

# Negociación y Resolución de Conflictos

Negociación Basada en Principios

**Clase 3**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



## **1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE**

La negociación es un arte que se balancea delicadamente entre la comprensión de los intereses humanos y la aplicación de técnicas efectivas para alcanzar soluciones mutuamente beneficiosas. En este contexto, la negociación basada en principios emerge como una metodología revolucionaria que promueve una aproximación más colaborativa y menos confrontativa. Este enfoque se aleja de las tácticas tradicionales de negociación dura y blanda, que a menudo ven el proceso como un campo de batalla donde se deben defender posiciones a capa y espada.

En esta clase se detallan los fundamentos de la negociación basada en principios, proporcionando una visión integral y práctica de cómo esta puede transformar los encuentros negociadores en experiencias constructivas y productivas. La negociación basada en principios es un marco dentro del cual las partes pueden abordar conflictos complejos con una mente abierta y un enfoque en encontrar un terreno común, más allá de las diferencias evidentes.

### **Clase 3:**

Aplicar los principios y elementos del modelo de negociación de Harvard, en los ambientes de conflicto, a través de la gestión adecuada de las emociones.

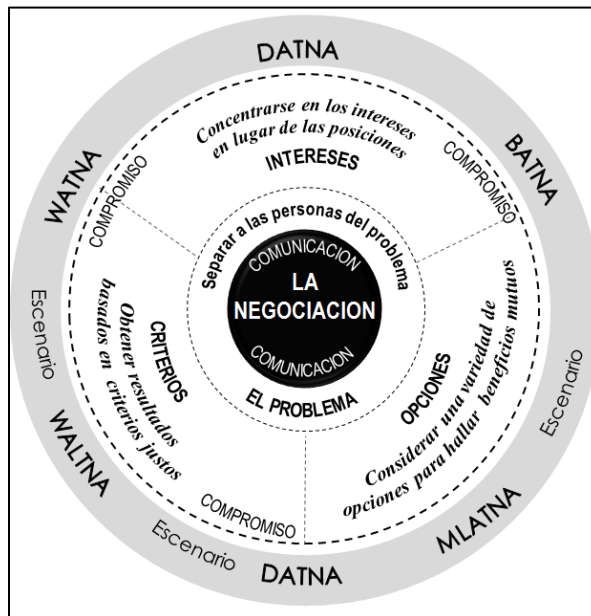
## **3. NEGOCIACIÓN BASADA EN PRINCIPIOS**

El proceso de negociación crea una oportunidad para que las personas interactúen y se comuniquen, buscando soluciones que atiendan a sus intereses. En situaciones de conflictos laborales, es común que las partes involucradas en las negociaciones sean representantes de una compañía o un conjunto de compañías, organizaciones de trabajadores como sindicatos, o incluso autoridades estatales como los Ministerios de Trabajo, actuando como mediadores o conciliadores. Aunque estos representantes pueden ser parte de organizaciones más grandes, es importante recordar que las negociaciones las llevan a cabo individuos, cada uno con su propio estilo de negociar y sus propias percepciones e interpretaciones sobre el proceso y el tema en discusión (Guillén et al, 2011).

En su libro ¡"Sí...de acuerdo! Cómo negociar sin ceder", Fisher, Ury y Patton, discuten que la negociación opera en dos niveles distintos: el contenido fundamental y los procedimientos para abordar este contenido. A este último se le puede referir como el estilo de negociación propiamente dicho. Estos autores, también presentan el enfoque de negociar basándose en principios, en lugar de adoptar una postura rígida o flexible como lo son la negociación dura y blanda, respectivamente (Oropesa, 2017).

Este es un enfoque novedoso y más efectivo de negociación que ofrece un método aplicable en casi cualquier situación. En lugar de seguir el enfoque tradicional de adoptar posiciones fijas, este estilo enfatiza la negociación basada en los intereses subyacentes a esas posiciones típicas en el proceso de negociación. Cada posición está respaldada por una serie de intereses que realmente definen el conflicto. Por lo tanto, la negociación debe orientarse hacia la reconciliación de estos intereses en lugar de simplemente intentar acercar posiciones. Este enfoque facilita un proceso gradual hacia el consenso y la toma de decisiones de manera colaborativa entre las partes (Costa et al, 2004).

Figura 1. Componentes de la negociación basada en principios



Nota: figura tomada de Briceño (2019).

La condición recurrente para abordar conflictos se relaciona con la flexibilidad que aporta el uso de este método durante el proceso, destacando la capacidad de adaptarse y

ajustarse continuamente al entorno y a los participantes. Esta base se sustenta en la importancia de los elementos esenciales y las instrucciones tácitas, presentes en todas las situaciones, lo que da lugar a lo que se denomina "negociación basada en principios" o "negociación basada en méritos". Esta perspectiva integradora promueve una acción compartida y valorada (Briceño, 2019).

El concepto principal de la negociación basada en principios propone una alternativa que permite a las personas negociar sin tener que recurrir a la imposición de su propio punto de vista (como lo haría un negociador "duro"), ni sentirse obligadas a ceder constantemente de manera unilateral (como lo haría un negociador "suave"). En cambio, este enfoque se centra inicialmente en entender los intereses de ambas partes y luego trabajar conjuntamente para encontrar soluciones innovadoras que satisfagan dichos intereses lo más completamente posible para ambos involucrados (Guillén, 2011).

Tabla 1. Comparación de diferentes estilos de negociación

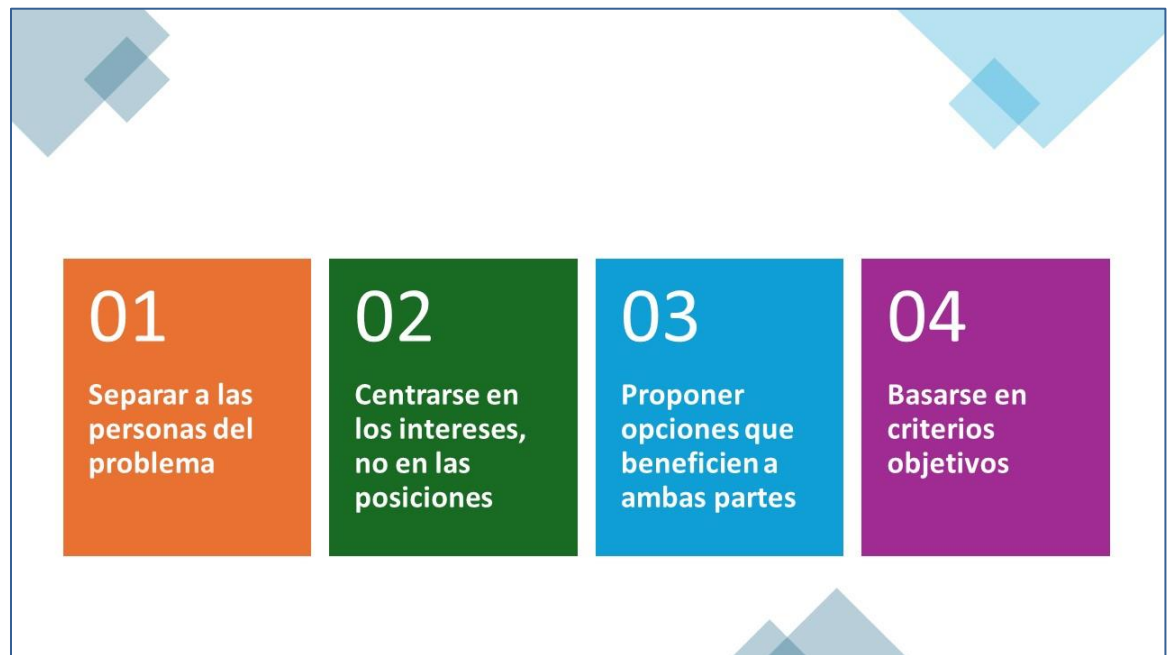
SUAVE	DURO	BASADO EN PRINCIPIOS
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.	Los participantes están solucionando un problema.
El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es la victoria.	El objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficiente y amistosa.
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición para la relación.	Separe a las personas del problema.
Sea suave con las personas y con el problema.	Sea duro con el problema y con las personas.	Sea suave con las personas y duro con el problema.
Confíe en los otros.	Desconfíe en los otros.	Proceda independientemente de la confianza.
Cambie su posición fácilmente.	Mantenga su posición.	Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
Haga ofertas.	Amenace.	Explore los intereses.

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

Nota: tomado de Ury et al (2011).

Aprender a negociar siguiendo principios y adoptando un enfoque realista y asertivo trae múltiples beneficios, como la mejora en los resultados de conflictos y un aumento en la satisfacción personal. También contribuye a mejorar la autoestima y la visión que uno tiene de los demás, ayudando a mantener una perspectiva más realista por un tiempo prolongado. Este proceso se apoya en un principio de la psicología conductista que sugiere que cambiar nuestras acciones y palabras puede modificar nuestros pensamientos y sentimientos. Los seres humanos están programados para que, al actuar de forma consecuente y obtener resultados positivos, se inicien cambios en otros programas internos. Estos cambios no solo influirán en el ámbito laboral y de negociaciones, sino que progresivamente se extenderán a las áreas social, familiar, de crecimiento personal y de calidad de vida, siendo transformaciones generativas y expansivas (Decaro, 2000).

Figura 2. Los principios del modelo de negociación de Harvard



Nota: adaptado de Costa et al (2004).

### 3.1. PRINCIPIO 1: Separa las personas del problema

Este primer principio se basa en el reconocimiento de que las negociaciones involucran a seres humanos. Estos individuos, aunque representen a una entidad, están influenciados por sus emociones y tienen percepciones distintas de la realidad, lo que a menudo conduce a dificultades de comunicación entre ellos. Frecuentemente, las emociones pueden entremezclarse con los aspectos objetivos del problema, haciendo que las partes puedan llegar a identificarse personalmente con la posición que defienden, transformando la negociación en un enfrentamiento de voluntades. Para evitar este error, es crucial que las partes reconozcan que deben trabajar juntas, enfocándose en resolver el problema en lugar de combatirse entre sí (Costa et al, 2011).

A menudo, la existencia de perspectivas opuestas puede intensificar nuestra percepción del otro como una amenaza. Esto ocurre especialmente cuando nos aferramos a una visión limitada de la realidad, creyendo que solo nuestra perspectiva es la correcta. Hay que reconocer que el mundo admite múltiples puntos de vista, cada uno moldeado por

experiencias personales, es crucial para superar la idea de que aquellos que piensan diferente son una amenaza (Guillén, 2011).

El factor humano en las negociaciones puede ser tanto un gran beneficio como un desastre potencial. El proceso de llegar a un acuerdo puede crear un compromiso psicológico que favorezca un resultado satisfactorio para ambas partes. Construir una relación laboral basada en la confianza, comprensión, respeto y amistad a lo largo del tiempo puede hacer que cada negociación subsiguiente sea más sencilla y eficaz. Además, el deseo de las personas de sentirse satisfechas con ellas mismas y la preocupación por la percepción de los demás pueden hacerlas más receptivas a los intereses del otro negociador (Ury et al, 2011).

Sin embargo, las emociones humanas como la ira, la depresión, el miedo, la hostilidad, la frustración y el resentimiento también juegan un papel. Los egos, que se pueden sentir fácilmente amenazados, y la tendencia a ver el mundo desde una perspectiva personal, a menudo llevan a confundir percepciones con la realidad. Comúnmente, las personas no interpretan las palabras de los demás de la manera intencionada y pueden malinterpretar lo que se les dice. Los malentendidos pueden exacerbar prejuicios y desencadenar acciones que provocan reacciones adversas en un ciclo vicioso, haciendo que la búsqueda racional de soluciones se vuelva imposible y la negociación fracase. La competencia por ganar, confirmar impresiones negativas y lanzar acusaciones se convierte entonces en el foco, perjudicando los intereses reales de todas las partes involucradas (Ury et al, 2011).

Cuando las acciones de otra persona nos afectan negativamente, es fácil asumir que esa fue su intención. Aunque es posible que algunos actúen con malicia, presuponer malas intenciones daña más de lo que ayuda, ya que al enfrentar a las personas con suposiciones sobre sus motivos —que son desconocidos para nosotros— les forzamos a defenderse. Esto nos priva de la mejor oportunidad que ofrecen los conflictos: aprender más sobre el otro y desarrollar una relación que satisfaga las necesidades de ambos (Guillén, 2011).

De acuerdo con Ury et al (2011), es común que, para una misma situación tendamos a mirar de manera muy distinta las cosas. En el siguiente ejemplo de un arrendatario y un arrendador que están discutiendo la renovación de un contrato de arrendamiento se puede apreciar dos distintos enfoques.

Tabla 2. Ejemplo de percepciones distintas

PERCEPCIONES DEL ARRENDATARIO	PERCEPCIONES DEL ARRENDADOR
El arriendo es ya demasiado alto.	No se ha subido el arriendo en mucho tiempo.
Con el aumento de otros costos, no puedo pagar más por vivienda.	Con el aumento de otros costos, necesito un mayor ingreso.
El apartamento necesita pintura.	El arrendatario ha desmejorado el apartamento por el uso.
Conozco a personas que pagan menos por un apartamento semejante.	Conozco a personas que pagan más por un apartamento semejante.
Las personas jóvenes como yo no pueden pagar arriendos altos.	Las personas jóvenes como él tienden a hacer ruido y a desmejorar el apartamento.
El arriendo debería ser bajo porque el vecindario ha desmejorado.	Los arrendadores deberíamos subir los arriendos con el fin de mejorar el vecindario.
Yo soy un buen arrendatario, no tengo ni perros ni gatos.	Su equipo de sonido me vuelve loco.
Siempre pago el arriendo cuando me cobra.	Nunca paga el arriendo, a menos que le cobre.
El arrendador es indiferente y distante; nunca me pregunta cómo estoy.	Soy una persona considerada que no se mete en la vida privada del arrendatario.

Nota: adaptado de Ury et al (2011).

Uno de los desafíos más significativos en cualquier negociación es recordar que estamos interactuando con personas reales, no meramente con representantes de una posición opuesta. La tendencia a interpretar las circunstancias basándonos en experiencias previas, que podrían haber sido intensamente personales y emocionales, nos puede llevar a ver al interlocutor como el problema en sí. No obstante, el núcleo de los conflictos radica en la necesidad de armonizar no las diferencias personales, sino las percepciones de incompatibilidad en la consecución de objetivos. Durante las negociaciones, los elementos

sustanciales en discusión se entrelazan con aspectos relacionales, lo que a veces nos lleva a confundir el problema específico que deseamos resolver con la relación en su conjunto. Las normas sociales en las que hemos crecido frecuentemente nos predisponen a identificar al otro como el problema. Por ejemplo, si un colega tiene un método de trabajo que no armoniza con el nuestro, es común focalizarnos en la persona en lugar de en las incompatibilidades de estilos o hábitos laborales, que es donde realmente reside el conflicto (Ury et al, 2011).

Para superar la tendencia a ver al otro como el problema, debemos resistir el impulso de centrarnos en asignar culpabilidad como reacción principal ante conflictos. Es vital estar abiertos a la posibilidad de que tanto nosotros como la otra parte hayamos contribuido a la situación conflictiva. Además, centrarse en la culpabilidad mira hacia el pasado, mientras que enfocarse en la contribución mira hacia el presente y el futuro, buscando maximizar las oportunidades de aprendizaje para evitar la repetición de problemas (Guillén, 2011).

Si desea que la otra parte se comprometa en la negociación, involúcrela desde el principio. Solicite su opinión y otórguele reconocimiento por sus ideas siempre que sea posible, ya que esto lo motivará a abogar por ellas. Puede ser tentador atribuirse el mérito de esas ideas, pero ser generoso en este aspecto ofrece grandes beneficios. Más allá de los méritos concretos, el sentirse parte del proceso es el elemento más crucial para que un negociador decida aceptar una propuesta. De alguna manera, el proceso en sí mismo se convierte en el resultado final (Ury et al, 2011).

### **3.2. PRINCIPIO 2: Concéntrate en los intereses, no en las posiciones**

El modelo de negociación basado en principios se centra en abordar los intereses de las partes en lugar de convertir el proceso en una competencia de voluntades sobre posiciones fijas. Tanto el negociador duro como el suave tienden a no mirar más allá de estas posiciones, que son las demandas explícitas de las partes sobre cómo creen que se debería manejar o solucionar una situación. Las posiciones son generalmente exclusivas y difíciles de negociar porque son muy visibles y abiertamente expresadas (Guillén, 2011).

Los intereses determinan la naturaleza del problema. En una negociación, el problema fundamental no radica en el choque de posiciones, sino en el choque entre las necesidades, deseos, preocupaciones y miedos de las partes involucradas. Estos deseos y preocupaciones se consideran intereses. Los intereses son lo que impulsan a las personas; son la fuerza oculta detrás de todas las posturas visibles. Su postura es una elección que ha hecho, pero los intereses son los que lo motivaron a tomar esa decisión (Ury et al, 2011).

El problema con centrarse en las posiciones es que estas representan solo una visión superficial de lo que realmente necesitan las personas. Son una representación limitada de las diversas maneras en que alguien podría alcanzar sus intereses. Por ejemplo, en una reunión donde se discute si encender o no el aire acondicionado, es fundamental entender los intereses detrás de cada posición para idear soluciones que satisfagan a todos, como ajustar el código de vestimenta o utilizar otras fuentes de ventilación (Ury et al, 2011).

Brandl (2015) diferencia a los intereses y las posiciones, identificando características particulares para cada enfoque.

Tabla 3. Diferencias entre posiciones e intereses

POSICIONES	INTERESES
Punto de vista	Motivos
Objetivo parcial	Objetivo global
Oferta individual	Valores
Condiciones	Principios
Términos	Necesidades
Plazos	Temores
Regateo	Preferencias

Nota: adaptado de Brandl (2015).

Por lo tanto, los intereses son deseos, preocupaciones y necesidades que llevan a las partes a adoptar ciertas posiciones. A menudo, detrás de posiciones opuestas se encuentran intereses que pueden ser compartidos, neutros o incluso contrapuestos entre las partes.

Clarificar estos intereses es crucial y se puede lograr preguntando sobre la importancia de la situación para cada uno, ponerse en el lugar del otro, y explorar los puntos en común y las diferencias en la importancia de los aspectos para cada parte (Guillén, 2011).

Aferrarse firmemente a una posición negociadora a menudo nos hace perder de vista nuestros verdaderos objetivos, olvidando que el propósito fundamental de cualquier negociación es satisfacer los intereses subyacentes. En muchos casos, alcanzar un compromiso meramente basado en posiciones no resulta en un acuerdo que verdaderamente atienda los intereses reales de las partes involucradas (Costa et al, 2011).

La reconciliación de intereses en lugar de posiciones resulta eficaz por dos motivos: primero, porque normalmente hay varias posiciones que pueden cumplir un mismo interés. Las personas tienden a elegir la opción más evidente. Sin embargo, al explorar los intereses que subyacen a las posiciones enfrentadas, frecuentemente se puede identificar una alternativa que no solo satisface los intereses propios, sino también los de la otra parte. Segundo, porque detrás de las posiciones enfrentadas existen múltiples intereses, algunos de los cuales pueden ser compartidos o compatibles, no solo conflictivos. A menudo tendemos a asumir que si las posiciones de la otra parte son contrarias a las nuestras, sus intereses también lo serán. Por ejemplo, si nos beneficia un arriendo bajo, podríamos pensar que la otra parte prefiere uno alto. Sin embargo, un examen minucioso de los intereses subyacentes en muchas negociaciones revela que hay más intereses comunes y compatibles que intereses contrapuestos (Ury et al, 2011).

### **Enlace de refuerzo 1**

Escucha activa:

En el siguiente enlace, podrás acceder un texto que profundiza algunas técnicas de escucha activa que se requieren para identificar los intereses de la contraparte y formas que no constituyen una escucha empática (p. 26).

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25407w/M1CN115\\_S4\\_GUILLEN.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25407w/M1CN115_S4_GUILLEN.pdf)

### **3.3. PRINCIPIO 3: Inventa opciones de mutuo beneficio**

Cuando un conflicto se aborda desde la perspectiva de las posiciones, es habitual pensar que las únicas soluciones posibles son de tipo "ganar-perder", es decir, que el éxito de una

parte implica necesariamente un perjuicio para la otra. Sin embargo, enfocando el conflicto en los intereses, se abren más posibilidades para hallar soluciones que beneficien a ambas partes. Es crucial entender que las "opciones" en una negociación se refieren a las diversas maneras de satisfacer los intereses de las partes involucradas. Estas opciones son propuestas que una o más partes pueden ofrecer para ayudar a satisfacer los intereses mutuos o los propios dentro del proceso de negociación (Guillén, 2011).

Parece que ninguna de las formas propuestas para dividir el pastel satisfará completamente a ambas partes. Frecuentemente, se encuentra negociando sobre un único aspecto, como el tamaño de un territorio, el precio de un automóvil, la duración de un contrato de arrendamiento o la comisión de una venta. En otras ocasiones, la situación se presenta como una elección binaria que beneficia claramente a una parte o a la otra. Incluso si usted "gana" y consigue lo que buscaba, puede quedar con la incómoda sensación de que los demás no lo olvidarán. En cualquier caso, sus opciones parecen estar limitadas (Ury et al, 2011).

Es esencial, para progresar en el proceso de negociación, crear opciones o soluciones que proporcionen beneficios para ambas partes. Por esta razón, es importante dedicar tiempo antes de enfrentarse a la presión de la negociación para desarrollar una variedad de posibles soluciones que fomenten los intereses comunes de las partes y reconcilien aquellos en los que hay diferencias (Costa et al, 2011).

Según Ury et al (2011), en la mayoría de las negociaciones, existen cuatro barreras principales que dificultan la creación de múltiples opciones: a) hacer juicios apresurados; b) concentrarse en encontrar una única solución; c) asumir que los recursos disponibles son limitados; y d) pensar que resolver el problema del otro no es responsabilidad propia. Para remediar estas barreras, se proponen las siguientes acciones: a) distinguir entre el proceso de creación de opciones y el de evaluación de estas; b) explorar múltiples alternativas en lugar de limitarse a una única solución; c) enfocarse en identificar beneficios compartidos; y d) diseñar estrategias que hagan más fácil para las otras partes tomar decisiones.

Por otro lado, es esencial distinguir entre "opciones" y "alternativas". Las alternativas son las soluciones que una parte puede considerar fuera del proceso de negociación si siente que sus intereses no se pueden satisfacer mediante la negociación. Las opciones solo se

concretan si ambas partes las acuerdan durante la negociación, mientras que las alternativas son caminos que una parte puede seguir sin necesidad del consentimiento de la otra. Una técnica para generar opciones es "ampliar el pastel", que implica descubrir nuevos recursos o formas de usar los recursos existentes de manera complementaria para satisfacer las necesidades de todos los involucrados (Guillén, 2011).

Ury et al (2011), sugieren el uso de una herramienta denominada "diagrama circular" en la que se emplean cuatro tipos de pensamiento y sugiere que deben seguirse en un orden específico. Si se implementa correctamente, la acción específica desarrollada de esta manera debería resolver el problema inicial. El diagrama también demuestra cómo utilizar una buena idea para generar más ideas. Cuando se identifica una idea útil, usted o un grupo en una sesión de lluvia de ideas pueden analizar el enfoque general detrás de la idea de acción. Luego, se pueden concebir otras ideas de acción que utilicen el mismo enfoque general en situaciones reales. Además, se puede profundizar y preguntar: "Si este enfoque teórico es útil, ¿cuál es el diagnóstico en el que se basa?" Establecido el diagnóstico, es posible crear otros enfoques para abordar el problema y, a continuación, identificar acciones para implementar estos enfoques. De esta forma, una buena opción inicial facilita la exploración de la teoría que sustenta la idea y permite utilizar esa teoría para desarrollar nuevas opciones.

Figura 3. Diagrama circular – los 4 pasos básicos para inventar opciones



Nota: adaptado de Ury et al (2011).

### 3.4. PRINCIPIO 4: Insiste en que los criterios sean objetivos

En situaciones de negociación donde los intereses son muy divergentes y difíciles de armonizar, una manera de facilitar un acuerdo es asegurarse de que este se base en un estándar o criterio justo que sea independiente de la voluntad de las partes involucradas. Por ello, es crucial insistir en que el acuerdo se guíe por criterios objetivos que determinen el resultado. Estos criterios pueden incluir el valor de mercado, opiniones de expertos independientes, legislación aplicable, o cómo se han resuelto casos anteriores con características similares o idénticas (Costa et al, 2011).

Los criterios objetivos comprenden todos aquellos factores que son independientes y garantizan que las soluciones a un conflicto sean justas, equitativas y razonables. Al no depender de la percepción subjetiva de las partes, estos criterios actúan como referentes externos que aportan mayor legitimidad al proceso de negociación, evitando que se perciba simplemente como un tira y afloja o una competencia de voluntades. Estos pueden incluir elementos técnicos o legales como leyes, convenios, derechos demostrables, así como costos que se pueden cuantificar monetariamente, tradiciones comunitarias reconocidas, la

evaluación de un experto técnico, o incluso la opinión de una figura respetada y de confianza para ambas partes, reconocida por la comunidad (Guillén, 2011).

Como mínimo, los criterios objetivos deben ser independientes del deseo de las partes involucradas. Idealmente, para garantizar un acuerdo prudente, estos criterios no solo deben ser independientes de la voluntad de las partes, sino también legítimos y prácticos. Deben ser aplicables, al menos teóricamente, a ambas partes. Así, se puede emplear la prueba de reciprocidad para determinar si el criterio sugerido es justo e imparcial. Para alcanzar un acuerdo que no dependa de los deseos particulares, se pueden utilizar criterios justos para evaluar el asunto principal o procesos equitativos para manejar los intereses en disputa (Ury et al, 2011).

Después de identificar algunos criterios y procedimientos objetivos, Ury et al (2011) sugieren que se considere los siguientes aspectos:

- a) Plantee cada elemento como una búsqueda compartida de criterios objetivos.
- b) Manténgase razonable y abierto a escuchar argumentos sobre cuáles criterios son más adecuados y cómo deberían aplicarse.
- c) No ceda ante la presión, sino únicamente ante los principios. En resumen, aplique los criterios objetivos con determinación pero también con flexibilidad.

**Enlace de refuerzo 2:** Cuatro principios del modelo de negociación de Harvard.

En el siguiente enlace, podrás acceder a un video explicativo donde Pablo Linzoain, expone detalladamente los principios de Fisher, Ury, y Patton, autores del libro "Getting to Yes", que son esenciales para entender y mejorar la solución de conflictos.  
<https://www.youtube.com/watch?v=jR-uAZ361UY>

### Referencias citadas en la Clase 3.

- Brandl, P. (2015). *Negociar con éxito en la vida cotidiana*. Editorial Alma.
- Briceño, L. (2019). Método Harvard de negociación como eje transversal en la estrategia gerencial. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volumen (17)*, 41-63.
- Costa M., Galeote M. y Segura, M. (2004). *Negociar para convencer*. McGraw-Hill.
- Decaro, J. (2000). *La cara humana de la negociación*. McGRAW-HILL.
- Guillén, S., Paniagua. F. y Arias R. (2011). *Manual de formación en negociación basada en intereses*. FUNPADEM.
- Oropesa, D. (2017). Guía práctica para la preparación de la negociación. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas, Volumen (10)*, 32-49. <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/144/44>
- Ury, W., Fisher, R. y Patton, B. (2011). *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder*. Grupo Planeta.

### Definición de los términos citados en la Clase 3.

**Negociación por principios:** es un enfoque de resolución de conflictos que enfatiza la importancia de separar a las personas de los problemas, concentrándose en los intereses mutuos en lugar de en las posiciones opuestas, y trabajando juntos para encontrar soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas.

**Intereses:** se refieren a las necesidades subyacentes, deseos, preocupaciones, y motivaciones que impulsan a las partes involucradas a adoptar ciertas posiciones o a perseguir ciertos objetivos durante el proceso de negociación. Son las razones fundamentales por las cuales las personas desean algo específico y son clave para entender lo que verdaderamente importa a cada parte.



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

