

# Negociación y Resolución de Conflictos

Los siete elementos del modelo de negociación de Harvard

## Clase 4

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



## 1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE (2 párrafos)

El marco de los siete elementos de la negociación, desarrollado por el Proyecto de Negociación de Harvard, es un método integral diseñado para mejorar la eficacia de las negociaciones. Este enfoque ha evolucionado desde sus primeros días como un curso sobre conflictos internacionales hasta convertirse en una herramienta esencial en el campo de la negociación. Este modelo no solo busca abordar los intereses inmediatos de las partes involucradas, sino que también enfatiza la importancia de la relación a largo plazo, la comunicación efectiva y la consideración de alternativas y compromisos viables.

La estructura de los siete elementos resalta la importancia de prepararse exhaustivamente en cada uno de estos componentes antes de entrar en una negociación, con el fin de reducir el riesgo de resultados inesperados y asegurar que todos los elementos contribuyan a un acuerdo satisfactorio y duradero.

### **Clase 4:**

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.

## 4. Los siete elementos del modelo de negociación de Harvard

Los siete elementos es un aporte generado por el Proyecto de Negociación de Harvard, mismo que fue fundado en 1979 por Roger Fisher, con la colaboración de William Ury y Bruce Patton, estudiantes de la Universidad de Harvard. Inició a partir de un curso diseñado por Fisher en 1977 que desarrollaba marcos analíticos para enfrentar conflictos internacionales, curso que recibió aclamación en círculos académicos y de política exterior (PON, 2025).

**Enlace de refuerzo 1:** Historia del Proyecto de Negociación de Harvard. En el siguiente enlace, podrás acceder a la historia del desarrollo del modelo de negociación de Harvard, ejemplos de aplicación del modelo alrededor del mundo, los proyectos derivados del modelo y un listado de los artículos científicos que respaldan la validez del modelo:

<https://www.pon.harvard.edu/history-of-the-harvard-negotiation-project/>

De acuerdo con Shonk (2025), el equipo del Proyecto de Negociación de Harvard creó un modelo destinado a mejorar la preparación de las personas para las negociaciones. Este modelo, conocido como el marco de los “Siete Elementos”, detalla las herramientas fundamentales que se requieren para definir los objetivos, prepararse adecuadamente para reducir imprevistos y capitalizar las oportunidades que se presenten durante el proceso de negociación, según lo explica Patton, fundador del proyecto.

Los siete elementos sirven como un marco de referencia para prepararse y abordar diversos tipos de dificultades que surgen debido a diferencias de opiniones. Sin embargo, los autores señalan que estos no necesariamente representan la única ni la mejor forma de ser aplicados como variables fundamentales en el proceso, dada la imprevisibilidad de cada situación, así como la unicidad de cada contexto y las distintas personalidades involucradas. Igualmente, estos elementos no tienen un orden específico de importancia, ya que su relevancia depende de las particularidades de cada caso en que se encuentren los negociadores y del entorno en el que se lleve a cabo la negociación (Briceño 2019).

Para una negociación efectiva, Fisher y Shapiro (2008) mencionan que es crucial prepararse en tres áreas clave: proceso, sustancia y emociones. En lo que respecta a la sustancia, es importante entender los siete elementos de la negociación identificados por el Proyecto de Negociación de Harvard, que forman la estructura básica de cualquier negociación. Al prepararse y revisar estos siete elementos, se resaltarán cuestiones tanto de proceso —como mejorar la comunicación, establecer buenas relaciones, clarificar intereses desde el principio y generar opciones antes de comprometerse— como de sustancia, incluyendo los intereses de las partes, los criterios de legitimidad persuasivos (como precedentes, leyes o valor comercial), qué compromisos son realistas para cada parte y cuál es la mejor alternativa a un acuerdo negociado (BATNA, por sus siglas en inglés) para cada uno. Una revisión exhaustiva de estos elementos desde la perspectiva propia y de la contraparte antes de comenzar la negociación puede reducir significativamente el riesgo de sorpresas desagradables, y a veces catastróficas (Fisher y Shapiro, 2008).

Se reconoce que el Método de Negociación de Harvard y sus siete elementos han sido efectivos para que diversas generaciones manejen conflictos de varios tipos. Sin embargo, hay situaciones en las que es claro que la negociación no es la opción adecuada para

alcanzar la mejor solución que satisfaga nuestros intereses. Esto no se debe a una falta de disposición para hacer concesiones o a los estilos de negociación per se, sino que, en ciertos casos, este método de resolución de conflictos puede ser utilizado por una de las partes solo para ganar una ventaja táctica, resultando en el desgaste de la otra parte o en la prolongación del conflicto (Ugueto, 2022).

Figura 1. Siete elementos de negociación



Nota: Imagen creada por ChatGPT el 1 de abril de 2025

**Enlace de refuerzo 2:** Forma Práctica de Ver los 7 Elementos de la Negociación de Harvard. En el siguiente enlace, podrás acceder a un video explicativo donde Pablo Linzoain, expone detalladamente los 7 elementos del Proyecto de Negociación de Harvard, que son esenciales para entender y mejorar la solución de conflictos.

<https://www.youtube.com/watch?v=DiRhFZ0nYY8>

A continuación, se desglosa cada uno de los siete elementos de la negociación, en el orden sugerido por Fisher y Shapiro (2008):

#### **4.1. Relación**

Independientemente de si tienes una relación permanente con la otra parte o crees que no la encontrarás de nuevo, es crucial administrar adecuadamente esa relación durante la negociación. La dinámica relacional es especialmente crucial cuando la conexión es continua, ya que de ella dependen futuros negocios, tu reputación y tus vínculos con terceros. Para reforzar esta relación, es beneficioso dedicar tiempo a establecer una buena conexión y adherirse a altos estándares éticos a lo largo de toda la negociación (Shonk, 2025).

El objetivo de este elemento es aprender a controlar y guiar eficazmente las diferencias que emerjan entre las partes involucradas. Para alcanzar este objetivo, es fundamental mantener una actitud positiva hacia la relación que deseamos establecer, buscando que esta sea saludable y sólida, lo cual requiere sinceridad y confianza mutua. La manera en que gestionemos esta relación durante la negociación nos indicará cómo podremos manejar futuros desacuerdos. Debemos ser consistentes en cómo tratamos estas diferencias, de la misma manera que cuidamos la relación en general. Si somos conscientes de esto, protegeremos y fomentaremos nuestra relación, lo que a su vez nos ayudará a enfrentar cualquier problema que pueda surgir (Lorca, 2001).

Un resultado más favorable en una negociación se logra cuando las partes han aumentado su habilidad para colaborar efectivamente. Las negociaciones más significativas suelen ser aquellas que se llevan a cabo con personas o instituciones con las que se ha negociado previamente y con las que se negociará en el futuro, es decir, con entidades con las que ya existe una relación establecida (Parra 2012).

Las relaciones que se basan en el engaño, emociones irracionales y ambigüedad tienden a ser menos eficaces, y es crucial esforzarse por cambiar esta dinámica. Un error frecuente en las relaciones derivadas de negociaciones ocurre cuando las partes confunden los

problemas centrales del conflicto con los que surgen de la relación o comunicación, afectando así los aspectos sustanciales por cuestiones más superficiales. Es muy beneficioso poder diferenciar estos dos niveles para evitar dañar lo esencial. Un aspecto clave es adoptar una actitud incondicionalmente constructiva respecto a los problemas relacionales. Es valioso fortalecer los aspectos de la relación laboral sin comprometer nuestras preocupaciones fundamentales y mantener una postura constructiva independientemente del comportamiento de la otra parte (Lorca, 2001).

Tabla 1. Puntos clave para fortalecer las relaciones en negociación

PUNTO	DESCRIPCIÓN
<b>Comunicación</b>	Comunicación clara y abierta, escucha activa y entendimiento mutuo.
<b>Confianza</b>	Ser honesto, consistente y fiable en las interacciones.
<b>Respeto</b>	Tratar a la otra parte con respeto para crear un ambiente positivo.
<b>Empatía</b>	Comprender la situación y los puntos de vista del otro para encontrar soluciones aceptables.
<b>Flexibilidad</b>	Adaptarse y considerar diferentes opciones y alternativas.
<b>Compromiso</b>	Hacer concesiones y adoptar un enfoque de dar y recibir.
<b>Integridad</b>	Actuar con integridad y adherirse a principios éticos.
<b>Preparación</b>	Estar bien preparado con datos relevantes y argumentos sólidos.

Nota: Adaptado de ChatGPT (2025).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de la relación, se planteen las siguientes preguntas: “¿Cómo percibimos la relación que existe entre los negociadores? ¿Son adversarios o colegas? ¿Cómo nos gustaría que fuera esa relación? ¿Qué pasos podríamos dar para construir una mejor relación? ¿Sentarnos lado a lado? ¿Emplear el lenguaje de colegas? ¿Cómo podríamos establecer una buena relación de comunicación y promover una respuesta favorable?”

## 4.2. Comunicación

Independientemente de que la negociación se realice en línea, por teléfono o cara a cara, te involucrarás en un proceso de comunicación con la otra parte involucrada. El éxito de esta negociación puede estar determinado por las decisiones que tomes en términos de comunicación, como optar por amenazar o ceder, generar ideas en conjunto o establecer demandas concretas, asumir en silencio ciertos intereses o realizar preguntas para investigarlos más detalladamente (Shonk, 2025).

Los problemas en la comunicación pueden afectar gravemente el proceso de negociación, por lo que es crucial no solo hablar, sino también asegurarse de que ambos lados se escuchen y entiendan. Debe prestarse atención a la formulación de preguntas relevantes que ayuden a entender mejor a todas las partes involucradas, incluyendo sus intereses y cómo se maneja la información (Lorca, 2001).

Es importante resaltar que una negociación exitosa depende en gran medida de la fluidez en el intercambio de información, siendo la comunicación el medio por el cual esta información se transfiere de una parte a otra. Por lo tanto, cuando todos los demás factores son constantes, los resultados de la negociación mejorarán si la comunicación es fluida, eficiente y se realiza sin dilaciones ni excesivos esfuerzos. En otras palabras, para que una negociación sea eficiente es crucial contar con una comunicación efectiva y recíproca (Parra 2012).

Es fundamental emplear técnicas como el parafraseo para confirmar la comprensión, y mantener una actitud abierta que permita tanto expresar como recibir información efectivamente. Además, se debe enfatizar en la importancia de la congruencia entre la comunicación verbal y no verbal, dado que la mayoría de la comunicación humana se realiza a través de medios no verbales como gestos y posturas. Entender y manejar adecuadamente estos aspectos puede evitar malentendidos y conflictos, mejorando así los resultados de la negociación y la relación entre las partes. Se sugiere también mantener canales de comunicación privados y evitar hacer suposiciones sobre los pensamientos o motivaciones de la otra parte, para así fomentar un ambiente de respeto y comprensión mutua (Lorca, 2001).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de la comunicación, se planteen las siguientes preguntas: “¿Estamos escuchando? ¿Qué deberíamos estar escuchando? ¿Qué puntos queremos comunicar?”

### **4.3. Intereses**

Los intereses son los motores esenciales de una negociación, refiriéndose a nuestras necesidades, deseos y motivaciones fundamentales. Aunque muchas veces no se verbalizan y permanecen ocultos, estos intereses influyen en nuestro comportamiento y en lo que decimos. Los negociadores con experiencia examinan las posturas declaradas de sus oponentes para tener una mejor comprensión de los intereses que las motivan (Shonk, 2025).

Sobre los intereses, es crucial adoptar una nueva perspectiva en la negociación, enfocándonos en los intereses en lugar de las posiciones, dado que el único límite para encontrar soluciones es la satisfacción de estos intereses. Al compartir nuestros intereses y entender los de la contraparte, podemos explorar juntos múltiples soluciones posibles. Es importante recordar que normalmente existen diversas posiciones que pueden cumplir con un interés específico; sin embargo, al centrarnos en los intereses, obtenemos una herramienta clave que nos permite evitar caer en negociaciones puramente basadas en el regateo (Lorca, 2001).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de los intereses, se planteen las siguientes preguntas: “¿Cuáles son algunos de nuestros intereses? ¿Cuáles creemos que son los principales intereses de la contraparte? ¿Cuáles de nuestros intereses podrían ser compatibles con los del otro? ¿Cuáles intereses necesariamente estarán en conflicto?”

### **4.4. Opciones**

Durante una negociación, el término opciones describe las diversas formas que las partes tienen a su disposición para cumplir con sus intereses, que pueden incluir establecer condiciones, considerar eventualidades e intercambios. Estas opciones, al hacer uso de las

similitudes y diferencias entre las partes, tienen el potencial de generar valor en la negociación y de incrementar la satisfacción de los involucrados (Shonk, 2025).

La idea fundamental alrededor de las opciones en no dejar migas sobre la mesa, es decir, no restringirnos de ofrecer soluciones variadas y creativas debido a prejuicios limitantes. Es crucial reconocer que, en las negociaciones, es beneficioso para ambas partes generar nuevas opciones. A menudo, los resultados no son óptimos para ambos porque predomina un enfoque disyuntivo en la toma de decisiones. Este tipo de razonamiento puede conducir a soluciones menos satisfactorias, por lo que es importante ser conscientes de su impacto. Generalmente se percibe que usar la creatividad sin límites es riesgoso, pero esto no es cierto. Al generar opciones, debemos recordar que siempre es posible ampliar la "torta" a repartir, la cual no es ni estática ni limitada. Con este enfoque, podemos guiar nuestra creatividad hacia satisfacer intereses en lugar de posiciones, y separar el proceso creativo del de decisión. Esto último se puede lograr mediante sesiones de lluvia de ideas donde se eviten compromisos y críticas. En estas sesiones, se debe fomentar la propuesta de ideas que puedan parecer poco convencionales, ya que estas ideas pueden inspirar otras que sean viables pero que aún no se hayan considerado (Lorca, 2001).

Tabla 2. Ejemplo de opciones en un caso aplicado

<b>CONTEXTO:</b> Juan está interesado en comprar una lancha a motor para disfrutar de viajes en el lago cercano a su casa. Después de investigar, ha encontrado un distribuidor interesante y está preparando su plan de negociación para una cita que tiene mañana.	
<b>OPCIONES</b>	
<b>Opción 1</b>	Solicitar algunos accesorios adicionales sin costo, como un GPS marino y un sistema de sonido mejorado.
<b>Opción 2</b>	Adquirir una garantía extendida a bajo precio.
<b>Opción 3</b>	Obtener un plan de financiamiento asequible con bajas tasas de interés.

Nota: Adaptado de ChatGPT (2025).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de las opciones, se planteen las siguientes preguntas: “¿Qué posibles puntos de acuerdo podrían ser aceptables para las dos partes?”

Para la generación de opciones se requiere aplicar técnicas que desarrollen la creatividad. Algunas recomendaciones se exponen a continuación (ChatGPT, 2025).

Tabla 3. Puntos clave para el desarrollo de la creatividad en la negociación

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Preparación exhaustiva</b>	Investigar a fondo el tema, las necesidades de la otra parte, y el contexto.
<b>Pensamiento lateral</b>	Abordar problemas desde diferentes ángulos, incluyendo técnicas como la tormenta de ideas.
<b>Ambiente de apoyo</b>	Crear un entorno que permita la libre expresión de ideas sin temor a críticas.
<b>Entrenamiento en habilidades creativas</b>	Capacitar al equipo en técnicas estructuradas para generar soluciones innovadoras.
<b>Uso de herramientas visuales</b>	Utilizar mapas mentales o diagramas para visualizar problemas y soluciones.
<b>Fomentar la diversidad de perspectivas</b>	Involucrar a personas de diferentes áreas, culturas y disciplinas en el proceso.
<b>Tiempo para la reflexión</b>	Reservar momentos para reflexionar y digerir la información durante la negociación.
<b>Exploración de opciones múltiples</b>	Desarrollar múltiples opciones para mejorar la flexibilidad y las soluciones posibles.
<b>Análisis de casos anteriores</b>	Revisar negociaciones pasadas para aprender y aplicar enfoques creativos similares o mejorados.
<b>Simulaciones y role-playing</b>	Realizar simulaciones donde se prueben diferentes estrategias creativas en un entorno controlado.

Nota: Adaptado de ChatGPT (2025).

#### 4.5. Criterios de legitimidad

El deseo de alcanzar un trato justo y legítimo es fundamental en nuestras decisiones durante las negociaciones. Si percibes que la otra parte está sacando ventaja, probablemente descartarás su oferta, aunque en términos objetivos esta te favorezca. Para lograr un resultado exitoso en las negociaciones, es crucial elaborar propuestas que sean percibidas como justas y apropiadas por los demás (Shonk, 2025).

Estos criterios se utilizan como el mejor medio de persuasión en el momento de justificar una opción y nos serán de gran ayuda para determinar sobre qué bases resolveremos el conflicto. Recordemos que es posible decidir la solución de un asunto o conflicto, ya sea basándose en el poder o en la legitimidad. La mejor manera de resolver un conflicto, desde la perspectiva de un acuerdo, es encontrar la mejor opción basándola en criterios de legitimidad después de haber decidido qué hacer y cómo hacerlo. Son estos criterios objetivos de legitimidad e imparcialidad los que podemos usar para persuadir a otros sobre cuál es la respuesta apropiada y protegernos contra la coacción (Lorca, 2001).

Una vez que se ha conseguido aumentar el tamaño de la torta, es crucial decidir cómo se va a repartir. ¿Cómo se puede seleccionar una opción junto con la contraparte cuando existen intereses opuestos? Aquí es donde resulta esencial la implementación de criterios o normas independientes que sirvan como estándares objetivos para alcanzar una solución que sea percibida como justa por las partes negociadoras. Cuando otros factores son constantes, un acuerdo será considerado más adecuado en la medida en que ambas partes lo vean como equitativo. Esto se determina en relación con algún estándar externo, un criterio o principio que trascienda los deseos individuales de las partes involucradas. Como ejemplos de estas referencias externas de imparcialidad se pueden mencionar el valor de mercado, principios éticos, precedentes o el derecho internacional (Parra 2012).

No debemos olvidar que el uso de la legitimidad debe ser firme pero flexible, lo que implica plantear cada asunto como una búsqueda de normas legítimas, es decir, en lugar de preguntar lo que la otra parte está dispuesta a hacer, preguntémonos cómo debe decidirse el asunto; razonemos y estemos abiertos al razonamiento del otro; no cedamos ante la presión, sino solo ante un principio. Para todo esto es indispensable una preparación cuidadosa, ya que para encontrar normas aplicables que sean persuasivas para la otra parte,

puede ser necesaria una búsqueda creativa y exhaustiva, además de un estudio de su razonamiento. Un elemento claro en este sentido es analizar qué haríamos nosotros si ellos fueran quienes nos proponen estos criterios de legitimidad. Ponernos en el lugar del otro nos ayuda a encontrar criterios más objetivos, ya que deberán satisfacer no solo a la contraparte, sino también a nosotros (Lorca, 2001).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de los criterios de legitimidad, se planteen las siguientes preguntas: “¿Qué precedentes u otros estándares de legitimidad podrían ser persuasivos para ambos lados?”

#### **4.6. Alternativas y BATNA**

Mientras estamos involucrados en una negociación, también consideramos nuestras alternativas fuera de ella: las acciones que tomaremos si el acuerdo no se realiza. Es esencial que la preparación para negociar incluya evaluar tu “Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (BATNA)”. Por ejemplo, un aspirante a un puesto de trabajo podría planear inscribirse en programas de posgrado si no logra un resultado favorable en una negociación laboral específica (Shonk, 2025).

Si reconocemos que una alternativa a la negociación en curso es la mejor entre las disponibles, es crucial analizar exhaustivamente las alternativas al acuerdo negociado. Al identificar y perfeccionar cada una de estas opciones, no nos sentiremos compelidos a concluir un acuerdo, liberándonos de la necesidad de depender únicamente de la negociación. Al explorar y optimizar nuestras alternativas, evitaremos la presión de tener que aceptar un acuerdo precipitadamente y reduciremos significativamente el riesgo de aceptar términos desfavorables. El proceso de identificar otras posibilidades además del acuerdo negociado implica examinar diferentes cursos de acción y su viabilidad. De todas las posibilidades, debemos determinar cuál es la más ventajosa para nosotros, diferente de la negociación, y usar esta como un parámetro objetivo para decidir si lo que se nos ofrece en la negociación es preferible (Lorca, 2001).

Tabla 4. Diferencias entre opciones y alternativas en el contexto de negociación

ASPECTO	OPCIONES	ALTERNATIVAS
<b>Definición</b>	Diferentes elecciones o propuestas consideradas durante la negociación.	Acciones alternativas que una parte puede tomar si no se llega a un acuerdo.
<b>Rol en la negociación</b>	Explorar diversas soluciones para llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso.	Definir el curso de acción si la negociación no resulta exitosa.
<b>Impacto en la decisión</b>	Influye en las propuestas y en la flexibilidad de la negociación.	Determina el punto de retiro y ayuda a evaluar la viabilidad de las ofertas.

Nota: Adaptado de ChatGPT (2025).

Dado que la BATNA, puede evolucionar con la nueva información que surge durante el proceso de negociación, es crucial que el negociador esté atento a cómo se transforma esta alternativa. Aunque es importante centrarse en los intereses, monitorear los ajustes en la BATNA permitirá al negociador hacer elecciones acertadas (Parra 2012).

Asimismo, es importante que ambas partes busquen sus propias alternativas. Antes de la negociación, es útil dedicar tiempo a analizar cuáles son estas. Una vez identificadas las alternativas de nuestra contraparte, debemos preparar argumentos que resalten sus debilidades, lo que nos ayudará a demostrar en el momento adecuado que estamos informados sobre ellas y conocemos sus fallos. Debemos estar conscientes y preparados para retirarnos de la negociación si observamos que las alternativas fuera del acuerdo son sustancialmente mejores para ambas partes. Hay que recordar que negociar no es una obligación nos dará la libertad de alcanzar un acuerdo más satisfactorio para nuestros intereses (Lorca, 2001).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de las alternativas, se planteen las siguientes preguntas: “Si no llegamos a un acuerdo con la contraparte, ¿qué vamos a hacer realmente? Si la contraparte abandona la negociación sin llegar a un acuerdo con nosotros, ¿qué buena alternativa para marcharse tiene?”

Tabla 5. Ejemplo de alternativas en un caso aplicado

<b>CONTEXTO:</b> Juan está interesado en comprar una lancha a motor para disfrutar de viajes en el lago cercano a su casa. Después de investigar, ha encontrado un distribuidor interesante y está preparando su plan de negociación para una cita que tiene mañana.	
<b>ALTERNATIVAS</b>	
<b>Alternativa 1</b>	Comprar una lancha en una feria náutica regional donde los precios pueden ser más competitivos debido a la presencia de múltiples vendedores.
<b>Alternativa 2</b>	Comprar una lancha de segunda mano ofertada en una plataforma de compras en línea.
<b>Alternativa 3</b>	No comprar ninguna lancha, sino alquilarla cada vez que quiera disfrutar de un viaje en el lago.


Nota: Adaptado de ChatGPT (2025).

#### 4.7. Compromisos

Durante una negociación, se puede entender por compromiso cualquier acuerdo, demanda, oferta o promesa realizada por una o varias partes involucradas. Los compromisos pueden ser desde un simple acuerdo para reunirse en un momento y lugar determinados, hasta una propuesta formal o incluso un contrato legalmente firmado (Shonk, 2025).

Para alcanzar acuerdos que perduren en el tiempo, es crucial retrasar los compromisos sobre aspectos fundamentales de la negociación hasta el final del proceso. Este enfoque incrementa la eficacia y mejora la calidad de los resultados obtenidos. Se aconseja dejar los compromisos sobre puntos clave para el momento en que todos los intereses hayan sido analizados, existan múltiples opciones disponibles y se haya acordado cómo se determinarán los términos justos (Lorca, 2001).

Comúnmente se considera que una negociación es exitosa cuando resulta en un acuerdo al que todas las partes involucradas se comprometen. Tras concluir el proceso de negociación, es tarea del negociador evaluar la probabilidad de que las partes cumplan con



lo acordado, recurriendo a referencias anteriores si las hay. En este contexto, se entiende que los compromisos son declaraciones, ya sean verbales o escritas, que detallan lo que una parte llevará a cabo o evitará, y estos pueden considerarse como el esbozo del contrato (Parra 2012).

Para asegurar compromisos óptimos, es beneficioso dialogar con la otra parte y ayudar a clarificar sus ideas. Esto puede lograrse mediante una preparación previa de posibles compromisos y adoptando un método que postergue las decisiones más significativas hasta el final. Cualquier declaración de intenciones hecha antes debe considerarse provisional (Lorca, 2001).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de los compromisos, se planteen las siguientes preguntas: “¿Cuáles serían algunos buenos compromisos de la contraparte que podríamos buscar de manera realista? En caso de ser necesario, ¿qué compromisos estamos dispuestos a pactar con el fin de llegar a un acuerdo? Trate de escribir algunos compromisos potenciales de parte y parte.”

#### Referencias citadas en la Clase 4.

- 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.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8287427>
- Fisher, R. y Shapiro D. (2008). Las emociones en la negociación. Grupo Editorial Norma.
- Lorca L. (2001). Técnica de la negociación: Análisis a partir de las herramientas del modelo de negociación de Harvard. Derecho Y Humanidades, Volumen (8), 113- 131.  
<https://monitoraraucano.uchile.cl/index.php/RDH/article/view/25748/27076>
- Parra D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política, Volumen (3), 253-271.  
<https://derechocienciapolitica.uct.cl/index.php/RDCP/article/view/265/133>
- Program on Negotiation. (16 de febrero de 2025). History of the Harvard Negotiation Project.  
<https://www.pon.harvard.edu/history-of-the-harvard-negotiation-project/>
- Shonk, K. (20 de febrero de 2025). What is negotiation?. Program on Negotiation.  
<https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/what-is-negotiation/>
- Ugueto, P. (2022). Cuando no iniciar un proceso de negociación: una visión desde la perspectiva de gestión de conflicto. Revista Derecho y Sociedad, Volumen (19), 193-203.  
[http://34.67.47.54:8080/jspui/bitstream/123456789/291/1/DyS\\_19\\_10.pdf](http://34.67.47.54:8080/jspui/bitstream/123456789/291/1/DyS_19_10.pdf)

#### Definición de los términos citados en la Clase 4.

**BATNA:** Es el acrónimo de "Best Alternative to a Negotiated Agreement", que en español significa "Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. Esencialmente es la mejor alternativa que una parte puede tomar si no se llega a un acuerdo en la negociación en curso. Es el curso de acción que una parte está dispuesta a tomar si las negociaciones fracasan y no se puede alcanzar un acuerdo aceptable.

**Opciones:** Se alude a las ideas que las partes podrían considerar para alcanzar un acuerdo. Estas incluyen cualquier solución potencial que las partes puedan determinar para cumplir de manera mutua sus intereses.



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

