

ANALISIS MEJOR ALTERNATIVA AL ACUERDO NEGOCIADO (MAAN)

MEJOR ALTERNATIVA AL ACUERDO NEGOCIADO (MAAN)

(ARTICULO DE INVESTIGACION)

AUTORES

LEIDY CATALINA RAMIREZ JIMENEZ

EDDY SIMON PARGA GARCÍA

JUAN GABRIEL CASTAÑO CÁRDENAS

TUTOR

MARIO HERRERA

POLITECNICO GRANCOLOMBIANO

PROGRAMA DERECHO

AÑO 2017

## **RESUMEN**

La negociación y resolución de conflictos es el conjunto de conocimientos y habilidades que se adquieren mediante métodos de negociación como el método desarrollado por la escuela de Harvard ya que es uno de los más usados en todas las organizaciones por ser simple y práctico, es un método desarrollado a finales de los años setenta e inicio de los ochenta por los profesores Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, quienes nos enseñan a negociar de forma satisfactoria para las dos partes basándonos en métodos y principios mediante un proceso que se enfoca identificar y satisfacer intereses en común.

## **ABSTRACT**

The negotiation has been changing, in the past the people made agreement without a happy ending, today we know a new method to make negotiation with other people and we have the opportunity to put in a table our own interests and face with the other party, the agreements of today makes more easy the way of negotiation that's the reason of this text I thought to explain the important Harvard METHOD and the contribution that this method made to the way of negotiation thanks to the professors Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton.

## **PALABRAS CLAVE**

**Acuerdo:** Decisión tomada en común acuerdo o conformidad por varias personas en la aceptación de una situación u opinión.

**Negociación:** proceso en el cual las partes interesadas llegan a un acuerdo para darle solución a sus conflictos.

**Alternativas:** Posibilidad de elegir entre varias opciones o soluciones diferentes.

**Conflicto:** proceso social en el cual dos o más personas tienden a chocar, afligir, infringir, unos contra otros por tener intereses diferentes lo cual conlleva a la creación de un problema el cual implica una controversia o combate.

**Solución:** respuesta eficaz, fin o resultado positivo de una decisión en un caso específico.

## INTRODUCCIÓN

Las agresiones tanto físicas como verbales son tan antiguas como la historia de la humanidad, agredir al semejante es una forma primitiva de defender nuestros derechos ante los demás, así sea nuestro el derecho reclamado a la contra parte o no.

Con la llegada del imperio Romano y las primeras apariciones del derecho llegó lo que sería uno de los primeros aportes de esta ciencia social para lograr solucionar los conflictos entre las partes que se encuentran en disputa, ese importante aporte es conocido en el mundo de los abogados como el Código de Hammurabi, este importante escrito histórico le da al juez de aquella época una solución la cual consistía en hacerle sufrir un castigo similar al infractor lo cual era una solución ajustada al derecho, por eso de aquella época se desprende el denominado dicho que reza “ Ojo por ojo, diente por diente”.

Con la evolución histórica de la humanidad y el cambio de pensamiento de los individuos se llegó a una salida más negociada a los conflictos, ya no se buscaba hacerle un castigo similar al infractor de una ley que le causo un perjuicio a un tercero, lo que se buscaba era castigar al infractor con penas privativas de la libertad y en el peor de los casos la muerte por medio de la horca, fusilamiento y en épocas un poco más antiguas se recurría a la decapitación y existían una serie de leyes que todos debían cumplir como lo expreso el autor Manuel Pimentel en su libro Resolución de conflictos.

“En el origen, existieron unas leyes que todos debían cumplir, bajo amenaza de castigo. Desde la tribu más reducida, hasta la sociedad más avanzada, siempre existió una justicia oficial, encargada de resolver las controversias y litigios entre sus miembros. A medida que la sociedad devino más compleja e impersonal, se fue judicializando más la resolución de los conflictos”. (Pimentel, 2013)

Tiempo después el señor Andrés Bello hizo su aporte al derecho al crear originariamente en Chile el código civil, dicho código fue siendo utilizado por todos los países de habla hispana como un texto con el cual se pretendía solucionar y crear leyes que no tenían nada que ver con la privación de la libertad al infractor, este tipo de penas por infringir las leyes de este texto era realizar pagos o indemnizaciones en favor de la parte afectada o recisiones de actos jurídicos, entre otros.

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La negociación se da cuando se busca resolver un conflicto de intereses entre dos o más partes, pero es preciso establecer ¿cuál es el mejor acuerdo o tipo de negociación para que las personas traten sus diferencias?

Para resolver esta interrogante primero que todo debemos aclarar que el conflicto tiene una estructura o unas etapas como lo argumenta Josep Radorta en su publicación aprender a resolver conflictos.

“es importante considerar la perspectiva temporal de los conflictos. Todo conflicto tiene una fase de inicio, una fase culminante y una etapa de distensión. Sin embargo, según las características de cada conflicto, puede costar más o menos reconocer estas fases o etapas, y estas pueden ser de distinta duración. Si son cortas, diremos que se trata de un conflicto muy intenso, es decir muy emocionalizado, y en el que las emociones tienden a atenuarse con rapidez”. (Redorta, 2007)

Una vez identificadas estas diferencias se sugiere aplicar el método de negociación de Harvard ya que es uno de los más usados en todas las negociaciones y se caracteriza por ser simple y práctico ya que esta técnica es un método efectivo tomado por una de las partes en caso de fallar en una negociación, en la cual basta con identificar claramente que es lo que se tiene en el momento, es decir con que se cuenta y que se requiere tener antes de iniciar la negociación, establecer si es posible el costo de oportunidad de lo que está dispuesto a negociar, con el objetivo de no llegar al final de la negociación con menos de lo que se pretendía, puesto que antes de iniciar una negociación se debe ser consciente de que es casi imposible llegar al final de la negociación obteniendo el 100% de lo deseado ya que la otra parte va a querer defender sus intereses y en ese aspecto alguien tiene que ceder en alguna cosa marcando un límite al respecto para poder llegar a un buen acuerdo, es de ahí entonces de donde nace el concepto MAAN, el elemento clave y punto de apoyo para lograr el éxito en las negociaciones.

Sin embargo, se debe tener precaución garantizando que los tratos entre las partes se encuentren en igualdad de condiciones y que los mismos sean valorados con precisión, tomando en cuenta todas las consideraciones, como por ejemplo la estrategia de permanecer con esa relación a futuro, el valor temporal del tiempo y la posibilidad de que la contraparte acepte sus pretensiones, ya que dichas pretensiones probablemente son difíciles de valorar si se tratan de consideraciones inciertas o cualitativas cuando no existe un medio por el cual sea fácilmente medible o calificable.

Aunque en teoría la opción de alternativa para negociar debería ser de fácil medición, se tiene que tener en cuenta el tiempo y las condiciones en las que se establece la negociación ya que el mal uso de estos recursos puede arrojar resultados deficientes, defectuosos e inesperados en el proceso que conlleva a toma de decisiones y los resultados de dicha negociación, asimismo los negociadores deben ser conscientes.

Es normal que en la vida cotidiana las personas se encuentren en una negociación casi la mayor parte de sus vidas y debemos entender que por naturaleza se tiende a adoptar un comportamiento basado en un regateo posicional, asimismo los menciona la autora Bárbara Budjac en una de sus más importantes obras.

“La negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea. Es una habilidad interpersonal que no se encuentra en el entorno de ninguna profesión en particular. No obstante, es extremadamente importante para la interacción personal, para el éxito en la administración organizacional y de negocios, así como para el liderazgo. (Budjac Corvette, 2011)

La negociación se da cuando se busca resolver un conflicto entre dos o más partes, pero se debe identificar cuál es el mejor acuerdo o tipo de negociación para que las personas traten sus diferencias y es básicamente “forma de toma de decisiones en la que dos o más partes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses contrarios” (Pruitt, 1981)

## OBJETIVO GENERAL

El presente trabajo tiene el objetivo general abordar la técnica de negociación y resolución de conflictos, tomando como referencia una de las obras consideradas como clásicas, que es el libro de los coautores Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton y que lleva por título, “Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder”, cuyo contenido se ha mantenido durante todos estos años en como líder en asuntos de negociación.

En el derecho actual se crearon nuevas formas de solucionar conflictos que se conocen en nuestros días como (MASC) o métodos alternativos de solución de conflictos los cuales se clasifican en hetero compositivos y auto compositivos, los cuales se diferencian en quien toma la decisión final, para de esta forma darle pronta solución a un conflicto cualquiera por medio de un árbitro neutral o cuando las partes de común acuerdo llegan a la solución de su propio conflicto.

El método (MAAN) nace en Harvard en 1980 gracias a los profesores Roger Fisher William Ury quienes recopilaron una serie de técnicas utilizadas por otros investigadores las cuales consistían en negociar la salida de un conflicto poniendo sobre la mesa un interés común pero con otros intereses que no lo son, es decir, se trataba de poner sobre la mesa los pros y los contras de un conflicto y buscar la solución más satisfactoria para ambas partes, en la cual una siempre se debía ceder o perder un poco para ganar algo.

En un principio este método fue utilizado en las compañías pero a lo largo del tiempo se evidencio que no se podía utilizar solamente en las empresas sino que también podría llegar a cumplir una función importante en los procesos de mediación y conciliación por ser uno de los métodos más simple y practico con el único fin de evitar llegar a instancias judiciales como lo señala Lourdes Munduate en su obra conflicto y negociación.

“La gestión del conflicto y la negociación en las organizaciones se ha limitado con frecuencia a los aspectos estrictamente legales o judiciales de las relaciones entre los trabajadores y la dirección. Sin embargo, las partes enfrentadas en un momento dado en la organización, destinadas a cooperar, no pueden abstraerse de los motivos, las percepciones, los estereotipos, la presión del grupo y otros procesos que subyacen en la conducta de los negociadores”. (Munduate, 1994)



Como fue mencionado anteriormente también los dos más grandes exponentes de esta teoría son los profesores Roger Fisher y William Ury, y dentro de los más grandes aportes de estos dos exponentes podemos encontrar que William Ury logró establecer un método de negociación basado en principios con el cual contribuyó a la negociación de la escuela de Harvard y con el pasar del tiempo fue este el método que lo llevó a desempeñarse como asesor de negociación y mediador de conflictos en medio oriente y otros países, asimismo fue fundador de la Red Internacional de Negociación, la cual tenía por objetivo tratar de resolver conflictos para poner fin a las guerras civiles en todo el mundo.

Por su parte Roger Fisher también se desempeñó como negociador de conflictos de todo tipo, tanto en procesos de paz como en crisis de rehenes, guerras negociaciones diplomáticas, comerciales, legales y disputas.

En su libro “Obtenga el sí” nos explica como el método de la negociación es un medio básico de conseguir de los demás aquello que deseamos, pero solamente utilizando una comunicación bidireccional, pensada en alcanzar un acuerdo, cuando tenemos intereses en común con la otra parte pero los dos estamos interesados en llegar a un acuerdo, describe como cada vez hay más ocasiones que requieren de una negociación puesto surgen más conflictos y las personas quieren participar en las decisiones que le afectan directamente, asimismo también son cada vez más las personas que se rehúsan a aceptar llevar a cabo las decisiones tomadas por otros, si bien sabemos toda la gente es diferente y por lo tanto utilizan estas estrategias para manejar sus diferencias, ya sea en los negocios, la sociedad o la familia y a estas decisiones llegamos la mayoría a través de la negociación como lo argumentaban estos autores en la mayoría de sus publicaciones.

“Nos guste o no, todos somos negociadores en algún momento de nuestras vidas. Discutimos un aumento de sueldo con nuestro jefe. Intentamos ponernos de acuerdo, con un extraño, sobre el precio de nuestra casa. Negociamos con nuestra pareja el lugar donde iremos a cenar y con nuestros hijos, la hora de apagar las luces. La negociación es un medio básico de conseguir de los demás aquello que deseamos. Es una comunicación bidireccional, pensada para alcanzar un acuerdo, cuando nosotros y la otra parte compartimos algunos intereses y tenemos otros que son opuestos entre sí”. (William Ury, 1981)

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar los de negociaciones que existen según el modelo de HARVARD
2. Identificar los 4 principios sobre los que se pusieron las bases del método
3. Diferencias los 7 elementos que regulan como referencia mundial para una adecuada negociación
4. Proponer modelos de negociación efectivos para la resolución y negociación de los conflictos.

## **TIPOS DE NEGOCIACIONES QUE EXISTEN SEGÚN EL MODELO DE HARVARD**

A pesar de que cada día se negocia con más frecuencia no es fácil hacerlo de la manera correcta pues las formas utilizadas habitualmente pueden dejar a las personas un poco cansadas, insatisfecha o insegura y es donde lo podemos relacionar con el denominado síndrome del quemado.

“el síndrome del quemado se caracteriza por un progresivo agotamiento físico y mental, una falta de motivación absoluta por las tareas realizadas, y en especial, por importantes cambios de comportamiento en quienes lo padecen”. (Guerra, 2006)

Por eso mismo los pensadores de la historia de la negociación explican que hay dos formas de negociar y son : la blanda y la dura, en donde el negociador blando desea evitar el conflicto personal por lo cual hace concesiones fácilmente y quiere una solución amistosa para terminar lo más pronto posible con el conflicto pero, sin embargo, casi siempre termina siendo explotado y sintiéndose amargado por parte del negociador duro quien considera cualquier situación como una lucha de voluntades, en la que adopta las posiciones más extremas y las mantiene durante más tiempo pensando que es la negociación que finalmente triunfara, este negociador quiere ganar a toda costa pero con frecuencia terminara provocando una respuesta igualmente tan dura que le agota a él mismo, sus recursos, el tiempo y agota a la otra parte.

El autor describe también como existe una tercera forma de negociar la cual no es ni dura ni blanda sino que tiene un aparte de las dos y es nada más y nada menos que un método de negociación basado en principios desarrollados en el proyecto Harvard de negociación y que sirve para tratar asuntos, problemas y temas susceptibles de negociación, dicha forma se fundamenta en nuestras circunstancias, y no necesita pasar por un proceso de regateo en que cada parte dice lo que hará y lo que no hará, por el contrario nos sugiere que, siempre que sea posible, busquemos los beneficios mutuos; y que cuando los intereses entren en conflicto, insistamos en que el resultado se base en ciertas normas o criterios justos, independientes del

deseo o la voluntad de las partes. El método de la negociación basada en los principios es duro con las circunstancias y blando con las personas.

No emplea trucos ni posiciones afectadas, por el contrario nos enseña la forma de obtener aquello a lo que tenemos derecho sin dejar de ser honrados, nos permite ser justos mientras nos protegemos contra aquellos que se aprovecharían de nuestra honestidad y de este método la negociación basada en principios es la mejor Alternativa a un acuerdo negociado (MAAN) (Roger Fisher, 1981)

#### **4 PRINCIPIOS BASICOS SOBRE LOS QUE SE PUSIERON LAS BASES DEL MÉTODO**

- Centrarse en los intereses y no en las posiciones.
- Separar a la persona del problema.
- Inventar opciones de mutuo beneficio.
- Insistir en la aplicación de criterios objetivos

1° PRINCIPIO: CONCENTRARSE EN LOS INTERESES Y NO EN LAS POSICIONES.

##### **Ejemplo N.1**

Un ejemplo práctico son dos personas que están en una biblioteca, cerca de una ventana en donde uno de ellos quiere cerrarla porque hace mucho frio y el otro quiere que la ventana se quede abierta porque siente calor, ahí ya se identifica que la posición no deja de ser otra que tener la ventana abierta o cerrada, de modo que si nos encerramos en esa posición, una de las dos partes no va a ver satisfecho su interés, por lo cual la negociación se llevará a cabo de una forma compleja, por esa razón se deben buscar los intereses específicos en cada conflicto, en este caso son: el aire fresco para evitar el calor o evitar la corriente del aire, hasta acá no se han separado los intereses.

“Los intereses no son las posiciones; las posiciones son las exigencias de las partes. Ocultas bajo las posiciones se encuentran las razones por las cuales se exige algo: necesidades,

preocupaciones, deseos, esperanzas y miedos. Cuanto mejor un acuerdo satisface los intereses de las partes, mejor es el trato”. (Danny Ertel, 1981)

Asimismo en una buena planificación se debe aceptar que en las posturas opuestas y enfrentadas, hay otros intereses que representan en principio el conflicto, por lo tanto se trata de indagar, y de tratar de encontrar la mejor alternativa para un buen acuerdo negociado. Retomando el ejemplo, la bibliotecaria al oír la discusión acude al lugar, averiguando los motivos del conflicto de cada parte, quien después de obtener la información propuso una solución satisfactoria y es que el que tiene calor se sienta junto a la ventana que permanecerá abierta, y quien quiere evitar la corriente, se cambiará a un sitio situado lejos de la ventana.

Este problema es muy frecuente en las negociaciones, ya que se basan en posiciones lo que no permite avanzar y conlleva a llegar a un punto muerto, en ese caso la bibliotecaria no podría haber propuesto la solución que dio si solamente se hubiera concentrado en las posiciones de los dos hombres al querer cerrar o abrir la ventana, ella por el contrario se fijó en los intereses que le traería beneficio a los dos como el aire fresco y sin corriente, por lo tanto esta diferencia en las posturas e intereses fue crucial en la negociación.

Pese a que pueden presentarse intereses contrapuestos, una correcta planificación basada en la obtención de información, puede demostrarnos que si existen intereses compatibles y que por otro lado, concentrándonos en los intereses de las personas y no en las posiciones, motivaremos la creatividad de las partes para así obtener soluciones ventajosas para todos, ya que tendemos a asumir que, si la posición de la otra parte es opuesta a la nuestra, sus intereses también lo son, de todas maneras, en la mayoría de las negociaciones existen muchos más intereses compartidos o compatibles que los que se oponen.

“Una vez obtenida toda la información posible de la otra parte, la siguiente fase en el proceso es la de establecer los objetivos importantes que deseamos prioritariamente obtener en la negociación, así como aquellos considerados secundarios y deseables conseguir” (Dasi, 2005)

Así, por ejemplo un inquilino puede compartir con el propietario de la vivienda la estabilidad que ambos quieren, si el propietario lo que busca es un inquilino estable; y por su parte el

inquilino quiere un domicilio estable, a los dos les va a gustar ver que la casa se mantiene en perfecto estado, el inquilino va a querer vivir allí por más tiempo; y por su lado el propietario va a querer aumentar el valor del inmueble, así como la reputación del edificio.

Hay que tener en cuenta que cada lado tiene múltiples intereses, y que en casi todos son claves las negociaciones, como en el caso del inquilino que está negociando un contrato de arrendamiento, puede que él quiera obtener un contrato de alquiler favorable, al que pueda llegar rápidamente y con poco esfuerzo, y al mismo tiempo mantener una buena relación de convivencia con el dueño de la vivienda, en ese caso él no tendría solamente un fuerte interés en realizar cualquier tipo de acuerdo, sino también en llevar a cabo un muy buen acuerdo, intentando satisfacer, simultáneamente, los intereses independientes y los compartidos.

Entre los intereses más poderosos tenemos los de tipo humano, es decir las necesidades básicas de una personas, como por ejemplo el bienestar económico, la salud, la seguridad, la sensación de estar en un ambiente tranquilo, manejo o control sobre la vida de uno mismo, pero a pesar de lo fundamentales que son, fácilmente pueden pasarse por alto.

## **2º PRINCIPIO: SEPARAR A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA**

No podemos olvidar que estamos tratando con personas que enfrentan emociones, temores, quienes a su vez ven con un visión diferente el mundo, frecuentemente se tiende a mezclar en el problema la relación que se tiene con la persona, lo que hay que separar para poder atacar directamente el problema, por esa razón es que debemos ponernos en el lugar del otro para comprender en esencia lo que quiere transmitirnos (no es necesario estar de acuerdo en todo) pero es prudente no emitir juicios de valor hasta no tener seguridad del tema tratado.

Este es un hecho básico de la negociación, pero puede ser una ventaja o una desventaja, ya que si existe una relación de confianza en donde la amistad, el respeto, y la admiración están presentes a través del tiempo pues esto puede hacer que las nuevas negociaciones sean un poco más complicadas, ya que las equivocaciones pueden contribuir a que existan dudas, prejuicios y evitar una valoración racional de la solución, de manera que en este sentido la negociación puede tender al fracaso.

Al momento de enfrentarnos a una negociación quizás podemos olvidar, que debemos tratar con los problemas de los demás, sino también con los nuestros, es por eso que también se ve afectada la manera de comunicarnos ya que puede que no estemos prestando atención de manera correcta, en este caso se recomienda pensar en tres categorías básicas: percepción, emoción y comunicación y es así como iniciamos con el desarrollo del método y la capacidad para comprender que los problemas que podamos tener nosotros o nuestros interlocutores podrían ser tratados como una de estas tres categorías.

La idea es no enfrascarse o quedarse fijo en una posición, más bien contribuir con el problema y dejar de lado las emociones que puedan perjudicar los intereses de ambas partes, siempre recordando que no tratamos con objetos o maquinas, sino con seres humanos, que son emocionales e imprevisibles.

Anteriormente se hizo referencia a la importancia que tiene el mantenimiento de las relaciones, y más cuando se trata de relaciones familiares o de tipo laboral en donde deben primar los intereses esenciales de la relación a la hora de llevar a cabo una negociación ya que debe tratarse con especial cuidado el vínculo que existe entre las partes, el objetivo tiene que ir siempre acompañado de una estrategia que permita que por lo menos se pueda dar lugar a negociaciones futuras.

Según cómo lo digamos, y en el momento concreto en el que lo digamos, el receptor del mensaje puede interpretar que hay un problema y que además se ha producido un ataque personal. Para evitar estas situaciones, hay que evitar la negociación posicional y enfrentarse al problema, no a la gente. Muchas veces, los problemas se generan a lo largo de la negociación en su fase interactiva, provocados por un problema de percepción o por falta de empatía. Por eso, negociar no es imponerse, ya que es obvio que no obtendremos todo lo que nos hemos propuesto, pero es que la otra parte tampoco. Por eso hay que evitar que entremos en un clima de defensa-ataque, sino todo lo contrario, se trata de crear un clima de confianza (en la medida de lo posible) y avanzar en la negociación teniendo en cuenta, tanto los intereses propios como los del adversario.

### **3º PRINCIPIO: GENERAR LA MAYOR CANTIDAD DE POSIBILIDADES**

Antes de tomar decisiones lo que se tiene que tener en cuenta es que hay que generar una variedad de posibilidades, con el objetivo de establecer soluciones adecuadas, y determinar cómo es nuestra actuación mientras nos encontramos frente a una situación de presión constante, lo que se pretende es establecer ciertas directrices que guíen nuestro comportamiento, y que nos guíen también hacia la obtención satisfactorio, pero para ello, es indispensable tener presente una estrategia, en donde deberemos dedicar tiempo al análisis para establecer acuerdos que contengan objetivos alcanzables y posibles de cumplir para que nos resulte beneficioso.

Asimismo se aconseja que a la hora de proponer una oferta, esta no sea la única que tengamos como opción, el motivo es que, como ya se ha mencionado anteriormente, no debemos permitir la inseguridad y la improvisación se apodere de nuestro proceso de negociación, ya que una deficiente negociación sólo puede ocasionar malas concesiones antes de tiempo, y que el acuerdo alcanzado sea poco valioso y positivo. Por esa razón para evitar caer en este tema, hay que estar preparado y tener como opción alternativas que puedan resultar beneficiosas tanto para nosotros, como para la otra parte, pues a la final si estamos negociando es porque la otra parte tiene algo que a nosotros nos interesa y a la inversa.

Por ejemplo podríamos decir que es válido el dicho popular que reza así: “siempre hay que prever lo peor, para así esperar lo mejor” pues partiendo de ese punto tenemos que en un proceso de negociación, esto lo podríamos aplicar utilizando el método del MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado), con el cual debemos tener en cuenta, que si no somos capaces de elaborar una serie de alternativas lo suficientemente la otra parte, puede tener una alternativa externa a ese acuerdo, por lo tanto, deberemos ser capaces de ofrecerles algo mejor a lo que ellos proponen, para así obtener un acuerdo ventajoso y eficaz en la negociación, en este aspecto hay que tener mucho cuidado porque como se mencionó anteriormente el método del MAAN puede ser un arma de doble filo, porque si quien lo propone somos nosotros, podremos presionar a la contraparte, teniendo en cuenta que ya conocemos la metodología con el objetivo de lograr algún tipo de concesión más ventajosa, siempre teniendo en cuenta el principio de McCormack de evitar un acuerdo desproporcionado. (McCormack, 1995)



## **Ejemplo N.2**

### **ANÁLISIS PROCESO DE PAZ EN IRLANDA DEL NORTE**

Para enfocarnos en el mayor número de posibilidades basta con realizar un análisis detallado de lo que fue el conflicto de Irlanda del Norte tiene origen en la invasión cambro-normanda de la isla en 1169, que marcó el inicio del conflicto entre Inglaterra e Irlanda, en el cual se enfrentaron, por un lado, los unionistas de Irlanda del Norte (de religión protestante, mayoritaria en la región), partidarios de preservar los lazos con el Reino Unido, y por otro lado a los republicanos irlandeses, generalmente de religión católica y demográficamente minoritarios, partidarios de la independencia o bien la integración de la provincia en la República de Irlanda país de religión católica. (Gallo, 2009)

#### **PARTES**

- Ejército republicano Irlandés -IRA
- Grupos paramilitares lealistas
- Fuerzas de Seguridad
- Garda Síochána - Policía nacional de la Rep. de Irlanda
- British Army – Ejército Británico
- Royal Air Force - RAF fuerza aérea más antigua del mundo.
- Royal Navy- fuerzas armadas Británicas
- Servicio de Prisiones de Irlanda del Norte
- Real Policía del Ulster, existente en UK (RUC)

En las negociaciones que se llevaron a cabo sobre para la resolución del futuro de Irlanda del Norte, los líderes que más protestaban tendían a ignorar las necesidades de los católicos en cuanto a reconocimiento y sentirse parte de ese país, no les permitían ser aceptados y tratados como iguales, al mismo tiempo los líderes católicos tampoco concedían importancia a la necesidad de los demás protestantes de sentirse seguros, por lo que trataban los temores de dichos protestantes como “problema de ellos”, en lugar de una preocupación propia, lo que hacía aún más difícil negociar una solución.

Con el pasar del tiempo se dieron cuenta que hasta ese momento se convirtió en el conflicto más largo de la historia y que más muertes había provocado hasta ese entonces empezaron las negociaciones las cuales tuvieron como fundamento los siguientes acuerdos:

- Transformación de la Policía Real del Ulster en un servicio de policía civil.
- Liberación condicional de los presos paramilitares pertenecientes a las organizaciones que respetasen el alto el fuego.
- Modificación de la reclamación constitucional de soberanía sobre Irlanda del Norte.
- Eliminación de la Ley de Gobierno de Irlanda de 1920 por parte del Parlamento Británico, en la que se proclamaba la partición de Irlanda.
- Reconocimiento oficial del idioma irlandés en Irlanda del Norte.
- Establecimiento de la Comisión de Derechos Humanos de Irlanda del Norte.
- Establecimiento de un plazo de dos años para la entrega de las armas de todos los grupos paramilitares.
- Introducción de las medidas necesarias para favorecer la igualdad de oportunidades en el acceso a las autoridades públicas de la región.
- Reconocimiento del derecho de nacimiento de los habitantes de Irlanda del Norte de identificarse y ser aceptados como británicos o irlandeses, o ambas cosas a su elección; asimismo, confirmación del derecho de mantener ambas nacionalidades, aceptado por ambos gobiernos, sea cual sea el estatus futuro de la región.
- Acuerdo entre ambos países para referirse a sí mismos con el título de "Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte" e "Irlanda", sustituyendo los previamente usados "Reino Unido" y "República de Irlanda".
- Principio de que el estatus constitucional de Irlanda del Norte vendrá determinado por el deseo democrático de las poblaciones de Irlanda del Norte y de la República de Irlanda.
- Compromiso de paz entre los partidos políticos de la región (uso de "medios
- Establecimiento de la regla de la "doble mayoría" (cross-community principle) para las decisiones principales de la Asamblea: esto es, que han de ser aprobadas tanto por la mayoría de los representantes de la comunidad republicana-católica como de la unionista-protestante.

- Establecimiento de un Ejecutivo de Irlanda del Norte por un sistema de "poder compartido", usando el método d'Hondt para repartir Ministerios proporcionalmente a la fuerza electoral de los diferentes partidos.
- Establecimiento de un Consejo Británico-Irlandés con representantes de todos los lugares de las Islas Británicas.
- Finalmente el desarme de los grupos paramilitares.

En conclusión en este caso tuvieron que pasar muchos años para superar los obstáculos, como la eliminación de las armas, el perdón público sobre injusticias cometidas a personas que pasaron años en la cárcel por atentados que no cometieron, con estos avances el proceso culminó satisfactoriamente por medio de negociaciones que formaron un nuevo gobierno autónomo y de poder compartido entre dos rivales históricos.

#### **4º PRINCIPIO: EL RESULTADO SE BASA EN UN CRITERIO COMPARTIDO**

En ocasiones cuando nos encontramos en medio de una negociación, nos enfrentamos a unos intereses en conflicto por lo tanto debemos tomar como punto de partida algún argumento válido de la contraparte, para asimismo poder proponer o solicitar negociaciones, claro está siempre y cuando dichas negociaciones se encuentren dentro de lo lógico y de razonable obtención, en este caso preciso el elemento más claro al que se recurre teniendo como base un criterio objetivo, es en materia económica sobre el precio o el valor de algo, por lo tanto la solución se centra en negociar sobre algo que se encuentre libre de la voluntad de cualquiera de las partes, es decir, basándose en criterios objetivos y reales.

Normalmente encontramos casos en los que podemos negociar basándonos en criterios objetivos.

## **LOS 7 ELEMENTOS BASICOS PARA UNA ADECUADA NEGOCIACIÓN.**

### **1. El interés**

En el modelo del método Harvard de negociación este elemento es el principal ya que se deben tener claros los intereses dentro de los conflictos, es necesariamente el primer objetivo en la mira para poder iniciar de manera correcta una buena negociación, también, es preciso, manejar un poco de intuición para tratar de identificar cuáles son los intereses de la otra parte.

### **2. La alternativa**

Este segundo elemento, es fundamental para no enfrascarse solamente en las opciones que sobrevienen en la negociación, ya que tener otra alternativa es tener una salida de emergencia o un plan de contingencia en caso de que algo no resulte bien, se conoce regularmente como un plan B.

Un ejemplo claro puede ser tener otra persona interesada en el producto, servicio o un tercero que intervenga de forma concreta en el acuerdo que se pretende negociar.

### **3. Las opciones**

Es el tercer elemento de la negociación en el método Harvard, se identifica dentro del conflicto como algo viable o alternativo a los planteamientos centrales, en donde se tienen en cuenta algunos cambios que para nada afectaran los intereses de las partes, así es como se debe tomar en cuenta la opinión de la contraparte pretendiendo una posible solución.

### **4. Legitimar**

Como se mencionó en apartados anteriores todas nuestras pretensiones deben estar basadas en factores 100% objetivos, alcanzables, realizables, medibles y demostrables, por lo que se sugiere no hacer uso de la subjetividad en términos ambiguos o confusos, ya que esto puede terminar con un resultado desfavorable, por lo que en este proceso es clave apoyarse en números, estadísticas o factores que sean más entendibles para cualquier persona.

## **5. La comunicación**

La comunicación es fundamental en estos casos, ya que transmitir con claridad los intereses proporciona confianza y seguridad a la hora de establecer una posible negociación, esto siempre va a dar la impresión de transparencia, con la cual se puede establecer una negociación por medio de una comunicación clara la cual le arrojará como resultado una negociación libre de vicios y ambigüedades que evitara que a futuro la otra persona se sienta engañada o defraudada.

## **6. La relación**

Poder establecer una buena relación con la contraparte es muy importante ya que allí se centran factores determinantes a la hora de llegar a un acuerdo, pues debe siempre tratarse con mucho respeto, amabilidad y cordialidad a la otra parte por mas diferencias o conflicto que se tengan con la negociación, no podemos olvidar que por encima de todo, el trato que le demos a la contraparte nos permitirá llegar a mantener posibles negociaciones a futuro cuando lo que se busca es mantener esa relación.

## **7. El compromiso**

Es el último elemento pero no menos importante que los demás, dicho elemento es esencial para terminar con una excelente negociación y básicamente se trata de cumplir con lo ofrecido en la negociación, para esto se deben cumplir los acuerdos pactados y sobre todo no ocultar, mentir o intentar variar lo tratado anteriormente en el acuerdo, pues este es el elemento que nos da credibilidad y hace parte de la responsabilidad que tenemos con la otra parte interesada, es de vital importancia ya que esto puede interferir determinadamente en decisiones futuras respecto a otras negociaciones en las que nos encontremos interesados.

## **ALTERNATIVAS PARA PARA LA RESOLUCIÓN Y NEGOCIACIÓN DE LOS CONFLICTOS EN COLOMBIA**

A medida que la sociedad se desarrolló de manera más compleja, se fueron judicializando un poco más la resolución de los conflictos en términos legales y para esto, se requería la función de un tercero, el juez, quien tenía a su vez la responsabilidad de solucionar dichas controversias, esto conllevó a que a lo largo del siglo XX, empezando por EEUU, se extendieran las prácticas de solución extrajudicial de conflictos, que normalmente se conocieron como ADR (Alternative Dispute Resolution), adicionalmente se crean mecanismos como la conciliación, la mediación y el arbitraje entre otras.

En Colombia la constitución política de 1991 reconoce a los particulares como personas capaces de ejercer funciones de árbitros o conciliadores para que sean quienes definen fallos en los cuales se pueden presentar problemas entre personas, grupos o comunidades.

Encontramos entonces dentro de las formas de dirimir conflictos surgen la transacción, la conciliación, el arbitraje y la negociación, como una forma creativa para darle mayor celeridad al asunto de resolución de conflictos, como lo expone el autor Josep Redorta “El proceso de resolución de conflictos tiende a estimular la creatividad con nuevas propuestas que valorar” (Redorta, 2007)

### **LA TRANSACCIÓN**

Analizada desde un punto de vista jurídico, como mecanismo alternativo del cual gozan las partes para solucionar un litigio pendiente o evitar inconvenientes a futuro.

Tomando como referencia la noción del honorable Doctor Fernando Hinestrosa, quien define de la transacción como un negocio jurídico y para quien “es un acto bilateral y particular, cuya función es la de dirimir amigablemente un litigio en curso o de futuro planteamiento. El motivo que induce a las partes a celebrar un negocio jurídico de este orden es común e igual para ambas: lograr una certeza, ajustar la situación, fijar establemente la relación materia de conflicto. De suerte que lo cardinal, propio y siendo cualquier planteamiento adicional complementario, paralelo y subordinado al genuino convenio extintivo”.

En Colombia el concepto de transacción se encuentra contemplado en el artículo 2469 del código civil el cual establece que “La transacción es un contrato en que las partes terminan extrajudicialmente un litigio pendiente o precaven un litigio eventual. No es transacción el acto que sólo consiste en la renuncia de un derecho que no se disputa”. (Bello, 1887)

Para el maestro Hinestrosa la transacción vista como negocio jurídico, contempla los requisitos de cualquier negocio en general y las exigencias que sobrevienen de la naturaleza de dicho acto. Reconoce en su publicación de escritos varios que la transacción puede llegar a ser un acto invalido, por carecer de los requisitos de validez (capacidad, idoneidad del objeto y legitimación); y adicionalmente por la falta de solemnidad, refiriéndose también a la nulidad de la que puede ser objeto al declararle vicios del consentimiento, los cuales se dan principalmente cuando el acto es obtenido por medio de engaños y violencia. (HINESTROSA, 1983)

Por otro lado, define la transacción como contrato (*intuitu personae*), el cual, en caso de estar viciado puede dar origen a lo que conocemos hoy como nulidad relativa, la cual proviene de un error y este a su vez da cabida a la desaparición o extinción de la deuda, con lo cual se constituye un efecto judicial firme e inmodificable, por lo tanto, como producto de la cancelación de vínculos entre las partes surge la novación, la que está definida en el código civil en Art. 1687 como la sustitución de una nueva obligación a otra anterior, la cual queda por lo tanto extinguida.

Por lo tanto la transacción es un negocio consensual, en el cual no se requiere ninguna forma sustancial para su existencia y validez y cómo este mismo surge a través de la manifestación de la voluntad de las partes.

Desde todo punto de vista la transacción no deja de ser otra cosa que una convención, una especie de pacto o convenio utilizado como figura para llegar a un consenso o acuerdo entre partes, en donde si bien es cierto hay un acuerdo de voluntades, también hay una actuación encaminada a modificar o extinguir obligaciones que tuvieron origen en el pasado o que pueden generar efectos hacia el futuro, ya que tiene gran efectividad y pleno valor legal.

## LA CONCILIACIÓN

En Colombia se entiende como un instrumento de autocomposición de un conflicto, por la voluntad concertada o el consenso de las partes que constituye una actividad preventiva, en la medida en que busca la solución de un conflicto antes de acudir a la vía procesal o durante el trámite del proceso, en cuyo caso no se llega al resultado final normal de aquel, que es la sentencia. En este último constituye una causal de terminación anormal del proceso.

“Si de conformidad con la ley el asunto es conciliable, la audiencia de conciliación extrajudicial en derecho deberá intentarse en el menor tiempo posible y, en todo caso, tendrá que surtirse dentro de los tres (3) meses siguientes a la presentación de la solicitud. Las partes por mutuo acuerdo podrán prolongar este término.

La citación a la audiencia deberá comunicarse a las partes por el medio que el conciliador considere más expedito y eficaz, indicando sucintamente el objeto de la conciliación e incluyendo la mención a las consecuencias jurídicas de la no comparecencia.

Las autoridades de policía prestarán toda su colaboración para hacer efectiva la comunicación de la citación a la audiencia de conciliación”. (Ley 640, 2001)

Asimismo, la conciliación no tiene en estricto sentido en el carácter de actividad judicial ni da lugar a un proceso jurisdiccional, porque el conciliador, autoridad administrativa o judicial, o particular no intervienen para imponer a las partes la solución del conflicto en virtud de una decisión autónoma e innovadora y es un mecanismo útil para la solución de los conflictos ya que tiene un ámbito que se extiende a todos aquellos conflictos susceptibles, en principio, de ser negociados, o en relación con las personas cuya capacidad de transacción no se encuentra limitada por el ordenamiento jurídico, asimismo es el resultado de una actuación que se encuentra regulada por el legislador.

Por otro lado se entiende que la conciliación no opera en procesos ejecutivos porque lo que busca es porque lo que se busca es crear una especie negociación frente a unos hechos



reclamados por parte del empleado hacia el empleador, una vez que se cuenta con un título ejecutivo el cual genera obligaciones el empleado no puede renunciar a las mismas sino por el contrario debe hacerlas exigibles, teniendo en cuenta que ya no es necesaria la conciliación toda vez que el título jurídico da paso a un proceso ejecutivo.

¿Por qué la conciliación es un mecanismo útil para la solución de conflictos según la Corte?

Es un mecanismo útil para la conciliación porque ofrece a las partes involucradas en un conflicto la posibilidad de llegar a un acuerdo, si necesidad de acudir a la vía del proceso judicial que implica demora, costos para las partes y congestión en el proceso judicial y constituye un mecanismo alternativo de administración de justicia que se inspira en el criterio pacifista que debe regir la solución de los conflictos en una sociedad, adicionalmente es un instrumento que busca descongestionar los despachos judiciales, asegurando la mayor eficiencia y eficacia de la administración de justicia, pues estas se aseguran en mayor medida cuando a la decisión de los jueces se someten las causas que están en capacidad de resolver oportunamente y sin dilaciones. (Sentencia, 1999)

¿Qué diferencia existe entre conciliación vista como mecanismo alternativo de solución de conflictos y la conciliación vista como una de las formas en las que se puede dar por terminado el conflicto jurídico?

La diferencia es que como mecanismo alternativo es perfectamente válida como una cultura de un pueblo y no como una imposición en cambio vista como una de las formas de terminar un conflicto jurídico entre partes pueden ser reguladas por la ley, de acuerdo con los lineamientos constitucionales con la intervención de un funcionario estatal, perteneciente a la rama judicial, perteneciente a la rama judicial o a la administración, y excepcionalmente de particulares.

La conciliación extrajudicial se denominará en derecho cuando se realice a través de los conciliadores de centros de conciliación o ante autoridades en cumplimiento de funciones conciliatorias; y en equidad cuando se realice ante conciliadores en equidad.

## EL ARBITRAJE

Es un mecanismo de solución de conflictos en el cual las partes involucradas designan a árbitros la solución de sus controversias sobre asuntos específicos o aquellos autorizados por la ley, este arbitraje se rige también por una serie de principios y normas de imparcialidad, idoneidad, celeridad, igualdad, oralidad, publicidad y contradicción y no es más que una sentencia que profiere un tribunal de arbitramento la cual puede ser en derecho o en equidad,

“Las partes determinarán conjuntamente el número de árbitros, que siempre será impar. Si nada se dice al respecto, los árbitros serán tres (3), salvo en los procesos de menor cuantía, caso en el cual el árbitro será único. El árbitro debe ser colombiano y ciudadano en ejercicio; no haber sido condenado por sentencia judicial a pena privativa de la libertad, excepto por delitos políticos o culposos, ni estar inhabilitado para ejercer cargos públicos o haber sido sancionado con destitución. En los arbitrajes en derecho, los árbitros deberán cumplir, como mínimo, los mismos requisitos exigidos para ser magistrado de Tribunal Superior de Distrito Judicial, sin perjuicio de las calidades adicionales exigidas por los reglamentos de los centros de arbitraje o por las partes en el pacto arbitral.”. (Decreto 1563, 2012)

Se encuentran varias ventajas al tomar como opción el arbitraje en Colombia, ya que la ley específica que este proceso no debe tardarse más de seis meses y que puede ser prorrogado 6 meses más en casos en los cuales sea estrictamente necesario, por lo cual se garantiza que los conflictos tengan una solución en poco tiempo, asimismo, se establece que las partes involucradas pueden hacer el nombramiento de los árbitros especializados en el tipo de problema específico para que este sea dirimido con conocimientos del tribunal, establecido por personas idóneas y de gran conocimiento en el tema para ejercer sus funciones y resolverlo con total imparcialidad, en este sentido la decisión que se tome mediante este mecanismo debe ser de estricto cumplimiento ya que también presta mérito ejecutivo en donde el juez tiene la facultad de decretar y practicar de forma directa las pruebas para tener el conocimiento necesario de la situación y la problemática que está dando origen a la controversia con el fin de dar trámite y solución con mayor efectividad.

## **CLASES DE ARBITRAJE EN COLOMBIA**

### **Arbitraje Institucional**

Surge en un centro de arbitraje y se da puntualmente cuando las partes involucradas no establecen de forma precisa que tipo de arbitraje escoger, en esta clase de arbitraje existen dos formas de hacerlo, el arbitraje institucional regulado que es en el que las partes se acogen a los normas del centro de arbitraje respectivo, y el arbitraje institucional legal que es en el cual el procedimiento se determina según las normas legales aplicables a las cuales no se adaptaron al reglamento del centro de arbitraje.

### **Arbitraje virtual**

Este de arbitraje cumple una función similar a la del institucional, con la diferencia que este mecanismo se alimenta con el soporte de un sistema de información, por medio de un sistema llámese plataforma o aplicativo virtual, en el cual se procesan las comunicaciones y los actos procesales.

### **Arbitraje: Ad- Hoc**

Este arbitraje se trata del que dirigen directamente los árbitros, y por esta razón no es necesario un centro de arbitraje para que se ocupe del proceso, al realizarse de esta manera las partes previamente se han puesto de acuerdo con las normas que se van a tener en cuenta mediante el procedimiento a realizar y que específicamente deben ser acordes a la ley y la constitución política.

Cuando se presenta esta clase de arbitraje las partes involucradas tienen disposición en total para determinar el procedimiento que se llevara a cabo, es opcional la presencia un secretario, son acordados el contenido y la forma de la demanda arbitral, la contestación y reconvencción de la misma, las pruebas, las notificaciones, la asignación de multas, las medidas cautelares del proceso, y en general todo lo relacionado con los temas anteriormente descritos para lograr llegar a un acuerdo de forma directa conformado por el procedimiento arbitral.

## LA MEDIACIÓN

La mediación es una técnica de resolución pacífica de conflictos que consiste, a grandes rasgos, en la búsqueda de un acuerdo a través del diálogo con el auxilio de un tercero imparcial. El estudio de la resolución de conflictos cobró ímpetu al finalizar la Segunda Guerra Mundial, como parte de una nueva sensibilidad opuesta a la violencia, y en los últimos años estas técnicas han encontrado un ámbito amplísimo de aplicación. Como alternativa más económica, rápida y eficiente a los procedimientos judiciales, en Estados Unidos y en algunos países europeos se recurren habitualmente a la mediación para resolver conflictos empresariales, laborales, familiares, vecinales y comunitarios. En el mundo de habla hispana, sin embargo, se trata de un campo relativamente desconocido que apenas comienza a explorarse. En este libro se ofrece un punto de partida para el estudio de la mediación y la resolución de conflictos, con ideas para adecuar las técnicas a las condiciones latinoamericanas, partiendo de la convicción de que su difusión traería consigo cambios sustantivos en la convivencia de nuestras sociedades al propiciar una reorientación de las relaciones sociales hacia la cooperación, la confianza y la solidaridad, y hacia formas más espontáneas, libres y maduras de resolver las diferencias; al fomentar, en fin, una cultura del diálogo y la tolerancia. (MARTINEZ, 1999)

Entendida así, la mediación también la podemos asumir como un mecanismo alternativo que ofrece una mejor administración de justicia aunque sea menos formal y un poco diferente a los órganos administrados por el estado, con un fin esencial y es la descongestión judicial, sobre esto la Corte se pronunció de la siguiente manera.

“Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos no representan una desconfianza hacia la justicia estatal formal, sino un reconocimiento de que procedimientos menos formales y alternativas de justicia auto compositiva complementan las opciones a las cuales pueden acudir las personas para resolver sus disputas. Por ello, mecanismos como la mediación y la conciliación, más que medios para la descongestión judicial, son instrumentos para garantizar el acceso efectivo a la justicia y promover la resolución pacífica de los conflictos.” (SentenciaC-1195, 2001)

## CONCLUSIÓN

A lo largo del tiempo los hechos demuestran que al aplicar los métodos basados en una negociación con principios los resultados son bastante significativos y productivos, adicionalmente a partir de la experiencia de muchas negociaciones se logró establecer que es más cómodo llegar a acuerdos de una manera eficaz lo cual resulta menos caro y complicado para las relaciones humanas.

Con esto no se pretende asegurar que es muy fácil cambiar de costumbres, separar las emociones de las circunstancias o solucionar todos nuestros conflictos siguiendo este modelo paso a paso, pero si de vez en cuando es importante que recordemos que lo primero que estamos intentando obtener es un mejor modelo de negociación, que nos evite desgastes innecesarios, y que tengamos que aceptar lo que nos imponga la otra parte, cuando podemos obtener lo que deseamos y estar satisfechos, porque efectivamente basados en un buen modelo de negociación si podemos tener ambas cosas.

## Bibliografía

- Bello, A. (1887). *Código Civil de Colombia ley 57 del 87*.
- Budjac Corvette, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Mexico: Pearson Educación.
- Danny Ertel, R. (1981). *Preparándose para negociar*. Boston: Libros de pingüinos.
- Dasi, M. (2005). *Técnicas de negociación: Un método práctico*. Madrid: Esic.
- Decreto 1563. (2012). *Normas Generales del Arbitraje Nacional*. Bogotá.
- Ertel, D. (s.f.). *Preparándose para negociar*.
- Gallo, P. M. (2009). *Irlanda del Norte: Historia de Guerra y paz*. España: Complutense.
- Guerra, J. M. (2006). *Conflicto y síndrome del quemado*. España: Sevilla : Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental, 2006.
- HINESTROSA, F. (1983). *Escritos varios*. Bogotá: Externado de Colombia.
- Ley 640, C. d. (2001). *Audiencia conciliación extrajudicial en derecho*. Bogotá.
- MARTINEZ, B. (1999). *Mediación y Resolución de conflictos*. Paidós Iberica.
- McCormack. (1995). *Negociación*. Random House.
- Munduate, L. (1994). *Conflicto y negociación*. Eudema Universidad.
- Pimentel, M. (2013). *Resolución de conflictos*. Barcelona: Plataforma editorial, edición 1  
30 de octubre de 2013.
- Pruitt, D. G. (1981). *Comportamiento de negociación*. Academic Press.
- Redorta, J. (2007). *Aprender a resolver conflictos*. Ediciones Paidós.
- Roger Fisher, W. U. (1981). *Obtenga el sí: cómo negociar sin ceder*. Boston: Mifflin.

Sentencia, c. -1. (1999). *Sentencia, c -160/99 Corte constitucional*. Bogota.

SentenciaC-1195. (2001). *Conciliación extrajudicial en materia laboral*. Bogotá.

William Ury, R. F. (1981). *Obtenga el si: como negociar sin ceder*. Bostón: Mifflin.