revista de Filosofía*, 43, 111–126 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.revistadefilosofia.org/43-09.pdf>.
- Martín Iglesias, R., Bohórquez Nates, M., Martín Motta, J. & Speziale, A. (2013). La epistemología del diseño como construcción problemática. *Anales del Instituto de Arte Americano*, 43(1), 121–134 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.iaa.fadu.uba.ar/ojs/index.php/anales/article/viewFile/109/97>.
- Martínez García, H. (2016). John Forbes Nash, Jr. (1928-2015). *Economía Informa*, 397, 139–145. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ein.2016.03.010>
- Martínez Piña, L. N. (2016). *Conflicto armado entre el Estado colombiano y las FARC a la luz de la teoría de juegos [tesis de grado]*. Bogotá, Colombia: Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas. Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://dspace.poligran.edu.co/bitstream/10823/793/1/TesisNataliaMartinez.pdf>.
- McKay J, Marshall P & McDermid D (1994). Cognitive mapping for information requirements determination in the learning organisation (W. Baets, ed.) *Proceedings of the Second European Conference on Information Systems (ECIS 1994)*, Breukelen, Netherlands, 30-31 May 1994, 759–770 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Judy-Mckay/publication/221407774_Cognitive_mapping_for_information_requirements_determination_in_the_learning_organization/links/0046353b54ba7e5dee000000.pdf.
- McNiff, J. (2013). *Action Research: Principles and Practice* (3rd ed.). New York, NY: Routledge.
- Mehrabian, A. (1970). A semantic space for nonverbal behavior. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 35(2), 248–257. <http://dx.doi.org/10.1037/h0030083>
- Mehrabian, A. & Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31(3), 248–252. <http://dx.doi.org/10.1037/h0024648>
- Mehrabian, A. & Wiener, M. (1967). Decoding of inconsistent communications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(1), 109–114. <http://dx.doi.org/10.1037/h0024532>
- Métayer, Y. & Hirsch, L. (2008). *Primeros pasos en la gestión de riesgos [trad. Traducciones.com]*. Madrid: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).
- Milis, H. A. (2016). *Negociar: El Arte de Ganar: Métodos, conceptos, diferentes etapas, palabras clave [trad. A. Manrique Salas]*. Barcelona: De Vecchi.
- Morris, D. (2016). *El Mono Desnudo [trad. A. J. Ferrer]*. Madrid: Editorial De Bolsillo.
- Nájera, S. (2016). Teoría de juegos y gestión estratégica. *INNOVA Research Journal*, 1(1), 25–33 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/viewFile/5/6>.
- Nash, J. F. (1950). *Non Cooperative Games [tesis doctoral en Matemáticas]*. New Jersey: Princeton University [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: https://rbsc.princeton.edu/sites/default/files/Non-Cooperative_Games_Nash.pdf.
- Nguyen L & Swatman P (2001). Managing the requirements engineering process (in Proceedings of the Seventh International Workshop on Requirements Engineering: Foundations of Software Quality, June 4-5 2001). Essener

- Informatik Beiträge [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://dro.deakin.edu.au/view/DU:30004575>.
- Ochoa, L. B. (2015). *Mediación y comunicación. Miscelánea Comillas (Revista de Investigación e Información en Ciencias Humanas y Sociales)*, 73(143), 367–381 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://revistas.upcomillas.es/index.php/miscelaneacomillas/article/view/6411/62> 21.
- Ostrom, E. (2011). Background on the institutional analysis and development framework. *The Policy Studies Journal*, 39, 7–27. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00394.x>
- Páez Gallego, J. (2015). Teorías normativas y descriptivas de la toma de decisiones: un modelo integrador. *Revista Opción*, 31(Especial 2), 854–865 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/viewFile/20420/20333>.
- Paramio Rodrigo, L. (2000). *Decisión racional y acción colectiva. Leviatán: Revista de Hechos e Ideas*, 79, 65–83 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/sociologiapolitica/files/2013/09/Decisi%25C3%25B3n-racional-y-acci%25C3%25B3n-colectiva-de-L-Paramio.pdf>.
- Paramio Rodrigo, L. (2005). Teorías de la decisión racional y de la acción colectiva. *Sociológica*, 19(57), 13–34 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/5702.pdf>.
- Parra Sepúlveda, D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al modelo Harvard de negociación. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, 3(2), 253–271. <http://dx.doi.org/10.7770/rchdycp-V3N2-art374>
- Parra, V. J. B., Santiago, J. E., Murillo, M. M. & Atonal, N. C. (2010). *Estrategias para negociaciones exitosas. e-Gnosis, Revista Multidisciplinaria de Ciencias Sociales*, 8, 1–13 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/730/73013006009.pdf>.
- Peña, Y. H. & Vargas Cuervo, G. (2015). Hacia la construcción de conocimiento emergente para la gestión local del riesgo. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 24(2), 16–34. <http://dx.doi.org/10.15446/rcdg.v24n2.50204>
- Perna, G. (2014). *La fórmula de la inteligencia. Cómo descubrir y usar todas las fuerzas de la mente [trad. L.A. González Romero]*. Bogotá: San Paolo.
- Pittard, S. & Sell, P. (2016). *BIM and Quantity Surveying*. New York, NY: Routledge.
- Platón (1872). *Timeo* (en Obras completas de Platón, Vol. VI) (P. d. Azcárate, ed.) Madrid, España: Medina y Navarro Editores [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.filosofia.org/cla/pla/img/azf06131.pdf>.
- Pons, C. (2015). *Comunicación no verbal*. Barcelona, España: Kairós.
- Poyatos, F. (2013). La comunicación no verbal como asignatura en filologías clásicas y modernas. *Didáctica: Lengua y Literatura*, 25, 231–257. <http://dx.doi.org/10.5209/rev.DIDA.2013.v25.42244>
- Puchol Moreno, L. & Puchol, I. (2013). *El Libro de la Negociación* (4.ª ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez, M. D. & Llamas Pérez, G. A. (2015). Plan de Desarrollo Organizacional con la inclusión de Innovación en Tecnologías Directivas para alcanzar la Sustentabilidad de las Organizaciones. *Jóvenes en la Ciencia*, 1(2), 46–51 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/791/pdf.11>.
- Rincón, K. (2015). Fundamentos para una visión praxeológica de la gestión de riesgos sistemáticos en Venezuela. *Revista Ethos Venezolana*, 7(1), 11–27 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: http://uniojeda.edu.ve/files/upload/ethos/volumen-7-n1/Revista-Ethos-Venezolana_Vol.-7-No.-1.pdf#page=11.
- Rioja, A. (1989). Einstein: el ideal de una ciencia sin sujeto. *Revista de Filosofía*, 3.ª época, 2, 87–108 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/RESF/article/view/RESF8989110087A/12252>.
- Rivadeneira Rodríguez, E. M. (2015). Comprensión teórica y proceso metodológico de la investigación cualitativa. *In Crescendo*, 6(2), 169–183 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/1179/926>.
- Rojas Vera, L. R. & Arapé Copello, E. (2001). *Comunicación, Conflicto y Negociación. Telos*, 3(3), 367–373 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1977/3334>.
- Rosenthal, R. (1967). Covert communication in the psychological experiment. *Psychological Bulletin*, 67(5), 356–367. <http://dx.doi.org/10.1037/h0024529>
- Rosenthal, R. (1994). Interpersonal expectancy effects: A 30-year perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 3(6), 176–179. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770698>
- Rosenthal, R. (1995). Critiquing Pygmalion: A 25-year perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 4(6), 171–172. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772607>
- Rulicki, S. & Cherny, M. (2010). *Comunicación no verbal: cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Sarcos Ortega, H. J. & Caraballo, F. I. (2016). Libertad de maniobras de procesos de negociaciones en América Latina. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 13(2), 363–372 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/4240/5308>.
- Sarkis, B. & Ocampo, J. J. (2015). Negociando con otras culturas: cómo negocian los colombianos según empresarios mexicanos. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 15(29), 135–147 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1002/100243953007.pdf>.
- Schwalbe, U. & Walker, P. (2001). Zermelo and the Early History of Game Theory. *Games and economic behavior*, 34(1), 123–137. <http://dx.doi.org/10.1006/game.2000.0794>
- Selleri, F. (1986). *El debate de la teoría cuántica*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sepúlveda, A. (2012). Más rápido que la luz. *Revista Universidad de Antioquia*, 307, 18–24 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaudea/article/view/11200/10269>.
- Sorab, S. (2015). A Non mathematical exposition of game theory. *International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM)*, 1(11), 36–56 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://ijcem.in/wp-content/uploads/2015/03/A-Non-Mathematical-Exposition-of-Game-Theory.pdf>.
- Stepke, F. L. (2015). La conducta implícita en la relación bipersonal. *Persona*, 15, 205–212 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Persona/article/view/134/184>.
- Suresh, K., Chellappan, C. & Banumathi, A. (2016). Multimodal human-machine emotional intelligence system. *International Journal of Current Research and Modern Education (IJCRME)*, 1(1), 194–203 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://ijcrme.rdmodernresearch.com/wp-content/uploads/2015/06/27.pdf>.
- Susman, G. I. & Evered, R. D. (1978). An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 582–603. <http://dx.doi.org/10.2307/2392581>
- Tarantino-Curseri, S. (2015). Revelaciones de la neurociencia ponen en estado de alerta al gerente o directivo. *Poiesis (Revista Electrónica de Psicología Social)*, 29, 1–27 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/viewFile/1606/1376>.

- Toledo, S. Á. (1992). *Notas sobre la causalidad probabilística. Metodología educativa I. X Jornadas de Metodología de Investigación Educativa (A Coruña, 23-24 abril 1991)*, 21-28 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1216962>.
- Twitchell Hall, E. (1990a). *The Hidden Dimension*. New York, NY: Anchor Books Editions.
- Twitchell Hall, E. (1990b). *The Silent Language*. New York, NY: Anchor Books Editions.
- Tzu, S. (2012). *The Art of War: The New Illustrated Edition of the Classic Text [trad. S. B. Griffith]* (3rd ed.). London, UK: Duncan Baird Publishers.
- Villa, J. P. (2016). *Manual de negociación y resolución de conflictos. Define objetivos, resuelve incidencias y obtén resultados*. Barcelona: Profit Editorial.
- Viquez, J. (2014). Heisenberg y Bohr en la mira de Frayn y Volpi. *Revista de Filología y Lingüística de la Universidad de Costa Rica*, 40(2), 69-93 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/flyling/article/view/18077/18260>.
- Von Neumann J (1928). Zur Theorie der Gesellschaftsspiele [trad. Bargmann Sonya et al. como «On the theory of games of strategy», en Contributions to the Theory of Games (Annals of Mathematics Studies [AM-40], Vol IV pp. 13-42) (Tucker & Luce, eds.), PUP, Princeton, 1959). *Mathematische Annalen*, 100(1), 295-320. doi:10.1007/BF01448847.
- Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Walter, I. (2013). *Einstein: Su vida y su universo [trad. F.J. Ramos Mená]*. Madrid: Editorial Debate.
- Wertheim EG (1996). *Negotiations and resolving conflicts: An overview*. InterNeg: Learning and Training [consultado 18 Ene 2015]. Disponible en: <http://webarchive.iiasa.ac.at/Research/DAS/interneg/training/conflict.overview.html>.
- Young, H. P. (1991). In H. P. Young (Ed.), *Negotiation Analysis*. Michigan, MI: University of Michigan Press.
- Zermelo EF (1913). Über eine Anwendung der Mengenlehre auf die Theorie des Schachspiels (Proceedings of the Fifth International Congress of Mathematicians. Vol. II [Cambridge, 22-28 August 1912]). (H. E. Sadleirian, & L. A. Sedleian, edits.) *Cambridge University Press*, II, 501-504 [consultado 9 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.mathunion.org/ICM/ICM1912.2/Main/icm1912.2.0501.0504.occr.pdf>.