



**MÉTODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN COMO EJE TRANSVERSAL EN  
LA ESTRATEGIA GERENCIAL**  
(HARVARD METHOD OF NEGOTIATION AS A TRANSVERSAL AXIS IN  
MANAGERIAL STRATEGY)

**Briceño, Ledy**

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín (URBE)

[lybriceno@hotmail.com](mailto:lybriceno@hotmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-1417-6408>

**RECIBIDO:** enero 2019/**ACEPTADO:** abril 2019/**PUBLICADO:** enero 2022

Como citar: Briceño (2019). Método Harvard de negociación como eje transversal en la estrategia gerencial. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 17(1), Venezuela. (Pp.41-63)

### RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito desarrollar un análisis teórico-conceptual del Método Harvard de Negociación como eje transversal en la estrategia gerencial, con la finalidad de significar la relevancia del modelo, perfilándose hacia una nueva visión del mismo. El sustento teórico estuvo fundamentado en los criterios de Fisher, Ury y Patton (2018), Tarantino-Curseri (2016), Suárez (2015), Solano (2007), Solano (2010), entre otros autores. Metodológicamente fue suscrito con un carácter analítico - documental, con apoyo en datos secundarios como fuente de información (digital e impresos), acuerdo de con los postulados de Arias (2006) y Ramírez (2010). Los resultados del análisis desarrollado dejaron evidencia de la adaptabilidad del Método Harvard a cualquier escenario de negociación, cuyos elementos y principios constituyen los rasgos distintivos de un esquema colaborativo, centrado en el enfoque ganar-ganar. Como producto, se propuso una nueva visión del Modelo según los criterios sustantivos, identificando los principios de normalización, beneficencia y justicia. Desde la perspectiva de renovación del proceso mismo dentro del despunte tecnológico que ofrece el Escenario 4.0, para lo cual se propone la transversalización del proceso, desde su respetiva cíclica que conduce a la integración de sus elementos como instrumento de participación en la estructura central de la organización.

**Palabras clave:** Método Harvard de Negociación, Transversalidad, Estrategia Gerencial, Escenario 4.0



## ABSTRACT

The purpose of this study was to develop a theoretical-conceptual analysis of the Harvard Negotiation Method as a transversal axis in managerial strategy, in order to signify the relevance of the model, outlining itself towards a new vision of it. The theoretical support was based on the criteria of Fisher, Ury and Patton (2018), Tarantino-Curseri (2016), Suárez (2015), Solano (2007), Solano (2010), among other authors. Methodologically, it was signed with an analytical-documentary nature, with support in secondary data as a source of information (digital and printed), in accordance with the postulates of Arias (2006) and Ramírez (2010). The results of the analysis developed left evidence of the adaptability of the Harvard Method to any negotiation scenario, whose elements and principles constitute the distinctive features of a collaborative scheme, centered on the win-win approach. As a product, a new vision of the Model was proposed according to the substantive criteria, identifying the principles of normalization, beneficence and justice. From the perspective of renewal of the process itself within the technological breakthrough offered by Scenario 4.0, for which the mainstreaming of the process is proposed, from its respective cyclical that leads to the integration of its elements as an instrument of participation in the central structure of the organization.

**Keywords:** Harvard Negotiation Method, Transversality, Management Strategy, Scenario 4.0

### Consideraciones iniciales

La historia socio-productiva de la humanidad ha estado marcada por el desarrollo de una intuición estratégica que le ha permitido valerse de su capacidad de organización para constituirse en diferentes agrupaciones, ordenadas estructuralmente e integrada por actores sociales, con figura tanto natural como jurídica, cuyo funcionamiento ha requerido en algún momento del empleo de la negociación para trazar acuerdos y alcanzar las metas propuestas.

Es así como la perspectiva estratégica ha delineado el entorno socio-productivo-cultural emplazado, siendo la negociación el mecanismo utilizado para interceder en la desigualdad de intereses, evitar las confrontaciones o enmendar las latentes, alineando criterios para el alcance de los objetivos, contribuyendo con el mejoramiento de las relaciones interpersonales, dentro y fuera del entorno laboral, configurándose como una herramienta aplicable en cualquier escenario, en todo nivel, a la vanguardia de una actualidad que demanda agilidad en las tomas de decisiones y orientada hacia las redes de negociación, como lo afirman Fisher, Ury y Patton (2018).



Desde tal orientación, se reconoce la presencia de la negociación en la dinámica socio-productiva, resultando innegable el reconocimiento de su complejidad, atribuido según Budjac (2011) al protagonismo de la intervención humana, en vinculación con la particularidad de cada evento, situación, circunstancia, en un marco de espacialidad y temporalidad, que lo hace único en estructura. Al respecto, para Henao, Fierro y Cardona (2017) el rasgo de adaptabilidad del proceso se gesta en función de la identificación de sus formas, el curso de orientación, las consecuencias emergentes además de los beneficios generados, pudiéndose configurar incluso, como un asunto interesante para las partes interactuantes.

En todo caso, la negociación como método de acción, ha sido instaurada con magnanimidad en el ámbito empresarial, en cuyo espectro de estrategias, en opinión de Acuña y Díaz (2019), ha resultado fundamental tanto para la definición como el establecimiento de metas y objetivos (necesidad que se pretende cubrir) en búsqueda tanto de rentabilidad como de sostenibilidad (intereses por alcanzar), constituyéndose en una habilidad susceptible de formación y experticia. Adicionalmente, Ríos (2016) presenta una visión compartida al posicionarla como signo vital de las organizaciones, generadora de condiciones útiles, así como productivas para dicho ecosistema.

Así, el trajinar de la negociación en el escenario organizacional, ha permitido la emergencia de varios modelos, estilos, los cuales en opinión de Indriago y Sarcos (2016), proponen desarticular los elementos implícitos en el proceso, a manera de obtener suficientes argumentos para litigar las contraposiciones. Al respecto, Tarantino-Curseri (2016), afirma que los estilos han transitado desde la perspectiva competitiva “ganar o perder”, hasta la colaborativa “todos ganamos”, siendo esta última la de mayor popularidad por los beneficios aportados. Según Suárez (2015) se trata de enfoque integrativo, de reconocimiento mutuo, basado en la cooperación, cuyo objetivo se centra en el interés relacional de las concesiones en el ámbito sustantivo del proceso.

En el marco de lo descrito, el método de negociación Harvard representa un estándar con gran aceptación en el entorno empresarial, por su simplicidad, practicidad y eficiencia: desde la perspectiva de sus creadores Fisher, Ury y Patton (2018) centrado en la resolución de conflictos de acuerdo a los manifiestos intervinientes (intereses), desestimando las posiciones asumidas así como la voluntad de los actores (individuos), a fin de construir escenarios alternativos basados en la equidad y justicia (opciones), desde la naturaleza objetiva de los hechos litigantes (criterios) para alcanzar un equilibrio regido por la conciliación (beneficios mutuos).

En tal sentido, como una objeción a las tradicionales y rígidas estrategias de negociación, el método Harvard se ha convertido en una herramienta comunicacional, orientada hacia la empatía entre las partes involucradas (Acuña y Díaz, 2019); de gran aporte al campo académico, avalado por la ciencia (Indriago y Sarcos, 2016), con sustento en el estudio del



comportamiento además del grado de interrelación de cada uno de los elementos clave mencionados (individuos, intereses, opciones, criterios y beneficio mutuo); siendo reconocido como el método de negociación basado en principios (Fisher et al., 2018), cuya propuesta se orienta a la gestión de habilidades, de acciones colaborativas, para transformar las contraposiciones en oportunidades de mejora fundadas en la legitimidad y eticidad.

A la luz del último señalamiento, la dinámica organizacional como ecosistema de la negociación contempla la consolidación de acuerdos beneficiosos a través de la gestación de las estrategias gerenciales (Miramontes, 2015), implicando la sistematización cualitativa y cuantitativa de indicios, para tomar decisiones fundamentadas tanto en las amenazas como en las oportunidades que el entorno plantea, representando el emprendimiento de acciones dirigidas a la forma de enfrentarse a la incertidumbre de los cambios, trajinando entre el qué hacer, cuándo, dónde, cómo, con cuales recursos, con quien y para quién.

Para Mayora (2018) dentro de la estructura de la negociación, la estrategia representa el componente dinámico del proceso, otorgando relevancia al aporte sobre el sustento y coherencia de las acciones alternas para alcanzar un consenso. Matus (como se citó en Mayora, 2018) la define como elemento relativo al manejo de información sobre actores, objeto y contexto, concediendo al target gerencial la oportunidad de crear las condiciones adecuadas para establecer acuerdos, mientras que, para el organizacional, contribuye con el posicionamiento del mercado donde se desenvuelve.

En tal sentido, las estrategias gerenciales contribuyen con el aprovechamiento de la potencialidad implícita en las contraposiciones, permitiendo construir, como lo plantea Ríos (2016), soluciones constructivas y equitativas. Al respecto, González y Pelekais (2010) opinan que son necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, contribuyendo, desde el terreno de la negociación, a la conducción del establecimiento de prioridades, siendo estas desde la perspectiva Harvard, la conciliación cooperativa de diferencias para el beneficio colectivo (Fisher et al. 2018).

La vinculación que se pretende establecer, entre la negociación (en expresión del método Harvard) y las estrategias gerenciales, se configura desde una perspectiva transversal, como eje articulador de todos los procesos organizativos (Rojas, 2007); superando la intervención eventual para integrar el proceso a cada una de las aristas del desarrollo organizacional, de forma sostenida, considerando su incorporación en cada estrategia gerencial para el éxito organizacional (Solano, 2007).

Lo anterior se sustenta en la asimilación de la transversalidad desde el ámbito educativo, cuya perspectiva según Moreno y Sánchez (2019), permiten contextualizar su significado hacia la transición del proceso de negociación al eje medular de la organización, vinculado de manera holística a la estrategia



gerencial, cuyas prácticas y toma de decisiones giran en función del beneficio colectivo entre los actores sociales participantes.

Así, la propuesta se orientó hacia el análisis teórico-conceptual de la negociación como eje transversal en la estrategia gerencial, incorporando sinérgicamente el Método Harvard en la consecución de los objetivos institucionales, como instrumento para la construcción de escenarios de certidumbre para el equilibrio y éxito organizacional. Tal como lo plantea Solano (2010) trascendiendo del fin mismo del proceso hacia su integración sostenida en las estrategias gerenciales.

En definitiva, la visión que se planteó se centra en abolir la dimensión restrictiva de la negociación, circunstancial y emergente, por un enfoque global, integrador, dinamizante y vinculante de las potencialidades colaborativas del Método Harvard con el desarrollo organizacional, a través de su integración en las estrategias gerenciales, en todos sus niveles, como respuesta a los desafíos de las nuevas formas de negocio que el mercado demanda.

### **Tratamiento metodológico**

Perfilado el estudio como analítico-documental, fue caracterizado el contexto de análisis en función del estado de las variables (Arias, 2006). Posteriormente se ubicaron las fuentes referenciales, las cuales a través de un análisis sistemático condujeron al establecimiento de relaciones e interconexiones existentes para descubrir nuevos indicios en la totalidad conceptual (Bunge, 1981).

Para Ramírez (2010), el análisis documental implica una investigación rigurosa, utilizando técnicas precisas, que de manera directa o indirecta aportan información sobre las variables exploradas. Sobre la base de estas consideraciones se desarrolló un trabajo intelectual de lectura, abstracción y síntesis, tomando en cuenta: (a) El contenido de la documentación, relacionado con las variables en estudio; (b) La presentación, artículos científicos, textos, tesis de grados, entre otros; (c) Relaciones semánticas; (d) Aportes sobre el corpus científico general (Rubio, 2004).

### **Aproximación al Método Harvard: reorientación de la perspectiva hacia la revolución de la negociación**

La humanidad se encuentra transitando por las sendas de una cuarta revolución industrial, la Industria 4.0, distinguida según Rodríguez (2018) por la digitalización económica, conduciendo a las organizaciones a proveerse de plataformas tecnológicas adecuadas para permanecer en una carrera competitiva, tendiente paradójica y potencialmente a la desigualdad y fragmentación, en virtud a lo que Fisher et al. (2018) identifican como un



profundo disenso producto de las inequidades e injusticias, requiriendo con certeza la consolidación de consensos justos y transparentes.

En todo caso, el avance de la actual revolución tecnológica demanda una reestructuración en los modelos de negocio, puesto que, en la transición, “los cambios han cambiado”, alterando las formas de actuación, expectativas e incluso la naturaleza y magnitud de los problemas. Esto hace necesario buscar y encontrar el equilibrio entre: a) los nuevos actores, dentro y fuera de las organizaciones; b) los nuevos esquemas de trabajo, conciliando entre las ventajas, así como las desventajas atribuidas; además de la c) dinámica del mercado, considerando los recursos además de las tecnologías disponibles; todo a un ritmo acelerado e invasivo sobre las estructuras convencionales.

El equilibrio aludido, en medio del despliegue de las nuevas posibilidades ofertadas por la era digital, deja al descubierto la necesidad de negociar bajo criterios legítimos para alcanzar beneficios compartidos a partir de soluciones creativas (Fisher et al., 2018). Más aun, considerando, como lo expone Calvo (2018), que, en el absolutismo tecnológico de la época, se transparenta la obsolescencia tanto de los procesos productivos como de la especie humana, generando fuertes contraposiciones sobre las repercusiones de este avance. Sobre esto último, Rodríguez (2018) sugiere la negociación para canalizar discrepancias en cuanto a las incidencias del teletrabajo, la externalización, la protección y propiedad de datos, supervisión tecnológica, entre otros mecanismos.

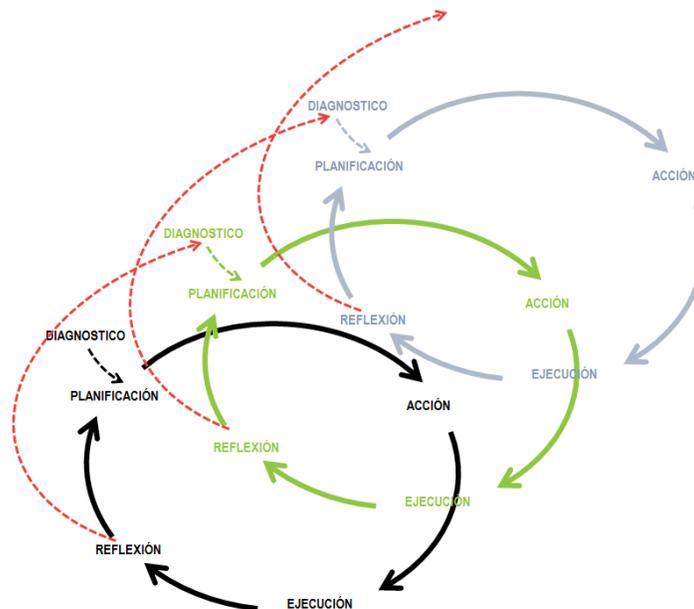
La postura sugerida por Rodríguez (2018), se centra en la acción sindical como sujeto sociopolítico (intervención negociadora), en procura de la adaptación de los trabajadores a los retos generados por la revolución tecnológica, proponiendo la elaboración de protocolos de actuación (estrategias conciliadoras) que perfilen las capacidades de control de la actividad laboral a fin de reconstruir nuevos espacios y vínculos colaborativos (acuerdos) mediante la utilización de las tecnologías disponibles (escenario 4.0), apostando por la seguridad y certidumbre en el disfrute de los derechos además de las libertades fundamentales tanto para los empleados como para empleadores.

En tal sentido, se traslada la propuesta de Rodríguez (2018) al macroescenario organizacional, avizorando protocolos de negociación fundamentados en el método Harvard como instrumento para una gestión conjunta entre individuos, intereses y propósitos, ante la explosión tecnológico-digital actual. Así, en el marco de la preservación de las relaciones entre las partes interactuantes, potenciando las capacidades colaborativas además de priorizar la intencionalidad de cada cual, se han obtenido buenos resultados, y se asume continuara siendo fuente referencial a razón del rasgo de flexibilidad que lo distingue, admitiendo la consideración de condiciones emergentes para agregar valor al curso de acción.

Conservando la perspectiva de sus autores, el método Harvard más allá de representar un estilo, constituye la manera cooperativa de negociar contraposiciones, basada en principios de sentido común para transformar desacuerdos en beneficios colectivos (Fisher et al., 2018), convirtiéndose en una competencia elemental y cíclica para el éxito organizacional, cuya efectividad radica en la capacidad de ajuste y adaptación tanto de los interlocutores, así como del contexto.

Respecto a la adjetivación cíclica otorgada, en concordancia con la apreciación de Tarantino-Curseri (2016, p.70) “toda negociación tiene un inicio, un periodo de maduración y un fin”, transitando a través de un ciclo de vida (antes, durante y después) que, a pesar de los intereses, las estrategias además del escenario, permite estimar los recursos necesarios para llegar a los esperados acuerdos.

Continuando con Tarantino-Curseri (2016) la negociación conforma una espiral de ciclos sucesivos, dinamizados por el flujo iterativo de los elementos del proceso, generando valor a la acción misma, entrelazados por la atracción recurrente de la proyección externa (fin de la negociación: acuerdos supuestos) alimentando a su vez la fase inicial del ciclo subsiguiente (ver figura 1). Esto proyecta el rasgo adaptable del proceso, en cuanto permite la construcción de escenarios delineados por acciones gestionadas bajo criterios justos, en tanto conduce a la configuración de elementos emergentes que modifican el estado inicial en cualquier contexto.

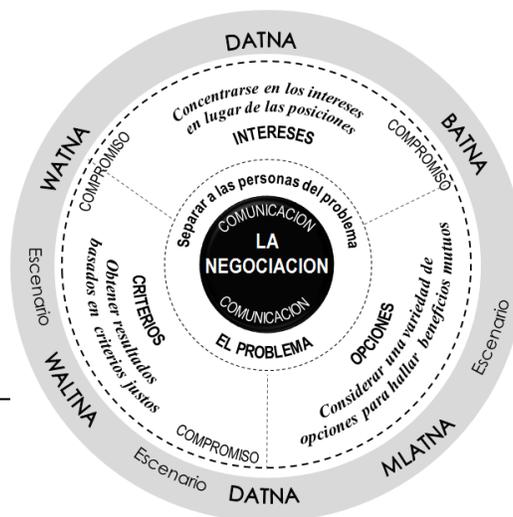


**Figura 1.** Espiral de ciclos sucesivos de la Negociación  
Fuente: Adaptado de Tarantino-Curseri (2016)

En tal sentido, como se observa en la figura 1, cada ciclo contempla el desarrollo estructurado de la negociación, interconectados a través de los criterios acordados como nuevos escenarios de enlace para la conciliación de procesos subsiguientes. Esta perspectiva se fundamenta en la representación circular que Fisher et al.(2018) proponen para la valoración de alternativas, sugiriendo pasos en secuencia (identificando el problema, categorizando los síntomas, generando ideas sobre posibles soluciones y sintetizando propuestas de solución) para plasmar ideas y desfragmentarlas en nuevas y equitativas opciones.

Continuado con la perspectiva, en la figura 1 se observa la sistematización del proceso de negociación, por etapas: iniciando con la estimación de la factibilidad de apertura del proceso (diagnóstico); continuando con la proyección de resultados a través del establecimientos de objetivos (planificación); fluyendo por la declaración de intenciones a través de la presentación de intereses (acción); recorriendo por la evaluación de sucesos clasificados y organizados (ejecución); transitando por la mediación de propuestas para formalizar el acuerdo que se busca (reflexión); hasta identificar puntos de mejoras (debilidades, fallas) para futuras negociaciones (diagnóstico de la siguiente negociación).

Como se mencionó, la condición de recurrencia advertida se atribuye a la categoría flexible que el método aporta al proceso, a la capacidad de ajuste y adaptación de manera permanente al contexto y los interlocutores, cuyo fundamento es sustentado en la supremacía de los elementos básicos intervinientes tanto como de la instrucción implícita, los cuales según Fisher et al. (2018) se encuentran presentes en cualquier circunstancia, otorgando el calificativo de “negociación basada en principios” o “con base en los méritos”, una visión integradora donde la acción es compartida en su valor, tal como se muestra en la figura



*Figura 2.* Elementos e instrucciones de la Negociación basada en principios  
Fuente: Adaptación de Fisher, Ury y Patton (2018)

En la figura 2 se intenta plasmar la negociación como centro de acción, cuyos elementos neurálgicos a los que el método Harvard otorga reconocimiento desde la generalidad del proceso, emergen desde el problema mismo, como querrela de oposición, como estructura cooperativa para gestionar diferencias y conflictos, para lo cual se requiere considerar los intereses, explorar diferentes perspectivas (opciones) para generar soluciones efectivas para las partes interactuantes, en función de criterios objetivos. La vinculación entre estos elementos proporciona un marco reflexivo, definido por Guiddens (como se citó en Gaitán, 2015) como la auto-conciencia de las actuaciones (reproducción social), a través de esquemas interpretativos para ser racionales (equilibrio en las actuaciones) con el entorno, en cuanto al alcance eficiente de consensos sensatos.

En el marco de la racionalidad mencionada, tal como lo muestra la figura 2, desde el centro de la negociación se otorga mérito en primer lugar al problema, asumido por Yoshiaki (2012), como la esencia. La propuesta se centra en la objetividad, diferenciando el plano de los hechos para concentrar la atención hacia las situaciones discrepantes, dejando de lado al 'actor social' con su naturaleza y particularidades. Se trata entonces de separar a los individuos del problema mismo, lo cual en opinión de Acosta (2017), resulta una tarea difícil, considerando las sensibilidades y experiencias de cada persona, cuyos valores con tendencia a fluctuar entre lo profesional y lo personal, generan tensiones (disgusto, inconformidad, desconfianza, entre otras) que pueden obstaculizar el alcance de acuerdos convenientemente amistosos.

Al respecto, meritoriamente Fisher et al. (2018) recalcan que lejos de desestimar la dimensión humana, dada la complejidad de las emociones y racionalidades, la propuesta se orienta según Tarantino-Curseri (2016) a la identificación de una postura conciliadora, desde el respeto individual y salvaguarda de las relaciones interpersonales. Se reconoce entonces la intrínseca intervención de los individuos en el proceso, otorgando prioridad a su naturaleza a través del precepto: "Duro con el problema, blando con las personas", instando a tratar con firmeza los argumentos del carácter sustantivo de las contraposiciones en tanto se protege el ego de los litigantes en cuanto sus emociones, percepciones y formas de comunicación.



En tal sentido, se busca comprender las emociones (tanto las propias como las ajenas), manejarlas en su contexto para propiciar relaciones interpersonales de provecho, a fin de obtener el mejor acuerdo posible, lo que Bracho (2010), con base en las teorías de Goleman (2005), Cortese (2003), Martín y Boeck (2002) y Pascal (2003), perfila como inteligencia emocional en las negociaciones.

Palacios (2018) la define como “inteligencia de negociación”, refiriéndose a la capacidad de los negociantes de ampliar sus estrategias de maniobra (persuasión) sobre la base de un feedback de información (necesidades, preferencias, escenarios, entre otras) necesaria para tomar decisiones efectivas. En este sentido, apartar el problema de las personas implica tratar al primero según sus méritos y los segundos como seres humanos, a fin de auto-reconocerse como socios en el proceso de negociación. En todo caso, reconociendo a los participantes como aliados en la confrontación del problema para solucionarlo, en el segundo precepto, los intereses se adjudican el mérito de atención por el Método Harvard, referidos a los objetivos reales del proceso.

Para Henao et al. (2017) la diferencia de intereses es el generador real de un conflicto, por ende, la dificultad a solventar, requiriéndose, desde este enfoque, crear empatía entre los interactuantes (capacidad de colocarse en el lugar del otro) con el propósito de desenfocar las posiciones asumidas (formas de discusión sobre los intereses) a razón del contenido subjetivo subyacente que se busca proscribir. Es decir, gestionar intereses, en lugar de las posiciones. Esto último conduce a girar en un círculo vicioso de ataque y defensa, que por lo general ocasiona el desgaste de energías y despilfarro de tiempo.

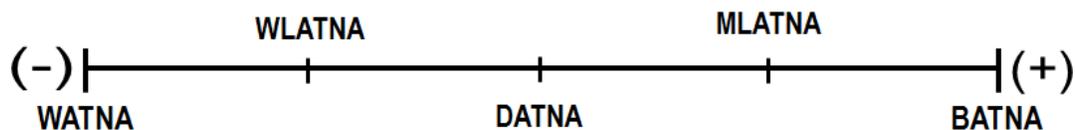
Así, teniendo en cuenta que el centro de atención en la negociación es el problema (no las personas) así como los intereses involucrados (no las posturas asumidas), el tercer precepto se enfoca en las opciones, la variedad de posibilidades elegibles en función de la reciprocidad de los acuerdos. El plebiscito aludido sugiere el fraccionamiento del problema en unidades comprensibles, manejables, a fin de identificar la amplitud de soluciones, desde la creatividad, y en opinión de Henao et al. (2017) en función de las necesidades de los interactuantes visualizando el camino hacia un arreglo satisfactoriamente colectivo.

Continuando con la lógica del método Harvard, el complemento a la triada descrita: problema-intereses-opciones, es el precepto sobre los criterios justos, como cuarto elemento meritorio de importancia para la negociación. Figuran como referentes universales, de naturaleza ética, garantes de la legitimidad del proceso, soportes de la convicción de generación de soluciones equitativas y razonables para los involucrados. Al respecto Acosta (2017) afirma que estos son capaces de generar un clima de confianza entre las partes, en reconocimiento de las actuaciones transparentes.

En función de lo anterior, en la figura 2 se dibuja la negociación como un todo sistémico, donde de manera interconectada (líneas segmentadas) los elementos centrales de la propuesta Harvard, otorgan merito a la esencia (problema a resolver) como a las unidades vinculantes (intereses, opciones y criterios), configurando un entramado colaborativo capaz de generar acuerdos beneficiosos entre los actores involucrados, en un marco ético que deja abierta las posibilidades para nuevas conciliaciones en el mismo escenario u otros. Aunque para Yoshiaki (2012) no exista una explicación clara de la relación mutua entre los elementos

Siguiendo con la explicación de la figura 2, la negociación se plantea sobre un escenario de posibilidades circundantes, entre “la mejor y la peor” alternativa para trazar acuerdos, donde pueden identificarse los siguientes elementos: BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) en español *la mejor alternativa para negociar acuerdos*; MLATNA (Most Likely Alternative To a Negotiated Agreement), *la alternativa más probable para un acuerdo negociado*; DATNA (Disregarded Alternative To a Negotiated Agreement) *alternativas descartadas para negociar acuerdos*; WLATNA (Worst Likely Alternative To a Negotiated Agreement), la peor alternativa más probable para un acuerdo negociado y, WATNA (Worst Alternative To a Negotiated Agreement) la peor alternativa para negociar acuerdos, ubicadas por Socorro, Reyes y Trujillo (2019) en un espectro lineal que permite posicionar el escenario que se presente.

Por otra parte, en la figura 3 se observa el espectro lineal referido, donde: los extremos exteriores (WATNA – BATNA) fueron propuestos por Fisher et al. (2018), los extremos interiores (WLATNA – MLATNA) explicadas por explicadas por Dean y Forbes (2009); mientras que la alternativa central (DATNA) propuesta por Socorro et al. (2019). En definitiva, con esta representación se intenta predecir los escenarios posibles, permitiendo evaluar las alternativas de acuerdos sin descartar ninguna posibilidad y tomar decisiones en función de las condiciones presentadas. Tal como lo expresa Parra (2012), identificar y proponer las mejores alternativas, ayuda a prevenir resultados no deseados y por ende proyectar acuerdos sensatos.



**Figura 3.** Alternativas para un acuerdo negociado complementadas  
Fuente: Socorro, Reyes y Trujillo (2019)

Retomando la figura 2, dentro de una estructura donde problema-intereses-opciones-criterios giran en torno a un escenario estratégicamente predictivo, el compromiso representa un elemento de consolidación, desde la perspectiva



de González y Guillén (2008) ( como se citó en Ruiz de Alba, 2013), , configurado en un paralelismo entre: la continuidad, en cuanto al “tener”, en el sentido utilitario del proceso conciliatorio para obtener una recompensa; la afectividad: vinculado a las emociones (el “querer”), privando el equilibrio hacia el establecimiento de acuerdos capaces de “satisfacer” las aspiraciones; y la normatividad, relacionada con el determinismo, la racionalidad de obtener beneficios sin perjudicar las pretensiones.

En definitiva y complemento de la ilustración presentada en la figura 2, la comunicación, como elemento dinamizador del proceso de negociación, engrana cada elemento y fase del proceso. Para Suárez (2015) más allá de la triada emisor-mensaje-receptor, el conocimiento sobre la comunicación en la negociación se fundamenta en los aspectos estructurales del proceso mismo, representando según Tarantino-Curseri (2016) una construcción colectiva basada en el cruce permanente de información (interacción comunicativa de símbolos verbales y no verbales) sobre las expectativas de cada parte negociadora, cuya eficacia conduce al establecimiento de acuerdos ventajosos para alguna o ambas.

De allí que, más que un mero dialogo, la comunicación representa el mecanismo articulador entre las reglas del proceso, las estrategias y los intereses, cuya habilidad de los interlocutores (en mostrarse serenos, respetuosos y proactivos) además de fortalecer la relación, contribuye con alcanzar el preciado acuerdo, el cual resultara más satisfactorio en la medida de su efectividad.

De todo lo anterior, y a la luz de las experiencias, testimonios, la proliferación de estudios, investigaciones, cursos de formación e institucionalidad académica, se evidencia una aceptación generalizada del Método Harvard, en tanto las críticas y diferentes interpretaciones han permitido amplificar la profundidad del estudio. En función de esto, seguidamente se presenta una perspectiva particular de los “elementos” incorporados por el Método Harvard en la regulación del desarrollo y resultado de toda negociación.

La perspectiva particular referida, surge de la posición reflexiva de cada elemento a lo largo de la obra de Fisher et al. (2018), los cuales son distinguidos como los cuatro puntos o elementos básicos de la negociación, sugiriendo lo que debe hacerse en cada caso. No obstante, en el prefacio a la tercera edición se menciona la intención de la propuesta en buscar ser consistente con los “siete elementos de la negociación” impartidos en la Escuela de Leyes de Harvard, siendo estos: intereses, legitimidad, relaciones, alternativas, opciones, compromisos y comunicación.

Para Moffitt y Bordone (2005), los elementos mencionados representan una guía referencial de preparación para prever y manejar todo tipo de adversidad entre opiniones. No obstante, agregan los autores, pueden no constituir una manera óptima y única de ser desarrollados como variables básicas del



proceso mismo, debido a la imprevisibilidad de cada circunstancia, además de la singularidad de cada contexto y perfil de personalidades. Del mismo modo, para Parra (2012) los elementos no poseen un orden de prioridad, cuya importancia está sujeta a la particularidad de cada situación en la que se encuentren los negociadores además del ambiente donde se realice.

En todo caso, profundizando sobre la propuesta de transformar la confrontación de diferencias, en el marco de un modelo basado en "principios", genera cierta confusión en virtud de que sus propios creadores hacen mención análoga de cuatro 'elementos': a) Separar las personas y el problema; b) Concentrarse en los intereses, no en las posiciones; c) Inventar opciones de mutuo beneficio y d) Insistir en criterios objetivos; otorgando un capítulo de la obra publicada a cada uno como 'principios' del método. En tanto, en otras líneas, se los vincula con los siete 'elementos' impartidos en Escuela de Leyes.

Desde la perspectiva anterior, en la comprensión del compendio literario y para efectos de la interpelación desarrollada, se visualizan los "principios" del modelo Harvard desde una óptica más amplia y profunda. Según García-Lorente (2016), desde una visión aristotélica, como aquello de lo cual todo se deriva (el origen), lo primero en el orden de una sucesión y de lo que emerge conocimiento. Para García (2010), configuran la acción negociadora, como una especie de estructura inalterable sobre la cual reposa el proceso en sí mismo, perfilando su alcance.

Según Mirabal (2003), la perspectiva de la negociación basada en principios reposa en el soporte otorgado por principios universales como los morales y éticos, legales, técnicos, entre otros. Desde tales visiones, se toman los principios del Método de Negociación de Harvard, como el sustento y fundamento de las bases ideológicas que lo identifican, como la esencia de su significado, identificando los siguientes:

Se inicia la identificación, desde el propósito de estandarizar el método para cualquier escenario: "Diplomáticos estadounidenses en sus conversaciones sobre control de armamentos, banqueros inversores que negocian adquisiciones corporativas e incluso parejas que requieren decidir adónde ir de vacaciones .... Pueden recurrir a la negociación basada en principios", homologando la intencionalidad con el principio de Normalización, como primer fundamento del modelo (Fisher et al., 2018, p.9).

Según la International Organization for Standardization (ISO, 2004), la normalización busca el ordenamiento de un contexto dado, a través del establecimiento de disposiciones de uso común. Para Hernández (2013), representa un principio de producción y control social, instituyendo en sí mismo la conformidad de criterios de resistencia antepuestos sobre una valorización determinada, como una exigencia.

Sobre la base de lo anteriormente descrito, la normalización como principio del método Harvard, imprime el ordenamiento del escenario de la negociación (espacio social), articulando cada uno de sus componentes (el problema, los



intereses, las opciones y los criterios, además del elemento intrínseco, el humano) en una expresión común entre los actores, a fin de otorgar razones suficientes para su comprensión y seguridad en su aplicación.

Continuando con el reconocimiento de los principios, se asume la beneficencia como el segundo del método, partiendo de la expresión: "...que ambas partes pudieran beneficiarse... que ambas partes pudieran 'ganar', era indispensable para nosotros... llegar a una solución 'ganar-ganar'... llegar a un acuerdo sensato que sea mejor para ambas partes que la alternativa de algún acuerdo" (Fisher et al., 2018, p.2). Desde esta postura, la igualdad de oportunidades se refrenda en el equilibrio de posiciones tanto como el respeto hacia la contraposición.

Al respecto, López (2013) direcciona el principio de beneficencia hacia el desarrollo ético de la negociación, abarcando una intencionalidad positiva (sin perjudicar a los involucrados, el equipo de trabajo o la organización en pleno) además de acciones efectivas. El autor contempla un carácter complementario en este principio: el primero, "hacer 'bien' el proceso", actuando de manera adecuada, efectiva y ajustada a los preceptos implícitos (centrarse en el problema y los intereses, no en las personas ni las posturas asumidas, considerando toda opción posible bajo criterios justos); el segundo, "hacer 'el bien' durante la negociación, considerando las implicancias de las decisiones tomadas con la orientación de no perjudicar (beneficiar) a los actores involucrados así como a la organización.

Así, la beneficencia como principio del método Harvard, otorga al modelo un carácter de confianza y seguridad, puesto que desde su concepción inicial persigue la conciliación de posiciones adversas en la búsqueda conjunta de beneficios mutuos, incitando al desarrollo sereno, equitativo y responsable de estrategias colaborativas efectivas, para alcanzar la armonía entre las interrelaciones implícitas, así como los intereses propuestos.

Otro principio identificado, considerado palpable en todo momento, es la Justicia: "La negociación basada en principios muestra cómo obtener lo que corresponde y a la vez ser decente. Le permite a la persona ser justa y a la vez la protege contra aquellos que estarían dispuestos a sacar ventaja de su equidad" (Fisher et al., 2018, p.9), considerada como una especie de garantía sobre la factibilidad de conciliación en la participación activa de los actores en un marco de orden.

El principio de justicia, según Hortal (como se citó en López, 2013), plantea la corresponsabilidad y cumplimiento mutuo del deber correspondiente a cada actor social. Para Cornelio (2014) representa una especie de estado de derecho sobre los participantes, al momento de asumir la responsabilidad de exponer criterios conforme a las pretensiones individuales, tranzar alternativas de beneficio conjunto y alcanzar una solución equitativa. Vista la negociación como una confrontación dentro de un proyecto común, la justicia flexibiliza la



aspiración de ganar a cualquier precio dando oportunidad a las negociaciones amistosas, otorgando valor a los intereses (Hernández, 2011).

En concreto, el principio de justicia se visualiza en el Método Harvard a través del derecho a conciliar intereses en un ambiente de equidad, con la oportunidad de proponer alternativas eficientes (proyectando lo que las partes desean negociar), en función de criterios sensatos (orientados a la satisfacción de intereses propios como colectivos) y conducentes a acuerdos provechosos para todas las partes. En pocas palabras, un principio orientado a la capacidad de comprender y actuar en cooperación para obtener acuerdos justos, soluciones que puedan sugerir y fomentar la confianza mutua.

Consolidando la interpelación del Método Harvard frente a un escenario caracterizado por la dinamicidad, el cambio constante, la velocidad en el ritmo de vida y el absolutismo tecnológico, resulta evidente la omnipresencia de la negociación en el acontecer diario, por lo cual, una visión renovada del proceso marca la diferencia en la orientación de los resultados.

Aceptada su influencia en el cualquier contexto (personal, laboral y académico), la “revolución de la negociación” se sitúa con protagonismo en una sociedad en la que los conflictos son parte de la orden del día, requiriendo de la valoración de las discrepancias tanto como de la creatividad para encontrar soluciones efectivas en la intervención colaborativa.

### **La transversalidad como estrategia gerencial para la negociación**

Para González y Pelekais (2010) las estrategias gerenciales son indispensables en el ejercicio empresarial, puesto contribuyen en la delimitación y establecimiento de prioridades para el éxito organizacional. Considerar la transversalidad dentro del espectro de estrategias, representa un aporte significativo en el contexto gerencial, más aún cuando la intención es integración de nuevos elementos o la fusión de estructuras para el incremento de rendimientos. Así, Anonimus (2013) define la transversalidad como un instrumento organizativo que permite el desarrollo de estrategias paralelas a la estructura organizativa existente como recurso de adaptación a las exigencias del entorno.

Aunque Serra (2005) apuesta por la efectividad de la gestión transversal, expresa la cautela que ha de proveerse ante la visión errada de ésta como recurso mágico para las limitaciones organizativas y las estructuras convencionales, agregando la necesidad de conocer su concepción real para una aplicación efectiva y resultados seguros. Para Solano (2007) ésta debe ser correctamente entendida para potenciar sus efectos dentro de una organización.

Para Serra (2005), lejos de ser una alternativa técnica, constituye una dimensión complementaria de la gestión gerencial, cuyos aportes suelen diluirse en la extensión estructural de la organización. Sobre esto y desde el



plano educativo, Moreno y Sánchez (2019) plantean que el tema de la transversalidad más allá de la incorporación de nuevos diseños (curriculares), comprende la incorporación de ejes productivos para una formación integral (educandos).

Continuando con Moreno y Sánchez (2019), los autores dibujan la transversalidad como un instrumento articulador, globalizante, que permite atravesar una estructura medular (currículo), vincularla e interrelacionarla con otras estructuras (disciplinas). Por su parte Rojas (2007) la asume desde la eticidad, como un eje situacional que cruza todos los procesos intervinientes en la gestión del talento humano, vinculado a la estructura, cultura y ambiente organizacional. Para Serra (2005) es un instrumento intra-organizativo, diseñado para contribuir (gestionar) con el incremento de participación (complementaria) de diversas aristas (visiones, enfoques, objetivos, criterios, valores, entre otros), no contempladas explícitamente ni en la estructura ni en la funcionabilidad organizacional, consideradas necesarias para el rendimiento.

Contextualizando ambas definiciones, la transversalidad puede contribuir con la incorporación del método Harvard a la estructura organizacional, como elemento sinérgicamente integrante en la consecución de los objetivos estructurales. No obstante, la integración que se vislumbra no presupone nuevas líneas de objetivos, aunque se encuentren alineados a los corporativos; en tanto, surge de la necesidad de adaptación a la creciente complejidad de la realidad social, por ende, a los nuevos requerimientos (tecnológicos) del contexto.

Al respecto Moreno y Sánchez (2019) opinan que la transversalidad permite configurar problemáticas únicas en el tiempo, lo cual aunado a la perspectiva se Serra (2005) permite visualizarla respecto de la negociación como un aporte a la gestión gerencial en cuanto a la visión específica de la estrategia conciliadora permitiendo flexibilizar el proceso a la realidad temporal. En tanto para Solano (2007), implica la incorporación de temas puntuales cuya incidencia requiere de su consideración de forma permanente. Con esto, se otorga un carácter sostenible sobre la transversalidad, a razón de considerar sus efectos permanentes en el tiempo, en la suma de propósitos organizacionales.

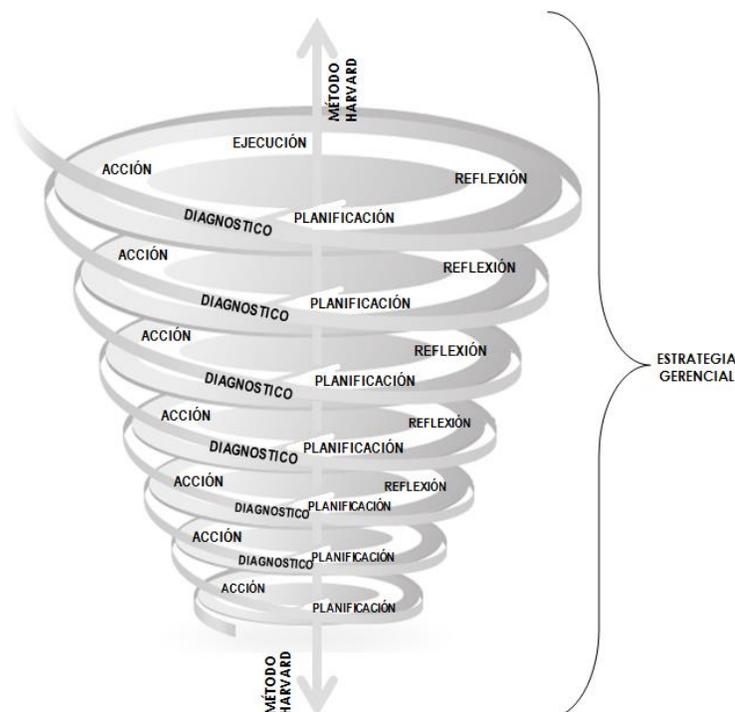
Desde tal perspectiva, la transversalidad como estrategia gerencial sostenible se muestra como un instrumento del liderazgo que debe desarrollarse durante el proceso de conciliación, a fin de evaluar los escenarios alternativos (mejores y peores) para establecer acuerdos sensatos y coherentes, otorgando a la gestión gerencial (desde la óptica de Moreno y Sánchez, 2019) la comprensión de la acción negociadora para el beneficio organizacional, en función de la realidad presente para una proyección futura.

Ahora bien, Reyzábal (como se citó en Moreno y Sánchez (2019) admite que el reconocimiento de los beneficios de la incorporación de temas

transversales al sistema curricular, no implica la transversalización de todos los objetivos y contenidos del diseño curricular; se trata de seleccionar aquellos más adecuados para obtener una formación integral. Por su parte, Solano (2010) desde la perspectiva de la educación ambiental opina que ésta debe transversalizarse en toda gestión ambiental si el propósito es concientizar la participación ciudadana sobre esta labor.

Así, considerando ambas posturas se asume la propuesta de transversalizar el método Harvard en toda acción gerencial, ya que más allá del fin en sí mismo, se considera que el modelo puede ser integrado como instrumento complementario en todo proceso de negociación dentro de la organización. En tal sentido, el espiral de ciclos sucesivos ilustrado en la figura 1, es modificado integrándose el método como se presenta en la siguiente figura 4.

En la figura 4 se observa el efecto cíclico del proceso de negociación, en el cual el diagnóstico de un evento (problema) orienta la planificación de escenarios, conciliación de intereses (acción), ejecución de alternativas (opciones - criterios) y la reflexión sobre los acuerdos establecidos, conduciendo un aprendizaje experiencial que fortalece las potencialidades del proceso mismo, para diagnosticar el próximo acontecimiento. En esta eventualidad, tanto el compromiso como la comunicación como elementos dinamizadores del Método Harvard se encuentran circundantes tanto al proceso como al modelo, constituyendo las herramientas claves para el accionar conceptual, procedimental y actitudinal implícitas en la estrategia gerencial.



*Figura 4. Espiral de ciclos sucesivos de la Negociación Transversalizada. Fuente: Elaboración propia (2020)*

Entonces, la transversalidad del método Harvard convierte al proceso de negociación en una nueva estrategia gerencial para el rendimiento productivo de la organización, aprovechando la condición flexible del modelo para integrarlo a la estructura central de la organización (cualquiera sea su naturaleza), a fin de conciliar intereses en el caso de presentarse discrepancias que ameriten establecer acuerdos para el beneficio colectivo.

### **Consideraciones finales**

Desarrollar el análisis teórico-conceptual sobre el Método Harvard de Negociación, condujo a una nueva visión del mismo, orientada en la resignificación de su esencia: promulgando el fundamento de sus bases en el seno de tres principios filosóficos: (a) Normalización, consolidando la estandarización de sus elementos y aplicabilidad en cualquier contexto; (b) Beneficencia, con la intencionalidad de no perjudicar a ningún actor social; y, (c) Justicia, promoviendo las participaciones equitativas y respetuosas. Así mismo, fueron revalorizados sus elementos constituyentes: centrado en el problema y los intereses involucrados (no en las personas ni en las posturas asumidas), además de las posibles opciones elegibles en función de la reciprocidad de los acuerdos y criterios justos, articulados a través de la comunicación efectiva y el compromiso de sus cumplimientos.

Todo lo anterior desde la perspectiva de renovación del proceso mismo dentro del despunte tecnológico que ofrece el Escenario 4.0, para lo cual fue propuesta la transversalización del proceso, desde su respectiva cíclica que conduce a la integración de los elementos mencionados como instrumento de participación en la estructura central de la organización

Para finalmente visualizar dicha definición como estrategia gerencial, impulsando la participación activa de los involucrados a través de la “formación” en intereses y objetivos, así como la “transformación” de acuerdos y valores. Se trata de gerenciar a través de la negociación, y no actuar a favor de ella, a fin de proyectar el futuro a través de la transformación.

En definitiva, la negociación y su incidencia en los escenarios complejos conlleva a significar la transversalidad del proceso por medio del método Harvard integrando a la estructura organizativa como estrategia gerencial centrada en alcanzar el pleno desarrollo de las capacidades organizativas para generar certidumbre en el alcance del éxito organizacional.



### Referencias bibliográficas.

- Acosta, J. (2017). *Negociar: Como satisfacer a ambas partes*. Madrid, España. Esic. Editorial.
- Acuña, G. y Diaz, E. (2019). *Módulo estrategias de Negociación*. Colombia: Ediciones Usta, Universidad Santo Tomás.
- Anonimus (22 de abril de 2013). La gestión de la transversalidad. Un concepto y un instrumento al servicio de la innovación en las organizaciones. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://ideaspainnovar.blogspot.com/2012/11/la-gestion-de-la-transversalidad-un.html>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Bracho E. (2010). Inteligencia emocional como herramienta clave en las negociaciones de los sindicatos de trabajadores en institutos universitarios públicos de tecnologías. *Revista venezolana de tecnología y sociedad - Instituto universitario de tecnología Maracaibo*, 3(2). 57-80. Recuperado de: <http://www.revencyt.ula.ve/storage/repo/ArchivoDocumento/rvtsoc/v3n2/art05.pdf>
- Budjac, B. A. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson Educación.
- Bunge, M. (1981). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires: Siglo Veinte.
- Calvo, P. (2018). Ética de las cosas ante el desafío de la Industria 4.0. XXVI Congreso EBEN "El trabajo como Función y Responsabilidad Social de la Empresa". Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/339253644\\_Etica\\_de\\_las\\_cosas\\_ante\\_el\\_desafio\\_de\\_la\\_Industria\\_40](https://www.researchgate.net/publication/339253644_Etica_de_las_cosas_ante_el_desafio_de_la_Industria_40)
- Cornelio, E. (2014). Los mecanismos alternativos de solución de controversias como derecho humano. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (17), 81-95. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3221/322132552006>



- Dean, J. y Forbes, M. (2009). Deak Master: Lessons from de blind master negotiator. Bloomington, India: Authorhouse.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2018). ¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=-sRNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Fisher,+R.+Ury,+W.+Y+Patton,+B.&ots=uKnRr5D1R4&sig=vdokfF42a2-h7f5snTldyb8894#v=onepage&q&f=false>
- Gaitán, P. (2015). Usos y límites de la reflexividad en la obra de Anthony Giddens. Acta Sociológica, (67), 1-23. Recuperado de: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ras/article/view/50032>
- García-Lorente, J. (2016) La ciencia de los principios y de las causas primeras en el libro primero de la Metafísica. Anales del Seminario de Historia de la Filosofía 33 (1), 11-31. doi: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ASHF.2016.v33.n1.52287](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ASHF.2016.v33.n1.52287)
- García, L. (2010). La mediación a través de sus principios. Reflexiones a la luz del Anteproyecto de la Ley de Mediación en asuntos civiles y mercantiles. Revista general de legislación y jurisprudencia, (4), 717-756. doi: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag41342/Anteproyectoleymediaci%C3%B3n.pdf>
- González, M., y Pelekais, C. (2010). Estrategias Gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de Televisoras Educativas Universitaria. Revista Telos, 12(3), 342-359.
- Henao, C., Fierro, I. y Cardona, D. (2017). La negociación profesional, un acercamiento conceptual. Revista Digital Espacios. 38 (32) p. 12.
- Hernández, A (2011). Negociar es fácil, si sabe cómo. Madrid, España. Grupo Planeta.
- Hernández, R. (2013). La positividad del poder: la normalización y la norma. Teoría y crítica de la psicología. (3), 81–102. Recuperado de: <http://www.teocripsi.com/ojs/index.php/TCP/article/view/105>
- Indriago, F.y Sarcos, H. (2016). Libertad de maniobras de procesos de negociaciones en América Latina. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales – CICAG. Volumen 13 (2).



International Organization for Standardization (2004) ISO/IEC Guide 2:2004 Standardization and related activities - General vocabulary, Geneva, Switzerland. Recuperado de: <https://www.iso.org/standard/39976.html>

López, M. (2013). Ética profesional y complejidad: Los principios y la religación. Perfiles educativos, 35(142), 43-52. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982013000400020&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982013000400020&lng=es&tlng=es).

Mayora, J. (2018). Estrategia: El eje de una bisagra en el proceso de negociación. Debates, IESA XXIII (8). Recuperado de: <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2018/08/Mayora-Estrategia-el-eje-de-una-visagra.pdf>

Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. Provincia, (10), 53-71. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55501005>

Miramontes, L. (2015). La gestión constructiva del conflicto en las relaciones laborales, mediante la negociación como estrategia gerencial en el instituto universitario de tecnología de Yaracuy. (Tesis de .....). Universidad de Carabobo.

Moffitt, M. L. y Bordone, R. C. (2005). Perspectivas sobre Resolución de conflictos. Una introducción. En: Moffitt, Michel L. y Bordone, Robert C. (Editores). El manual de resolución de disputas. (pp. 1-12). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass, A John Wiley & Sons Imprint. Recuperado de: <http://www.oas.org/dsd/Toolkit/Documentosspa/ModuloV/PattonReading.pdf>

Moreno, M. y Sánchez, G. (2019). Calidad educativa con enfoque transversal, contribución a la educación integral del ingeniero. Revista de Educación Técnica. 3(10), 1-8. Recuperado de: [https://www.ecorfan.org/republicofperu/research\\_journals/Revista\\_de\\_Educacion\\_Tecnica/vol3num10/Revista\\_de\\_Educaci%C3%B3n\\_T%C3%A9cnica\\_V3\\_N10\\_1.pdf](https://www.ecorfan.org/republicofperu/research_journals/Revista_de_Educacion_Tecnica/vol3num10/Revista_de_Educaci%C3%B3n_T%C3%A9cnica_V3_N10_1.pdf)

Palacios, J. (2018). El magnetismo del negociador: Inteligencia negociadora con PNL para llegar a acuerdos exitosos. Recuperado de: <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490520468.pdf>



- Parra, D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, 3 (2), 253-271.
- Rojas, B. (2007). La axiología como eje transversal, en la gestión del talento humano. *Revista Educación en Valores*, 1(7), 8-22. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n7/v1n72007-1.pdf>
- Ramírez, T. (2010). Como hacer un proyecto de Investigación. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela, C.A
- Ríos, T. (2016). Estrategias de Negociación y Gestión de Conflictos como Herramienta para los Gerentes. *Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 19-II (38).
- Rodríguez, M. (2018). Sindicalismo y negociación colectiva 4.0. *Temas Laborales. Revista andaluza de trabajo y bienestar social*. (144), 27-41. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6757570.pdf>
- Rubio, M. (2004). El análisis documental: indización y resumen en bases de datos especializadas. *E-prints en Library and Information Science*, 1(13). Recuperado de: [http://eprints.rclis.org/6015/1/An%C3%A1lisis\\_documental\\_indizaci%C3%B3n\\_y\\_resumen.pdf](http://eprints.rclis.org/6015/1/An%C3%A1lisis_documental_indizaci%C3%B3n_y_resumen.pdf)
- Ruiz de Alba , J. (2013) El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época* (1), 67 – 86. Recuperado de: [file:///C:/Users/fran 13/Downloads/El compromiso organizacional un valor personal y e.pdf](file:///C:/Users/fran%2013/Downloads/El%20compromiso%20organizacional%20un%20valor%20personal%20y%20e.pdf)
- Serra, A. (2005). La gestión transversal. Expectativas y resultados. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (32), 1-17. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533664002>
- Socorro, F., Reyes, G. y Trujillo, R. (2019). DATNA: Alternativas descartadas para un acuerdo negociado, una propuesta para las teorías de negociación. *Revista Espacios*, 40(16) ,15. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n16/a19v40n16p15.pdf>



- Solano, D. (2007). La transversalidad y transectorialidad en el sector público. XX Concurso de CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "¿Cómo enfrentar los desafíos de la transversalidad y la intersectorialidad en la gestión pública?", Caracas.
- Solano, D. (2010). Las cinco etapas de la Educación Ambiental. Balance y Perspectivas de la Educación Ambiental en Chile e Iberoamérica. Recuperado de: <http://educacionysustentabilidad.tecsuma.cl/wp-content/uploads/2011/11/EA-CHILE-01-Balance-Ed-Amb-Chile-Latin-America-2010.pdf>
- Suárez, Y. (2015). La negociación, entre el enfoque filosófico y la praxis. Negociación y Mediación, Ensayos. Recuperado de: <https://inveregroupve.files.wordpress.com/2015/08/negociacion.pdf>
- Tarantino-Curseri, S. (2016) Una breve pincelada sobre algunas áreas del saber necesarias para una negociación exitosa. Revista Suma de Negocios, 8 (17). Recuperado de: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- Yoshiaki, N. (2012). "Rethinking the Method of Principled Negotiation--1981-2011," OSIPP Discussion Paper 12J010, Osaka School of International Public Policy, Osaka University.