



**UNIVERSITAT
JAUME·I**

Trabajo Fin de Grado

**La negociación: el proceso de
planificación para la resolución de
conflictos**

Presentado por:

Irene Ferriol Sánchez

Tutor:

Felipe Antonio Jordán Mechó

Grado en Criminología y Seguridad

Curso académico 2020/2021

Extended Summary:

The purpose of this paper is to provide knowledge and guidance on the most relevant and fundamental aspects of negotiation in the field of criminology.

Negotiation is a method of conflict resolution and it should be noted that conflicts have existed as long as people have existed.

Society is made up of people who are similar and at the same time very different from each other. This difference in thinking, often opposing, are the triggers of attitudes and actions that cause conflicts, from personal areas such as family conflicts, to professional areas. This is how the worldwide trend presents us with negotiation as a growing central element in the resolution of both social and personal problems.

Negotiation is an interest-based approach that focuses mainly on conflict management and resolution. In order to achieve this, it emphasizes the importance of knowing how to invent alternative agreements in order to generate mutual gains, keeping the issues between people separate, thus concentrating on interests and knowing how to use objective criteria, agreed between the parties, to measure the solutions proposed.

In this paper we will focus on negotiation, whose process has been studied and researched in depth over the last decades and has proven to be one of the best mechanisms available for mediation and conflict resolution. We will use the negotiation principles of several authors such as Roger Fisher and Bill Ury, who developed a series of principles, of global application 'principled negotiation' or negotiation based on principles to face negotiations in any field, whose approach has been one of the most important contributions made to the area of negotiation and its techniques in recent years.

In addition, techniques of negotiation in crisis situations will be presented that are applicable to both extortion and hostage negotiations. These cases generate a great number of difficulties at a communicative level, generating a tense atmosphere where a great number of emotions are revealed, which are amplified and increased and which must be managed as the process progresses. These emotions, generally negative, provoke tense relationships, which move the negotiation away from its main objective.

Therefore, taking into account all these factors, it will be established from an exhaustive analysis, the intense emotions, the variety of interests, the level of importance of what is at stake, the lack of preparation time, the internal and external interferences

that are so extremely typical factors in personal and professional negotiations are the same that occur in hostage kidnapping situations.

The purpose of this paper is to analyze how these situations are managed in the latter and to estimate their possible application to the professional world, in addition to the fulfillment of the other objectives mentioned below.

To understand negotiation, we must study what conflict is, since it is what leads us to this process, and without conflict there would be no negotiation, since it is a disagreement between parties with opposing interests. There are different types of attitudes that people take in the face of certain conflicts and this will determine to a great extent the negotiation that will take place.

Negotiation is a form of human interaction that takes place every day in various contexts and situations of any kind and is manifested when two or more parties have conflicting interests, thus creating a conflict, and recognize it in order to reach a mutual agreement. When studying it we see the different types of negotiation that exist, these being determined by the attitudes that people have towards the conflict, the stages that this process has and the importance of the planning stage, this being the stage that prepares the process, where the strategies are found, which we study and with this and based on the SWOT method, a planning strategy is proposed. In this stage we also see those strengths and weaknesses that can affect the negotiation, as well as the importance of knowing the counterpart to carry out a correct negotiation process.

In addition, we compare negotiation with other types of conflict resolution and see the importance of negotiation and the fundamental role it plays even in these other types of conflict resolution.

Hostage negotiation is a negotiation that is applied to a certain context, in this case to a kidnapping of people outside the conflict, but involved in it. This type of negotiation is totally different from all those that we investigated during the present work and therefore it is interesting to know both the role of the negotiator, as well as the best known techniques used in this type of negotiation by known FBI negotiators.

Therefore, the main objectives of this research are as follows:

First, to know and identify the conflict, determining its elements and types in order to understand the role of negotiation as a method of conflict resolution.

Secondly, to analyze the role of negotiation and the different areas in which it is applicable in order to discover its importance in conflict resolution.

Third, once negotiation has been investigated, compare negotiation with other methods of conflict resolution to discover the importance of negotiation in conflict resolution.

Fourth, develop planning strategies in the negotiation process and investigate techniques applicable to hostage negotiation.

Fifth and lastly, to delimit the objectives that exist in a negotiation process and to study the existing situation as well as to analyze the strengths and weaknesses when planning the negotiation in order to define a correct strategy.

To achieve all these objectives it will be necessary to read and review both academic articles, books and readings of the main theoretical sources on the chosen topic and through the theoretical foundation elaborated, I have completed and developed the issues addressed related to conflict and negotiation through theoretical analysis. In addition, with the aim of expanding my knowledge on the subject, I have based my work mainly on the most universally recognized theories, expanding in some cases the sources cited by studying the theory of the corresponding author and providing my own definitions based on the knowledge I have acquired in the preparation of this work.

I have defined in a general way the meaning of the subject to be dealt with from various perspectives, that is, according to different sources or authors, to later study more deeply the characteristics and features of each block, as well as the most important aspects of each one of them, all this by compiling and selecting the existing bibliography. In addition, I have delved into those models of conflict and negotiation that offer better results for the achievement of the objectives and goals proposed in this work, so that the results and conclusions of this work are enriching and satisfactory.

With all this I have reached a series of conclusions, where in the first place and regarding the study of the conflict I have discovered that positive perspective that has which I did not know, the progress that this has been taking with the passage of time and how important it is to know it in all its forms to be able to apply a correct negotiation to resolve it. The different attitudes that people take in a conflict will determine how the subsequent negotiation will turn out, so I have also come to the conclusion that the best attitude that both parties can take in a conflict is the cooperative one, where both parties will gain something, even though it is very possible that they will have to lose something in return.

Secondly, and with regard to the concept of negotiation in general, there are many types of negotiation, within their typologies these can be intertwined with each other

creating negotiations that may not even have been carried out yet. It is a process that can be applied in practically all areas where conflicts arise and the importance it has in conflict resolution is no longer that it is important, it is that it is necessary.

Third, as regards the comparison of negotiation with other methods of conflict resolution, the conclusion has been reached that the existing methods of conflict resolution, such as mediation, are negotiations, i.e., negotiation is the basis, the concept used in all these methods to resolve conflicts, although some are more focused on certain aspects and others on others, they are still essentially negotiations.

Fourth, once we have studied the stages of negotiation we conclude that planning is the most important of them, starting from a well elaborated, studied and planned base facilitates the course of the rest of the process, and that is why it is necessary to highlight the importance that planning strategies acquire, since they will allow us to correctly prepare this planning so that the negotiation process is not only more beneficial, but also more satisfactory.

Fifth, regarding the study of the strengths and weaknesses in the negotiation process and those aspects that can influence the counterpart, we conclude that knowing all these aspects and studying them even during the negotiation stage will always help us to benefit.

Sixth, and finally, hostage negotiation has proved to be very interesting when it comes to delve into a context in which negotiation is applied, it goes far beyond what comes out in the movies and there is a lot of work behind, as for the negotiator, it is not only necessary to know the subject if not it is very important to know yourself, because as we have studied it is essential to know how to manage our own emotions in this type of conflict to solve in addition to having to study many techniques to carry out.

To conclude this work, I would like to highlight the importance it has had on me, both in terms of my academic training and in the professional field, which has been very enriching for me.

Resumen:

En el siguiente trabajo de Fin de Grado presentamos el proceso de planificación dentro de la negociación en la resolución de conflictos. En dicha temática, la cual despierta un gran interés actualmente en nuestra sociedad, nos encontramos diferentes intereses y necesidades las cuales nos llevan a buscar las vías de negociación que respondan a nuestros problemas e intereses a nivel global, adaptándonos así a un mundo cada vez más competitivo en este ámbito.

Se pretende, por tanto, afrontar el conflicto desde un aspecto positivo para el logro de los objetivos establecidos, instituyendo así unas líneas universales de negociación, abordando también las etapas, la planificación y la contextualización de dicho proceso, así como los estilos de liderazgo y comunicación que consideramos más relevantes. Se definirán los diferentes tipos de conflicto y se abordarán también los principales sistemas de comunicación asertiva, siendo la negociación aquella que nos permite reconocer y complacer tanto nuestros intereses propios como los de la parte contrapuesta.

La temática será fundamentada a través de aportaciones de investigación que se extraerán de una investigación y exploración bibliográfica de donde se extraerán las teorías más importantes y con ello se desarrollarán las más útiles en la negociación y resolución de conflictos. Además de ello, nos centraremos en la negociación con rehenes, analizando el rol del negociador y las técnicas o estrategias a seguir en este tipo de proceso.

A través de dicho trabajo, se pretende, por ende, reconocer y resaltar la importancia y el papel clave de la negociación en la resolución de conflictos.

Palabras clave: *conflicto, negociación, resolución de conflictos.*

Abstract:

In the following End of Degree project, we present the planning process within negotiation in conflict resolution. In this topic, which currently arouses great interest in our society, we find different interests and needs which lead us to seek negotiation channels that respond to our global problems and interests, thus adapting to an increasingly competitive world in this area.

It is intended, therefore, to face the conflict from a positive perspective to achieve the objectives set, thus establishing general lines of negotiation, also addressing the stages, planning and contextualization of said process, as well as leadership styles and communication that we consider most relevant. The different types of conflict will be defined and the main assertive communication methods will be addressed, with negotiation being the one that allows knowing and satisfying the interests of both parties.

The subject will be based on research contributions that will be extracted from an analysis and bibliographic review where the most relevant theories will be compiled and the most useful ones in negotiation and conflict resolution will be developed. In addition, we will focus on negotiating with hostages, analyzing the role of the negotiator and the techniques or strategies to follow in this type of process.

Through this work, it is intended, therefore, to recognize and highlight the importance and key role of negotiation in conflict resolution.

Keywords: conflict, negotiation and conflict resolution.

1 Introducción

La negociación es un método de resolución de conflictos y cabe destacar que los conflictos existen desde que existen las personas.

La sociedad está compuesta por personas semejantes y a su vez muy diferentes entre sí. Esta diferencia de pensamiento, muchas veces contrapuestos, son los desencadenantes de actitudes y actos que provocan conflictos, desde ámbitos personales como podrían ser los conflictos familiares, hasta ámbitos profesionales. Es así como la tendencia a nivel mundial, nos presenta la negociación como una creciente central de resolución de problemas tanto sociales como personales.

La negociación es una perspectiva basada en intereses, que se centra, primordialmente, en el manejo y resolución de conflictos. Para conseguir su éxito, enfatiza en que, para poder elaborar beneficios bilaterales, es fundamental saber trazar alternativas en los acuerdos, manteniendo separada la problemática entre las personas, concentrándose así en los intereses y aprendiendo a usar normas objetivas, convenidas entre ambas partes, para determinar el desenlace que se plantee.

En el presente trabajo nos centraremos en la negociación, cuyo proceso se ha estudiado e investigado a fondo a lo largo de las últimas décadas y ha demostrado ser uno de los mejores mecanismos que existen para la mediación y la resolución de conflictos. Utilizaremos los principios de la negociación de diversos autores como Roger Fisher y Bill Ury, los cuales desarrollaron una serie de principios, de aplicación global 'principled negotiation' o negociación basada en principios para afrontar las negociaciones de cualquier ámbito, cuyo enfoque ha sido una de las más importantes aportaciones que se ha prestado al ámbito de la negociación y sus métodos de los últimos años.

Además, se presentarán técnicas de negociación en un contexto general que son aplicables a su vez en las negociaciones de extorsión, también conocidas como secuestro de rehenes. Cuyos casos generan gran cantidad de dificultades a nivel comunicativo, generando climas de tensión donde se revelan gran cantidad de emociones que se van ampliando y acrecentando y las cuales hay que gestionar a medida que avanza el proceso. Estas emociones, generalmente negativas, provocan relaciones tensas, las cuales alejan la negociación de su principal objetivo.

Por ello, teniendo en cuenta todos estos factores, se establecerá a partir de un análisis absoluto, las emociones más intensas, la diversidad de intereses y objetivos, la importancia de todo aquello que está en juego, la falta de tiempo a la hora de preparar

y planificar y aquellos factores tanto internos como externos los cuales son característicos en las negociaciones tanto personales como profesionales, los cuales resultan ser los mismos que se dan en la gran mayoría de negociaciones con rehenes.

Realizar un análisis de cómo se tratan y se solucionan las anteriores situaciones y con ello evaluar si es posible aplicar esta al mundo profesional será la misión del presente trabajo, además del cumplimiento del resto de objetivos que mencionaremos en el siguiente apartado.

1.1 Justificación del tema

La elección de la temática del trabajo a realizar se debe al interés que despierta profesionalmente en mi persona el conocimiento de los diferentes métodos de negociación, concretamente, los centrados en los secuestros y extorsiones con rehenes.

La intencionalidad de este trabajo es servir de conocimiento y de guía sobre los aspectos más relevantes y primordiales de la negociación en el ámbito de la criminología.

Justifico, por tanto, que la elección del presente tema se basa en la importancia que considero que tiene aprender acerca de la negociación y de los múltiples contextos en los que esta es aplicable, para con ello descubrir cuan útil puede resultar tanto en nuestra vida personal como en un futuro profesional.

1.2 Objetivos.

A continuación, se presentan los objetivos principales que se pretenden conseguir mediante este trabajo de final de grado, los cuales serían los siguientes.

Conocer e identificar el conflicto, determinando sus elementos y sus tipos para llegar a entender el papel de la negociación como método de resolución de estos.

Analizar el papel de la negociación y los diversos ámbitos en los que esta es aplicable para descubrir la importancia que esta tiene en la resolución de conflictos.

Comparar la negociación con otros métodos de resolución de conflictos para resaltar la importancia de la negociación en ellos.

Desarrollar las estrategias de planificación en el proceso de negociación para planificar una estrategia en un proceso de negociación con rehenes.

Delimitar los objetivos que existen en un proceso de negociación y estudiar la situación que existe además de analizar los puntos fuertes y débiles a la hora de planificar la negociación para con ello poder definir una correcta estrategia.

1.3 Metodología utilizada

La metodología utilizada para la investigación del presente trabajo ha consistido en la lectura y revisión tanto de artículos académicos, como libros y lecturas de las principales fuentes teóricas sobre la temática elegida, las cuales se encuentran debidamente citadas en el apartado de bibliografía.

A través de la fundamentación teórica elaborada, he completado y desarrollado los temas abordados relacionados con el conflicto y la negociación mediante el análisis teórico. Además, con el objetivo de ampliar mis conocimientos sobre el tema, me he basado fundamentalmente en las teorías de mayor reconocimiento a nivel internacional, desarrollando en algunos casos las fuentes señaladas a través de un estudio de la teoría del autor pertinente en cada caso y aportando mis propias definiciones elaboradas a partir de los conocimientos que he ido adquiriendo en la elaboración de este trabajo.

En cada apartado he tratado de comenzar definiendo de forma general el significado del tema a tratar desde varias perspectivas, es decir, según diversas fuentes o autores, para posteriormente estudiar más profundamente las características y rasgos de cada bloque, así como los aspectos más importantes de cada uno de ellos, todo ello recopilando la bibliografía existente.

Finalmente, me he centrado en el estudio de algunos patrones de conflicto y negociación que mejores resultados prometen para el logro de los objetivos y consecución de intereses propuestos en el presente trabajo, pretendiendo así que los resultados y conclusiones de este sean enriquecedores y satisfactorios.

2 El conflicto

En el presente apartado se profundiza el término conflicto en primer lugar, así como los tipos de este ya que, para entender la negociación, es necesario previamente conocer lo que conduce a dicho proceso, ya que el conflicto es parte fundamental de una negociación y sin el cual este proceso no se podría llevar a cabo.

2.1 Definición de conflicto

Suares, M. (1996) define el conflicto como “Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos, y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas

como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan”¹

A su vez, Robbins, S (1994) define el conflicto como un proceso que comienza en el momento en el que una de las partes siente que la otra le influye negativamente alguno de sus intereses.

Por lo anterior, el conflicto se puede definir brevemente como un desacuerdo entre personas o cosas o contradicción de intereses u opiniones. Este conflicto se produce cuando ambas partes manifiestan dicha contradicción en forma de disputa.

Existen diferentes enfoques que definen el conflicto, según un enfoque tradicional el conflicto es algo negativo, violento y destructivo, que altera el orden y se debe evitar a toda costa, algo que hemos visto reflejado en la definición de conflicto realizada por Robbins. Históricamente se pensaba de esta forma y solo existía este enfoque, pero en la actualidad se contempla el conflicto bajo un enfoque interrelacional, donde este es parte de la vida cotidiana, no tiene por qué tener una concepción negativa, al contrario, pueden llegar a ser positivos y constructivos.

El conflicto es algo natural que emana desde el momento que nace el ser humano, ya que las personas inevitablemente tenemos intereses e ideas totalmente diferentes, por lo que evitar el conflicto no lo soluciona, debemos gestionarlo.

Cuando en un conflicto se involucran varias personas o incluso grupos de personas se puede llegar a manifestar en forma de pelea o incluso guerra, no obstante asociar el término conflicto al de violencia es totalmente equivocado puesto que un conflicto no necesariamente conlleva violencia.

Para resolver un conflicto es necesario que ambas partes lleguen a algún acuerdo mediante alguna estrategia de resolución de conflictos, entre ellas la negociación, pero cuando las personas se enfrentan a un conflicto tienden a verlo como un asunto de perder o ganar adoptando una de las siguientes actitudes frente al conflicto:

1.- Competitiva

En esta tipología ambas partes procuran imponer sus intereses propios por encima de los de la otra parte y no están dispuestas a consentir lo contrario. En estas ocasiones

¹ Suares, M. “Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas”. Editorial Paidós. 1996.

el objetivo es ganar y complacer sus propios objetivos sin importar cual es la parte más certera.

Esta no es la mejor forma de abordar un conflicto, pero puede ser conveniente en una situación donde lo importante es ganar sin ser necesario mantener la relación con la otra parte en un futuro, como podría darse en una negociación con rehenes.

2.- Acomodativa

En este caso se mantiene una actitud de no enfrentamiento, tratando de complacer prevaleciendo los intereses de la otra parte sin importar los propios, renunciando así a nuestros objetivos con tal de que la otra parte obtenga lo que pide.

Puede ser útil cuando la parte acomodativa ya sabe que ha perdido y seguir compitiendo solo conllevaría más problemas o cuando se pretende preservar la armonía entre las partes, no obstante, si no es el caso, esta actitud puede llevar a la autodestrucción puesto que no se hacen valer los propios intereses y derechos.

3.- Evasiva

Esta actitud se toma cuando no se quiere hacer frente al conflicto y se pretende negar su existencia y el resultado que se obtiene es que ninguna de las partes obtiene lo que desea.

Puede ser conveniente adaptar esta postura para conflictos de poca importancia o cuando existen otros que requieren una mayor atención o incluso cuando el coste de la confrontación sobrepasa los beneficios de su resolución.

4.- Cooperativa

La actitud cooperativa implica que ambas partes en el conflicto van a tratar de obtener un acuerdo que las compensa a ambas, donde se tienen en cuenta los objetivos de todas las partes implicadas. Estos casos implican mantener una conversación donde se comparte información y se escucha de forma activa a la otra parte.

Adaptar esta postura es adecuada cuando se pretende mantener una relación duradera con la otra persona, no importa perder algo con tal de que ambas partes ganen por medio de una decisión consensuada. De esta manera se entienden los puntos de vista de los demás y es una forma de aprender.

2.2 Tipos de conflicto

Existe una gran variedad de formas de clasificar los conflictos, a pesar de que cada conflicto es único, se han tratado de clasificar para poder estudiarlos.

Las formas más fáciles de clasificarlos son, por un lado, según el contexto en el que se dé el conflicto, este puede ser social, educativo, laboral y familiar o de pareja; y por otro lado según un estudio realizado por unos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de México, fijándonos en el ámbito territorial los conflictos pueden ser personales, comunitarios, locales, nacionales o internacionales. No obstante, existen conflictos tan originales y extraños que no se pueden categorizar en una única tipología ya que abarcan varias de estas.

Ahora bien, existen una serie de clasificaciones que son más complejas. En primer lugar, nos encontramos con una clasificación según su impacto en la sociedad en la que se clasifican los conflictos mediante dos tipologías:

- Primarios, que se dan cuando se ve afectada la organización de distribución del poder.
- Secundarios, que aparecen cuando se encuentran afectados pactos políticos o de intereses entre demandantes sociales, pero al contrario que los anteriores, la distribución del poder no se encuentra perjudicada.

Según la pluralidad de sujetos que forman parte del conflicto se clasifican en:

- Conflicto intrapersonal, en el cual solo existe un individuo con un problema propio donde existen dos o más respuestas a dicho problema las cuales son incompatibles.
- Conflicto interpersonal, en el que se encuentran involucradas dos o más partes, este vendría a ser el conflicto que vamos a estudiar.

De acuerdo con la percepción nos encontramos dos tipos de clasificaciones. Por un lado, diferenciamos los conflictos manifiestos, cuando los síntomas del conflicto se advierten de forma sencilla y son evidentes; y los conflictos latentes, que se dan cuando no pueden observarse con tanta claridad ya que no se manifiestan exteriormente.

Por otro lado, pueden ser genuinos o innecesarios:

- Conflicto innecesario, que tal y como su propio nombre indica no es necesario que exista, puesto que, en este caso, los intereses de las partes los cuales se perciben contrapuestos realmente no lo son con lo que no existe ningún tipo de desacuerdo.

- Conflicto genuino, el cual sí presenta una situación en la que los objetivos de ambas partes son contrapuestos. En esta tipología de conflicto a su vez encontramos los conflictos de intereses y los conflictos de opinión:

- El conflicto de interés es aquel en el que a pesar de que dos partes tienen los mismos intereses, discrepan en la división de estos.
- El conflicto de opinión es aquel en el que se presentan diferencias de opinión sobre el objeto del que parte el desacuerdo.

Partiendo del momento en el que nace el conflicto, este puede ser provocado, intencionado por una o ambas partes, o espontáneo, el cual surge de manera imprevista.

Los conflictos pueden ser a su vez entre iguales o conflictos jerárquicos, es decir, que las partes del conflicto se encuentren en una misma situación de igualdad o no, respectivamente.

Por último, nos encontramos tres niveles en los que se puede clasificar el conflicto según la intensidad de este. En primer lugar, existen los roces, donde el conflicto se sitúa en un nivel bajo de intensidad, en segundo lugar y cuando el conflicto es de mediana intensidad se presentan los choques, y en tercer y último lugar nos encontramos ante los conflictos de alta intensidad también conocidos como crisis.

3 La negociación

La negociación es una forma de interacción humana que se lleva a cabo día a día en diversos contextos y situaciones de cualquier tipo. En este apartado vamos a tratar de definir este concepto además de diferenciar los tipos que existen, se realizará una comparativa de este, con otros procesos de resolución de conflictos para poder mostrar la gran importancia que tiene la negociación y finalmente se estudiarán las etapas que tiene este proceso profundizando en la primera de ellas, la planificación.

3.1 Definición de negociación

La negociación se manifiesta cuando dos o más partes que tienen intereses diferentes o contrapuestos lo reconocen y deciden tratar de llegar a un acuerdo mediante un proceso de comunicación con la intención de evitar el conflicto según Ury (1993)

Munduate (1998) explica que durante este proceso las partes reconocen que para llegar a un acuerdo van a estar dispuestos a “ceder algo a cambio de algo”² puesto que

² Munduate, L. “CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN”. Madrid: Pirámide. 1998

dicho acuerdo al que van a llegar va a ser más beneficioso que las diferencias que existen entre ambas.

Por otro lado, Pruitt (1986) dice que la decisión que se alcanza por ambas partes en este proceso ha de ser conjunta, es decir, que tras comunicar a la otra parte sus intereses contradictorios, ambas deben de realizar una búsqueda de alternativas para conseguir un pacto que trate de satisfacer a ambas.

Una definición más actual es la de Fisher (2012) en la que la negociación es un proceso en el que ambas partes van a tratar de alcanzar un acuerdo sin dañar los intereses de la otra parte, cuyo resultado común será más beneficioso que el que hubieran obtenido a nivel individual.

Por todo esto, se entiende la negociación como un proceso por el que dos o más partes, las cuales tienen intereses contrapuestos y así lo manifiestan, tratan de llegar a un acuerdo donde van a tener que ofrecer algo a cambio de un resultado conjunto que además de ser beneficioso para ambos va a suponer dejar atrás un conflicto. Cabe destacar que el resultado obtenido jamás se habría conseguido de forma independiente.

Dentro de la negociación existe la persona clave que lleva a cabo todo este proceso, el negociador. Manuel Pinzón (2020) en un artículo de internet titulado “Estrategia de negociación ¿Cómo hacerla efectiva?” habla de una serie de características que tiene el buen negociador, de las cuales resalto las siguientes:

- Le gusta negociar, no le teme a la negociación y su complejidad le resulta motivadora. Toma las negociaciones como desafíos en los que incluso se siente cómodo.

- Muy observador, detecta las sensaciones y sentimientos de la otra parte y con ello las necesidades que esta tiene, todo ello observando el lenguaje no verbal de la otra parte.

- Respetuoso y honesto, no trata de engañar o mentir a la otra parte y trata de buscar un acuerdo donde se satisfacen los intereses de todos ya que tiene consideración sobre las necesidades que la contraparte presenta.

- Paciente, la espera no desespera, sabe que todo el proceso conlleva un tiempo que es necesario respetar, por lo que no es necesario adelantarse a los acontecimientos y tratar de terminar un acuerdo únicamente por el temor.

- Profesional, un buen negociador debe ser una persona formada la cual planifica sus negociaciones con conciencia, sin dejar que la improvisación reine en esta. Es

minucioso y detallista, se nutre de toda la información posible para definir con esta su propia estrategia y fijar sus propios objetivos.

- Firme y sólido, es muy importante tener claras las ideas y un buen negociador las tiene, lucha por ellas sin llegar a considerarse duro o agresivo, no es necesario ser inflexible pero tampoco se puede permitir ser muy benigno puesto que esto puede conllevar un alto precio.

Existen multitud de características que muestran lo que es un buen negociador y cabe destacar que todas ellas se trabajan en su mayor o menor medida, puesto que no se nace siendo un perfecto negociador a pesar de que existen personas que tienen habilidades más marcadas que otras a la hora de trabajar el papel del negociador.

3.2 Tipos de negociación

Para poder explicar los tipos de negociación que existen, cabe destacar que, como ya se ha comentado, existen ciertos tipos de actitudes que las personas toman ante un conflicto: cooperativa, competitiva, acomodativa y evasiva. Depende de la actitud que adopten las partes nos vamos a encontrar con un tipo de negociación u otro, no obstante, existe una clasificación de cinco tipos de negociación según lo anterior y son los siguientes:

- Negociación integradora

Este primer tipo de negociación que encontramos supone una resolución del conflicto en la que todas las partes salen ganando. En este caso las partes muestran todos sus intereses y objetivos que tienen de una forma clara y con ello comparten toda la información que ambas tienen. Así pues, las partes tratan de comprender las necesidades de la contraparte y centrándose a su vez en los intereses particulares que tienen llegan a un acuerdo mejor que cualquiera que se haya podido plantear con el cual se satisfacen los objetivos de ambas partes.

- Negociación distributiva

La negociación distributiva es aquella que, al contrario que el anterior tipo, únicamente gana una de las partes. En esta negociación las actitudes de las partes resultan competitivas puesto que ambas compiten para satisfacer sus intereses. Por lo general los temas que se tratan en estas negociaciones es alcanzar un mayor valor de algo respecto a la otra parte. En este caso la información no se ofrece ampliamente, sino que se utiliza de manera estratégica únicamente cuando pueda resultar beneficioso compartirla. Las relaciones interpersonales no suelen importar en este tipo de

negociación puesto que el mayor objetivo de las partes es satisfacer sus intereses a costa de los de la contraparte.

- Negociación colaborativa

Este tipo de negociación es similar a la negociación integradora, pero en este caso, en la negociación colaborativa las partes a pesar de no tener los mismos intereses, tienen los mismos objetivos, por lo que las partes con una actitud colaborativa trabajan conjuntamente para alcanzar dichos objetivos comprendiendo los intereses de la otra parte y trabajando para alcanzar un acuerdo donde ambas partes salgan beneficiadas del conjunto. En este tipo de negociación la relación también es importante y se trata de mantener de forma sana con confianza y cordialidad.

- Negociación acomodativa

Esta negociación se basa fundamentalmente en una estrategia en la que una de las partes únicamente asume la pérdida de la negociación y con ello resulta un acuerdo en el que sus intereses y objetivos no se cumplen por lo que no sale beneficiado. Se basa en una estrategia puesto que, a pesar de perder, se está ganando respecto a las relaciones comerciales, se está ganando una confianza respecto a la otra parte lo cual puede ayudar a alcanzar los objetivos en un futuro, es decir, ahora se está perdiendo, pero a largo plazo puede resultar beneficioso. No obstante, esta estrategia debe de utilizarse de forma temporal ya que por el contrario puede verse afectado el estatus de la parte que la utilice.

- Negociación multipartes

Este tipo de negociación resulta la más compleja donde son más de dos partes las involucradas en el conflicto y con ellas sus respectivos intereses y objetivos. Es la más compleja puesto que se va a tratar de llegar a un acuerdo que trate de satisfacer a todas las partes de forma igualada. A pesar de tener intereses diferentes, las partes van a tratar de comunicarse de forma transparente buscando alternativas que solucionen el conflicto. En este tipo de casos dada su complejidad se recomienda la participación de un tercero imparcial que ayude a conseguir o encaminar a las partes un acuerdo que beneficie las necesidades de todas ellas.

Concluyendo lo anterior, si ambas partes toman una actitud cooperativa ante el conflicto esto va a provocar que la negociación que lleven a cabo sea colaborativa o integradora dependiendo de los objetivos de ambas partes, y por otro lado si ambas partes deciden adoptar una actitud más competitiva la negociación que se lleve a cabo se definirá como distributiva, y así sucede con todas las demás actitudes. No obstante, en este apartado también vamos a diferenciar entre dos estilos de negociación

existentes, la negociación posicional, y la negociación basada en intereses los cuales no dependen principalmente de las actitudes de los negociadores.

- Negociación posicional

Es un tipo de negociación en la que los negociadores toman una postura respecto a sus objetivos, incluso antes de entrar en la negociación, y la defienden con un ímpetu cada vez mayor.

En este estilo negociador, cada parte selecciona una serie de soluciones alternativas llamadas posiciones que recogen los intereses particulares más importantes donde la primera posición, también llamada posición de apertura, corresponderá a aquella situación donde el acuerdo resulta lo más beneficioso posible, y conforme bajan las posiciones ese beneficio disminuye hasta alcanzar la posición que menos beneficios ofrece a esa parte. Con este tipo de negociación, se alcanzará un acuerdo cuando las posiciones de ambas partes convergen, de manera que “ganan” y “pierden” a partes iguales.

En la mayor parte de este tipo de casos, esas defensas de la posición más beneficiosa se convierten en acometidas contra el otro negociador puesto que las partes tienden a aferrarse a la posición que más beneficia tratando de convencer a la otra parte sin atender a las necesidades que esta otra pueda tener. Esto hace que con el paso del tiempo se pueda complicar la arribada a la solución y todo ello se convierta en una lucha de deseos y de personas.

- Negociación basada en intereses

El principal objetivo de la negociación basada en intereses es conseguir revelar aquellas razones que han llevado a las partes a reunirse, es decir, su principal finalidad es conocer los verdaderos intereses de cada parte negociadora.

En el presente tipo de negociación, el objetivo de las partes es conseguir satisfacer los intereses mutuos de una forma cooperativa y colaborativa, esto requiere un esfuerzo conjunto que ambas partes aceptan y llevan a cabo.

Los negociadores, al contrario que en la negociación de posiciones, tratarán de buscar un enfoque común que posibilite la resolución de la problemática compartida. En lugar de llegar a un compromiso acordado variando posiciones tras analizar las contrapuestas, la negociación basada en intereses trata de identificar estos mismos antes de investigar soluciones concretas.

Por todo lo anterior, este tipo de negociación no gasta esfuerzos en argumentar de manera individualizada, sino que, se trata de un proceso conjunto en el cual ambas

partes establecen una relación de escucha activa construyendo acciones conjuntamente que ayudarán a alcanzar una solución más beneficiosa para ambas partes.

3.3 Negociación y otros métodos de resolución de conflictos

Una vez investigado y estudiado el proceso de negociación como método de resolución de conflictos vamos a tratar de buscar y explicar otros métodos existentes para poner fin a determinados conflictos. Cabe destacar que al igual que existen multitud de diferentes conflictos también existen otros tantos métodos de resolución de estos, por lo que vamos a estudiar únicamente tres de ellos para poder con ello observar la relación que estos tienen con la negociación.

- Mediación

La mediación es un Sistema Alternativo de Resolución de Conflictos y la Generalitat Valenciana lo define como “un proceso voluntario, flexible y participativo de resolución pacífica de conflictos, en el que dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona imparcial, el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio”, también resalta que es un “intento de trabajar con el otro y no contra el otro”³.

En primer lugar, respecto a lo anterior cabe destacar que la mediación tiene multitud de aspectos similares a la negociación:

- Ambos métodos son sistemas alternativos a la resolución de conflictos, es decir, ambos se realizan de forma extra-judicial.
- En ambos métodos existen dos partes confrontadas que de forma voluntaria deciden acudir a un tercero que les asista para poder llegar a un acuerdo conjunto
- El tercero al que acuden las partes en ambos métodos debe de ser imparcial e independiente de las partes involucradas.

No obstante, también encontramos alguna diferencia entre ambos métodos, la principal es que la mediación es un proceso cooperativo mientras que la negociación, además de poder realizarse de forma cooperativa, existen otras variantes como ya hemos visto como puede ser la competitiva.

Para finalizar cabe destacar que la mediación está enfocada a contextos escolares y sociales mientras que la negociación abarca también otro tipo de contextos incluso

³ Generalitat Valenciana, Conselleria de cultura, educació i Esport. “*La mediación en la resolución de conflictos*”. Disponible en: <http://ceice.gva.es/orientados/profesorado/descargas/la%20mediacion%20en%20la%20resolucion%20de%20conflictos.pdf>

algunos a los que la mediación no puede optar como sería la negociación con rehenes que vamos a estudiar más adelante.

- Arbitraje

En este método de resolución de conflictos, las partes en un conflicto acuden libremente a un árbitro, tercero imparcial, y le otorgan de potestad para solucionar el conflicto. En este caso ya estamos encontrando una primera diferencia con otros métodos de resolución de conflictos ya estudiados, y es que, en este caso, el tercero imparcial puede dar una solución al conflicto, no es obligatorio que sean las partes las que busquen dicha solución, con ayuda o no, con lo que este método se caracteriza por tener una mayor rapidez y flexibilidad que otros métodos.

Cabe destacar que el árbitro puede ser tanto una persona jurídica como natural, pero ha de ser imparcial, al igual que los terceros de otros métodos y la solución que se dé al conflicto tomará forma de cosa juzgada, con lo que equivaldrá a una sentencia judicial, por lo que aquí encontramos otra diferencia, ya que no es una resolución de conflictos extra-judicial como lo es la mediación.

- Conciliación

Este método, al igual que los anteriores, consiste en que dos o más personas acuden a un tercero imparcial que les asista a la hora de gestionar un conflicto existente entre ambas partes. En este caso al tercero imparcial se le llama conciliador, este tiene las mismas características que el mediador.

Por todo lo anterior, la mediación y la conciliación son dos métodos en los que continuamente, en esencia, estamos hablando de una negociación a pesar de que existe una diferencia entre ellos, ya que cuando hablamos de conciliación, el tercero puede proponer alternativas que las partes pueden estudiar a la hora de resolver su conflicto. No obstante, queda claro que en ambos métodos existe un proceso de negociación interno entre las partes para llegar a aquel acuerdo que todos estos métodos de resolución de conflictos buscan de una forma extra-judicial. No obstante, cuando hablamos del arbitraje, también estamos hablando en esencia de una negociación, pero en este caso no podemos hablar de una solución de conflictos extra-judicial.

3.4 Etapas en el proceso de la negociación

El proceso de negociación se comporta por tres grandes etapas, la primera de ellas la planificación, la cual, a su vez, viene escalada en tres fases entre las cuales se encuentra definir una estrategia, la segunda etapa es la conocida como negociación

cara a cara donde se ejecuta la negociación según lo planificado y finalmente encontramos la etapa de análisis posterior, donde se evalúa el proceso realizado.

Actualmente y por todo lo anterior, en el proceso de negociación pueden distinguirse tres etapas:

3.4.1 Planificación

En esta etapa se prepara el proceso, por lo que es la etapa más importante en una negociación, ya que esta no debe dominarse por una improvisación, y esta etapa ayuda a cumplir esa meta. Es una etapa principalmente informativa, en ella se dicta lo que hay que hacer y cuál es la mejor forma de conseguirlo ya que una buena organización es la forma más segura de que la negociación se lleva a cabo de la manera más satisfactoria posible.

A pesar de que puede ser la más tediosa, en esta etapa es necesario tomar tiempo para meditar todos los aspectos importantes ya que si no se realiza de esta forma nos puede llevar a un fracaso. Para que eso no ocurra es necesario tener en cuenta ciertas consideraciones. La primera de ellas es tener en cuenta que llegar a un acuerdo ha de ser nuestro principal objetivo. Para ello necesitamos dictar cuales son nuestros intereses y analizar hasta dónde podemos llegar para que estos se cumplan, puesto que los intereses de la otra parte van a estar también presentes.

Esta etapa viene a su vez escalada en tres fases, cabe destacar que para adentrarse en la primera de ellas es necesario realizar un estudio del entorno, para a partir de ello poder aplicar un análisis DAFO para poder descubrir los puntos débiles y los puntos fuertes con el fin de fijar correctamente nuestros objetivos y con ello crear una estrategia.

3.4.1.1 Diagnóstico

A partir de esta fase se consigue la información más importante, la cual va a facilitar el desarrollo las dos siguientes. Este diagnóstico reúne tres aspectos clave.

En primer lugar, nos encontramos con el análisis del tipo de negociación que vamos a tratar, así como la dificultad que presenta. A raíz de esto podremos conocer el tipo de negociación que trataremos, ya sea cooperativa o competitiva y con ello se podrán diseñar las estrategias y tácticas que más nos convengan.

En segundo lugar, el análisis del poder negociador entre las partes el cual pasa por unos factores determinantes como son los siguientes:

- Información: el poder del negociador aumentará a medida que aumente la información que este obtenga sobre sus propias fortalezas y debilidades, así como los de la parte contrapuesta.
- Compromiso: este es un aspecto muy importante de poder, puesto que el compromiso con unos valores provoca credibilidad y fortaleza a la hora de defender ciertas posiciones.
- Tiempo: saber utilizar el tiempo tanto para aprovecharlo e invertirlo en la búsqueda de información para no tener que precipitarnos y ser más convincentes en nuestros actos da poder.
- Dependencia: conseguiremos más poder a medida que la otra parte dependa más de nosotros.

Por último, el análisis DAFO cierra esta fase de diagnóstico en forma de resultado por el desarrollo de los anteriores análisis, efectuando así la distinción entre las debilidades, las amenazas, fortalezas y oportunidades que se nos brindan en el proceso de negociación para con ello poder conseguir la información más importante en el proceso, lo cual nos va a ayudar a elaborar una mejor estrategia y ayudará a lograr unos mejores acuerdos en el proceso de la negociación.

Con todo lo anterior, teniendo una base de información acerca de los aspectos que pueden afectar al proceso de negociación, daremos paso a los análisis más importantes a tener en cuenta en esta fase de diagnóstico.

3.4.1.1.1 Análisis del entorno

Saber qué es lo que queremos y cuales son nuestros objetivos es algo que debemos tener claro y presente durante todo el proceso, ya sean generales o a largo plazo, pero a su vez conocer los intereses y el entorno de la otra parte es sumamente importante. Conocer todo aquello que nos pueda ayudar a entender el punto de vista de la parte contraria es fundamental y con este apartado se va a tratar de explicar aquellos puntos que nos van a ayudar a realizar esta tarea durante la etapa de planificación en el proceso de negociación.

A continuación, se presentan aquellos aspectos más relevantes y a tener en cuenta en este apartado:

- Los objetivos de la contraparte

En la mayor parte de las negociaciones, la información más valiosa que debemos descubrir son los objetivos de la otra parte. Para crear una considerable ventaja sobre la otra parte es importante conocer cuáles son exactamente las prioridades e intereses

más importantes para la otra parte, aquellos puntos máximos y mínimos y esto se realiza mediante el análisis del entorno. Claro está que no es fácil tener en nuestra mano esta información al completo, pero si es trabajo nuestro poner todo nuestro empeño en descubrirlo. No obstante, y a pesar de no tener esa información, podremos e incluso deberemos realizar una estimación acerca de los objetivos de la parte contrapuesta e ir modificando esta en base a la información que vayamos adquiriendo.

- Las prioridades de la contraparte

Descubrir los límites de la otra parte es importante, pero averiguar las prioridades que este tiene también. Es necesario estimar las prioridades de la otra parte al igual que haremos con las propias ya que esto incrementará el valor, debido a que toda diferencia existente entre prioridades crea oportunidades. Una vez estimadas se podrán comparar con las nuestras para crear dicha oportunidad a la hora de hacer intercambios ya que las diferencias significativas en las prioridades nos fomentarán esto último.

- Los puntos máximos y mínimos de la contraparte

Como cualquier información valiosa, los puntos máximos y mínimos se tratan de ocultar, por lo que debemos, anteriormente, evaluar estos e ir mejorándolos conforme progresa la negociación a medida que vamos obteniendo información. Para ello se deben seguir una serie de pautas:

1. Como ya se ha dicho, realizar en primer lugar una estimación preliminar en todos y cada uno de los aspectos más importantes.
2. La estrategia inicial la deberemos basar en dicha estimación
3. Investigar de forma continua para que dicha estimación vaya cogiendo forma y mejore poco a poco.
4. Una vez obtengamos nueva información acerca de esta, la deberemos revisar y completar.
5. La estrategia final la deberemos basar en las mejores estimaciones que hayamos conseguido.

- La percepción que la otra parte tiene de la situación

Es fundamental tener en cuenta que las personas reaccionan ante percepciones que estas obtienen ante la realidad y el entorno y por ello es importante comprender cómo la otra parte percibe dicha realidad ya que los objetivos de la negociación pueden verse influidos por esto. Una vez conozcamos la realidad que puede percibir la otra parte es necesario trazar planes para modificar las percepciones hasta que finalmente estas apoyen los objetivos propios.

- La percepción que la otra parte tiene de nuestros objetivos

Las percepciones que la otra parte tiene de nosotros y nuestros objetivos siempre van a ser percepciones críticas. La otra parte nunca va a responder a los objetivos que le podamos plantear, nuestros objetivos reales, si no aquellos que su percepción ha tomado. Hay que tener en cuenta esto ya que lo que se crea que son los objetivos debido a la influencia de las percepciones podrá afectar más tarde pudiendo crear confusión.

Una vez realizado este análisis del entorno de la contraparte, nos adentramos en el análisis DAFO, para con ello poder conocer todos aquellos aspectos que puedan afectar al proceso de negociación tanto lo que respecta a la otra parte como a nosotros mismos, con ello se tratará de conocer aquellos puntos fuertes y débiles que podremos encontrar durante el proceso.

3.4.1.1.2 Análisis DAFO. Puntos fuertes y débiles en la etapa de planificación

Para poder plantearnos cuales son los puntos fuertes y los puntos débiles de la etapa de planificación en el proceso de negociación es importante explicar con anterioridad un concepto que se aplica en este tipo de casos, ese concepto es el del DAFO, donde además de conocer las amenazas y las oportunidades que se puedan presentar en una planificación estratégica, se analizan las debilidades y las fortalezas de la misma, correspondiendo a lo que analizamos en este apartado como puntos débiles y puntos fuertes.

El DAFO es un mecanismo de gestión que nos sirve de ayuda en el proceso de planificación estratégica ofreciendo una información que nos facilita el trabajo a la hora de efectuar acciones y medidas correctoras y de desarrollar proyectos de mejora según A. P. Díaz y I. B. Matamoros en “El análisis DAFO y los objetivos estratégicos”.

Con ello, el análisis DAFO es el utensilio del que nos podemos servir para ayudarnos a la hora de planear una estrategia facilitándonos ayuda en el proceso de búsqueda de información. Las siglas que componen este concepto son: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades respectivamente y en este apartado nos centraremos en las debilidades y las fortalezas de este mismo las cuales son factores influyentes a nivel interno en la organización de estrategias, ya que en el apartado anterior hemos profundizado en las amenazas y oportunidades inconscientemente al estudiar el análisis del entorno de la contraparte.

Según Zapata (2011) hay una serie de debilidades que nos pueden llevar a cometer ciertos errores en el proceso de negociación las cuales debemos evitar durante las diferentes etapas de la negociación.

En la etapa de planificación, deberemos evitar ciertos errores que pueden dar lugar a debilidades en la presentación del proceso, disconformidades produzcan rechazo en la contraparte. La primera impresión que se causa es fundamental por lo que es muy importante no desatenderla al igual que mantener un lenguaje comprensible para todos. Además de ello no deberemos omitir cualquier tipo de detalle importante a pesar de que podamos creer que son visibles a primera vista.

Durante la etapa de negociación abstraernos y distraernos puede ser un punto débil que puede tornarse en nuestra contra, deberemos centrarnos en la parte contrapuesta mostrándole una sensación de que tenemos curiosidad acerca de lo que va a contar. No debemos insistir en aquellos aspectos en los que ya se haya alcanzado a un acuerdo evitando así rodeos que nos pueden llevar a un ambiente de desconfianza e incluso se puede poner en duda aquello que ya estaba resuelto. Al igual que nosotros, la otra parte tampoco debe distraerse, para ello nosotros deberemos centrar la negociación hacia aquellos aspectos que intereses.

Finalmente, la etapa de cierre el punto más débil en el que podemos incurrir a incumplir el acuerdo y no cumplir aquellos objetivos que se han marcado anteriormente, deberemos evitar todo esto resumiendo y verbalizando los puntos que han ayudado a alcanzar el acuerdo. Además de nuestro propio reconocimiento, no debemos olvidar el de la parte contrapuesta ya que así fomentaremos la empatía.

Para finalizar, si tratamos de evitar todos estos puntos débiles, estos pueden convertirse en puntos fuertes, los cuales son más complicados de delimitar, puesto que dependen mucho de la persona que lleve a cabo el proceso de negociación. Claro está que el análisis DAFO defiende que todo lo que no sean debilidades van a ser fortalezas, no obstante, existen factores como la profesionalidad, la involucración, la preparación y la formación continua los cuales van a favorecer que estos puntos fuertes se acrecienten significativamente.

3.4.1.2 Estrategia

Como su propio nombre indica, esta es la etapa en la que se determinan las estrategias en el proceso de negociación, las cuales deben focalizarse en adelantar las respuestas que la parte contrapuesta va a dar ante las sugerencias que vamos a ofrecerle. Una vez conocida la información, obtenida en la etapa anterior, deberemos verificarla y prepararla para llevar a cabo la planificación y la estrategia.

Esta estrategia parte de la conocida situación crítica negociable, que son aquellas situaciones donde es objetivo fundamental, por lo general, que ambas partes queden satisfechas con los acuerdos propuestos.

Una vez conocemos cual es la situación crítica negociable es fundamental analizar una serie de categorías que marcan el rumbo de la estrategia de negociación, que son las necesidades, tanto materiales como espirituales, las cuales forman parte de las insatisfacciones de las partes y son las que, en gran parte, motivan a los negociadores a satisfacerlas. Por otro lado, los objetos son los instrumentos medio por el cual el negociador trata de complacer esas necesidades y por ultimo los objetivos son aquellas metas que se plantean en las negociaciones, también conocidos como posiciones.

3.4.1.2.1 Tipos de estrategias

Las estrategias como, ya acabamos de ver, se encuentran en la etapa de planificación del proceso de negociación y son aquellas que definen la forma en la que cada parte va a intentar conducir dicha negociación para lograr cumplir sus objetivos. En su mayoría de casos ambas partes van a tratar de que el acuerdo sea beneficioso para todos, esto resulta la estrategia conocida como “ganar-ganar”, pero no siempre van a darse estos casos ya que existe otra estrategia conocida como “ganar-perder” donde cada parte va a buscar su propio beneficio a costa del de la contraparte.

En la estrategia “ganar-ganar” además de tener en cuenta nuestros propios intereses, se tienen presentes los de la contraparte para alcanzar un resultado mutuamente satisfactorio. Esta estrategia considera a la otra parte como alguien con quien es necesario colaborar y trabajar de forma conjunta, no se considera un rival. Con ello se va a crear un ambiente de confianza en la que las partes no van a defender a costa de todos sus intereses, si no que van a ceder en muchas ocasiones, con lo que, a pesar de no conseguir el mejor resultado para su propio beneficio, obtendrán uno suficientemente bueno para satisfacerlos a ambos. Con todo ello se consigue mantener e incluso agrandar de forma positiva la relación existente a nivel personal de ambas partes, lo que supone también un cumplimiento efectivo del acuerdo.

Por el contrario, la estrategia “ganar-perder” consiste en conseguir un beneficio propio sin importar las consecuencias que esto tendrá para la otra parte. En estas estrategias la desconfianza reina por parte de los negociadores y la presión es un arma que usan para favorecer su posición propia. Cuando ambas partes llevan a cabo esta estrategia existe el riesgo de que, por un lado, la otra parte gane con lo que no saldríamos beneficiados de dicha situación, o bien que la otra parte pierda, situación en

la que el riesgo es que puede que la contraparte no cumpla su parte del acuerdo con lo que se termina acudiendo a la vía judicial.

Como ya hemos comentado en los tipos de negociación, en este caso la estrategia “ganar-ganar” supondrá una negociación colaborativa mientras que por el contrario la estrategia “ganar-perder” nos muestra cómo sería una negociación distributiva, mientras en la primera de estas las partes colaboran y cooperan entre sí, en el segundo caso compiten y se encuentran confrontadas.

Con todo lo anterior y cumpliendo el objetivo del presente trabajo, la estrategia de planificación en el proceso de la negociación que vamos a presentar va a ir englobada dentro del método DAFO, ya que, como se ha estudiado, son mecanismos que nos ayudan a detectar la realidad en la que vamos a trabajar, y con ello poder establecer una correcta estrategia basándonos en los factores internos y externos influyentes en el proceso, con el cual se trata de crear una estrategia que nos beneficie, siendo este nuestro principal objetivo.

Partiendo de este método, la mejor situación en la que nos podemos encontrar para llevar a cabo una planificación estratégica surge cuando nuestras debilidades son mínimas, tenemos más y mejores fortalezas respecto a la otra parte, el impacto de las amenazas no es suficientemente fuerte como para afectar en dicho proceso y las oportunidades que se nos presenten sean buenas y las aprovechamos al máximo. No obstante, no siempre vamos a encontrarnos ante un proceso con estas características, es más común tener que trabajar para lograr conseguir las o acercarnos lo máximo posible a ellas.

Para conseguir dicha situación, es necesario llevar a cabo una investigación y un análisis de todos los aspectos importantes que puedan afectar al desarrollo de todo lo anterior.

Con todo ello, los objetivos estratégicos que se nos presentarán en la etapa de planificación de un proceso de negociación serán los siguientes:

- Descubrir las debilidades que podamos encontrar, que en este caso pueden ser las emociones negativas que se presenten, para reducirlas el máximo posible.
- Detectar las amenazas que pueda presentar el proceso respecto de la otra parte y buscar soluciones posibles incluso antes de que se presenten para que su impacto no afecte al resto de nuestra estrategia.
- Apoyarnos en las fortalezas y utilizar estas a la hora de negociar.

- Durante el proceso se nos pueden presentar oportunidades las cuales no podemos dejar pasar, es necesario aprovecharlas al máximo, no obstante, con este proceso de planificación de estrategias deberemos tratar de crear nosotros mismos aquellas oportunidades que nos puedan beneficiar.

Una vez planteemos esta estrategia, deberemos crear un plan para llevarla a cabo según nos convenga en cada caso de negociación. Esta estrategia como se ha indicado tiene el fin de ganar creando una mejor posición respecto a la otra parte únicamente partiendo de la información que con ella vamos a obtener, no obstante y dependiendo de que la parte que la utilice desee mantener una relación con el oponente o no, se podrá barajar en primer lugar un resultado con el cual la otra parte sale beneficiosa también o por el contrario conllevará un resultado en el que no importará que la otra parte pierda y el resultado no sea satisfactorio para esta.

3.4.1.3 Tácticas

La táctica es el método por el cual se va a llevar a cabo la estrategia, por lo que antes de determinar las tácticas es necesario haber establecido con anterioridad la estrategia. De forma vulgar, la estrategia es aquello que tiene en mente el negociador y la táctica la forma en la que se va a llevar a cabo, por lo que centrarse únicamente en una estrategia no nos ayudará a alcanzar los objetivos. Con lo que la táctica viene a ser la manifestación de patrones a corto plazo que nos permiten conseguir los objetivos propuestos a largo plazo.

Por todo lo anterior se considera que el objetivo de la planificación es conseguir la mayor cantidad de información posible, verificarla y trabajarla, para con ello llevar a cabo una correcta estrategia que nos dé como resultado un acuerdo factible y satisfactorio para ambas partes.

3.4.2 Negociación cara a cara

En esta etapa del proceso, existen unas subetapas propias donde se presenta una idea clara y concisa sobre el proceso de negociación cara a cara y son las siguientes:

- Apertura

Es la etapa inicial en la que comienza el proceso y en la cual se realizan las presentaciones formales, se delimitan las reglas para llevar a cabo dicha negociación y se concreta la organización del proceso.

- Expectativas

En esta etapa, ambas partes presentan sus objetivos e intereses y realizan las aclaraciones convenientes a aquellas dudas que se hayan planteado. En esta etapa es necesario analizar qué valor tienen dichos intereses tanto para nosotros como para la otra parte, a la vez que plantearse las concesiones existentes, así como que se va a obtener a cambio de dicha concesión.

- Intercambio

Una vez presentados los objetivos, la etapa del intercambio es aquella en la que se comienzan a llevar a cabo aquellas estrategias y tácticas que se han definido con anterioridad, se realizan las primeras comparativas entre opciones y demandas y con ello comienzan a salir a la luz todos los conflictos internos existentes. Es una parte aguda y vital puesto que ya se comienza a tratar de conseguir aquellos intereses más deseados a cambio de la renuncia de otros intereses menos significativos.

- Acercamiento

Esta etapa podría ser la más importante a la hora de conseguir los resultados determinados y a su vez la más ingeniosa, pues en ella se plantean finalmente aquellas decisiones que se pueden tomar para alcanzar dichos resultados, con esta etapa aparecen opciones que antes no se habían generado, la primera propuesta en estos casos, si esta resulta racional y realista puede suponer una base para alcanzar al acuerdo final.

- Cierre

La finalidad de esta última etapa es alcanzar el acuerdo, debe existir para ello una propuesta que complazca nuestras necesidades, pero también las de la otra parte.

Para llevar a cabo esta fase existen ciertas tácticas que ayudan a llegar al acuerdo, y son las siguientes:

- Requerir un descanso, también conocido como “cierre con descanso”. Este en muchas ocasiones es necesario para que ambas partes en la negociación mediten acerca del acuerdo y de las soluciones que se están poniendo sobre la mesa.
- Imponer un tiempo límite, siempre y cuando ese tiempo sea suficiente ya que esto supone una presión sobre las partes.
- Forzar la situación amenazando con retirarse, también conocido como “cierre de ultimátum”. Este cierre es complicado puesto que ejerce una enorme presión sobre la otra parte por lo que puede resultar beneficioso o puede llevaros a una enemistad en la negociación.

- Solicitar la formalización del acuerdo o “cierre disyuntivo”. Este cierre no se suele llevar a cabo puesto que a pesar de ser otra manera de cerrar el acuerdo puede suponer una negativa.

En el cierre finalmente se dicta el acuerdo al que se ha llegado con el proceso de la negociación de manera formal, reflejándolo por escrito e incluyendo la revisión de estos acuerdos, así como los métodos de seguimiento a tomar, acompañado todo esto de una aprobación final por parte de todos.

3.4.3 Análisis posterior

Esta etapa final es la más breve, en ella se analiza todo el proceso, los resultados adquiridos, las experiencias obtenidas gracias al estudio realizado, las perspectivas a largo plazo, cuáles han sido los puntos fuertes y los puntos débiles del acuerdo y revisar aquellas amenazas y oportunidades que se han dado, cuáles hemos aprovechado y cuáles no, así como analizar el control o vigilancia de los resultados obtenidos. Puede parecer poco importante, pero en esta etapa se aprende sobre todo lo realizado y con ello poder tener en cuenta los fallos y aciertos obtenidos para buscar métodos que nos ayuden a mejorar en negociaciones futuras

Cabe destacar que no todas las negociaciones terminan con acuerdos que complazcan totalmente a ambas partes a pesar de que este es el propósito principal de estas. Los resultados pueden ser “de compromiso”, donde los más sencillos podrían suponer nuevos conflictos y los más elaborados terminan con un compromiso e interés de continuar trabajando juntos; existen a su vez “resultados de postergación”, donde la discusión es interrumpida pero no quebrada y en ellos se sigue investigando para considerar un reinicio de la negociación más adelante. Por último, existen resultados que por el contrario de los anteriores destruyen el proceso de negociación por un quebranto de la confianza de ambas partes lo cual da lugar a un proceso judicial, este es el “resultado de rompimiento”.

4 La negociación con rehenes

La negociación de toma de rehenes es el proceso que se utiliza, en los casos en los que existe algún tipo de secuestro donde se encuentran personas ajenas a ello implicadas en él, conocidas como rehenes, para tratar de dialogar con el responsable, también conocido como secuestrador, y con ello intentar llegar a un acuerdo y conseguir liberar a dichos rehenes tratando de evitar cualquier fallecimiento.

4.1 Rol del Negociador

En una negociación con rehenes, el rol que el negociador va a tomar ante estas situaciones es fundamental, pero es importante destacar que ese rol va a depender de la naturaleza del secuestrador, es decir, si es un simple secuestrador, o si resulta el caso de que sea un terrorista ya que dependiendo de esto vamos a encontrarnos ante un tipo de negociación u otra.

Una gran diferencia entre estos dos tipos de secuestradores va a ser la de qué intención tiene este realmente respecto a los rehenes, puesto que un mero secuestrador quizá únicamente toma rehenes para llegar a un acuerdo cuando no existe posibilidad de escapatoria de la situación que se haya formado, ya sea un atraco o cualquier otra maniobra que se haya querido ejecutar. Por otro lado, un secuestrador terrorista es más probable que tenga intención de tomar rehenes como parte de esa maniobra que se quiere ejecutar y previo a ello ya lo hayan programado todo.

Con todo esto, el rol del negociador en situaciones de secuestro de rehenes va a ser siempre tratar de tomar las mejores decisiones posibles, tanto para ellos como para los rehenes. Es aquí donde se destaca la importancia de las emociones en estos casos, puesto que es necesario gestionirlas para poder funcionar de la mejor manera posible a la hora de tomar decisiones ya que si no se controlan es natural sufrir algún tipo de tensión ante el riesgo presente que existe en estas situaciones, ya que este no es un caso de una negociación estándar, por lo que si eso pasa se generarán emociones más intensas y extremistas las cuales va a ser complicado dominar.

Con esta valiosa arma, que es el conocimiento de las emociones y las respuestas humanas ante el riesgo, es mucho más sencillo saber cómo puede reaccionar también el secuestrador. A través del análisis y la planificación el papel del negociador va a consistir en tratar de conocer las respuestas más predecibles del secuestrador y que con ello sea más sencillo gestionar la situación y conducirla hacia el mejor camino posible.

4.2 Análisis y Estrategias

El análisis y la preparación en una negociación con rehenes puede resultar el proceso más importante para que obtengamos un buen resultado.

Una vez conocemos los intereses del secuestrador, los cuales los obtendremos tanto investigando como escuchando activamente todo lo que nos pueda decir, teniendo en cuenta nuestros intereses aplicaremos el análisis y la preparación sobre todo a la hora

de barajar alternativas siempre que se presente la opción de llegar a un acuerdo negociado, y mediante esas alternativas sopesaremos las opciones que tenemos para conseguir alcanzar la mejor alternativa al acuerdo negociado (BATNA).

Como se ha comentado anteriormente, es fundamental conocer la naturaleza del secuestrador para con ello diferenciar entre aquellos que no tengan intención de negociar y los que sí. Para ello y mediante un análisis del entorno de estos, deberemos investigar todos los datos que podamos, teniendo en cuenta que en estas situaciones el tiempo es muy escaso para ello. Es necesario prepararnos con anterioridad para conseguir conocer esta información de la forma más rápida posible, como hemos visto, en la etapa de planificación deberemos realizar este estudio para conseguir toda la información posible. En estos casos resulta más complicado llevar a cabo esta estrategia puesto que el tiempo que se suele tener para realizarlo es más bien escaso.

Es sumamente importante tener una estrategia preparada ante estas situaciones, donde podamos tener una idea de las reacciones que el secuestrador va a tener ante nuestras acciones y las consecuencias que esto puede conllevar para, teniendo esto en cuenta, podamos prepararnos ante los posibles factores de riesgo que puedan surgir. Para ello aplicaremos todo aquello que hemos estudiado anteriormente, el análisis DAFO para concretar las fortalezas y debilidades, y sobre todo aquellas oportunidades y amenazas que se nos puedan presentar.

Una de las estrategias que toma el gobierno ante estas situaciones es la de no negociar con el secuestrador, o esto es lo que tratan de aparentar ante el pueblo, ya que de esta manera tratan de dar a conocer a potenciales secuestradores la idea de que si se encuentran en esta situación no van a poder negociar ya que el gobierno no va a tener esa intención. El gran problema de esta estrategia es que muchos secuestradores toman rehenes como un combate de fuerza ante el gobierno tratando de comprobar así los límites que este tiene, sabiendo que realmente ante estas situaciones siempre se va a tratar de negociar con el fin de llegar a un acuerdo. No obstante, se trabajan de forma interna estrategias a llevar a cabo, en la mayoría de casos, aquellas en las que se pretende ganar sin importar cómo queda la otra parte, en este caso el secuestrador. No obstante, esa estrategia no debe de ser descubierta ya que no conviene que el secuestrador sepa que no es objetivo fundamental satisfacer sus intereses.

4.3 Técnicas de negociación con rehenes

En el presente apartado estudiaremos una serie de técnicas de negociación que un ex jefe de la unidad de negociación internacional de rehenes del FBI muy conocido ha comentado tanto en entrevistas que se le han realizado como en libros escritos por él mismo, este hombre es Chis Voss.

En el libro “Never Split the Difference” (2016), Voss explica en primer lugar el enfoque que da sobre las emociones, las cuales no debemos evitar, si no que debemos utilizarlas como instrumentos para una efectiva negociación.

Una gran parte de situaciones donde existe un secuestro de rehenes surgen a causa de un impulso de emociones, a pesar de que los secuestradores digan que únicamente están motivados por aspectos económicos o similares. Si nos adentramos más en dichas emociones a través de las demandas que estos nos puedan mostrar nos toparemos con ciertas emociones que motivan el secuestro, ya sea un deseo de poder, de respeto o atención. Voss nos explica que debemos utilizar dichas emociones puesto que estas nos pueden ayudar a influir en las situaciones. Para conocer esas emociones es muy importante que el negociador no tenga como objetivo presentar sus razones, si no mantener una escucha activa ante la otra parte para con ello poder conocer las demandas que este tiene y explorar dentro de ellas para conocer emociones profundas de las que nos podremos beneficiar. Voss defiende la importancia de la escucha activa explicando que las partes en la negociación acuden con ciertas preocupaciones sobre todo por apoyar su posición y con ello olvidan poner atención a los argumentos que expresa la otra parte, es decir, dejan de escuchar a la otra parte. Mediante la escucha activa se evita a su vez ir demasiado rápido en el proceso, creando con ello un ambiente de confianza mediante el cual podremos conocer más acerca de la otra parte, conocer sus emociones más profundas y al mismo tiempo conseguir calmar aquellas que nos puedan resultar perjudiciales.

Es posible crear un ambiente de confianza mediante la escucha activa, pero también existe un método que Chris Voss propone llamado Mirroring con el que eventualmente se crea también dicha confianza. Esta técnica se basa en replicar a la parte con la que estás negociando. Con este método se consigue que ambas partes se encuentren en sintonía ya que inconscientemente se imitan tanto gestos como habla, como podría ser repetir alguna palabra clave que ha comentado la otra parte para que esta desarrolle más acerca de esa palabra clave y con ello clarifique ciertos aspectos.

Además de la importancia de la escucha activa y las emociones, Voss explica el poder de dos simples cuestiones: “¿qué?” y “¿cómo?”. Estas resultan considerablemente eficaces en la negociación ya que fomentan que la otra parte siga hablando, esto nos ayudará a conocer más acerca de esta, conocer aquello que puede motivarle, con lo que también podremos conocer más acerca de lo anteriormente comentado, esas emociones subyacentes, e incluso se nos puede revelar inconscientemente motivos ocultos.

Esas dos cuestiones son bastante poderosas, pero junto a ellas podríamos nombrar todas aquellas preguntas que se realicen de una manera abierta, preguntas que no fuerzan a la otra parte a dar respuestas concretas que puedan dar lugar a un aumento de tensión. Básicamente podrían ser cuestiones que ni siquiera se preguntan, que pueden comenzar con una opinión seguida de un interés acerca de ello.

Todas estas son técnicas bastante simples pero muy efectivas, algunas incluso aplicables a otros tipos de negociaciones, no necesariamente con rehenes, y todas ellas pueden encaminarnos a negociaciones más exitosas. A pesar de existir innumerables técnicas más, estas poderosas técnicas pueden ser una buena base y de ahí viene la importancia que estas adquieren.

5 Conclusiones

Con el presente Trabajo de Fin de Grado he llegado a multitud de conclusiones respecto a los objetivos planteados al comienzo de la investigación.

PRIMERA: respecto al estudio del conflicto he descubierto esa perspectiva positiva que tiene la cual no conocía, el progreso que este ha ido tomando con el paso del tiempo y lo importante que resulta conocerlo en todas sus formas para poder aplicar una correcta negociación para resolverlo. Las diferentes actitudes que toman las personas ante un conflicto van a determinar cómo va a resultar la negociación posterior, con lo que también se ha llegado a la conclusión de que la mejor actitud que pueden tomar ambas partes en un conflicto es aquella cooperativa, donde ambas partes van a ganar algo, a pesar de que sea muy posible que tengan que perder algo a cambio.

SEGUNDA: respecto al concepto de negociación en general, existen multitud de tipos de negociación, dentro de sus tipologías estas pueden estar entrelazadas entre sí creando así negociaciones que quizá todavía ni se han llevado a cabo. Es un proceso que se puede aplicar en prácticamente todos los ámbitos donde surgen conflictos y la importancia que tiene en la resolución de estos ya no es que sea importante, es que es necesaria. En cuanto a los tipos de negociación, se concluye que las mejores

negociaciones llevadas a cabo son aquellas integradoras y colaborativas, aquellas que mejores resultados pueden ofrecer.

TERCERA: en cuanto a la comparativa de la negociación con otros métodos de resolución de conflictos, se ha alcanzado la conclusión que los métodos de resolución de conflictos existentes como puede resultar la mediación son negociaciones, es decir, la negociación es la base, el concepto que se usa en todos esos métodos para resolver conflictos, a pesar de que unos vayan más enfocados a ciertos contextos, no dejan de ser en esencia negociaciones.

CUARTA: una vez estudiadas las etapas de la negociación concluimos que la planificación es la más importante de ellas, partir de una base bien elaborada, estudiada y planificada facilita el curso del resto del proceso, y es por ello que es necesario resaltar la importancia que las estrategias de planificación adquieren, puesto que estas nos van a permitir preparar correctamente esa planificación para que el proceso de negociación resulte, ya no más beneficioso, si no más satisfactorio. Con esto, a su vez, concluimos que la mejor estrategia de planificación es aquella en la que ambas partes salen beneficiadas, no obstante, la estrategia que se ha propuesto supone un mayor estatus para aquella parte que la lleve a cabo y dependerá de esta misma decidir si aplicarla a una estrategia de “ganar-ganar”, la cual es considerada la más justa, o por el contrario se aplicará a la estrategia “ganar-perder”

QUINTA: respecto al estudio de los puntos fuertes y débiles en el proceso de negociación y aquellos aspectos que puedan influir por parte de la contraparte, concluimos que conocer todos estos aspectos y estudiarlos incluso durante la misma etapa en la que se negocia nos va a ayudar siempre a salir beneficiados. Siendo este estudio fundamental para obtener una negociación satisfactoria.

SEXTA: la negociación con rehenes ha resultado ser muy interesante a la hora de profundizar en un contexto en el que se aplica la negociación, va mucho más allá de lo que sale en las películas y hay muchísimo trabajo detrás, en cuanto al negociador, no solo es necesario conocer al sujeto si no que es muy importante que se conozca a sí mismo, ya que como hemos estudiado es fundamental saber gestionar nuestras propias emociones en este tipo de conflictos a resolver además de tener que estudiar multitud de técnicas que llevar a cabo.

Para finalizar el presente trabajo realzo la importancia que ha tenido sobre mi persona, tanto en lo que respecta a mi formación académica como en el ámbito profesional resultándome de lo más enriquecedor.

6 Bibliografía

REDORTA, J. de, *Entender el conflicto*. Madrid: Espasa Libros, 2007. Recuperado de:

<https://assets->

[libr.cantook.net/assets/publications/13349/medias/1er_cap_9788449325793.pdf](https://assets-)

FERNÁNDEZ-RÍOS, M. *Aspectos positivos y negativos del conflicto*. Universidad Castilla la Mancha, Cuenca, 1999.

ROBBINS, S. "*Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*". Editorial Prentice Hall. 1994.

SUARES, M. "*Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*". Editorial Paidós. 1996.

MORALES, J. F. / YUBERO, S. *El grupo y sus conflictos*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla la Mancha, 1999. Recuperado de:

https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/6024/HUM_0029_El_grupo_y_sus_conflictos.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=13

FISAS, V. *Abordar el conflicto: la negociación y la mediación*. Revista de Revista Futuros No 10. Vol. III, 2005. Disponible en:

<https://www.procuraduria.gov.co/iemp/media/file/img/posesion/Abordar%20el%20Conflicto.pdf>

Generalitat Valenciana, Consellería de cultura, educación i esport. "*La mediación en la resolución de conflictos*". disponible en:

<http://ceice.gva.es/orientados/profesorado/descargas/la%20mediacion%20en%20la%20resolucion%20de%20conflictos.pdf>

PUCHOL, L. *El libro de la negociación*. España: Ediciones Díaz de Santos, 2005. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RyS1scWN368C&oi=fnd&pg=PR7&dq=negociaci%C3%B3n&ots=eU-Nt4enGV&sig=mAcPDySLeEFH6A6t4jqiiiB5rHE#v=onepage&q=negociaci%C3%B3n&f=false>

FERNÁNDEZ, S. *Técnicas de negociación. Habilidades para negociar con*

éxito. Vigo: Ideas Propias, 2005.

FISHER, R., URY, W. Y PATTON, B. *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder.*

Barcelona: Gestión 2000, 2012.

ALTSCHUL, C. *Dinámica de la negociación estratégica.* Argentina: Ediciones Juan Garnica, 1999. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ut-vZs-vSgMC&oi=fnd&pg=PA15&dq=negociaci%C3%B3n+con+rehenes&ots=pc-TroNdf&sig=31pkbJnQaPn49-KOmtBwp7DwAZ8#v=onepage&q=negociaci%C3%B3n%20con%20rehenes&f=false>

ORMAZA, M. P. *La tipología de la negociación en la resolución de conflictos.* Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. Disponible en:

<http://190.15.136.169/Ponencias/VII/ponencias/73.pdf>

GESTIÓPOLIS. *Etapas de la negociación.* Disponible en:

<https://www.gestiopolis.com/etapas-de-la-negociacion/>

RINCON Y ARRIBAS. *Fases de la negociación.* Disponible en:

<https://www.rinconyarribas.com/fases-de-la-negociacion/>

FUNES, S. *Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivencia*". Contextos educativos 3, pp. 91-106, 2000. Disponible en:

<https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/466/430>

SALDARRIAGA, L. "Los 5 tipos de negociación que existen y sus características". 2021.

Disponible en:

<https://blog.hubspot.es/sales/tipos-negociacion>

DÍAZ, A. P. / MATAMOROS, I. B. "El análisis DAFO y los objetivos estratégicos". 2011.

Disponible en:

<https://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>

RODRIGUEZ, M. C., PEÑA, J. V. y TORÍO, S. *Corresponsabilidad familiar: negociación e intercambio en la división del trabajo doméstico.* Papers 95/1, pp. 95-117, 2010.

Disponible en:

<https://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/183742/236476>

TRANSGESA STAFF. *Aprende a Negociar Como El FBI* - Blog De Transgesa. Transgesa, 2016. Disponible en:

<http://www.transgesa.com/blog/aprende-negociar-fbi/>

VOSS, C. *Never Split the Difference*. Editorial: RH BUSINESS BOOKS, 2016.

PINZÓN, M. *Estrategia de negociación ¿Cómo hacerla efectiva?*. Agencia de Marketing por internet, 2020. Disponible en:

<https://agenciademarketingporinternet.com/negociacion/>

ZAPATA, G.A. (2011). *Negociación. El arte empresarial*. Colombia: ECOE Ediciones.

GARCÍA-LONGORIA, M. P. y SÁNCHEZ, A. *La mediación familiar como forma de respuesta a los conflictos familiares*. Portularia 4, pp. 261-268, 2004. Disponible en:

<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/218/b15134830.pdf?sequence=1>

RAFFINO, M. E. *Conflicto*. Argentina, 2021. Disponible en:

<https://concepto.de/conflicto/#ixzz6ozNaHCER>

KARTAS, C. *Dé y Tome: La Guía del Negociador*. Instituto Politécnico Nacional. (2002). *Metodología para el análisis FODA*. Distrito Federal, Mexico.: Dirección de Planeación y Organización, 1992.