

# FUNDAMENTOS Y GENERALIDADES DE LA NEGOCIACIÓN

Comprender los procesos y dinámicas que suelen presentarse en la negociación de Contratos Colectivos, enfatizando en el rol de mediación orientado a resultados armoniosos para las partes que participan en la negociación.

 Introducción 01 Esencia de la contratación colectiva 02 Estrategias para negociaciones exitosas 03 Modelo de negociación de Harvard aplicado a la negociación colectiva Cierre Referencias



## Sindicatos y contexto histórico de negociación colectiva

El sindicalismo, como organización defensora de los derechos de los trabajadores, tuvo su origen durante el siglo XVIII a raíz de la Revolución Industrial, **época histórica en la que la mano de obra fue reemplazada por la maquinaria, por decisión de los empresarios**. Pero esa situación desfavorece a los empleados, quienes debían soportar excesos en horarios de trabajo y baja remuneración económica (Martínez, Álvarez & Hoyos, 2022).

Esta explotación laboral de mujeres, hombres y niños ocasionó que los artesanos pasaran a ser esclavos de las máquinas, tal situación hizo que muchos trabajadores se revelaran y consolidaran organismos de representación para exigir mejores condiciones y relaciones laborales. No obstante, sus intentos de organización eran reprimidos, al ser el mismo Estado el máximo opositor; en consecuencia, los trabajadores comenzaron a reunirse de manera clandestina con el objetivo de defender sus derechos (Agudelo, 2014). Para el siglo XIX, estas agrupaciones secretas hicieron huelgas, materializándose de esta manera la conformación de organizaciones sindicales, también llamadas sociedades de resistencia.





---

Se define el sindicato como agrupación de trabajadores que articula la conformación de un instrumento constitutivo que brinda la posibilidad de realizar actos jurídicos en representación de sus integrantes, con el propósito de buscar, de forma progresiva, beneficios derivados de la relación de trabajo (Noroño, 2019).

**La función de los sindicatos se sitúa en la defensa de los trabajadores a favor del mejoramiento de su calidad de vida**, en la búsqueda de principios de equidad, respeto a la libertad y práctica democrática efectiva (Moreno, 2006). Se puede afirmar, entonces, que el dirigente sindical tiene en la actualidad una gran responsabilidad, en la tarea de lograr la progresividad y la continuidad de los beneficios derivados de la convención colectiva y la defensa integral de los acuerdos procedentes de procesos de negociación.





En palabras de Bernardoni de Govea (2003), la esencia de la contratación colectiva es considerada la **manifestación más exitosa de la negociación colectiva entre los sujetos del mundo productivo**, patronos y trabajadores, constituye una de las instituciones fundamentales de orden jurídico, así como social y económico inducen dicha jerarquización; así:

- A la contratación colectiva debe atribuirse en gran parte el mérito de la especialidad de la disciplina laboral.
- La contratación colectiva, constituyó durante buena parte del siglo XX el vehículo privilegiado para la concreción del llamado carácter progresista de la disciplina laboral, contribuyendo en esa marcha de la humanidad en pos del progreso social que no admite regresiones en las conquistas ya adquiridas.
- La contratación colectiva es una fuente del Derecho, ha sido reconocida en la mayoría de las legislaciones como fuente formal, imperativa e irrenunciable, al igual que el derecho emanado del Estado, aunque en la mayoría de los casos supeditada a éste por su relación jerárquica. A su vez, impulsó cambios en el derecho; así, en muchos países y en innumerables ocasiones, la contratación colectiva se adelantó a la legislación en el reconocimiento de importantes derechos constituyéndose posteriormente en la fuente real o material de reformas legislativas que la tuvieron como antecedente.





- La contratación colectiva como coadyuvante a la paz social, mediante sus funciones preventivas y componedoras de los conflictos colectivos de trabajo. Esta característica, a juicio de algunos autores, explica el celo reglamentista o intervencionista de los legislados en los países latinoamericanos de manera de asegurarse el cumplimiento de los procedimientos que llevan a una composición de la diferencia colectiva.
- La contratación colectiva como instrumento de la solidaridad social, mediante el cual se uniforman las condiciones de trabajo de vastos sectores de trabajadores amparados por convenciones colectivas de rama o centralizados, previniéndose así el *dumping* social y sirviendo a su vez de mecanismos de redistribución de riquezas.
- La contratación colectiva como derecho humano fundamental, constituye conjuntamente con el derecho de asociación en sindicatos y el derecho a la huelga, los elementos esenciales de la libertad sindical, siendo ésta el primero derecho fundamental en el trabajo, a través del cual se actúan la dignidad del trabajador y el derecho a la participación en la empresa y en la vida social y política, así como por sus efectos multiplicadores sobre las condiciones de trabajo.



## Planificación estratégica en la negociación colectiva (Guía de la negociación colectiva, 2018)

Lo primero que se debe tener presente es que las demandas planteadas por el sindicato deben considerarse íntimamente ligadas al desarrollo eficiente de la empresa. Las demandas condicionan las mejoras en la productividad, calidad y competitividad de la empresa.

La negociación debe contemplarse como un proceso de acuerdos continuos que requiere el aprendizaje y el conocimiento de las partes. En la negociación se plantean y se dan a conocer las necesidades, quejas y las opiniones, tanto del sindicato como de la gerencia. En el proceso confluyen las distintas visiones que tienen las partes sobre la realidad de la empresa, ambiente laboral, y los problemas y desafíos que se presentan.

El empleador y el sindicato deben tener como objetivo la búsqueda de la solución más equitativa posible a los problemas que se presentan. Se trata de que sea coherente, y que no caiga en peticiones irreales sin fundamento.

En la medida de lo posible, las dos partes deben respetar los términos y las reglas del convenio colectivo precedente.





Debe existir una confianza mutua entre las partes. Estas deben considerar el contrato colectivo como un instrumento de trabajo indispensable en sus relaciones cotidianas.

En particular, el sindicato y los empleadores deben eliminar las prácticas fraudulentas y antidemocráticas.

Los dirigentes sindicales deben estudiar las implicaciones económicas de las negociaciones y comprender que sus demandas tienen incidencia directa en los recursos financieros y comerciales de las empresas. Ello es la contrapartida de sus demandas, concebida como medio para favorecer tanto los derechos de los trabajadores como los de la empresa, reflejados en términos de productividad, calidad y competitividad de las empresas.

En este sentido, se entiende que los dirigentes sindicales, para mantener sus exigencias, deben formar a sus representados para hacer un trabajo de calidad, responsable y productivo.



## Elección de una estrategia global (Guía de la negociación colectiva, 2018)

Es igualmente necesario definir los principales **aspectos que conformarán la estrategia para negociar**. Se destaca, entre otros, los siguientes:

Los objetivos deben estar correctamente definidos, intentando precisar tanto los generales como los específicos.

Deben tenerse en cuenta los costos y beneficios que se derivarían en caso de tener que transar algunos de los objetivos definidos.

Debe recordarse que es necesario constituir una carpeta de datos y análisis que respalden cada uno de los objetivos. Se trata aquí de obtener información de tipo legal y económico que sirva de apoyo en las negociaciones. La consulta a expertos en estas materias es fundamental. También es importante incluir los documentos y declaraciones de los ejecutivos de la empresa sobre los temas en cuestión.





No puede dejarse de lado, en toda negociación, la información sobre la situación de las empresas similares del ramo, dado que muchas de ellas sólo consideran los promedios generales, sea de rentas, de productividad, de empleo, rotación, etc; y no tienen en cuenta su situación con respecto a los demás.

Del mismo modo, deben ser analizadas las negociaciones anteriores: cuáles fueron los procesos mediante los cuales se llegó a un acuerdo; cuáles fueron argumentos patronales tanto para el rechazo de demandas como para la obtención de las mismas; cuáles fueron las promesas planteadas, en qué medida se cumplieron o no las predicciones de la empresa en lo relativo a la productividad, volúmenes de venta, tasas de ganancia, obtención de ventajas competitivas, etc.

Otro aspecto de interés es preguntarse si se ha elegido bien el terreno de la negociación, si se han identificado los cuellos de botella u obstáculos principales con los cuales se tropezará y las tácticas que utilizará el empleador.



Para preparar una estrategia, es necesario considerar siempre que las personas son diferentes de los problemas. El considerar personas a los contrincantes nos hace tener presente que son seres humanos, con emociones, valores y diferentes puntos de vista. Una relación de trabajo que se construye sobre la confianza, la comprensión y el respeto puede conducir a que una negociación sea más fácil y más eficiente.

El que una sección marche mal no debe atribuirse a la incompetencia de la persona encargada. Es necesario separar ambos aspectos para tener buenas relaciones en la mesa de negociaciones. Las personas tienen egos que fácilmente se sienten amenazados, confundiendo a veces sus percepciones con la realidad. Por ello habrá que separar en la negociación los aspectos objetivos de las apreciaciones personales.





## Distinción entre lo sustantivo y las posiciones (Guía de la negociación colectiva, 2018)

---



Conviene siempre recordar que la relación entre el sindicato y la empresa es una relación permanente, que debe cuidarse. Hay que esforzarse en mantener unas relaciones buenas y estables. A veces puede avanzarse en un punto sin importancia y perder a cambio la buena relación con la otra parte.



Otro aspecto importante es saber distinguir entre el problema de fondo y las relaciones existentes entre las partes. No se trata de mantener posiciones inmodificables en las que el negociador se juega la vida. Ello significa centrar la negociación como una lucha de voluntades, como una identificación abusiva entre la posición asumida (tanto porcentaje de reajuste, tal concesión de beneficios) y la propia valía de la persona. Ello lleva a ofuscarse y a no saber encontrar soluciones.



Para evitar esta situación es importante reconocer que las personas pueden tener distintas visiones de un mismo problema. Es necesario saber ponerse en el lugar del otro. No conviene proyectar en el otro nuestros propios temores, ni tampoco culpar al otro de nuestros propios problemas. También es conveniente comprender que tanto una parte como la otra tienen emociones. Por ello, es útil que dichas emociones se hagan explícitas, a fin de poder separarlas del problema en cuestión y para que la otra persona pueda desahogarse. Tampoco conviene reaccionar negativamente ante un estallido emocional, perdiendo la calma.



Es muy importante, en la mesa de negociaciones, que exista una buena comunicación, escuchar atentamente lo que se dice, los argumentos de la otra parte. Es siempre necesario establecer una buena relación de trabajo, enfrentándose al problema y no a las personas. Hay que aprender a separar la relación de lo sustancial del problema. Es decir, se trata de separar los problemas objetivos de las personas.





Otra recomendación estratégica, es centrarse en los intereses, a fin de conciliarlos, y no en las posiciones. Es decir, se trata de ir más allá de las posiciones de la otra parte, para descubrir cuáles son los verdaderos intereses que están en juego y qué es lo que se está defendiendo.



Los intereses son los que definen el problema. El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes. Estos deseos y preocupaciones son intereses. Por ello es posible encontrar que tras las posiciones opuestas puede haber intereses compartidos y compatibles.

En síntesis, para establecer un **plan estratégico, es necesario tener claro cuál es la misión de la organización sindical**, aspecto importante y estrechamente vinculado al proceso de negociación colectiva. En el ámbito de las relaciones laborales es el sindicato quien asume la representación de los objetivos e intereses de los trabajadores.



Las siguientes preguntas pueden ayudarnos a **diseñar la estrategia del sindicato**, a la vez que nos servirán para tener claros los objetivos y los problemas de la negociación:

- ¿Hemos puesto el cuidado en definir bien nuestros objetivos?
- ¿Hemos definido las dimensiones, los aspectos por los que mediremos en qué medida el objetivo se ha cumplido?
- ¿Hemos descompuesto los objetivos en general y específicos?
- ¿Hemos descrito las diferentes soluciones propuestas?
- ¿Cuál será la franja de costos y utilidades que tendremos en consideración en caso de transar algunos de estos objetivos?
- ¿Se ha constituido una carpeta de datos y análisis para cada objetivo?
- ¿Se han compilado declaraciones, documentos, otras pistas de los dirigentes de la empresa sobre el tema?
- ¿Se ha hecho una comparación temática con otras empresas similares?
- ¿Se han analizado a fondo las experiencias de negociaciones pasadas?
- ¿Se ha consultado a expertos?





## Cualidades del negociador en la Contratación Colectiva (Guía de la negociación colectiva, 2018)

---

- Saber escuchar evitando ofuscarse.
- Expresar sus ideas en forma ordenada, sintética y fundamentada.
- Estar dispuestos a tomar decisiones de forma responsable.
- Gocen de una amplia confianza de las bases.
- Tener buenas relaciones con los directivos de la empresa, pero que a la vez tengan valor para defender los intereses de los trabajadores.
- Trabajar en equipo y disfruten hacerlo.
- Saber establecer tácticas e improvisar al mismo tiempo.
- Ser flexibles, capaces de proponer soluciones alternativas.
- Ser francos, creíbles e inspiren confianza.



En palabras de Parra et. al. (2010), en la negociación colectiva los integrantes inician planteando sus intereses, lo que conlleva a generar sentimientos diversos. Los motivos que tiene cada negociador dan como resultado conductas que se traducen en propuestas verbales en las que una parte intenta persuadir a la otra.

Así mismo, los autores plantean que al llevar a cabo una negociación colectiva **se debe conocer previamente el tipo de negociación en la cual se va a participar**. Si se conoce el tipo de negociación se podrá tener una preparación encaminada a obtener mejores beneficios. En tal sentido, se plantea tres tipos de negociación:

### Negociación cooperativa

Los negociadores manifiestan de llegar a un acuerdo beneficioso para ambos y una alta cooperación. La máxima principal es el respeto por el beneficio mutuo. Su meta es que todos ganen y se caracteriza por la búsqueda de objetivos compartidos. Implica que las partes involucradas invierten todas sus habilidades y medios para poder obtener un conjunto de beneficios que no alcanzan por sí solos: Ejemplos de este tipo de negociación se dan entre proveedores y clientes en lo que la relación en el tiempo es más importante que la ganancia a corto plazo.





### Negociación competitiva

Los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso no colaboran. Lo importante en este tipo de negociaciones es la victoria final y conseguir el objetivo previsto sin importar el de la otra parte. Es en este tipo de negociaciones cuando los poderes de ambas partes entran en juego y se utiliza la información que se tenga sobre la otra parte. Ejemplos de este tipo de negociación se dan entre compradores y vendedores en los que la relación entre ambas partes no implica una relación extensa en el tiempo.

### Modelo de Harvard para negociar

El principio está basado en que los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación entre ellos. El proceso enfatiza el aspecto comunicacional de la negociación, procurando arreglar un resultado beneficioso para todas las personas involucradas en el conflicto, en el esquema de ganar-ganar. No implica que todas las partes obtengan todo lo que deseen, sino que obtendrán más de lo que podrían conseguir a través de otro modo que pudieran elegir para la resolución de su disputa.



Tabla 1.

<b>Criterio</b>	<b>Negociación Cooperativa</b>	<b>Negociación Competitiva</b>	<b>Método Harvard</b>
Participantes	Amigos	Adversarios	Solucionadores
Meta	Acuerdo	Victoria	Buen acuerdo
Relación	Cultivan	Condicionan	Cultivan
Concesiones	Hacen	Demandan	Cultivan
Con el problema	Suaves	Duros	Duros
Con la gente	Suaves	Duros	Suaves
Con los otros	Confían	Desconfían	Neutrales
Posición	Muy flexibles	Muy rígidos	Intereses
Avance	Hacen ofertas	Hacen amenazas	Exploran intereses
Límites	Los muestran	Los esconden	Evitar tenerlos
Unilateralidad	Aceptan pérdidas	Demandan ganancias	Mutua ganancia

Nota: Comparación de los modelos de negociación (Parra et.al. 2010)



---

En la negociación colectiva, **el lenguaje corporal juega un papel fundamental**. Pocas personas observan de manera detallada el lenguaje corporal de la persona con lo cual negocian, y éste es un factor importante, ya que su adecuado análisis permitirá tener un mayor control de la negociación. Esto es porque si se logra descifrar el lenguaje corporal del oponente, se podrán generar tácticas de negociación que controlen el proceso de negociación.

Es así, en palabras de McCloskey (2001), el lenguaje corporal es la expresión más espontánea de nuestros pensamientos. Por medio de nuestros gestos, mirada, movimientos, postura y apariencia indicamos estados de ánimo, amor, disgusto, nerviosismo, etc.

Al momento de negociar una Convención Colectiva es recomendable (Parra et. al. 2010):

- Antes de comenzar una negociación, los negociadores (dependiendo del rol que juegan en la negociación), deben determinar su objetivo en la negociación.
- Establecer los límites monetarios para que al final de la negociación, no se sorprendan de las concesiones que otorgaron.





- Conforme a la información presentada, se pretende que las personas conozcan las tácticas obtenidas del lenguaje corporal de los negociadores contrincantes, y al conocerlas pueden servirles para pedir una interrupción o el término de la negociación debido a que tal vez no estén dispuestos a realizar más ofertas o simplemente porque la negociación necesita de un receso.
- El modelo basa su proceso en negociadores que son duros con los problemas y suaves con las personas, ya que, si se quiere lograr lo mejor para sí, se requiere una actitud de cooperación y de solución conjunta a los problemas.
- En el avance de la negociación se irán analizando las ventajas y desventajas de cada oferta, y una vez analizadas, se puede tomar la mejor decisión sobre seguir o cambiar de estrategia conociendo los beneficios de cada oferta.



El propósito de **identificar los intereses de cada parte es ver si alguna de ellas puede idear opciones creativas para satisfacerlos**; así una opción puede transformarse en un posible acuerdo o parte de un acuerdo. Al respecto resulta interesante destacar tres estrategias de negociación que pueden ser utilizadas para formular y generar opciones a saber (Parra, 2012):

### Crear valor

Consiste en hacer la torta más grande, encontrando valor en las diferencias, reemplazando el ganar-perder por el ganar-ganar.

### Reclamar valor

Se denomina también de suma cero, porque el pastel no se puede agrandar más, y lo que una parte gana es a costa de lo que la otra pierde. En este caso la negociación consiste en un duro regateo en que comienza pidiendo mucho para luego ir rebajando las pretensiones.

### El dilema del negociador

Se refiere a manejar de forma eficaz y simultánea los dos procesos descritos anteriormente. El valor creado debe ser posteriormente reclamado (dividido) y la forma de crearlo determinará la forma de dividirlo. El buen negociador es aquel que sabe crear valor sin hacerse vulnerable a los que reclama, y también reclamar en el momento justo.





Así mismo, es importante describir algunos de los **obstáculos que con mayor frecuencia surgen en un proceso de negociación colectiva** (Parra, 2012):

### La reacción

Esta dificultad es de **índole interna y apunta hacia el interior del propio negociador**, dice relación con que los seres humanos son máquinas de reacción, por lo que el primer problema que puede encontrarse un negociador no es sólo el difícil comportamiento de su contraparte, sino su propia reacción frente a un actuar conflictivo de la otra parte.

### Las emociones

El segundo obstáculo lo constituyen las **emociones negativas de la contraparte**, los ataques que podrían deberse a ira y hostilidad, sus posiciones inflexibles, las cuales podrían ocultar miedo y falta de confianza.





### Las posiciones

El obstáculo lo constituye el **comportamiento posicional de la contraparte**, el hábito de atrincherarse en una posición y hacer ceder al negociador sin tener la intención de doblar su postura.

### El descontento

Puede que el objetivo del negociador sea lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes, pero podría encontrarse con que a su contraparte no le interesa el resultado llegado por el negociador, ya que no vería, o no entendería, el beneficio que podría ganarle el acuerdo.

### El poder de la contraparte

Si la otra parte entiende al proceso negociador como un asunto de ganar/perder estará resuelta a derrotar al negociador cooperativo, por lo que puede que se guíe por el principio “lo que es mío es mío y lo del otro es negociable”.



El modelo Harvard o Modelo Tradicional Lineal es una visión de negociación desarrollada en EEUU, en la segunda mitad del siglo XX, por los profesores de la Universidad de Harvard Fisher, Ury y Pattom, el modelo se centra en el manejo del conflicto y su resolución desde los intereses de las partes (Altamirano, 2017). Se basa en **negociar sin ceder**, mientras se es justo y se protege al negociador de quienes intentan sacar ventaja sobre esto. De igual forma, busca que en el acuerdo se beneficien las partes y que, queden satisfechas (Masache, 2016).

### Elementos que deben primar en la negociación con el modelo de Harvard

En palabras de Masache (2016), el modelo de Harvard se fundamenta en la negociación por intereses de las personas, y tiene en cuenta cuatro principios que pueden usarse en la mayoría de los casos a tener presente:

**01**

Separar las personas del problema.

**02**

Concentrarse en los intereses, no en las posiciones.

**03**

Inventar opciones de beneficio mutuo.

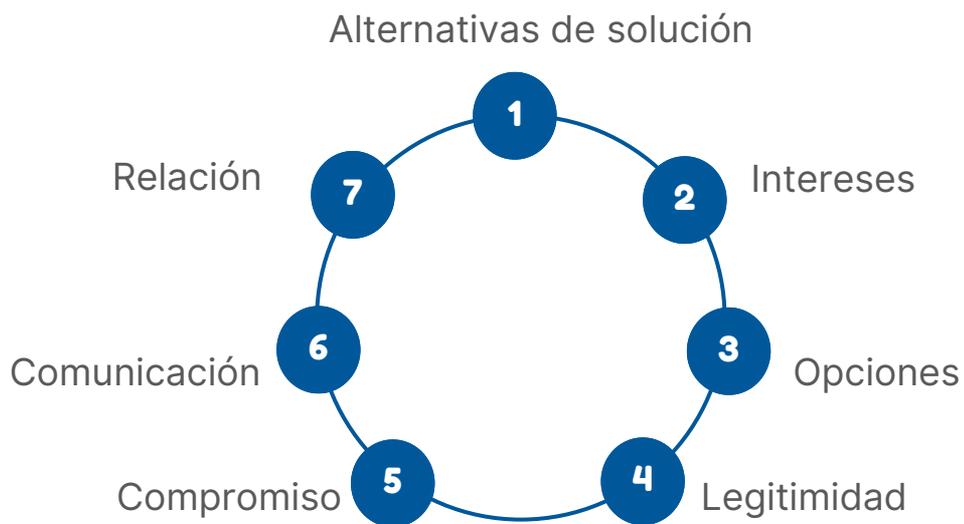
**04**

Insistir en que el resultado se base en algún criterio objetivo.





En esta misma línea, Muñoz (2001) precisa que en una negociación que aplique el modelo de negociación de Harvard tendrá resultados exitosos sólo si logra combinar de forma adecuada siete elementos:





## Características de los negociadores en el modelo de Harvard

Al considerar la visión progresista de negociación del modelo de Harvard, en el cual priman los intereses y los beneficios para ambas partes involucradas en un conflicto y que, además, se **enfoca a soluciones eficientes, neutrales y justas** es importante destacar que el éxito del proceso de mediación descansa en gran medida en las habilidades y las herramientas de la persona mediadora.

En ese sentido, el rol de la persona mediadora se basa en controlar la interacción en medio del conflicto. El mediador o negociador se define como experto en la materia y guía de un proceso que está estructurado y secuenciado. Si se atiende a la concepción de mediación que se propone en este modelo, se destacan las siguientes características (Muñoz & Ramos, 2010):

Empatía

Legitimidad

Escucha activa

Generar confianza e imparcialidad

Observación directa

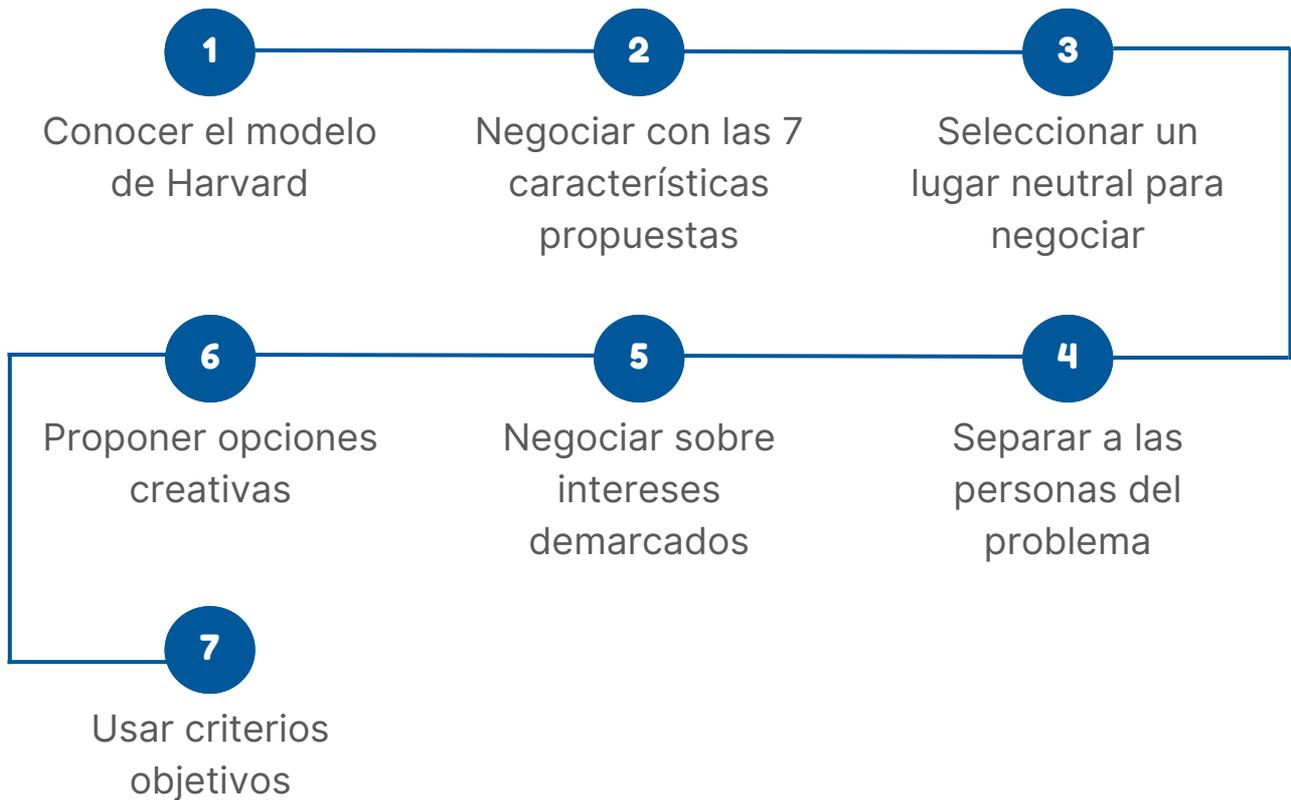
Visión neutral





## Cómo aplicar el modelo de Harvard para la resolución de conflicto y negociación con sindicatos

En palabras de Martínez, Álvarez & Hoyos (2022), para aplicar el modelo se deben emplear la siguiente ruta de acción:



## Negociar: una habilidad que se potencia con el entrenamiento

Los seres humanos vivimos en sociedad y por tal motivo alguna vez en nuestra vida se tendrá que negociar, es por ello que tener presente estas **técnicas que en gran medida ayuda a evaluar las posturas de las personas en el desarrollo de la negociación**. De esta manera, se podrá llegar a un acuerdo sin que la negociación pueda concluir con poca incertidumbre.

Frente a las modernas tendencias que se presentan para resolver aquellas discrepancias que puedan darse a raíz de la necesaria interacción entre sujetos u organizaciones, cabe destacar **la plena vigencia que en la actualidad tiene la negociación como método alternativo de resolución de toda clase de conflictos**, no quedando circunstancia, como pueden pensar muchos, al ámbito meramente gerencial o trasnacional (Darío, 2012).



Por otra parte, es necesario contemplar un cambio de paradigma respecto de la forma en que entendemos y abordamos el conflicto, debiendo ser entiendo desde una perspectiva neutral, desprovisto de toda carga negativa, sólo así podremos llegar a encontrar soluciones realmente satisfactorias que permitan, no sólo dar solución a nuestras disyuntivas, sino que, además, preservar aquellas relaciones que nos han de unir en el futuro con nuestra contraparte negociadora (Darío, 2012).



Todos de una u otra manera negociamos, las parejas, los hijos con sus padres, los compañeros de trabajo, los amigos antes de tomar una decisión, en fin, pareciera que la negociación forma parte de nuestro quehacer diario en la búsqueda de satisfacer nuestros intereses particulares. Al respecto es **imperativo entender que en buena parte de los conflictos** que se nos presentan será el método cooperativo el que nos brinde mayores posibilidades.

Por último, en cada proceso de negociación que se emprenda, junto con las dificultades propias que la propia naturaleza humana planteará a los negociadores, será importante que éstos no pierdan de vista aquellos elementos que a fin de cuentas constituyen los pilares de un proceso negociador eficaz, destacando como piedra angular de éste, la búsqueda y satisfacción de los distintos intereses en juego, más que centrarse en las distintas posiciones (Parra, et. al. 2010).

Agudelo, M. (2014). *Participación política del sindicalismo colombiano. Un estudio introductorio*. *Desafíos*, 26(1), 267-296. Recuperado del sitio web: <https://doi.org/10.12804/desafios26.1.2014.07>

Altamirano, F. (2017). *Modelos de negociación: análisis del proceso de negociación colectiva en Minera la Escondida*. [Tesis Doctoral, Universidad Técnica Federico Santa María]. Recuperado del sitio web: <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23128/35609002321233UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bernardoni de Govea, M. (2003). *La contratación colectiva de trabajo, dificultades y expectativas*. *Redalyc*, 9 (1), 41-63

Guía de la negociación colectiva (2018). *Ministerio de empleo y seguridad social*. Madrid. Recuperado de página web: [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec\\_trabajo/ccncc/B\\_Actuaciones/Guia/GuiaNC\\_2018\\_web.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/ccncc/B_Actuaciones/Guia/GuiaNC_2018_web.pdf)

Noroño, J. (2019). *Transnacionalidad sindical. Herramienta de integración, cambio y equidad global*. *Teuken Bidikay*, 10(15), 225-238. Recuperado del sitio web: <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1609/1270>

Martínez, L; Álvarez; L. & Hoyos, A. (2022). *El modelo de Harvard. Propuesta de negociación entre la universidad pública y sus sindicatos*. Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. Panamá

Masache, J. (2016). *Planteamiento de un modelo de negociación aplicable al Ecuador utilizando las herramientas de la programación neurolingüística en el método de negociación de Harvard* [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Archivo digital. Recuperado del sitio web: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11625/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

McCloskey C., M. (2001). *Etiqueta para profesionales*. (1ra. Ed.). ISBN: 958-04-6213-5. Bogotá, Colombia: Editorial Nomos.

Mejía, S. (2012). *Negociación y solución de situaciones para líderes organizacionales*. Redalyc, 17 (52), 60-65

Moreno, M. (2006). *Nuevas ciencias sociales 3*. Grupo Editorial Educar.

Muñoz, L. (2001). *Técnica de la negociación: análisis a partir de las herramientas del modelo de negociación de Harvard*. Derecho y Humanidades, (8). Recuperado del sitio web: <https://revistainvi.uchile.cl/index.php/RDH/article/view/25748>

Muñoz, Y., & Ramos, M. (2010). *Mediación. Escuelas, herramientas, técnicas*. Gizateka, documento 1. Fundación Gizagune. <https://www.fundaciongizagune.net/wp-content/uploads/mediacionherramientas-tecnicas.pdf>

Parra, D. (2012). *La negociación cooperativa: una aproximación al modelo Harvard de negociación*. Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política. Chile

Parra, J; Santiago, E; Murillo, M; & Atonal, C. (2010). *Estrategias para negociaciones exitosas*. Redalyc, 8, 1-13



**Has culminado  
la revisión del tema**

