

LA NEGOCIACIÓN COMO SOLUCIÓN A SITUACIONES CONFLICTIVAS

NEGOTIATION TO RESOLVE CONFLICTIVE SITUATIONS

Antonio L. Manzanero¹
Integración y Tecnología

RESUMEN

El presente trabajo analiza los principales aspectos que influyen en los procesos de negociación que se pueden poner en práctica para solucionar situaciones de conflicto (secuestros, conflictos bélicos, disputas interpersonales...). Se propone una metodología que pretende facilitar la solución de situaciones conflictivas mediante acuerdos negociados. Los puntos clave de la negociación son la distinción entre intereses y posiciones, el poder de negociación y el concepto de MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado).

PALABRAS CLAVE: *Negociación, Conflicto, Acuerdo.*

ABSTRACT

This paper analyses the main aspects that influence negotiation processes to resolve conflict situations (abductions, warlike conflicts, interpersonal disputes...). A methodology is proposed which aims to facilitate the resolution of conflict situations through negotiated agreements. Key points of negotiation are interest/position distinction, power to negotiate and BATNA (best alternative to the negotiated agreement) concept.

KEY WORDS: *Negotiation, Conflict, Agreement.*

¹ antonio.manzanero@uam.es

INTRODUCCIÓN

Casi todos los días encontramos situaciones que nos obligan a llegar a acuerdos en los que se buscan puntos de encuentro para conseguir satisfacer nuestras demandas. El proceso que nos permite llegar a ese acuerdo se denomina negociación.

Cada vez son más usuales las noticias en las que diferentes tipos de conflictos se resuelven mediante negociaciones entre las partes implicadas. A mediados de noviembre de 2002 saltó a los medios de comunicación la noticia del secuestro de un grupo de niños en un colegio de L'Hospitalet que fue resuelto por un negociador experto de la policía, que ya había intervenido en casos de secuestro aéreo. Las negociaciones son también métodos habituales en los intentos de poner fin a los conflictos bélicos, y cada vez más a menudo los negociadores expertos son requeridos para mediar en situaciones de conflicto intrafamiliar y empresarial.

El objetivo del mediador o del experto negociador será alcanzar el mejor acuerdo posible y, por tanto, que la negociación sea eficaz. Definiríamos una Negociación Eficaz como aquella en la que los negociadores son capaces de alcanzar el AIRE, esto es, **Acuerdos Inteligentes**, **Relacionales** y **Eficientes**.

Inteligente : Permite a todas las partes implicadas en la negociación mejorar sus posiciones iniciales, aunque para alcanzarlo tengan que hacer concesiones.

Relacional : El acuerdo alcanzado debería permitir mantener una relación satisfactoria a medio/largo plazo con la

otra parte. Es posible que en situaciones particulares de conflicto no sea un interés mantener una relación a largo plazo, sin embargo actuar como si así fuera facilitará alcanzar acuerdos y evitará posiciones extremadamente radicales.

Eficiente : Los acuerdos deberían alcanzarse con la mínima inversión de tiempo, coste y desgaste personal.

Requisitos para poder negociar

Solamente es posible alcanzar un acuerdo como solución a una situación de conflicto si se cumplen los siguientes requisitos:

— **Reconocimiento de la necesidad mutua**. Ambas partes deben percibir que se necesitan mutuamente para poder alcanzar sus intereses particulares. En el momento que alguna sienta que no necesita de la otra, la negociación se romperá. Por lo tanto, es conveniente que dejemos patente a la otra parte en qué medida podemos ayudarle en la consecución de sus intereses de modo que se mantenga una actitud de colaboración.

— **Similar poder de negociación entre las partes**. Si una de las partes implicadas en el conflicto tiene el poder absoluto de la situación y la otra ninguno, o existe un desequilibrio desproporcionado es fácil que la parte más poderosa tienda a intentar imponer sus posturas dificultando el acuerdo. Por esta razón, debe intentarse equilibrar, de forma que en muchas ocasiones las negociaciones se convierten en un auténtico juego de poder.

— **Voluntad de negociar**. En términos generales, podríamos decir que dos

no negocian si uno no quiere. Por lo tanto, habrá que persuadir a las partes implicadas que la mejor solución posible a la situación de conflicto es alcanzar un acuerdo en el que todas las partes puedan satisfacer sus intereses, pues de lo contrario todos pueden salir perdiendo.

— **Existencia de intereses compatibles.** Por último, aunque no menos importante, es fundamental que los intereses de ambas partes sean compatibles, porque si no es así será difícil llegar a un acuerdo. En ocasiones es necesario redefinir los intereses, trascendiendo las diferentes posiciones de cada una de las partes, de modo que explícitamente las partes sean conscientes de que la ganancia de uno no tiene porqué implicar pérdida en el otro.

OBSTÁCULOS A LA NEGOCIACIÓN

No siempre es fácil alcanzar un buen acuerdo, y en la mayoría de las ocasiones las negociaciones se rompen dando como resultado un enquistamiento de los conflictos, cuando no un agravamiento de la situación con consecuencias imprevisibles.

Los principales obstáculos son:

- Mantener percepciones interpersonales erróneas.
- No mantener abiertos los canales de comunicación y de información en relación con la situación de conflicto.
- Discutir sobre posiciones inamovibles, en lugar de hacerlo sobre necesidades e intereses.
- Discutir sobre el pasado.
- Tendencia a definir el conflicto en

términos de una única solución, con lo cual la discusión se polariza en torno a esta situación y no se consideran otras.

- Tendencia a culpar a la otra parte del conflicto.
- Tendencia a etiquetar.
- Subestimar nuestra capacidad para negociar y resolver conflictos.
- Negar a la otra parte su derecho a cambiar.
- Falta de recursos o mala utilización de los recursos que tenemos para resolver el conflicto.

VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

¿Qué deberíamos tener en cuenta para que los conflictos concluyan con un buen acuerdo? Como en otras actividades, el negociador debe estar bien preparado antes de enfrentarnos al acto de negociación en sí (Fisher y Ertel, 1995). Por ello, el negociador experto debería considerar varios aspectos para preparar la futura negociación, de acuerdo con los siguientes cinco pasos:

1. *Identificación de Intereses y Recursos.*
2. *Determinación de Posiciones*
3. *Análisis de Poder*
4. *Selección del Enfoque Negociador*
5. *Identificación de Posiciones Iniciales.*

1. **Identificación de intereses y recursos**

Intereses de Negociación

Según la Metodología Harvard de Negociación (Albrecht y Albrecht, 1988;

Fisher y Ury, 1981), la clave de un buen acuerdo está en discutir por intereses y no por posiciones. Por ello, para llegar a una solución inteligente se hace necesario que identifiquemos y no perdamos de vista los intereses y objetivos a alcanzar en la negociación. Los intereses son las razones últimas que nos llevan a negociar. ¿Qué pretendemos conseguir con esta negociación? ¿Cuáles son las metas que perseguimos? Estos intereses pueden ser muy claros y manifiestos o, por el contrario, poco concretos e implícitos. Los intereses más poderosos son aquellos que están relacionados con las preocupaciones y necesidades de las personas, como por ejemplo el reconocimiento, la seguridad... y no son siempre aparentes. El análisis del por qué y para qué se negocia permitirá ir más allá de las posiciones de cada una de las partes, y sólo de este modo se podrá alcanzar un acuerdo en el que las partes queden satisfechas y por tanto el conflicto quede solucionado.

Así pues, se hace necesario identificar los intereses de todas las partes implicadas. Además, conviene priorizarlos considerando la información disponible. En cualquier caso es aconsejable comenzar la negociación por aquellos intereses que son compartidos. De igual modo, es preferible comunicar los intereses que se persiguen legítimamente, siempre que no se manifiesten de una forma tan perentoria que hagan adoptar implícitamente una posición de debilidad a alguna de las partes, ya que su manifestación permite hacer partícipes de ellos a la otra parte, y que sepan qué nos mueve a negociar. Imaginemos, por ejemplo, que el interés de nuestra negociación sea salvar la vida de niños implicados en un secuestro, se trata de un interés muy legítimo que todas las partes podrían entender e inclu-

so compartir, aunque probablemente no pudiéramos conceder "cualquier cosa" a cambio de satisfacerlo.

Recursos de Negociación

Son los valores de cambio de la negociación, todos aquellos elementos valiosos que poseemos y por los que la parte contraria ofrecería algo a cambio.

Cuanta más variedad de recursos (tangibles o intangibles) identifiquemos, más rica y flexible será la negociación. Además, permitirán alcanzar los acuerdos más fácilmente ya que aumentan nuestro poder de negociación impidiendo que nos centremos en un recurso básico como puede ser el dinero. Los recursos tangibles suelen corresponder con aquellos más materiales, mientras que los intangibles hacen referencia a variables psicológicas como seguridad, confianza, garantías...

Tener identificados los recursos de negociación permite una mayor flexibilidad en la negociación, aumenta el poder negociador, ayuda a no realizar involuntariamente concesiones gratuitas, introduce racionalidad en la negociación y facilita la consecución de acuerdos beneficiosos.

A diferencia de los intereses, es mejor tratar progresivamente los recursos con los que contamos, utilizándolos como moneda de cambio que nos permita obtener y hacer concesiones.

2. Determinación de posiciones

Las posiciones son los medios que nos permiten alcanzar los intereses. Son

diferentes opciones formadas por combinaciones de recursos.

Responden al CÓMO voy a satisfacer mi interés. El interés es la meta, mientras que la posición es la forma de conseguirla. Las posiciones suelen ser muchas, variables y flexibles frente a los intereses, que se caracterizan por ser pocos e inflexibles: los fines no se negocian, se negocia la forma de satisfacerlos.

Es recomendable centrarse en los intereses y no obsecarse con las posiciones. Buena parte de las negociaciones se han malogrado porque se confunden los intereses con las posiciones, a causa de la falta de flexibilidad que esto supone, ya que aunque las posiciones de las diferentes partes en conflicto puedan ser incompatibles los intereses frecuentemente no lo son.

Por cada interés suelen encontrarse normalmente varias posiciones distintas que permiten su satisfacción.

Imaginemos un conflicto entre varios países por un territorio. La obtención de ese territorio es una posición u opción para cada país como forma de satisfacer el interés real que hay detrás de las respectivas demandas de ocupación. En la mayor parte de los casos el interés consiste en aportar una imagen de fuerza ante el pueblo del que los mandatarios en conflicto son dirigentes, asegurar una cierta seguridad para su gente, obtener recursos energéticos o alimenticios, hacer prevalecer intereses políticos más o menos legítimos, favorecer la integración de la población o incluso ocultar problemas internos. Muy probablemente la lucha por obtener ese territorio es sólo una posición más entre las muchas opciones que podrían satisfacer sus intereses. Centrarse únicamente en la posición de obtener un territorio bloqueará las negociaciones e impedirá alcanzar un acuerdo, ya que esta solución perjudicará siempre a alguien, siendo posible que otras posiciones distintas permitieran alcanzar los intereses

Figura 1. Diferencias entre Intereses y posiciones

• Intereses

- Fines
- Genéricos
- Se satisfacen de muchas maneras
- Inflexibles
- Pocos (5-7)
- QUE's

• Posiciones

- Medios
- Cuantificables
- Son una única Opción
- Flexibles
- Cuantos más, mejor
- COMO's



de cada una de las partes de forma mucho más satisfactoria. Por ejemplo, un acuerdo comercial, crear una franja de seguridad desmilitarizada bajo supervisión de alguna institución internacional, dedicar los recursos bélicos a explotar las propias fuentes de riqueza, etc. Por lo tanto, cada posible solución es una posición distinta que permitiría satisfacer los intereses en juego. Es por ello que se debería tener la suficiente creatividad y flexibilidad como para buscar y adaptarnos a las posiciones que de algún modo pudieran satisfacer los intereses de todas las partes, sin que nadie se viera perjudicado.

3. Análisis de Poder

El negociador experto debería ser lo suficientemente hábil para jugar con el grado de poder que le otorga la situación de conflicto. Para que se obtenga un resultado satisfactorio con la negociación, es importante que el poder esté equilibrado entre las partes que intervienen en la misma. Por esta razón es fundamental analizar las diferentes fuentes de poder para sacar de ellas el máximo partido posible.

Fuentes de Poder

— **MAAN**. La principal fuente de poder es el MAAN, la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (Fisher y Ury, 1981). Es decir, ¿qué alternativa tengo si no se llega a un acuerdo?. Por ejemplo, en un secuestro la mejor alternativa del secuestrador si no se llega a un acuerdo sería deponer su actitud o arriesgarse a una intervención armada con peligro para su propia vida, mientras que la alternativa de la policía es poner fin al

secuestro de forma violenta con el riesgo de provocar víctimas.

El negociador que tiene un MAAN más alto pierde menos si no llega a un acuerdo, lo que le proporciona un grado de poder alto. Si estas alternativas fueran escasas o nulas su poder de negociación sería menor porque tendría que aceptar en peores condiciones. Si, por el contrario, fueran múltiples, generaría internamente una sensación de poder que le predispondrá a negociar desde una postura más segura y a defender sus intereses con mayor fuerza.

Es importante tener en cuenta que nuestro MAAN es valioso en la medida que sea mejor que el del contrario, cuanto más podamos conocer acerca de su MAAN, más fácil nos resultará negociar; de ahí que esta información no se transmita, excepto en casos claramente excepcionales. En cualquier caso resulta muy útil considerar las alternativas, cuyo análisis permite objetivar nuestra posición en el conflicto. En un secuestro, por ejemplo, una alternativa a un acuerdo negociado puede ser la intervención armada de los cuerpos de seguridad, con el riesgo de bajas que ello implica (como sucedió en el caso de los rehenes del teatro de Moscú en octubre de 2002).

— **TIP**. Una de las más típicas fuentes de poder procede de la función $T + I = P$. La parte que tiene menos presión de tiempo para llegar a un acuerdo, así como la que tiene más información sobre lo que hay en juego será quien tenga un mayor poder de negociación (Maubert, 1993).

— **Legitimidad**. Adquirida por el hecho de reivindicar una causa justa que avala la petición.

— **Intensidad de las necesidades**

No es conveniente mostrar demasiado intensamente nuestro interés, ya que de esta forma podría ser interpretado como que nuestro MAAN es muy bajo y no tenemos alternativas más que llegar a un acuerdo con la otra parte.

— **Imagen de honestidad y credibilidad** es una fuente de poder intangible pero muy importante, siempre que sepamos mantenerla. Está muy relacionada con la legitimidad.

— **Experiencia como negociador**

Un buen conocimiento de las estrategias y la metodología de negociación nos confiere ventaja frente a los negociadores inexpertos.

4. Selección del Enfoque Negociador

En cuarto lugar, hemos de tener en cuenta el enfoque negociador que más nos conviene. Es decir, qué talante o actitudes personales nos llevarán a conseguir mejor nuestros objetivos.

La elección del enfoque se hace en función de múltiples factores, como la confianza que nos merece las personas con las que negociaremos o la relación que mantendremos con ellos a partir de ese momento.

Enfoques extremos

En toda negociación se encuentran los intereses de ambas partes. En este continuo encontramos varias posturas que oscilan entre la situación extrema en la que consigo únicamente mis intereses o, por el contrario, es la otra parte la que obtiene todos los beneficios.

En este último caso, el negociador no duda en hacer concesiones si con ello alcanza el acuerdo con mayor facilidad. El hecho de buscar soluciones amigables perdiendo de vista los propios intereses hará que finalmente termine con la sensación de haber sido explotado o que se han aprovechado de sus buenas intenciones y sin haber alcanzado sus propósitos.

Por el contrario, el negociador duro percibe cada situación de negociación como un enfrentamiento de intereses en los que no caben más opciones que ganar o ser vencido, de ahí que radicalice su postura buscando ganar sin más consideraciones. Busca una solución que le sea favorable sin tener en cuenta los intereses del contrario.

Es conveniente mostrar una actitud flexible y, mejor que adoptar posturas extremas, buscar situaciones intermedias, aplicables en función de la situación concreta de la negociación. La validez de ellas dependerá de la adecuación a las circunstancias.

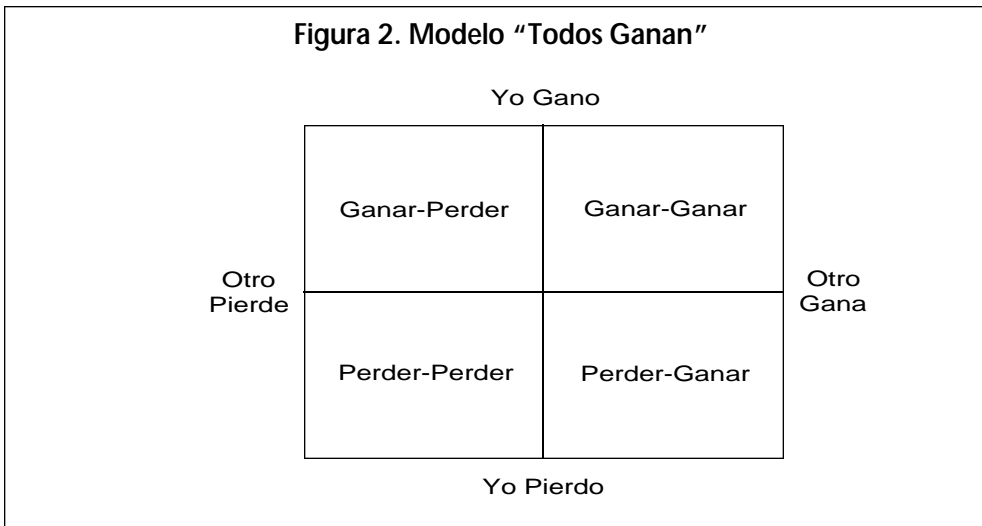
Se han formulado una gran variedad de modelos que podrían ser de utilidad para elegir los enfoques que queremos adoptar durante la negociación. Uno de ellos podría ser el conocido modelo "Todos Ganan" (WIN-WIN) que persigue la obtención del máximo beneficio para todas las partes.

Modelo "Todos Ganan"

Este modelo propone que entre la forma suave de negociar, que supone evitar el conflicto haciendo concesiones que van en contra de las propias convicciones y necesidades; y la forma dura,

que supone un enfrentamiento agotador entre ganadores y perdedores, existe la posibilidad de negociar buscando beneficios mutuos y logrando soluciones aceptables para ambas partes.

conflicto de acuerdo con dos ejes: la asertividad y la cooperación (ver figura 3). Dependiendo de diferentes factores, al enfrentarnos a un conflicto podemos tratar de *competir* con la otra parte, en un



En términos generales, este modelo propone una actitud cooperativa de todas las partes implicadas, de modo que intervengan activa y creativamente en la propuesta de alternativas que respeten y satisfagan las necesidades respectivas.

No obstante, hay situaciones de conflicto (por ejemplo un secuestro) en las que no siempre es posible encontrar soluciones en las que todos ganen, o en las que la cooperación es difícil. Por ello podrían ser de ayuda otros modelos que faciliten elegir el enfoque más apropiado.

Modelo Thomas-Kilmann

Según Thomas y Kilmann (1974) son cinco los comportamientos que podemos utilizar al enfrentarnos a una situación de

intento de satisfacer plenamente nuestros intereses aun cuando los demás no obtengan ningún beneficio. De forma opuesta, podemos *acomodarnos* a las demandas de los demás de modo que serán ellos quienes satisfagan sus intereses a costa de ceder los nuestros. Entre ambos comportamientos extremos, pueden darse otros que permiten a todas las partes implicadas satisfacer sus intereses. Lo ideal, aunque no siempre posible, sería *colaborar* entre todos para buscar las soluciones mejores que permitan que los intereses de todas las partes queden satisfechos. Cuando ello no es posible suele optarse por buscar *soluciones de compromiso* que aun cuando no satisfagan los intereses al cien por cien, permiten una satisfacción media y por tanto minimizan las pérdidas y facilitan los acuerdos. Finalmente, en algunas ocasiones lo mejor sería *eludir* el conflicto, mirar

para otro lado, útil sobre todo cuando de su solución se deriven consecuencias que impliquen más pérdidas (se dice que el tiempo lo cura todo). Aunque eludir los conflictos no suele ser una buena solución, aplazarlos es lo más conveniente si no tenemos información suficiente, el momento no es el más adecuado o no estamos preparados para negociar.

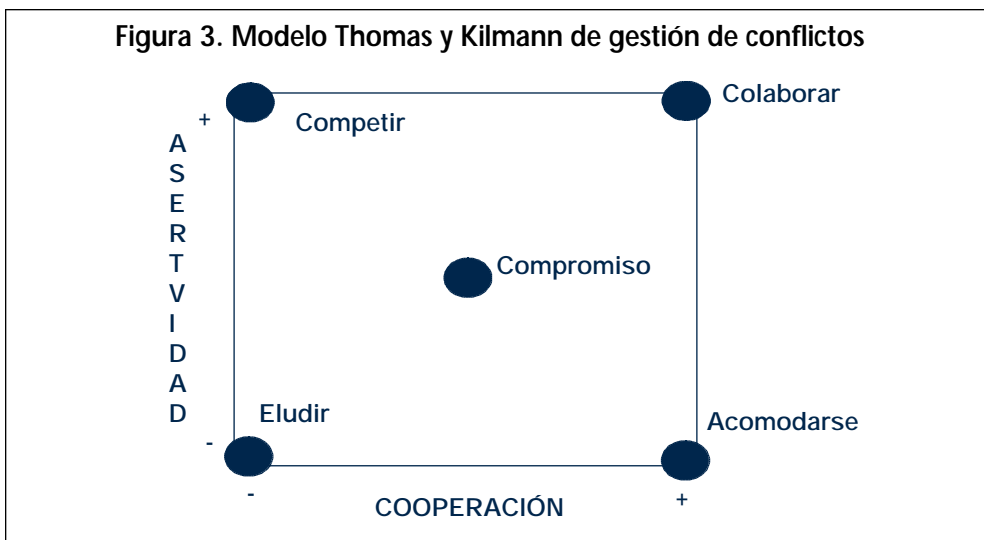
Así pues, los cinco comportamientos pueden ser adecuados y su uso está en función de:

- Importancia relativa del interés.
- Grado de poder.
- Información disponible.
- Presión de tiempo.
- Grado de confianza en la otra parte.

interés por mantener y hacer cumplir los acuerdos alcanzados y se reproducirán las situaciones conflictivas.

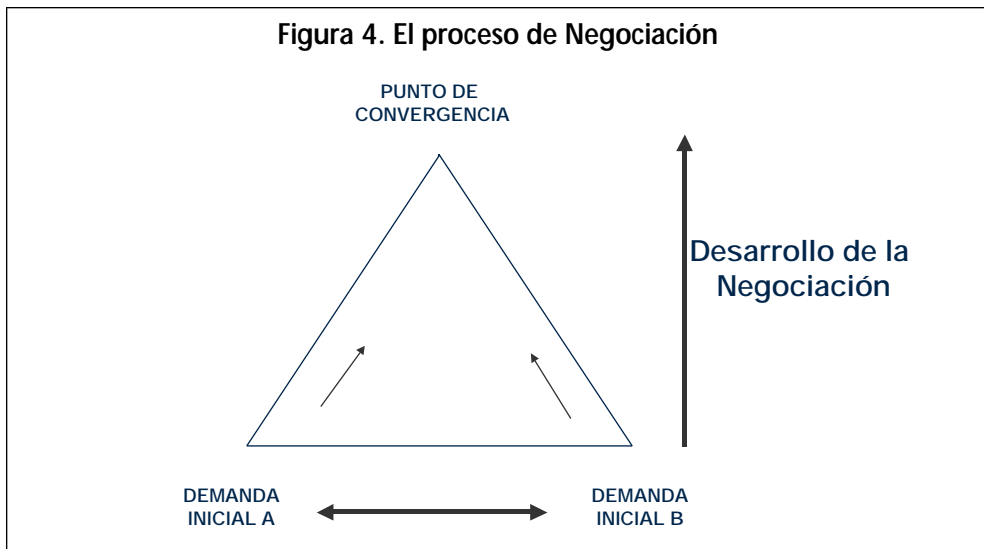
5. Identificación de Situaciones de Partida

Podemos concluir que la negociación es un proceso en el cual se encuentran dos o más partes implicadas y que cada una de estas partes tiene unos intereses, demandas o necesidades que pueden verse satisfechas por la otra parte. Por lo tanto, el objetivo es satisfacer esas demandas con el mínimo coste posible, haciendo el menor número de concesiones para que nuestro interlocutor acepte el acuerdo.



Está demostrada la conveniencia de optar por enfoques cooperativos frente a los competitivos y de mantener actitudes suaves mejor que duras (Fisher y Ury, 1981). No se sostiene el ganar constantemente frente a la pérdida permanente de las otras partes implicadas en el conflicto, ya que estas últimas perderán el

interés por mantener y hacer cumplir los acuerdos alcanzados y se reproducirán las situaciones conflictivas. Estas demandas inicialmente distantes han de orientarse a encontrar un punto de convergencia en el que de forma equilibrada y satisfactoria para ambos se vean satisfechas. Por ello, hemos de partir de posturas razonables y no radicalizadas, ya que de lo contrario impedirían llegar a ese punto de convergencia. Par-



tir de una posición muy distante de ese campo común nos obliga a desdecirnos de forma drástica, perdiendo con ello nuestra legitimidad y la confianza necesarias para llevar a buen término la negociación.

EL NEGOCIADOR EFICAZ

¿Existe un perfil de negociador eficaz?. Rackham (1980) realizó un estudio donde analizaba las diferencias conductuales entre los negociadores eficaces y los negociadores medios en dos momentos concretos, la preparación de las negociaciones y su conducción. Los principales resultados alcanzados muestran que los negociadores eficaces suelen emplear igual tiempo que los negociadores medios en planificar las negociaciones, sin embargo difieren en el tipo de cosas que cada uno hace en ese tiempo.

En la fase de planificación se observó que los negociadores eficaces exploraban una mayor cantidad de opciones considerando tanto las propias como las de la otra parte, se centraban en aquellas

áreas en las que había más cosas en común y por tanto eran menos conflictivas, orientaban la negociación considerando las implicaciones a largo plazo de los posibles acuerdos, y en general eran más flexibles tanto en sus posiciones como en la elaboración de un guión de negociación.

En la fase de conducción de la negociación Rackham observó que los negociadores eficaces evitaban los factores que pudieran irritar a la otra parte, escuchaban más evitando realizar contrapropuestas, anunciaban de antemano las acciones que iban a emprender para evitar sorpresas y malentendidos, evitaban los comportamientos de defensa y ataque, se aseguraban de la correcta comprensión de los aspectos negociados y los acuerdos alcanzados, preguntaban más y no daban las cosas por hechas, proporcionaban más información sobre sentimientos para superar momentos de tensión y facilitar la empatía, y utilizaban menos argumentos aunque de mayor calidad al defender sus posiciones.

Como conclusión, el negociador experto debería considerar algunos aspectos críticos cuya influencia será determinante en el resultado de las negociaciones:

- **Tiempo.** Durante la negociación es conveniente manejar esta variable, de manera que no nos veamos presionados por la falta de tiempo o saturados por el exceso sin haber llegado a conclusión alguna.

- **Información.** Debemos recabar toda aquella información que resulte útil para defender nuestros intereses y objetivos y, al tiempo, rebatir los argumentos de la parte contraria.

Una búsqueda cuidadosa y exhaustiva facilitará la consecución de nuestros propósitos.

- **Planificación.** Reunidos los datos, es importante prever el desarrollo de la negociación, estableciendo la estructura más conveniente y una estrategia. Es recomendable preparar los temas por separado y tratarlos de forma flexible, introduciéndolos en el transcurso de la negociación y adaptándonos a los acontecimientos.

- **Actitud.** Hace referencia a la disposición y el talante con el que nos enfrentaremos a la negociación. Es conveniente buscar un terreno común, compartido, para llegar a una decisión aceptable para ambas partes. Es deseable que esta acti-

tud sea flexible y abierta, a menos que intervengan otros aspectos que desarrollaremos posteriormente.

- **Comunicación.** Cualquier relación interpersonal se basa en un proceso de comunicación, con las dificultades que ésta tiene. A este respecto, debemos considerar no sólo la comunicación verbal sino también lo que transmitimos de forma no verbal con los gestos, el tono, la postura y la actitud. En las negociaciones es tan importante escuchar activamente y observar, como hablar.

- **Empatía.** Es la capacidad para ver la realidad tal y como la percibe nuestro interlocutor, teniendo en cuenta los aspectos emocionales. Esta capacidad es muy importante puesto que nos permitirá entenderles e incluso anticiparnos para influir en ellos. Al intentar entender a la otra parte en conflicto es fundamental tener en cuenta sus características culturales, ya que no se negocia igual en todas las culturas (Thörnblom, 2002).

Con todo ello y con la flexibilidad suficiente para adaptarse a las diferentes situaciones que pueden producirse, el negociador experto buscará la consecución de acuerdos eficaces, que recordemos se definen como aquellos conseguidos con el mínimo coste, donde las diferentes partes implicadas mejoran sus posiciones iniciales y (caso de ser un interés) permiten mantener una relación satisfactoria a medio/largo plazo.

REFERENCIAS

- Albrecht K. y Albrecht, S. (1988): *Cómo negociar con éxito*. Barcelona: Editorial Gramática.
- Fisher, R. y Ertel, D. (1995): *Obtenga el sí, en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Fisher, R. y Ury, W. (1981): *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder*. México: Editorial CECSA.
- Maubert, J.F. (1993): *Negociar: Las claves para triunfar*. México: Ediciones Marcombo.
- Rackham, N. (1980): *The behavior of successful negotiators*. En RJ Lewicki, JA Litterer, DM Saunders y JW Milton (Eds.) (1993): *Negotiation: Readings, exercises, and cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Thomas, K.W. y Kilmann, R.H. (1974, 2001): *Conflict mode instrument*. Consulting Psychologists Press, Inc (<http://www.teamtrainingsolutions.com/PDFfiles/thomaskilman.pdf>).
- Thörnblom, J.P.J. (2002): *Cultural impact on international business negotiation*. Ekonomiska Institutionen, Linköping University (Suecia).