



FACULTAD EN CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

CURSO 2022/2023



**PROGRAMAS E INICIATIVAS PARA LA FORMACIÓN Y EL
ENTRENAMIENTO EN TÉCNICAS Y HABILIDADES DE
NEGOCIACIÓN: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA**

AUTORA: MARÍA BAILÉN FUENTES

TUTORA: IRENE CARRILLO MURCIA

Índice

Resumen	3
Abstract	6
Introducción.....	8
Definición de conflicto.....	8
La negociación.....	14
Metodología.....	19
Criterios de elegibilidad.....	20
Fuentes de información.....	20
Estrategias de búsqueda.....	20
Proceso de selección.....	22
Proceso de recopilación de datos.....	23
Resultados.....	23
Resultados de las búsquedas.....	23
Síntesis narrativa.....	24
Discusión.....	64
Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	66
Referencias.....	67

Resumen

Introducción. Los seres humanos siempre han convivido con el conflicto pues este es consustancial a la interacción social. Del mismo modo, desde su origen han empleado formas más o menos sofisticadas de negociación para gestionar todo tipo de desacuerdos. Estos conceptos han ido evolucionando con el paso del tiempo, al igual que lo ha hecho el mundo empresarial, siendo cada vez más competitivo. La transformación del entorno ha obligado a las organizaciones a adaptarse para sobrevivir. La negociación ha ido perfeccionándose con los años y se ha perfilado como una herramienta clave para la gestión constructiva del conflicto en las empresas y un medio para su adaptación eficaz a las exigentes y cambiantes demandas del entorno. En el presente trabajo se analizan varias propuestas para la formación y el entrenamiento en habilidades, estrategias y técnicas de negociación. Siendo un tema de gran interés para las organizaciones de hoy en día, las cuales cada vez tienen una mayor disparidad de intereses y valores. De este modo las organizaciones empresariales se ven con la necesidad de formar a sus integrantes de forma óptima para la negociación. **Objetivo:** Identificar propuestas de intervención diseñadas para formar y entrenar en técnicas y habilidades de negociación. Con ello se busca estudiar en profundidad cada una de ellas, ofreciendo diferentes opciones de entrenamiento a las empresas para alcanzar sus metas de forma óptima. **Metodología:** Se realizó una revisión sistemática de la literatura siguiendo las directrices establecidas por la declaración PRISMA. Para ello, a finales de marzo del 2022, se realizaron búsquedas en las bases de datos científicas ProQuest, Scopus y Web Of Science. Se emplearon los siguientes descriptores para su búsqueda en título, resumen o palabras clave: “negotiation”, “negotiation skill”, “training”, “intervention”, “program”, “work”, “organization” y “business”. Todos estos términos fueron combinados entre sí utilizando los booleanos AND y OR. Los criterios de inclusión utilizados fueron: artículos sobre estudios observacionales o experimentales que describiesen una propuesta de intervención para el entrenamiento de habilidades de negociación publicados en revistas científicas entre los años 2012 y 2022, tanto

en inglés como es español. Se excluyeron todos aquellos estudios narrativos que no eran específicos. **Resultados:** La búsqueda proporcionó un total de 1419 artículos, de los cuales sólo 8 artículos fueron incluidos en la revisión narrativa de la literatura por cumplir todos los criterios de inclusión. Los hallazgos de esta investigación mostraron diferentes técnicas y entrenamientos de negociación que pueden contribuir a una mayor consecución de las metas organizacionales, así como a la mejora del clima laboral dentro de las empresas. Se identificaron dos modalidades principales de intervención, aquellas basadas en sistemas analógicos y otro grupo creciente basado en la tecnología. En la categoría de intervenciones analógicas, se identificaron propuestas dirigidas a niños que enfatizaban la utilidad e importancia de las habilidades de negociación como un recurso personal más allá del mundo laboral. Las intervenciones basadas en soluciones tecnológicas incluyeron diferentes herramientas digitales como la realidad o los agentes virtuales entre otros, ofreciendo experiencias mucho más inmersivas. Estas modalidades de intervención lograban que los participantes se sintiesen dentro de una negociación real, obteniendo mejores conocimientos y resultados para su posterior aplicación. **Conclusión:** Los hallazgos de la revisión de la literatura ponen de manifiesto la existencia de una amplia variedad de opciones a la hora de entrenar las habilidades de negociación. Asimismo, la escasez de estudios que aborden esta temática en el ámbito laboral sugiere la falta de iniciativa empresarial a la hora de compartir con la comunidad científica las iniciativas que se están poniendo en marcha para entrenar y perfeccionar las habilidades de negociación a nivel profesional. Esto supone una pérdida de oportunidades para aprender y mejorar en la gestión de conflictos y la búsqueda de acuerdos como una actividad esencial para la supervivencia de las organizaciones. Tener destreza y buenos conocimientos para manejar la negociación de una forma óptima, es uno de los mejores recursos que se pueden encontrar dentro de la organización. Es por ello que se tiene que realizar más este tipo de estudios y obtener una mayor visibilidad siendo claves para mejorar las relaciones organizacionales, su clima laboral y la consecución de sus metas.

Palabras clave: Negociación, habilidades de negociación, conflicto, intervención, programas, organizaciones, empresas, trabajo.



Abstract

Introduction. Human beings have always coexisted with conflict as it is consubstantial to social interaction. Likewise, since their origin, they have used more or less sophisticated forms of negotiation to manage all kinds of disagreements. These concepts have evolved over time, as has the business world, which has become increasingly competitive. The changing environment has forced organisations to adapt in order to survive. Negotiation has been refined over the years and has emerged as a key tool for the constructive management of conflict in companies and a means for their effective adaptation to the demanding and changing demands of the environment. This paper analyses various proposals for training and coaching in negotiation skills, strategies and techniques. This is a topic of great interest for today's organisations, which are increasingly diverse in terms of interests and values. Thus, business organisations are faced with the need to train their members optimally for negotiation. **Objective:** To identify intervention proposals designed to educate and train in negotiation techniques and skills. The aim is to study each of them in depth, offering different training options to companies in order to achieve their goals in an optimal way. **Methodology:** A systematic review of the literature was carried out following the guidelines established by the PRISMA declaration. For this purpose, at the end of March 2022, the scientific databases ProQuest, Scopus and Web Of Science were searched. The following descriptors were used for title, abstract or keyword searches: "negotiation", "negotiation skill", "training", "intervention", "program", "work", "organisation" and "business". All these terms were combined together using Boolean AND and OR. The inclusion criteria used were: articles on observational or experimental studies describing an intervention proposal for negotiation skills training published in scientific journals between 2012 and 2022, in both English and Spanish. All narrative studies that were not specific were excluded. **Results:** The search provided a total of 1419 articles, of which only 8 articles were included in the narrative literature review as they met all the inclusion criteria. The findings of this research showed different negotiation

techniques and trainings that can contribute to a greater achievement of organisational goals as well as to the improvement of the work climate within companies. Two main intervention modalities were identified, those based on analogue systems and another growing group based on technology. In the category of analogue interventions, proposals aimed at children were identified that emphasised the usefulness and importance of negotiation skills as a personal resource beyond the world of work. Interventions based on technological solutions included different digital tools such as reality or virtual agents among others, offering much more immersive experiences. These intervention modalities made participants feel as if they were in a real negotiation, obtaining better knowledge and results for their subsequent application. **Conclusion:** The findings of the literature review highlight the existence of a wide variety of options for training negotiation skills. Furthermore, the paucity of studies addressing this issue in the workplace suggests a lack of business initiative in sharing with the scientific community the initiatives that are being implemented to train and improve negotiation skills at the professional level. This is a missed opportunity to learn and improve conflict management and deal-making as an essential activity for the survival of organisations. Having the skills and knowledge to handle negotiation in an optimal way is one of the best resources that can be found within the organisation. This is why this type of study needs to be carried out more often and to obtain greater visibility, as it is key to improving organisational relations, the working environment and the achievement of goals. **Keywords:** Negotiation, negotiation skill, intervention, program, organisations, business, work.

Introducción

A lo largo de la historia siempre ha habido conflictos. El mundo está compuesto por personas con diferentes formas de actuar, estas diferencias provocan conflictos sociales y laborales. Para poder solucionar estos conflictos se ha de aplicar la negociación, cuya finalidad es guiar a las partes hacia un resultado exitoso y solucionando así los conflictos existentes. Para que sea exitosa, es de suma importancia tener diferentes alternativas para el acuerdo, dejar de lado las diferencias entre los participantes a la negociación, e incidir en los intereses de las partes.

En el presente trabajo se van a proponer diferentes propuestas para la formación y el entrenamiento en técnicas de negociación.

Para ello previamente hay que exponer de manera más extensa la negociación, la cual ha sido estudiada e investigada de manera exhaustiva a lo largo de la historia, demostrando ser una de las mejores alternativas para la mediación y la resolución de conflictos. Asimismo, profundizaremos en el conflicto, término de gran relevancia, pues es la razón de ser de la negociación.

Definición de conflicto

Suares (1996) define el conflicto como “una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos, y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan”

Una de las concepciones más relevantes actualmente para definir el conflicto, es la realizada por Thomas (1992), señalando el conflicto “como el proceso que comienza cuando

una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne”.

Del mismo modo, Robbins (1994) define el conflicto como un proceso que se inicia cuando uno de los participantes percibe que la parte contraria puede afectar en sus intereses de forma negativa.

Conforme a lo expuesto anteriormente, se puede entender el conflicto como una desavenencia o una disconformidad en las ideas o los intereses de dos o más partes. Este es el resultado de la interacción entre personas independientes con ideas o intereses incompatibles. Los conflictos surgen cuando se considera que la acción de una de las partes interfiere o perjudica las necesidades u objetivos de la parte contraria. Además, en el conflicto se incluye la divergencia de intereses de las partes, lo cual indica que estos propósitos no se pueden lograr de forma simultánea.

Históricamente el enfoque del conflicto ha ido evolucionando, desde una perspectiva más tradicional donde se asociaba a algo negativo, violento, y destructivo, siendo este objeto de evitación o eliminación. Es por ello que, hasta mediados del siglo XX, los principales estudios de psicología social y organizacional se basan en la eliminación de los conflictos. Actualmente esta perspectiva ha cambiado entendiendo que el conflicto forma parte del día a día de la vida cotidiana, asumiendo que no necesariamente tiene que ser negativo, pudiendo llegar a ser constructivo y por lo tanto positivo.

Es preciso saber que el conflicto forma parte de la cotidianidad, el ser humano tiene diferentes necesidades, valores e intereses, así como formas de pensar y actuar, es por ello que debemos entenderlo como algo natural e inevitable. Sin embargo, es necesario interpretar el enfoque de este, pudiendo ser destructivo o constructivo.

Atendiendo a esto es necesario afrontar el conflicto, para ello se necesitan conocer las diferentes perspectivas, esto nos va a proporcionar una visión más amplia, para así poder adaptarnos mejor al entorno.

Niveles de implicación en el conflicto

Dentro del conflicto se establecen diferentes niveles según las partes implicadas, entre ellas destacan:

- *Intrapersonal (intrapsíquico)*: Es el conflicto que se da en una persona. Disonancia entre ideas, pensamientos, valores, emociones o predisposiciones.
- *Interpersonal*: Conflicto entre personas (pareja, hermanos, trabajadores, etc.).
- *Intragrupo*: Hay un conflicto entre los miembros de un grupo (familia, equipo de trabajo, comunidad de vecinos). El problema afecta a la toma de decisiones grupal y al trabajo productivo del grupo.
- *Intergrupala*: Hay un conflicto entre grupos (organizaciones, grupos étnicos, etc.). Son los conflictos más complejos debido al alto número de personas que interactúan en la negociación y el número de interacciones, por ello este tipo de conflicto tiene una incidencia mayor en cuanto a la dificultad para su resolución.

Tras desarrollar los diferentes niveles de implicación que pueden haber dentro de un conflicto, se va a explicar en qué consiste el conflicto dentro de la estructura de una organización.

Conflicto organizacional

La teoría de March (1958), considera el conflicto como innato dentro de la estructura de la organización. Por ello es necesario tenerlo en consideración en lugar de ser ignorado. Su finalidad es mejorar las relaciones entre los integrantes de la organización, así como la consecución de sus logros.

Es por ello que podemos entender que el conflicto organizacional puede ser una vía para fomentar vínculos personales y mejorar el ambiente en la organización, para conseguirlo el conflicto se ha de conducir con eficacia.

En esta misma línea, Coser (2012) plantea la teoría positiva del conflicto, señalando una serie de rasgos de gran relevancia.

- Las relaciones están compuestas por adversarios.
- Reconoce el conflicto como un mecanismo identitario dentro de la organización.
- Destaca la importancia del conflicto a la hora de conservar las relaciones.
- La existencia de conflictos fuera del grupo ayuda a los miembros del grupo a integrarse y favorece la búsqueda de metas comunes. En esta misma línea, cuando existen conflictos con otros grupos, los miembros del grupo son más flexibles y comprensivos, con los miembros de su propio grupo.
- Para mantener los objetivos del grupo cohesionados se usa el conflicto como elemento equilibrador.

Actualmente dentro de las organizaciones se puede observar cómo se entrelazan las tareas y las emociones de las partes involucradas, teniendo estas una carga psicosocial importante. De esta forma los conflictos laborales se mezclan con los personales.

Dentro de esta misma perspectiva Henley et al. (1989) propone la importancia del sistema de las relaciones laborales dentro de la organización, entendiendo este como un conjunto de estrategias y actuaciones, cuya función examinar y comprobar los procesos productivos del trabajo. Esto no impide que surjan conflictos, debido a que las personas procuran priorizar sus intereses y objetivos frente a los del resto.

En las organizaciones hay diferentes factores que pueden originar y desarrollar el conflicto. Estos factores son el nivel de interdependencia, el nivel de tensión en el conflicto, así como diferenciar el tipo de conflicto.

- Nivel de Interdependencia: Es aquella situación donde las acciones que realiza una persona pueden interferir en los resultados de otra, y viceversa. Existen dos tipos de interdependencia:
 - *Positiva:* Existe concordancia entre los objetivos y las metas que persiguen las partes, pero al mismo tiempo existen desacuerdos conforme a la forma de actuar para conseguir alcanzar esas metas. De forma general hay una actitud más favorable y positiva con la otra parte, donde los resultados suelen ser más satisfactorios. En este tipo de interdependencia es característico crear espacios comunes, tener mayor apertura hacia los intereses de la otra parte, así como, tener intereses personales conjuntos. Además, tienen una tasa superior en satisfacción cuando hablamos de alcanzar acuerdos.
 - *Negativa:* Los objetivos de las partes son contrarios, por lo tanto, hay discordancia en las metas y las acciones para alcanzarlas. Siendo sus características principales negar los intereses de la parte contraria, así como buscar satisfacer los intereses propios

- Nivel de tensión: Existen tres niveles de tensión, que se pueden diferenciar en:
 - *Bajo:* Este nivel de tensión conduce a la inactividad o evitación. No se observa la necesidad de actuar para resolver el conflicto. Este tipo de tensión nos lleva a obtener menores resultados conjuntos, debido a la poca implicación de las partes a la hora de resolver el conflicto.
 - *Moderado:* Cuando las personas se encuentran en este nivel, tienden a implicarse más en la negociación, se integra mejor la información, consideran más alternativas y se experimenta mayor deseo de mejorar la situación.

- *Elevado*: En este nivel, encontramos menor capacidad de percibir y procesar adecuadamente la información. Por regla general, se obtienen peores resultados.

La manera más adecuada para gestionar positivamente los conflictos es que exista un nivel de tensión moderado.

- Tipo de conflicto: En cuanto al tipo de conflicto podemos diferenciar dos modalidades, orientado a la tarea u orientado a la relación.
 - *Orientado a la tarea*: Cuando las partes del conflicto tienen opiniones o punto de vista diferentes, en cuanto a una tarea o una decisión concreta. Por ejemplo, el reparto de los recursos disponibles.
 - *Orientado a la relación*: Incompatibilidad personal entre las partes, en gustos, ideas o valores. Afecta al rendimiento y la satisfacción del grupo.

Por último, es importante recalcar algunas características para gestionar el conflicto de forma efectiva.

Para que la gestión del conflicto sea constructiva, es imprescindible buscar la interdependencia positiva de las metas, ya que la estimulación del conflicto en situaciones de interdependencia positiva permite conseguir resultados de calidad.

En el inicio del conflicto tienen que haber unos niveles de tensión bajo entre las partes, pasando a ser intermedios en el desarrollo de este. Además es importante reducir los conflictos relacionales nada más aparecer, sin embargo, hay que destacar que en ocasiones los conflictos de tarea pueden llegar a ser positivos cuando se produce en un clima organizacional donde se potencian los objetivos grupales.

La negociación

La negociación es un proceso de intercambio de información y compromisos, esta surge en diferentes contextos y situaciones diariamente, donde dos o más partes que tienen intereses comunes y divergentes, intentan llegar a un acuerdo.

En este apartado intentaremos definir el concepto de negociación, así como abarcaremos sus diferentes estilos.

Definición de negociación

Para Ury (1993), la negociación es un proceso donde las partes tienen intereses tanto compartidos como contrapuestos y mediante un proceso de comunicación deciden llegar a un acuerdo, evitando así un conflicto.

Munduate (1998) establece que el proceso de negociación surge cuando dos o más partes intercambian información, reconociendo tanto sus diferencias como sus intereses, por lo que para llegar a un acuerdo beneficioso están dispuestos a "ceder algo a cambio de algo".

En esta misma línea Lebow et al. (1987) exponen que las decisiones que se alcanzan en estos procesos han de ser conjuntas, esto quiere decir, que una vez se exponen a la otra parte de la negociación los intereses individuales, estas tienen que buscar las mejores alternativas de forma conjunta, con la finalidad de conseguir un pacto común.

Las definiciones más actuales resaltan la importancia en que las partes de la negociación intenten alcanzar sus objetivos sin dañar los intereses del otro, por lo tanto, el resultado común es superior a lo que se podría haber obtenido a nivel individual, tal y como establece (Fisher, 2012).

Así como, la importancia que tiene el proceso de interacción comunicativa que se establece dentro de la negociación, de este modo las partes utilizan recursos como el diálogo y la discusión para resolver sus conflictos de intereses, descartando así la violencia y avanzando

hacia la consecución de sus objetivos mediante las concesiones mutuas (Morley & Stephenson, 2015).

Por todo lo expuesto anteriormente, es entendida la negociación como un proceso donde las partes a través de la comunicación intercambian información acerca de sus intereses, tanto los compartidos como los contrarios con la finalidad de buscar las mejores alternativas para obtener un acuerdo de manera conjunta, siendo este más beneficioso que el resultado que se habría obtenido de manera individual. Para ello, cada una de las partes que intervienen en la negociación han de realizar cesiones y buscar puntos de encuentro comunes.

Siendo importante recalcar la importancia de la voluntad de las partes para llegar a un acuerdo, ya que sin esto no se puede producir ninguna negociación.

Dentro de la negociación hay una figura de suma importancia que es el negociador. Sara Clemente (2022) en un artículo de internet titulado "Cómo ser un buen negociador" expone una serie de claves para lograrlo, como son, por ejemplo: saber comunicar, escuchar de forma activa, orientar las emociones, confiar en uno mismo, la persuasión, ser honesto, asertivo y tener paciencia.

Resalta la importancia que tiene en la figura del negociador conocer tanto sus fortalezas como debilidades, con la finalidad de intentar explotar al máximo las primeras y disimular las segundas. Al mismo tiempo ha de primar la objetividad sobre las emociones, para ello es necesario tener gran capacidad de autocrítica y saber manejar la inteligencia emocional.

En cuanto a la forma de actuar del negociador, este tiene que expresarse de forma directa, clara y precisa sin faltar al respeto. A demás, siempre ha de hacerlo de forma veraz, de esta forma no sólo vas a generar seguridad y confianza, sino que puedes evitar malas reputaciones.

Una vez dentro de la negociación, el negociador tiene que saber en profundidad qué es lo que se quiere decir y cómo hay que decirlo, ya que en este sentido los negociadores no tienen margen a la improvisación. Al mismo tiempo tiene que hacer el esfuerzo de entender en profundidad qué es lo que nos quiere decir la otra parte, tanto en la comunicación verbal como no verbal.

Otro factor importante es saber gestionar los tiempos de la negociación, para ello hay que dejar de lado la impulsividad y no anticiparse. En esta misma línea radica la importancia de tener diferentes alternativas dentro de una negociación valorando los posibles escenarios que puedan surgir.

Por último, se destaca el valor que tiene la persuasión para un negociador y es que esta puede ser una gran aliada dentro de todo el proceso, pudiendo ser una habilidad aprendida o tenerla de forma innata. Manejar esta aptitud va a permitir que el negociador pueda adaptarla en función de sus necesidades.

Estilos de negociación

Es necesario conocer los diferentes estilos de negociación, para poder reconocer el de nuestro adversario. Esto hará que podamos anticiparnos a ciertas situaciones y así clarificar que tipo de estilos pueden ir a nuestro favor o en nuestra contra, lo cual nos será de gran utilidad para aumentar nuestras posibilidades de triunfo.

Las estrategias de negociación, desarrolladas anteriormente, están estrechamente ligadas a los estilos de negociación, esto hace que sea primordial que las estrategias utilizadas, se vean reforzadas por un estilo de negociación que vaya en la misma dirección.

En función de la posición de las partes, nos podemos encontrar con diferentes estilos de negociación. Thomas (1992) establece cinco estilos diferentes, los cuales varían en función de las variables: demandar valor, asertividad, empatía y crear valor.

Competitivo: Lo primordial dentro de este estilo es la obtención del resultado, por lo que no preocupa tanto la relación de las partes. Está orientado en la demanda de valor, sin preocuparse en exceso por el resto de las variantes. Es un estilo agresivo, bajo un enfoque "Ganar-Perder", cuya única preocupación es ganar la negociación. Podemos utilizarlo cuando es una negociación aislada, donde no va a existir relaciones con la otra parte en un futuro, y cuyos objetivos a corto plazo son incompatibles entre las partes, además se prevé que nuestros oponentes también utilicen una estrategia competitiva.

Colaborativo: Este estilo tiene como objetivo beneficiar a todas las partes de la negociación, para ello busca satisfacer las necesidades mutuas y crear una relación duradera. Se basa en el enfoque de "Ganar-Ganar". Cada parte busca obtener su objetivo pudiendo entenderse en cierta medida como opuestos, pero la negociación no se entiende como una guerra, sino como una medida necesaria para la obtención de una meta común. Este tipo de estilo de negociación suele utilizarse en situaciones, cuando la relación entre las partes va a continuar en el tiempo, buscando conseguir los propósitos tanto a corto como a largo plazo, lo cual implica tener un flujo de información constante y la predisposición por parte de las partes de entenderse.

Conciliador: Dentro de este estilo existe una preocupación mayor por la buena relación entre las partes antes que, por el resultado, siendo característico intentar complacer los intereses de la parte contraria en perjuicio de los nuestros. Está orientado a las variables de empatía y crear valor. Se desarrolla bajo un enfoque "Perder-Ganar", donde prima la importancia por mantener la relación con la otra parte de la negociación, llegando a renunciar a objetivos propios, estando supeditados a una posición de inferioridad.

Es un estilo donde normalmente se anteponen los intereses de la otra parte ante los propios, sin obtener ningún beneficio, con el fin de crear en un futuro relaciones sólidas con la intención de obtener beneficios futuros. Este estilo se puede utilizar como una estrategia,

cuando queremos perder en una negociación más pequeña en vistas a ganar una más importante en el futuro, o bien cuando hemos logrado nuestro objetivo principal y no queremos aumentar tensiones con la otra parte, evitando así contaminar las relaciones futuras.

Evitación: Es un estilo donde existe poco interés, no sólo en el resultado de la negociación, sino también en la relación como tal, es por ello que se tiene una actitud dominante ante la negociación. Esto es característico de la táctica “Lo tomas o lo dejas”, aproximándose así al criterio de asertividad. Es un estilo donde se elude la negociación, cuyo objetivo es obtener el máximo beneficio posible sin tener que lidiar buscando soluciones con la parte contraria. Solamente se usa en los casos donde ni las relaciones a futuro, ni el resultado, merezcan tanto la pena como para que compensen la implicación y el sacrificio que conlleva una negociación, pudiendo aplicar todos esos recursos en otras negociaciones que ofrezcan mejores resultados.

Compromiso: Se intentan buscar soluciones que cubran las necesidades de ambas partes de forma parcial con resultados aceptables. Este tipo de estilo de negociación se acerca a las variables de asertividad y empatía. Si hiciéramos una comparación con el resto de los estilos, en este tipo de negociaciones se cede más que en el competitivo, pero menos que en el conciliador y a su vez, hay una implicación mayor que en el evasivo, pero menos que en el colaborativo. Suelen surgir acuerdos pasajeros, puesto que las necesidades o expectativas por parte de las partes, no suelen estar cubiertas, lo que hace que finalicen. Normalmente se utiliza cuando hay poco tiempo o los recursos para lograr la meta son limitados, es por ello que, mediante este estilo, se intentan buscar soluciones para ambas partes, bien sea ganando las dos o en su defecto, no perdiendo nada. También es utilizado en los casos donde el estilo colaborativo no se pueda utilizar por diferentes motivos, bien por el desgaste de una relación,

pero sin intención de finalizarla o bien porque la situación donde ambas partes ganan se considera imposible o demasiado costosa.

Finalmente, a lo largo de las décadas se ha ido observando como las negociaciones cada vez son más complejas por diferentes motivos entre los que destacan, el aumento en el número de las partes implicadas, lo que influye de manera decisiva en la toma de decisiones en todos los ámbitos. La rapidez con la que cambian las relaciones laborales entre los entornos, pudiendo observar cómo los entornos globales, regionales y locales están cada vez más difuminados, esto hace que, en muchas ocasiones, los negociadores no sean capaces de interconectar conflictos ni de interpretar las reacciones entre grupos e individuos. Esto deriva en dificultades a la hora de gestionar conflictos debido a la falta de herramientas.

El análisis de esta situación ha constatado la brecha que existe entre la parte práctica de la negociación en el mundo real y los ejercicios para aprender o entrenar ciertas habilidades.

Por todo lo anterior, el objetivo de este trabajo fue identificar propuestas de intervención diseñadas para formar y entrenar en técnicas y habilidades de negociación. La metodología más utilizada suelen ser cursos de capacitación y entrenamiento de negociación, donde destacan el uso de herramientas como son los juegos de rol en simulaciones inmersivas, el uso de agentes virtuales, así como el uso de realidad virtual.

Metodología

Se realizó una revisión de la literatura sobre de las diferentes metodologías existentes para la formación y el entrenamiento en técnicas de negociación. Para la conducción de esta revisión se siguieron las recomendaciones de la declaración PRISMA 2021 (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) (Page et al., n.d)

Criterios de elegibilidad

Los criterios de inclusión empleados para la selección de registros fueron: artículos sobre estudios observacionales o experimentales que describiesen una propuesta de intervención para el entrenamiento de habilidades de negociación publicados en revistas científicas entre los años 2012 y 2022 en inglés o español.

Se excluyeron todos aquellos estudios narrativos en los que no se describía o evaluaba una propuesta o programa específico para el entrenamiento o la mejora de las habilidades de negociación.

Fuentes de información

Entre el 20 y el 29 de marzo de 2022, se realizaron búsquedas en tres bases de datos electrónicas diferentes: ProQuest, Scopus y Web Of Science.

Estrategia de búsqueda

Las estrategias de búsqueda se adaptaron a las particularidades de cada una de las bases de datos utilizadas. Se emplearon los siguientes descriptores para su búsqueda en título, resumen o palabras clave: “negotiation”, “negotiation skill”, “training”, “intervention”, “program”, “work”, “organization” y “business”. Estos términos fueron combinados entre sí utilizando los booleanos OR (en caso de sinónimos) y AND (en caso de conceptos diferentes). La Tabla 1 recoge las ecuaciones de búsqueda empleadas en cada una de las bases de datos científicas utilizadas.

Tabla 1.

Bases de datos científicas y ecuaciones de búsqueda.

Base de datos	Ecuaciones
	<p><i>ti(negotiation OR negotiation skill*) AND noft(training OR intervention* OR program) AND noft(work OR organization* OR business)</i></p> <p>Bases de datos: Agricultural & Environmental Science Collection; Coronavirus Research Database; Ebook Central; ERIC; International Bibliography of the Social Sciences (IBSS); ProQuest Central; PTSDpubs; Sociology Collection</p> <p>Limitado por: tipo de fuente (revistas científicas); tipo de documento(artículos); idioma (español e inglés); fecha (desde 2012-03-29 hasta 2022-03-29)</p>
ProQuest	<p><i>ti(negotiation) AND ti(training)</i></p> <p>Bases de datos: Agricultural & Environmental Science Collection; Coronavirus Research Database; Ebook Central; ERIC; International Bibliography of the Social Sciences (IBSS); ProQuest Central; PTSDpubs; Sociology Collection</p> <p>Limitado por: tipo de fuente (revistas científicas); tipo de documento (artículos); idiomas (español e inglés); fecha (desde 2012-03-29 hasta 2022-09-29).</p>
	<p>(TITLE (<i>negotiation</i>) AND TITLE-ABS-KEY (<i>training</i> OR <i>intervention</i> OR <i>program</i>) AND TITLE-ABS-KEY (<i>work</i> OR <i>organization*</i> OR <i>business</i>)) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2013)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish"))</p>
Scopus	<p>(TITLE (<i>negotiation</i> AND <i>skill</i>) AND TITLE (<i>training</i> OR <i>intervention*</i> OR <i>program</i>) OR TITLE-ABS-</p>

KEY (*work* OR *organization** OR *business*)) AND (LIMIT-
TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-
TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-
TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-
TO (PUBYEAR , 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OR LIMIT-
TO (PUBYEAR , 2013)) AND (LIMIT-
TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-
TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish"))

*negotiation (All Fields) AND training (All Fields) and Articles (Document
Types) and English or Spanish (Languages) and 2013 or 2014 or 2015 or
2016 or 2017 or 2018 or 2019 or 2020 or 2022 or 2021 or 2012 (Publication
Years)*

Web of
Science

negotiation OR negotiation skill (Title) AND training OR intervention* OR
program (Title) AND work OR organization* OR business (All Fields) and
Articles (Document Types) and English or Spanish (Languages) and 2022
or 2021 or 2020 or 2019 or 2018 or 2017 or 2016 or 2015 or 2014 or 2013*

Proceso de selección

Una vez obtenidos los registros de las diferentes bases de datos, se agruparon y se procedió a la eliminación de los duplicados. Posteriormente, los registros restantes fueron revisados por título y resumen para comprobar si a priori cumplían criterios de elegibilidad. Una vez identificados los artículos elegibles, se revisó el texto completo de cada uno de ellos de forma independiente. Los registros que no cumplieron con los criterios de inclusión en la fase de lectura a texto completo fueron excluidos de la revisión y el resto fueron incluidos en la revisión narrativa de la literatura sobre metodologías de entrenamiento en habilidades y técnicas de negociación.

Proceso de recopilación de datos

Se desarrolló una plantilla de vaciado de datos para capturar la información relevante de los estudios incluidos en la revisión. En concreto, la plantilla permitió la recopilación de información sobre: autor/es, país de realización, diseño del estudio, objetivo/s, participantes, métodos y materiales, así como características de la propuesta de intervención y principales hallazgos.

Resultados

Resultados de las búsquedas

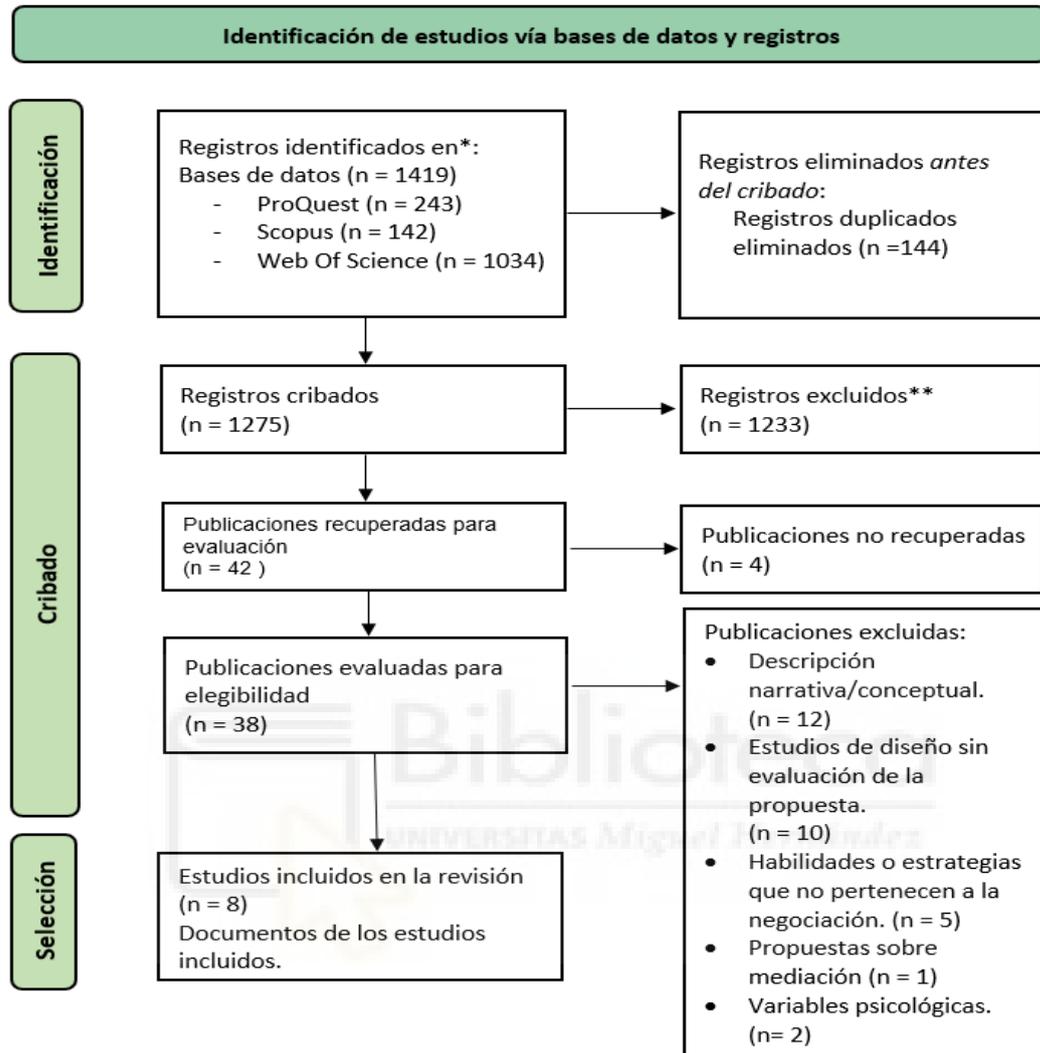
Las búsquedas en las diferentes bases de datos arrojaron 1419 artículos, de los cuales 144 fueron duplicados. Tras la revisión de los títulos y resúmenes de los 1275 registros restantes, se excluyeron 1233 documentos, dejando 42 artículos para la revisión a texto completo. Sin embargo, no se pudo recuperar el documento primario de 4 de estos registros.

De los 38 artículos restantes, 30 fueron excluidos a partir del cribado a texto completo, dejando así 8 artículos para su inclusión en la revisión. La Figura 1, muestra el diagrama PRISMA, que resume las diferentes etapas del proceso de cribado y selección de registros para esta revisión.

La Tabla 1 recoge la información relevante sobre el proceso de cribado y la selección de registros.

Figura 1.

Proceso de cribado y selección de registros.



Síntesis narrativa

A lo largo de la revisión, se han identificado ocho intervenciones con objetivos diferentes que pueden agruparse en tres categorías: (1) simulaciones con o sin realidad virtual, (2) sistemas de entrenamiento durante la negociación con realidad virtual y (3) cursos o entrenamientos de negociación tanto para profesionales como para niños.

- *Programas o sistemas de entrenamiento en negociación basados en realidad*

virtual tanto inmersiva como no inmersiva

Compuesto por tres intervenciones donde se realizan simulaciones. La primera de ellas es una simulación inmersiva, donde los participantes interactúan en un ambiente ficticio que simula un escenario del mundo real. Estas simulaciones se realizan en espacios que han sido transformados para la realización del ejercicio. Un entrenamiento de negociación con realidad virtual inmersiva, en este caso el entrenamiento se realiza a través del ordenador con un juego, pero sin llevar gafas de realidad virtual. Sin embargo, la tercera intervención es una simulación con realidad virtual, esto quiere decir que los participantes utilizan gafas de realidad virtual para poder interactuar con el agente virtual a través del ordenador.

- *Programas o sistemas de entrenamiento en negociación basados en herramientas digitales o agentes virtuales*

Compuesto por dos intervenciones, una de ellas es un sistema de entrenamiento individual metacognitivo durante la negociación utilizando un agente virtual conversacional. La segunda intervención de este bloque es un entrenamiento diádico mediado por ordenador.

- *Iniciativas de entrenamiento en negociación basadas en sistemas analógicos*

En estas intervenciones, se estudia la repercusión de la aplicación de cursos o ciclos de entrenamiento realizados de forma analógica, no sólo dirigidos a nivel profesional para adultos sino también a nivel educacional para niños. También se incluyen bajo esta categoría una intervención de un entrenamiento para la negociación en entornos sanitarios, y un entrenamiento para la resolución de conflictos en niños.

La Tabla 2 recoge la información más relevante de los ocho estudios incluidos en esta revisión, así como de los programas de entrenamiento descritos en ellos.

Tabla 2*Estudios sobre programas y entrenamientos en técnicas de negociación*

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
Ay et al. (2019) Turquía	Estudio cuasiexperimental con medidas pre y post y sin grupo control.	Investigar los efectos del "Programa de capacitación en negociación y mediación entre pares" (Türnüklü et al. 2009), sobre resolución de conflictos y habilidades para resolver problemas.	48 participantes. Todos ellos estudiantes de la escuela de verano. divididos en 3 grupos: - 4º grado (29,5%) - 5º grado (45,4%) - 6º grado (25%). Hombres/Mujeres. (50%).	Los estudiantes de todos los grupos completaron los instrumentos de recolección de datos en la primera hora de su primer día de curso y en la última hora de su último día de curso. En el período intermedio se implementó el "Programa de Capacitación en Negociación y Mediación entre Pares". Este programa pretende capacitar a los participantes para la comprensión de la naturaleza de los conflictos interpersonales, las habilidades de comunicación, las habilidades de manejo de la ira y las habilidades de	El programa de entrenamiento aumentó el comportamiento de "integración" y redujo los comportamientos de "dominar", sin embargo, no se encontraron diferencias significativas entre las medidas previas y posteriores en la prueba de "integrador" y "dominante" ($p > 0,05$). También se redujeron los comportamientos de obedecer y evitar, es por ello que hubo una diferencia significativa entre las medidas antes y después en las variables "obedecer" y "evitar" ($p < 0,05$).

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
				<p>resolución de conflictos interpersonales.</p> <p>El programa relacionado fue desarrollado por Törnklöf et al. (2009) para los grados 4 y 5 dentro del alcance del proyecto TUBYTAK llamado "Proyecto de resolución de conflictos y mediación entre pares en la escuela. Se realizaron 18 actividades, en 28 horas de clase.</p> <p>Duración: 3 semanas.</p> <p><i>Instrumentos de medida:</i></p> <p>Escala de habilidades de resolución de conflictos, (CRSS), desarrollada por Sarı (2005).</p> <p>Inventario de resolución de problemas para niños, (PSIC). Serin, Serin y Saygılı (2010).</p>	<p>Se observó una diferencia entre las medidas pre y posttest de "confianza en la resolución de problemas", "autorregulación", "estilo de acercamiento- evitación" y "resolución de problemas" a favor de las puntuaciones del posttest; sin embargo, no se encontró que la diferencia fuera estadísticamente significativa ($p > 0,05$).</p> <p>El Programa de Capacitación en Negociación y Mediación entre Pares mitigó las conductas de obligar y evitar con tamaños del efecto moderados ($d > 0,20$) sobre las conductas complacientes ($d = 0,31$) y evitativas ($d = 0,36$).</p>

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
Bell & Mandell (2018) Estados Unidos	Estudio observacional en entornos simulados de negociación.	<i>Objetivo de la intervención:</i> Analizar el valor aportado por los entornos simulados al proceso de aprendizaje de negociación.	72 participantes, todos ellos universitarios. Los roles incluyeron funcionarios gubernamentales, legisladores, diplomáticos, insurgentes, terroristas,	Diseño de la transición. Se construyó un “mundo” convirtiendo varios pisos y edificios de la universidad, como si fueran los escenarios de un teatro, en diferentes espacios que van desde las Naciones Unidas (ONU), el Consejo de Seguridad a la Oficina Oval de la	El programa tuvo un impacto positivo en la habilidad de resolución de problemas, pero no mejoró la habilidad significativamente. Los estudiantes se percibían a sí mismos como más eficaces en la resolución de problemas después del programa de formación. Los juegos de rol fueron poco realistas, donde los escenarios y las normas de interacción de la simulación no reflejaban los patrones del mundo real.

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
			<p>comandantes militares, activistas de ONG, clérigos, oficiales de inteligencia y otros (incluidos, en un complemento opcional, periodistas) que representan a diecinueve naciones, cinco organizaciones internacionales ocho grupos militantes y una diversidad de comunidades nacionales, étnicas,</p>	<p>Casa Blanca hasta al palacio presidencial afgano. Curso: Es una simulación de negociación, con un entorno analítico e inmersivo, donde los participantes son introducidos gradualmente al escenario de simulación y se les explican los detalles técnicos de cómo funciona el universo ficticio que han creado en las aulas de la universidad. A los participantes se les proporciona información general, así como instrucciones de cada una de las funciones a realizar. Después de hacer preguntas a los instructores, se inicia la simulación. Los participantes permanecen en el rol que se les</p>	

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
Clay-Williams et al. (2018) Australia	Estudio cualitativo basado en la realización de entrevistas cara a cara.	<i>Objetivo del estudio:</i> Evaluar la eficacia de la capacitación en negociación integrativa en profesionales	18 médicos, gerentes y ejecutivos senior de un hospital de tercer nivel y un servicio de salud. 8 (44,4%) hombres y	políticas y otras superpuestas. ha asignado previamente y completamente inmersos en el escenario construido. La simulación en sí dura aproximadamente veinticuatro horas, cada una de ellas. El curso está compuesto por tres rondas de negociación, las negociaciones se realizan en tres días seguidos, donde cada día de negociación corresponde a un año en el mundo real. Duración: 3 días. <i>Curso de capacitación:</i> La capacitación comenzó en febrero de 2015 y, para mayo de 2016, 80 miembros del personal habían completado el programa. El curso de dos días se centró en la negociación integrativa y la	A nivel general los participantes valoraron positivamente la formación recibida. A de más, la mayoría aplicaron las técnicas aprendidas en la formación en sus puestos de trabajo, a lo

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
		<p>sanitarios a partir del análisis de la implementación de las habilidades adquiridas una vez finalizada la capacitación (entre 3 y 15 meses después).</p> <p><i>Objetivo de la intervención:</i></p> <p>La capacitación en negociación tuvo como objetivo introducir a los participantes en un estilo flexible de negociación, donde la estrategia específica se elige</p>	<p>10 (55,6%) mujeres.</p> <p>Edad:</p> <p>Entre 20-30: 1 (5,6%).</p> <p>Entre 31- 40: 6 (33,3%).</p> <p>Entre 41-50: 10 (55,5%).</p> <p>Entre 51-60: 1 (5,6%).</p>	<p>identificación de soluciones beneficiosas. Se utilizaron métodos experienciales, incluidos estudios de casos, trabajo en grupo y juego de roles.</p> <p>Todos los miembros de la capacitación fueron entrevistados cara a cara en una habitación privada. Las entrevistas se realizaron al menos ocho semanas después de la finalización de la capacitación para dar tiempo a que las habilidades se pusieran en práctica. El propósito de las entrevistas fue la identificación de temas clave relacionados con la capacitación en habilidades de negociación.</p>	<p>largo del periodo de seguimiento.</p> <p>Como punto negativo se destacó el poco tiempo que tenían los participantes para poder prepararse la formación.</p>

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
		según la importancia relativa de dos aspectos: mantener una relación positiva con la otra parte y el resultado de la negociación en sí.		Posteriormente, de las 70 personas que finalizaron la capacitación, 18 fueron seleccionadas al azar y todas aceptaron realizar el estudio y el cuestionario de autoevaluación. De los 18 participantes, 8 completaron el curso en los 3 meses anteriores, los 10 restantes lo hicieron entre 9 y 15 meses antes. Previamente 6 de ellos, habían realizado formación en negociación. El cuestionario de autoevaluación identificó a los participantes que tenían una preferencia natural por los siguientes estilos de negociación: competitivo (n = 1),	

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
Dell'Aquila et al. (2017) Italia	Estudio Observacional.	Valorar el recurso desarrollado para el entrenamiento de habilidades de negociación. Cruzar los límites entre los juegos educativos y los ITS, fusionando la importancia de una evaluación dinámica y en línea del alumno con el entorno motivador intrínseco y extrínseco de la educación.	Grupo 1: 152 participantes. Edad: Entre 6-10 años: 72 (47,4%). Entre 11-60: 79 (52%). Edad media: 20,6. 41 (51,9%) hombres y 38 (48,1%) mujeres. Edad media: 20,6. Grupo 2: 39 participantes. Edad: Entre 11-28.	colaborativo (n = 6), evitativo (n = 6), compromiso (n = 3) y préstamo (n = 2). ENACT es una herramienta educativa virtual para un solo jugador, la cual evalúa y entrena las habilidades de negociación y comunicación del usuario en escenarios realistas. Su función es mejorar las habilidades de negociación a través de la evaluación de competencias en línea y la capacitación interactiva. El modelo de negociación adoptado en ENACT se basa en los cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales propuestos por Rahim y Bonoma (1979) y Rahim (1983).	<i>Cuestionarios sobre la calidad de la interfaz y el agente artificial:</i> Grupo 1 (De los 152 participantes, solo realizaron estos cuestionarios 79 participantes de entre 11 y 60 años): El cuestionario está compuesto por preguntas sobre el agente virtual hacían referencia al realismo de la conversación, las preguntas sobre la interfaz hacían referencia a la configuración, los botones, los gráficos... y por último preguntas sobre el juego en

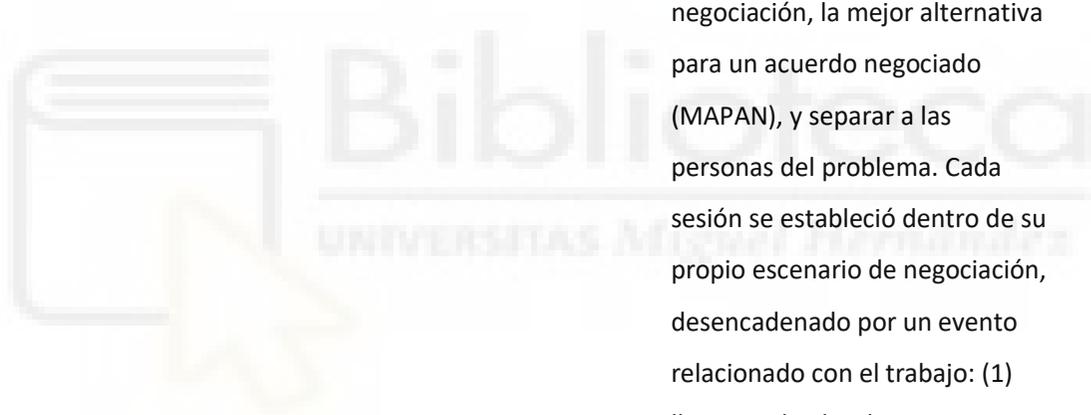
Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
			18 (46,2%) hombres y 21 (53,8%) mujeres.	<p>Plataforma: Simulación de un diálogo entre dos humanos. Se juega con un solo usuario a través de internet, simulando la interacción del usuario con un agente artificial 3D. El género del personaje varía en función del género de la persona, este dato se introducirá nada más empezar.</p> <p>Cada escenario comienza con un breve texto que describe la situación en la que el usuario tiene que jugar, su rol y objetivos.</p> <p>Se evaluó la capacitación del jugador en la negociación.</p> <p>Una vez realizada la evaluación, hay un sistema de tutorías en el que al usuario se le entrega un</p>	<p>general, su utilidad en la vida real y si volverían a jugarlo.</p> <p>Se realizó en septiembre del 2014.</p> <p>Las respuestas podían ir desde 1 “extremadamente malo” hasta 5 “extremadamente bueno”.</p> <p>La retroalimentación general fue positiva, donde la valoración media de cada una de las preguntas nunca estuvo por debajo de los 3,5 puntos excepto en las preguntas sobre el realismo de las conversaciones y sobre los gráficos del juego, que obtuvieron una media de 3,4 y 3,3. El 95,3 % de los sujetos mostraron un interés general en el desarrollo futuro del juego.</p>

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
				<p>perfil basado en el modelo de Rahim (1983), relacionado con las situaciones que jugó y consejos para mejorar la eficacia de la comunicación.</p> <p>Desarrollo de los escenarios virtuales: Famework unity (https://unity3d.com/).</p> <p>Recopilación de datos para desarrollar los escenarios de ENACT.</p> <p>Cuestionario de alcance: para recopilar información sobre la política de capacitación existente en la población y las prácticas de habilidades blandas.</p> <p>Diez seminarios semipresenciales cara a cara con entrevistas estructuradas: para identificar diferentes</p>	<p>Grupo 2:</p> <p>Este grupo realizo en marzo de 2015 un cuestionario muy similar al del grupo 1, pero al que se le añadieron preguntas sobre la nueva interfaz.</p> <p>Las respuestas podían ir desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 5 “totalmente de acuerdo”.</p> <p>Todas las preguntas mostraron al menos una ligera mejora en su puntuación, con respecto al grupo 1 y, en este caso, solo la pregunta sobre qué tan modernos se ven los gráficos obtuvo una puntuación inferior a 3,5. Dos preguntas incluso obtuvieron una puntuación superior a 4 y, en particular, la</p>

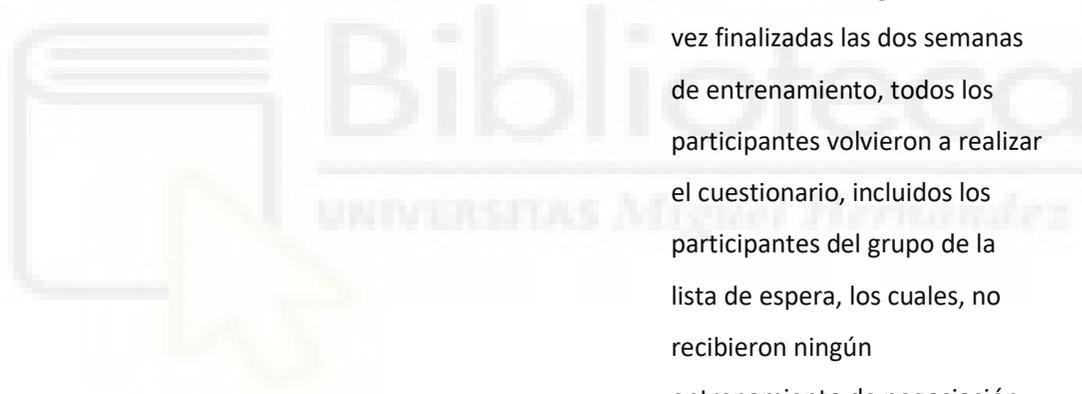
Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
Ding et al. (2020)	Diseño experimental.	<i>Objetivo del diseño:</i>	48 participantes de	definiciones culturales del concepto de negociación. Utilización de una encuesta en línea completada por 56 encuestados para obtener puntos de vista e información útil y opiniones matizadas sobre las necesidades de capacitación. Cuestionario para validar la calidad de la interfaz y el agente virtual sobre el contenido del juego.	puntuación más alta la alcanzó la pregunta que se refería a si la experiencia con el juego ENACT fue positiva, mientras que esa misma pregunta había obtenido una puntuación de 3,9 en la demostración anterior. El 94,7% de los sujetos respondieron que volverían a jugar el juego con diferentes escenarios.
Países Bajos	Tres grupos: lista de espera, entrenamiento con declaraciones de automotivación y entrenamiento sin	Evaluar la efectividad de la capacitación en negociación con realidad virtual en la mejor del	todo el campus universitario. 31 hombres, 17 mujeres. Edad: entre 23 y 32 años (M = 26,8; DT = 2,04).	Pre entrenamiento: Los participantes fueron informados de la naturaleza del experimento y firmaron el formulario de consentimiento. Después se hicieron grabaciones de cada participante leyendo en voz alta todas oraciones de las tres	La formación, con declaraciones de automotivación mejoró en mayor medida la autoeficacia de los participantes (d = 1.18), y en la satisfacción de negociación, que el entrenamiento que no las incluía. Estas mejoras se

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
	declaraciones de automotivación. Fases por las que pasan los grupos de entrenamiento. Cuatro fases: 1. Pre-entrenamiento. 2. Entrenamiento. 3. Post-entrenamiento. Fase de seguimiento durante dos semanas.	conocimiento y la autoeficacia. <i>Objetivo de la intervención:</i> Mejorar el conocimiento de la negociación, la autoeficacia y la confianza.		sesiones de entrenamiento de negociación. El orden de las oraciones fue aleatorio para limitar la comprensión y memorización de los participantes de contenido de entrenamiento. una semana más tarde, se invitó a los participantes a completar un cuestionario en línea compuesto por preguntas de autoeficacia, rendimiento de negociación y preguntas de comportamiento, autoestima y prueba de conocimiento de negociación. Programa de entrenamiento: El sistema de entrenamiento de habilidades de negociación basado en realidad virtual inmersiva en 3D.	mantuvieron en el seguimiento de dos semanas. Para el grupo de capacitación, se encontraron mejoras significativas entre las mediciones previas y posteriores para la autoeficacia, el conocimiento de la negociación, los resultados de la negociación. También se observó una mejora del conocimiento para ambos grupos de entrenamiento. Sin embargo, la autoeficacia no mostró diferencias con niveles de preentrenamiento en el grupo sin automotivación, mientras que si lo hizo en el grupo con declaraciones auto motivacionales.

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
				<p>Tres sesiones de entrenamiento, con una duración media de 30 min, donde cada sesión abordó un principio de negociación: etapas principales de la negociación, la mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN), y separar a las personas del problema. Cada sesión se estableció dentro de su propio escenario de negociación, desencadenado por un evento relacionado con el trabajo: (1) llegar tarde al trabajo continuamente; (2) solicitar vacaciones inmediatas; y (3) anunciar la renuncia.</p> <p>Duración: 2 semanas.</p>	



Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
				<p>Post-entrenamiento: Después de cada sesión, se pidió a los participantes que completaran un cuestionario en línea para medir su autoeficacia y confianza en la negociación. Una vez finalizadas las dos semanas de entrenamiento, todos los participantes volvieron a realizar el cuestionario, incluidos los participantes del grupo de la lista de espera, los cuales, no recibieron ningún entrenamiento de negociación.</p> <p>Fase de seguimiento: Se pidió a los participantes que realizaran de nuevo los cuestionarios.</p> <p><i>Materiales:</i></p> <p>Realidad virtual:</p>	



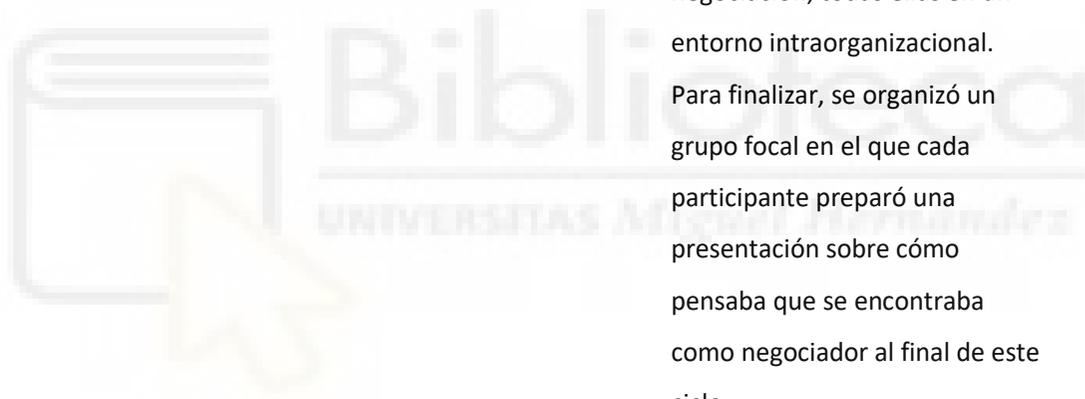
Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
				<p><u>Kinect</u>: sensor con cámara que captura los movimientos del cuerpo.</p> <p><u>Unity3D</u>: creación del entorno virtual.</p> <p><u>Oculus Rift DevKit 2</u>: gafas de realidad virtual con una resolución de 1920*1080 píxeles</p> <p><u>Micrófonos binaurales SP-TFB-2</u></p> <p>Sound Professionals: grabación de diálogos</p> <p><u>Software</u>: Permite a las personas establecer parámetros de sonido para hacer coincidir su propia voz grabada con la percepción de su voz interna o externa.</p> <p>Videos de negociación para mejorar la medida de conocimiento.</p>	



Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
Soliman et al. (2014) Egipto	Estudio cualitativo estructurado en dos ciclos, uno de	Analizar el efecto a largo plazo del entrenamiento en negociación y sus	Ciclo 1: 64 participantes, 44 (68,8%) hombres y 20 (31,2%) mujeres	<p><i>Medidas:</i></p> <p>Escala de Thurstone utilizando el método de intervalos de apariencia igual. Para crear una lista ordenada de declaraciones de automotivación que formaron las cogniciones virtuales de automotivación. Escala de actitud de negociación. Cuestionarios ad hoc para evaluar la satisfacción de negociación, frecuencia de negociación, y los resultados de la negociación. Escala de autoestima de Rosenberg, mide la autoestima.</p> <p><i>Ciclo 1- Curso de capacitación:</i></p> <p>Primeras dos semanas, evaluación inicial. Entrenamiento. En la fase post</p>	La capacitación tuvo un impacto positivo en los perfiles de los negociadores, tanto el impacto del tiempo, ya que en los meses

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
capacitación y otro investigación-acción. Investigación de acción: estudio de campo (recopilación de datos a partir de la observación) seguido de intervención en el entorno de investigación.	implicaciones para la enseñanza de la negociación. El efecto del entrenamiento se evaluó en los siguientes términos: 1. Conocimientos sobre negociación. 2. Aplicación de lo aprendido en el entorno organizacional después de la capacitación. 3. Tiempo de mantenimiento de las	de diferentes sectores industriales. Edad: entre 25-50 años. Ciclo 2: 11 participantes elegidos de la muestra del primer ciclo. Todos gerentes egipcios de nivel medio/alto, de diferentes sectores industriales.	entrenamiento se realizó al menos un juego de contexto local y se facilitó a los participantes material profesional real para la práctica y aplicación del entrenamiento. Duración: 6 meses. <i>Ciclo 2 – Investigación-acción, puesta en práctica de lo aprendido:</i> Técnica del grupo focal y cuestionarios sobre el ciclo 1. Cada cuestionario completado, tarea completada y observación se codificó con la intención de determinar si el participante era predominantemente cooperativo o competitivo. Posteriormente se realizaron 3 reuniones: la primera para	que duró el ciclo 2 se pudo observar cómo los efectos del entrenamiento eran duraderos, como el impacto del entorno no controlado. Además, demostraron la capacidad de cambiar a cualquier estilo de negociación basándose en una decisión consciente. Saber más sobre negociación y cooperación animó a todos los participantes a elegir la cooperación como estilo de negociación cuando estaba justificado. En general, la tasa de éxito de la negociación dependió de su análisis del contexto y la consistencia de la estrategia, mientras que para otros participantes dependieron	

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
		habilidades adquiridas.		<p>preparar una negociación real, la segunda con el investigador participando en la negociación como observador y la tercera para informar sobre la negociación, todas ellas en un entorno intraorganizacional. Para finalizar, se organizó un grupo focal en el que cada participante preparó una presentación sobre cómo pensaba que se encontraba como negociador al final de este ciclo.</p> <p>Duración: 9 meses.</p> <p><i>Recursos utilizados para la capacitación del Ciclo 1:</i></p> <p>Documentación y material bibliográfico de apoyo.</p> <p>Cuestionarios.</p>	<p>de dos cuestiones adicionales y más problemáticas: la autoconciencia y el autocontrol. Los efectos del entrenamiento fueron duraderos.</p>



Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
Spiliotopoulos et al. (2020) Grecia	Estudio cuasiexperimental con medidas pre-post.	Evaluar los efectos del entrenamiento multimodal metacognitivo mediante un sistema basado en un agente virtual de negociación.	40 participantes adultos. El 60% eran hombres y el 40% mujeres. Edad media de los usuarios era de 20 años.	Declaraciones juegos de simulación. Estudios de casos. Observación. ECA: Programa de entrenamiento: Se explicó las funciones del ECA, los participantes vieron dos interacciones de demostración con el sistema ejecutadas por los expertos y se les proporcionó tiempo suficiente para hacer preguntas. Todos los participantes completaron los formularios de consentimiento y rellenaron el cuestionario previo a la interacción. Seguidamente cada usuario negoció con el ECA tres escenarios aleatorios de múltiples temas (ganar-ganar),	<i>Cambio en las habilidades del alumno antes y después del ECA:</i> Existió una diferencia positiva entre la autoeficacia antes y después de la interacción ($p < 0,001$), lo que respaldó el mayor sentido de motivación intrínseca, competencia y dominio de los usuarios después del entrenamiento y corroboró que tienen una mayor creencia de ejecutar las tareas con eficacia después de la sesión de entrenamiento de habilidades.

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
				<p>durante un tiempo medio de 15 minutos. Por último, rellenaron el cuestionario de experiencia de usuario después de la interacción y 23 preguntas para la evaluación del uso del sistema.</p> <p>Metalogue ECA: Realiza funciones sobre el reconocimiento del habla y el procesamiento del lenguaje, la expresión facial, el movimiento del cuerpo y las métricas de los biosensores, la mirada, el seguimiento de la cara, el cuerpo, y el procesamiento del lenguaje. El ECA utiliza un agente virtual que negocia cuestiones de interés con los interlocutores humanos.</p>	<p>Estos cambios a mejor entre el antes y el después, también pudieron observarse en la acción cívica ($p < 0,01$), así como en la preparación individual para el cambio ($p < 0,01$).</p> <p>Los usuarios eran más propensos a defender y tener confianza en establecer iniciativas de cambio útiles después de la formación.</p> <p><i>Predicción de autoeficacia antes y después de la formación:</i></p> <p>Las habilidades interpersonales y de resolución de problemas previas al entrenamiento con ECA fueron los mejores predictores de la autoeficacia basal ($\beta = 0,52$, $p < 0,01$ y $\beta = -0,39$, $p < 0,05$,</p>

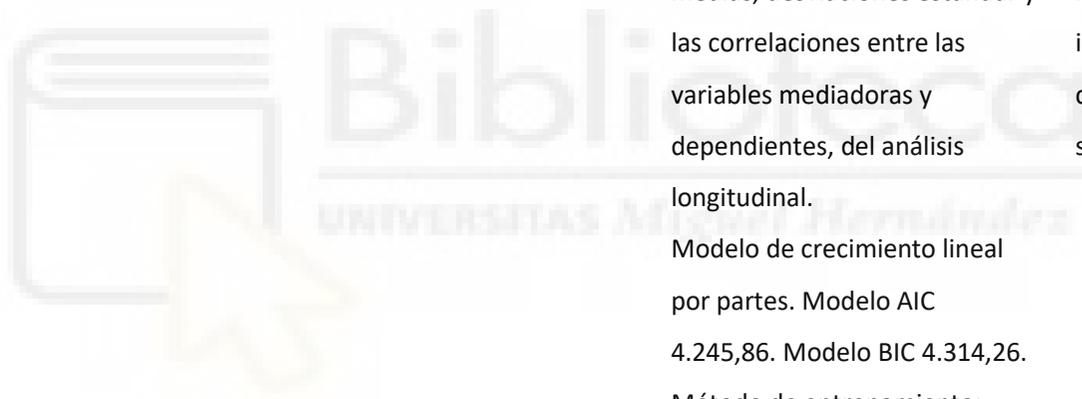


Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
Zerres et al. (2013) Países Bajos	Diseño experimental. El estudio compara el entrenamiento bilateral	<i>Objetivo del estudio:</i> Evaluar los efectos de la formación en	360 estudiantes de último curso de pregrado en administración de	Antes del experimento, los participantes completaron un cuestionario sobre su experiencia de negociación	respectivamente). El modelo final explicó un 10% adicional ($F = 3,10; p < 0,05$) de la varianza en las puntuaciones de autoeficacia basal. Se indicó una relación significativa entre las habilidades interpersonales y de resolución de problemas después y la autoeficacia después ($\beta = 0,59, p < 0,001$), explicando un 29% adicional ($F = 3,36 = 13,31, p < 0,001$) de la varianza en la autoeficacia después de la interacción. (Tal cual el texto) Los resultados mostraron el efecto positivo del entrenamiento de habilidades

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
<p>de negociación, tanto del comprador como del vendedor, dentro de una diada con una condición de control sin capacitación y 3 condiciones con capacitación unilateral del comprador o el vendedor. 180 diadas asignadas a una de las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambos negociadores no capacitados. (Condición de control). - Comprador capacitado- 	<p>negociación a las cuatro semanas en estudiantes de último curso de pregrado. Identificar y comprender los procesos psicológicos del efecto del entrenamiento consciente. <i>Objetivo de la intervención:</i> Promover la adquisición de habilidades de negociación integrativa a largo plazo.</p>	<p>empresas de una universidad europea. 220 hombres (61%), 140 mujeres (31%). Edad media: 24 años (DT = 1,8 años). Conjunto diadas: 39% masculinas, 17% femeninas y 44% diadas mixtas.</p>	<p>previa. Todos los estudiantes informaron que no habían participado antes en capacitación en negociación. Luego fueron asignados al azar a una de las cuatro condiciones experimentales para su papel en las negociaciones. Dentro de cada condición, el comprador y el vendedor se emparejaron al azar para formar diadas. Cada diada se enfrentó a tres negociaciones distribuidas en dos reuniones (entrenamiento y ejecución) que se celebraron con una distancia temporal de cuatro semanas. En la primera reunión, los negociadores debían realizar dos negociaciones (Negociaciones 1</p>	<p>de negociación integradora en la negociación conjunta. En las diadas de negociación entre un vendedor capacitado y un comprador no capacitado se lograron acuerdos integradores significativamente peores que las diadas en las que tanto el vendedor como el comprador fueron capacitados. En las negociaciones entre un comprador capacitado y un vendedor no capacitado, las diadas lograron acuerdos significativamente menos integradores que las diadas en las que ambas partes estaban capacitadas. La capacitación en negociación unilateral solo tuvo éxito si el</p>	

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
-	vendedor no capacitado. (Condición experimental).			y 2). El procedimiento de entrenamiento analógico se llevó a cabo con papel y lápiz en el laboratorio durante estas negociaciones.	vendedor recibió la capacitación. La capacitación en habilidades de negociación integradora funcionó tanto a corto como a
-	Comprador-vendedor no capacitado. (Condición experimental).			Cada negociación consistió en un período de preparación de 30 min y un período de negociación de hasta 60 min.	largo plazo. El rendimiento se mantuvo estable después de un intervalo de 30 días sin práctica de negociación.
-	Dos negociadores capacitados. (Condición experimental).			Treinta días después, en la segunda reunión, todos los negociadores debían realizar una tercera negociación (Negociación 3). Las negociaciones de esta fase se realizaron en salas separadas según el rol de cada participante y mediante ordenador.	Una capacitación bastante simple sobre intercambio de favores fue suficiente para mejorar la capacidad de los negociadores para identificar problemas compatibles. La capacitación que se realizó funcionó, no solo a través de la aplicación de la estrategia entrenada, sino también a través de un cambio más

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Método y materiales	Propuesta / Principales hallazgos
				<p><i>Materiales:</i></p> <p>Cuestionario ad hoc, sobre su experiencia en negociación previa.</p> <p>Tabla donde se analiza las medias, desviaciones estándar y las correlaciones entre las variables mediadoras y dependientes, del análisis longitudinal.</p> <p>Modelo de crecimiento lineal por partes. Modelo AIC 4.245,86. Modelo BIC 4.314,26.</p> <p>Método de entrenamiento: Entrenamiento analógico.</p>	<p>general en la mentalidad de los participantes, permitiéndoles descubrir estrategias adicionales de creación de valor.</p> <p>Cuando el mecanismo mediador más importante fue el intercambio de información, la capacitación fue más efectiva y sus efectos aumentaron.</p>



Intervenciones educativas y ejercicios de simulación inmersivos

Los ejercicios de simulación de realidad inmersiva ofrecen la oportunidad de aprender nuevas habilidades, estableciendo una conexión emocional entre el alumnado y la experiencia o el evento de aprendizaje.

Bell & Mandell (2018) proponen entrenar las habilidades de negociación mediante lo que ellos denominan ejercicios sistémicos de simulación de múltiples grupos (SMCE). Se trata de ejercicios de juego de roles realizados en un entorno inmersivo y cuyo contenido va evolucionando desde un escenario de negociación con múltiples partes implicadas hacia un escenario de negociación con múltiples grupos en red. Cada ejercicio sistémico constituyente se moldea con el fin de adaptar su contenido a una situación conflictiva del mundo real, concepto que (Ebner & Efron, 2005) llamaron el “método de la pseudo-realidad”, creando una simulación basada en un escenario del mundo real e inspirada en eventos históricos, pero agregando eventos ficticios y distorsiones de la realidad para resaltar lecciones específicas y mantener altos niveles de participación de los participantes.

Por ejemplo, en este caso concreto, el ejercicio basó su escenario en el conflicto de Afganistán y en la política que actuaba en Asia Central. En consecuencia, algunos de los elementos que el sistema incluía eran: una guerra civil en curso, la presencia de la OTAN, tensiones étnicas, problemas socioeconómicos e implicación tanto de las grandes potencias como de las potencias regionales. A los participantes del estudio se les explicaron todos los elementos que constituían el sistema y los detalles técnicos de cómo funcionaba el universo ficticio, tanto a nivel general como específico, con una indicación de las funciones que tenían que realizar. De esta forma, los participantes permanecían en el rol que se les había asignado previa y totalmente inmersos en el escenario construido para poder realizar la simulación correctamente. A pesar de que los roles asignados eran a nivel individual, estos ejercicios se realizaron de forma multiparticipante.

La simulación estaba compuesta por tres rondas independientes, donde cada una de ellas representa un año no ficticio. Es decir, en la simulación las negociaciones se realizaron en días consecutivos, y cada día correspondía con un año de forma ficticia. Por ejemplo, el primer día de las negociaciones, era el año 2018, la segunda correspondía al año 2019, y así sucesivamente. Al final del segundo año, las fuerzas de la OTAN abandonan Afganistán y el gobierno de Afganistán es totalmente responsable de la seguridad del país. El ejercicio simula los desafíos de negociación que surgen en el contexto de esta transición. Este se estructura en torno a cuatro “campos” diferentes en los que los negociadores abordan diferentes aspectos del conflicto de Afganistán y una variedad de disputas internas. En este tipo de simulaciones cuando se activan los componentes dinámicos, es decir, un negociador o un grupo de negociadores envía la tarjeta de acción (pasos a seguir), la hoja de resultados o los recursos necesarios al equipo administrativo, se implementarán consecuencias reales. Esto quiere decir que si en la simulación algún participante muere saldrá de la simulación sin opción de regresar, ya que su personaje ha fallecido. Como resultado, tanto el realismo experimental como el psicológico (Poitras et al., 2015) aumentan sustancialmente. Por ejemplo, no es necesario decirles a los negociadores que se enfaden; sino que lo harán de forma espontánea si uno de sus aliados es víctima de un ataque orquestado por un tercero y desaparece repentinamente del ejercicio.

En cuanto a los resultados, los investigadores observaron la aparición de “grupos emergentes”, es decir, pequeños grupos de negociadores situados entre coaliciones y redes que pudieron construir un alto grado de confianza interna a pesar de convivir en un ambiente hostil. Al mismo tiempo, se dieron cuenta de que algunos roles son más exigentes que otros en su desempeño y también se perciben como más “prestigiosos” que otros. En algunas situaciones, la percepción de poder asociada al rol se relacionó con la satisfacción de los participantes, presentando una satisfacción más alta aquellos cuyos roles resultaron más influyentes. Esto propiciaba que, en muchas situaciones, surgiera en la simulación un “efecto

de desventaja” (Donohue & Taylor, 2007), por el que los participantes con asignaciones de roles de menor poder creían que tenían menos opciones sobre la mesa de negociación que sus contrarios.

El diseño de ejercicios sistémicos multiconstituyentes, debe ir acompañado de un informe exhaustivo, modularizado e interactivo, que permita abordar de manera específica la totalidad de los objetivos de aprendizaje establecidos. Para ello, (Bell & Mandell, 2018), recomiendan la realización de un informe de tres pasos: informe entre pares, informes de campo y un informe plenario.

Informe entre pares. Esto se refiere a las discusiones de retroalimentación organizadas por los participantes en pequeños grupos o equipos de dos a cinco negociadores, que brindan la oportunidad de compartir retroalimentación personal entre aquellos que interactuaron más estrechamente durante el ejercicio.

Informes del campamento. Estas son discusiones grupales dentro de los principales grupos de negociación (Afganistán, militantes, comunidad internacional, EE. UU., etc.), para discutir la dinámica que dio forma a la experiencia de este grupo.

Informe plenario. Esta es una oportunidad para que todos los negociadores compartan sus puntos de vista de las dos etapas anteriores de información. Discuten las conexiones entre las diferentes dinámicas generadas y los instructores resaltan los puntos de enseñanza clave (cognición, redes, efectos de decisión) y los conectan con los datos de la encuesta de informe en conclusiones.

La simulación estaba compuesta por diferentes roles, entre los que había funcionarios gubernamentales, legisladores, diplomáticos, insurgentes, terroristas, comandantes militares, activistas de ONG, oficiales de inteligencia, periodistas, etc. Los participantes a los que se asignó el rol de negociador militante, representante de terroristas e insurgentes, a menudo

tuvieron dificultades para comunicarse con la otra parte y alcanzar acuerdos de compromiso en situaciones caracterizadas por un fuerte desequilibrio de poder.

Entrenamiento de habilidades mediante una simulación no inmersiva con realidad virtual

Dell'Aquila et al. (2017) querían valorar el recurso desarrollado para el entrenamiento de habilidades de negociación, mediante el proyecto ENACT de realidad virtual, el cual buscaba evaluar y entrenar las habilidades de negociación y comunicación del usuario en escenarios realistas.

Este proyecto fue diseñado para su uso individual a través de ordenador y basado en la interacción entre el usuario y un agente virtual 3D. Se centra en la simulación de un diálogo entre dos humanos, en el que las características de comportamiento como el acto de hablar y algunos elementos del lenguaje corporal juegan un papel fundamental.

El juego está organizado en escenarios independientes, donde el usuario puede jugar con un personaje diferente y negociar con varios agentes virtuales en situaciones realistas y de la vida cotidiana. Cada escenario comienza con una breve descripción de la situación hipotética, el rol asignado al usuario y su objetivo dentro del escenario. La dinámica del juego se basa en la interacción usuario-agente virtual, y esta se divide en estados, formados por un turno de palabra para cada parte. En cada estado, el usuario puede elegir una entre cuatro oraciones posibles, cada una de ellas asociada a un gesto o expresión facial que muestra la forma en que se comunicará el mensaje al agente virtual. Tras la elección del jugador, el agente virtual calcula su respuesta de acuerdo con las características específicas preestablecidas para su personaje dentro de ese escenario concreto. Por ejemplo, un agente virtual dominante mostrará comportamientos predominantemente agresivos y autoritarios. Por el contrario, un agente virtual complaciente mostrará una actitud pasiva y sumisa hacia la negociación.

La evaluación del jugador se basa en los estilos de negociación utilizados durante una serie de escenarios de negociación. La clasificación de los estilos de negociación se basa en la propuesta de cinco estilos de gestión conductual del conflicto realizada por (Rahim, 1983) que se engloba dentro del modelo de intereses dobles y diferencia entre:

1. Integración (alta preocupación por uno mismo y por los demás) implica apertura, intercambio de información y análisis de las diferencias para llegar a una solución que sea aceptable para las partes implicadas en el conflicto.

2. Servilismo (poco interés por uno mismo y gran interés por los demás) se asocia con intentar minimizar las diferencias y enfatizar los puntos en común para satisfacer la preocupación de la otra parte y preservar así la relación.

3. Dominación (alta preocupación por uno mismo y poca preocupación por los demás) se caracteriza por una orientación ganar-perder lo que, en ocasiones, implica un comportamiento forzado para ganar la propia posición en la negociación.

4. Evitación (baja preocupación por uno mismo y por los demás) se ha asociado con situaciones de retraimiento e inhibición.

5. Compromiso (intermedio en la preocupación por uno mismo y por los demás) implica una toma y daca en el que ambas partes renuncian a algo que desean para alcanzar una solución mutuamente aceptable.

En cuanto a la eficacia de la plataforma como herramienta para la formación y evaluación, los datos mostraron que la retroalimentación general fue positiva, donde la gran mayoría de los participantes mostraron un interés general en el desarrollo del futuro juego.

Entrenamiento en un sistema de capacitación en negociación con realidad virtual inmersiva

Ding et al. (2020) realizaron una intervención con el objetivo de mejorar los conocimientos sobre negociación y la autoeficacia de las personas en su ejecución. Para ello,

los autores desarrollaron un sistema de capacitación en negociación basado en realidad virtual inmersiva que exponía a los usuarios a cogniciones virtuales durante la negociación. Las cogniciones virtuales incluyeron mensajes automotivacionales (“La negociación va bastante bien, estás haciendo un gran trabajo en la etapa de exploración conjunta”), reflexivos (“Explore mucho sobre sus deseos y la razón por la que quiere dejar su trabajo. Ahora, las razones por las que quiso dejar su trabajo parecen claras”) y sobre conocimientos previos (“Ahora, la negociación pasará a la siguiente etapa: Ofertas. Lo más esencial en esta etapa es desarrollar múltiples opciones para que pueda elegir”).

El uso de realidad virtual inmersiva permitió al usuario percibir la negociación en primera persona, viendo y escuchando su conversación con el negociador virtual. Durante la capacitación, los usuarios llevaban una pantalla ajustada en la cabeza y un par de micrófonos. Este sistema capturaba el movimiento corporal de los usuarios para sincronizarlo con su cuerpo virtual dentro de la simulación.

Para facilitar la inmersión de los usuarios en la situación simulada mediante realidad virtual, cada uno de ellos grabó en audio sus propias declaraciones automotivacionales. Estas fueron utilizadas durante la capacitación a modo de cogniciones virtuales. La grabación se llevó a cabo mediante un software que permite ajustar los parámetros de sonido para hacer coincidir la voz grabada de la persona con la percepción que esta tiene de su voz interna o externa (Ding et al., 2018). La importancia de recibir orientación a través de la voz interior simulada radica en su potencial para mejorar la percepción de dominio sobre la tarea y, en consecuencia, el desempeño real de la persona al ejecutarla.

Ding et al. (2020) llevaron a cabo un estudio experimental con dos grupos: el grupo informado entrenado con cogniciones virtuales de automotivación y el grupo no informado (entrenamiento sin cogniciones automotivacionales). Con el propósito de evaluar la efectividad

de la intervención se obtuvieron medidas de preentrenamiento, postentrenamiento y seguimiento a las dos semanas.

Los autores midieron las siguientes variables: conocimientos sobre negociación, autoeficacia, satisfacción con la negociación (proceso, desempeño, relación con la otra parte y resultado), frecuencia de negociación en las dos semanas posteriores al entrenamiento, resultados de la negociación (en términos de satisfacción con el resultado y acuerdos tipo ganar-ganar), utilidad percibida del entrenamiento recibido y autoestima.

El entrenamiento mejoró la autoeficacia, los conocimientos sobre negociación y los resultados de la negociación en aquellos participantes que fueron expuestos a cogniciones automotivacionales (análisis intragrupal). Sin embargo, esta capacitación no afectó de forma significativa a la satisfacción de los usuarios ni a la frecuencia con la que negociaban.

El análisis intergrupar reveló que la autoeficacia, la satisfacción con la negociación y el mantenimiento de los resultados a las dos semanas de seguimiento fueron mayores en el grupo de entrenamiento con cogniciones automotivacionales. La mejora en el nivel de conocimientos se observó en ambos grupos de entrenamiento. Sin embargo, la autoeficacia tras la capacitación no mostró diferencias con respecto a los niveles de preentrenamiento en el grupo sin automotivación, mientras que sí lo hizo en el grupo con cogniciones automotivacionales.

Por último, los autores observaron que las personas con alta autoestima, en comparación con las que expresaron una baja autoestima, se beneficiaron en mayor medida de las declaraciones de automotivación.

ECA Metalogue. Entrenamiento de negociación con un agente virtual

Spiliotopoulos et al., (2020) realizaron un estudio sobre un sistema de entrenamiento metacognitivo para la negociación basado en el empleo de un agente conversacional. Se trata

de un sistema virtual, conocido como el ECA Metalogue, que utiliza un agente virtual diseñado para negociar cuestiones de interés con los interlocutores humanos. A diferencia de los anteriores, este sistema de entrenamiento no utiliza tecnología de realidad virtual. La interacción entre el usuario y el agente virtual se realiza mediante la comunicación de voz natural y la representación visual del estado de la negociación y de los objetivos del usuario a través del ordenador, estos objetivos se visualizan como opciones de negociación (positivos, negativos o neutrales). Los autores realizaron un estudio cuasiexperimental con medidas antes y después para determinar la efectividad del entrenamiento metacognitivo en negociación

En la línea de lo encontrado por Ding et al. (2020), los resultados mostraron una mejoría significativa en la autoeficacia después de la interacción, lo que respalda el mayor sentido de motivación intrínseca, competencia y dominio de los usuarios después del entrenamiento y corrobora que tienen una mayor creencia para ejecutar las tareas con eficacia después de la sesión de capacitación. Asimismo, se observó una diferencia significativa entre la preparación individual antes y después de la interacción, lo que indica que los usuarios son más propensos a defender y tener confianza en el establecimiento de iniciativas de cambio útiles después de la formación.

En cuanto a los resultados sobre la evaluación de usabilidad del sistema, los autores observaron algunas diferencias en la percepción de la interacción entre hombres y mujeres. Así, las participantes señalaron que era moderadamente fácil interactuar con el sistema, mientras que los hombres indicaron que percibían una interacción ligeramente artificial. Los participantes hombres consideraron que el enfoque era bastante prometedor para convertirse en una aplicación de entrenamiento de habilidades completa, mientras que las mujeres, aunque también positivas, mostraron más reservas. No obstante, en términos generales, los participantes (independientemente de su sexo) consideraron que la información

proporcionada fue útil y satisfactoria, el flujo de comunicación oportuno, la confianza en su conocimiento sobre las funcionalidades de la aplicación positiva y la retroalimentación antes y después de la interacción moderadamente valiosa para facilitar el aprendizaje.

Cursos de capacitación en negociación para personal sanitario

Clay-Williams et al. (2018) evaluaron la efectividad de una propuesta de intervención para capacitar a médicos y gerentes sanitarios en habilidades de negociación. Asimismo, analizaron el grado en que el personal sanitario implementó en su lugar de trabajo las habilidades de negociación adquiridas después de la capacitación. El curso se centró en la negociación integrativa y entrenó a los participantes en la identificación de soluciones beneficiosas que mejorasen la eficiencia sin incurrir en costes adicionales. El propósito de la intervención fue introducir a los participantes en un estilo de negociación flexible caracterizado por una elección de estrategia basada en la importancia relativa de dos aspectos: mantener una relación positiva con la otra parte y obtener un resultado valioso (interés sustantivo).

Ocho semanas después de la capacitación, los participantes fueron entrevistados cara a cara sobre posibles cambios en sus actitudes y comportamientos en el lugar de trabajo, así como sobre sus experiencias en la aplicación de habilidades de negociación.

El análisis de la información obtenida en las entrevistas reveló la preferencia de los participantes por los estilos de negociación competitivo (alto interés en el resultado y bajo en la relación, estrategia ganar-perder), colaborativo (elevado interés tanto en el resultado como en la relación, estrategia ganar-ganar), evitativo (escaso interés en el resultado y la relación), de compromiso (avenencia, dividir la diferencia) y préstamo. El estilo del prestatario es extrovertido y con un alto enfoque en los detalles, las prácticas y los procedimientos. Una persona que toma esta posición en la negociación tiende a ignorar la regla de reciprocidad y puede mostrar una actitud cerrada hacia el intercambio de información.

En cuanto a la capacitación como herramienta para la gestión constructiva del conflicto, casi todos los participantes manifestaron reacciones afectivas positivas y percepciones de utilidad. A los participantes les gustó aprender sobre su propio estilo de negociación y encontraron muy útil el uso de los ejemplos prácticos, las herramientas, las plantillas y el enfoque estructurado de la negociación.

En cuanto a las dificultades para la puesta en práctica de las habilidades entrenadas en el lugar de trabajo, la barrera más comúnmente identificada por los participantes fue el tiempo. La mayoría de los participantes indicaron que encontrar el tiempo necesario para preparar cada negociación era un desafío. Otra barrera a la que se enfrentaron fue negociar con personal que no tenía autoridad para decidir, lo cual dificultó tanto que la negociación resultara exitosa como la puesta en práctica de las habilidades aprendidas. La tendencia a primar la relación, cuando negociaban con personas del entorno laboral a las que estimaban, condicionó a los participantes a la hora de aplicar lo aprendido e hizo que, en ocasiones, se sintiesen frustrados o decepcionados. No obstante, en líneas generales, los participantes manifestaron sentirse más seguros después de la capacitación, ya que eran capaces de identificar las diferentes técnicas que estaban empleando sus contrapartes, así como la forma en la que podían adaptar y desarrollar sus estrategias con la finalidad de conseguir el objetivo propuesto.

Entrenamientos de negociación y estilos de negociación

Soliman et al. (2014) analizaron el efecto a largo plazo de un programa de entrenamiento en negociación basado en la metodología investigación-acción en dos ciclos. Para rastrear el cambio a lo largo del tiempo, clasificaron a los participantes según su estilo de negociación antes, durante y después de la capacitación. Asimismo, realizaron un seguimiento a los participantes para determinar la evolución de estilos a lo largo del tiempo.

Los autores observaron la existencia de dos tipos de negociaciones: principales y ordinarias. Las principales se trataban de negociaciones claramente identificadas y con consecuencias directas importantes, por ejemplo, la negociación que tiene lugar con un proveedor o que se celebra con motivo de la renovación de un contrato. En cambio, las negociaciones ordinarias eran aquellas que ocurrían de manera espontánea y frecuente como parte de las rutinas diarias, sin que necesariamente las personas las identificaran como una negociación sino como parte de sus tareas. Los ejemplos incluyen negociar con un subordinado para dar prioridad a una solicitud específica, negociar con el secretario de un jefe para concertar una cita con su superior, e incluso negociar los plazos para la entrega de un proyecto.

Cada uno de estos tipos de negociación proporcionó diferentes visiones sobre el modo en que las personas se comportan cuando negocian. A través de las negociaciones principales, los autores pudieron presenciar un comportamiento controlado. El negociador era consciente de que estaba en una negociación y, en consecuencia, realizaba de manera consciente cada fase del proceso (análisis del contexto, selección de estrategias, razonamiento y la justificación de sus elecciones, implementación y análisis individual posterior a la negociación). Por otra parte, las negociaciones ordinarias, por su aspecto espontáneo, fueron valiosas para identificar los estilos de los negociadores. Los participantes se encontraban en situaciones donde no podían controlar su comportamiento y tuvieron poco tiempo para darse cuenta de que estaban negociando.

Al comienzo del preentrenamiento, se identificaron los estilos de negociación de los participantes, entre los que destacaban individuos altamente competitivos (grupo A), individuos muy cooperativos (grupo B) y otro tipo de individuos los cuales actuaban de manera cooperativa o competitiva independientemente del tipo del problema (grupo C). Los resultados mostraron que los participantes que no tenían un estilo de negociación cooperativo

o competitivo predominante tuvieron la capacidad de cambiar a cualquier estilo basándose en una decisión consciente e intencionada.

La capacitación tuvo un impacto diferencial en los distintos perfiles de negociadores. La tasa general de éxito del grupo C en la negociación dependió del análisis del contexto y la consistencia de la estrategia, mientras que los de los grupos A y B esta dependió de dos cuestiones adicionales: la autoconciencia y el autocontrol. Según las observaciones de los autores, la autoconciencia se refiere a la capacidad de detectar y reconocer los propios sentimientos o actitudes y los comportamientos relacionados. La baja autoconciencia es, por ejemplo, ceder en la negociación para reducir la tensión. Por su parte, el autocontrol es la capacidad de abstenerse de un comportamiento impulsivo. El bajo autocontrol, por ejemplo, es la incapacidad de evitar hacer algo que uno reconoce como ineficiente o perjudicial.

Para finalizar, se identificó un efecto positivo del conocimiento derivado de la capacitación sobre el desempeño de los participantes en la negociación. Saber más sobre negociación y cooperación animó a todos los participantes a elegir la cooperación como estilo de negociación cuando estaba justificado.

Efectividad de la capacitación para la negociación diádica

Zerres et al. (2013) realizaron un estudio experimental con cuatro condiciones con el propósito de evaluar la efectividad de la capacitación para la negociación diádica.

Los participantes fueron asignados aleatoriamente a una de las siguientes condiciones: (1) ambos negociadores no capacitados (grupo control), (2) comprador capacitado-vendedor no capacitado (condición experimental 1), comprador no capacitado-vendedor capacitado (condición experimental 2) y dos negociadores capacitados (condición experimental 3). Posteriormente, dentro de cada condición, se realizaron emparejamientos al azar de comprador y vendedor para formar díadas de negociación que permanecieron estables a lo largo del experimento.

Las negociaciones se realizaron mediante ordenador, sin que las partes implicadas en una misma negociación pudieran verse entre sí, pero sí comunicarse por medio del chat.

En cuanto a los resultados del estudio, los autores observaron que en las díadas de negociación entre un vendedor capacitado y un comprador no capacitado se lograron acuerdos integrativos peores que los alcanzados en las díadas en las que tanto el vendedor como el comprador estaban capacitados. En cambio, en las negociaciones entre un comprador capacitado y un vendedor no capacitado, las díadas lograron acuerdos significativamente menos integrativos que las díadas en las que ambas partes estaban capacitadas.

Una capacitación simple sobre el intercambio de favores fue suficiente para mejorar la capacidad de los negociadores a la hora de identificar problemas compatibles. La capacitación resultó efectiva no solo para la aplicación de la estrategia entrenada, sino también para promover un cambio más general en la mentalidad de los participantes, permitiéndoles descubrir estrategias adicionales de creación de valor. Además, en los casos en los que hubo una buena comunicación y un intercambio de información fluido entre las dos partes, los efectos positivos del entrenamiento sobre el proceso y los resultados de la negociación fueron mayores.

En cuanto a los efectos de los distintos roles analizados en la negociación los autores observaron que el desempeño conjunto de las díadas en las que solo los vendedores habían sido capacitados en negociación no difirió de forma significativa de los resultados obtenidos en la negociación por las díadas donde ambas partes estaban capacitadas. Estos resultados sugieren que la voluntad o iniciativa de un negociador puede ser suficiente para iniciar el intercambio de información necesario para alcanzar a acuerdos altamente integradores. En consecuencia, los vendedores capacitados pudieron implementar el principio aprendido y parecían haber convencido a sus oponentes del beneficio mutuo generado por el intercambio de información y las concesiones bilaterales. Por el contrario, las negociaciones con

compradores capacitados unilateralmente resultaron en acuerdos significativamente menos integrativos en comparación con las negociaciones de parejas capacitadas bilateralmente. Este hallazgo confirma la noción general de que las características y el comportamiento del vendedor parecen ser más importantes para el proceso y los resultados de las negociaciones que las características y el comportamiento del (Schei et al., 2005); (Weingart et al., 1996).

Por último, los resultados mostraron que la capacitación en habilidades de negociación integrativa funcionó tanto a corto como a largo plazo. El rendimiento se mantuvo estable después de un intervalo de 30 días sin práctica de negociación, lo que indica que los participantes que habían obtenido capacitación pudieron recordar e incluso aplicar las estrategias aprendidas.

Programa de capacitación en habilidades de negociación en niños

Ay et al. (2019) realizaron una intervención en la que aplicaron el Programa de Capacitación en Negociación y Mediación entre Pares a niños en una escuela de verano y evaluaron sus efectos. Los maestros eran los encargados de impartir la formación en negociación y mediación para fomentar la adquisición de habilidades para la resolución de conflictos en un grupo de niños. Los contenidos del programa incluyeron el análisis y comprensión de la naturaleza de los conflictos interpersonales y el entrenamiento en habilidades comunicación, manejo de la ira, y resolución de conflictos.

Con el propósito de medir los efectos de la intervención se llevó a cabo un estudio cuasiexperimental con medidas antes y después. Los autores utilizaron la Escala de Habilidades para la Resolución de Conflictos (CRSS) desarrollada por Sarÿ (2005) para evaluar los estilos de gestión del conflicto propuestos por Rahim y Bonoma (integración, evitación, servilismo y dominación). Los estudiantes completaron los instrumentos de recolección de datos en la primera hora de su primer día de curso y en la última hora de su último día de curso.

El programa de intervención contribuyó al aumento de los comportamientos deseables y la disminución de los indeseables. Así, los niños entrenados incrementaron la frecuencia de las conductas de “integración”, aplicando el método constructivo de resolución de conflictos basado en el enfoque ganar-ganar. También se redujo la gestión del conflicto basada en la “dominación” que se caracteriza por conductas de competición, opresión y coerción y tiene como objetivo la satisfacción unilateral de los propios intereses y necesidades (ganar-perder).

Además, los resultados indicaron que el programa contribuyó a la disminución de las conductas de “servilismo”, a través de las cuales una parte se compromete en favor de la otra parte y solo se satisfacen las necesidades de esta última. En esta misma línea, la intervención también redujo los comportamientos indeseables de “complacer” y “evitar”, las cuales se refieren a descuidar, ignorar y alejarse del conflicto.

Discusión

En este estudio se han analizado diferentes propuestas para la formación y el entrenamiento en técnicas de negociación. Estos estudios han aportado información aplicable tanto al mundo laboral como a la vida cotidiana.

La búsqueda en distintas bases de datos ha dado como resultado la obtención de las ocho intervenciones que han sido explicadas anteriormente y en las que se sustenta este estudio. En ellas se exponen de forma exhaustiva las propuestas, entrenamientos e intervenciones que se han realizado.

Entre la metodología aplicada para el entrenamiento en habilidades de negociación, destacan los ejercicios de simulación, para ello se ha de diseñar un modelo de un sistema real para trabajar con él, creando nuevas experiencias y aprendizajes. Su finalidad es estudiar y comprender el comportamiento del sistema donde se haya aplicado, así como evaluar nuevas estrategias para el funcionamiento de este.

Conociendo la importancia que ha adquirido la tecnología a nivel mundial en todas las facetas de la vida, no ha sido menos a la hora de aplicarla al entorno laboral. De este modo, se puede observar cómo ha crecido de forma exponencial la vinculación de la tecnología con la formación en negociación, teniendo como referencia estudios en los que se aplican diversas metodologías tecnológicas como entrenamientos en realidad virtual o la posibilidad de interactuar con agentes virtuales, ejemplo de estos serían los estudios realizados por Dell'Aquila et al. (2017) o Ding et al. (2020) entre otros.

Cada vez más adquieren una mayor relevancia todos los estudios, programas y entrenamientos, que están direccionados al campo de las relaciones laborales, tal y como establece Henley et al. (1989), siendo estas fundamentales en cualquier empresa. Se encargan de que haya una buena comunicación entre todas las partes que forman la empresa, entre trabajadores, trabajadores y los empresarios, así como con los clientes, dando como resultado una mayor productividad, eficiencia y satisfacción laboral.

Es por ello, por lo que fomentar y trabajar las habilidades de negociación, es muy útil para adquirir recursos que luego influyen en una mejora de las relaciones laborales.

Dentro de estos programas se trabajan diferentes aspectos como la comunicación, parte fundamental en una negociación. Es necesario conocer las diferentes posturas que existen para comprender en cuál de ellas se encuentra la parte contraria, así como sus intereses. Mediante estos entrenamientos se enseña de forma práctica como actuar ante situaciones tensas o difíciles, técnicas de comunicación afectiva, o resolución de conflictos. La resolución de conflictos de forma pacífica, cooperativa y justa derivará en una mejora de la productividad.

Viviendo en un mundo tan globalizado y en constante cambio, las organizaciones se ven en la necesidad de evolucionar e innovar con la finalidad de conseguir una mejor posición dentro del mercado con respecto al resto de competidores. Por ello, es de suma importancia

que este tipo de programas y entrenamientos se conozcan dentro del ámbito laboral para que puedan ser utilizadas como benchmark o punto de referencia. De este modo las empresas podrán realizar benchmarking, usando estos criterios como referencia cuando realicen los diferentes procesos de comparación para medir y mejorar la calidad y el rendimiento de sus procesos, servicios o productos. El benchmarking puede realizarse de forma interna, es decir, dentro de la empresa, o fuera de esta ya sea en el mismo sector o industria como en otros a los que no pertenezca la empresa.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Los resultados de este estudio ponen de manifiesto la dificultad que existe a la hora de encontrar programas para entrenar habilidades de negociación sobre todo en el ámbito laboral, siendo posible que una de sus causas sea el sesgo de publicación. La oferta formativa en habilidades de negociación dentro de este ámbito es muy amplia, sin embargo, las metodologías de enseñanza y aprendizaje utilizadas para su entrenamiento no tienen reflejo en la literatura disponible. Esto supone un desaprovechamiento de los recursos y una limitación significativa a la par que un retraso en las oportunidades que puedan surgir para aprender de otros y hacer benchmarking.

Otra limitación de esta revisión relacionada también con la difusión de la ciencia es la baja calidad de los estudios.

A pesar de la escasez de trabajos y la dificultad de acceso, otro problema es que estos programas no se han puesto en práctica, y los pocos que sí lo han hecho no hay datos a lo largo del tiempo, por lo que todavía se desconoce la eficacia de estos entrenamientos en su totalidad. Siendo necesario aplicar estudios longitudinales que permitan tener una visión completa de estos programas o entrenamientos.

En un futuro, las nuevas líneas de investigación incluirán nuevos avances tecnológicos como la inteligencia artificial, convirtiéndose en un factor fundamental para tener en cuenta en la realización de estos ejercicios.

Por último, es importante que en el futuro se realicen y publiquen más estudios centrados en el campo profesional de las relaciones laborales, convirtiéndose así en referencia para futuros análisis.

Referencias

- Ay, S. C., Keskin, H. K., & Akilh, M. (2019). Examining the Effects of Negotiation and Peer Mediation on Students' Conflict Resolution and Problem-Solving Skills. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INSTRUCTION*, 12(3), 717–730. <https://doi.org/10.29333/iji.2019.12343a>
- Bell, A., & Mandell, B. (2018a). Cognitive Maelstroms, Nested Negotiation Networks, and Cascading Decision Effects: Modeling and Teaching Negotiation Complexity with Systemic Multiconstituency Exercises. *NEGOTIATION JOURNAL*, 34(1), 37–67. <https://doi.org/10.1111/nejo.12212>
- Bell, A., & Mandell, B. (2018b). Cognitive Maelstroms, Nested Negotiation Networks, and Cascading Decision Effects: Modeling and Teaching Negotiation Complexity with Systemic Multiconstituency Exercises. *NEGOTIATION JOURNAL*, 34(1), 37–67. <https://doi.org/10.1111/nejo.12212>
- Clay-Williams, R., Johnson, A., Lane, P., Li, Z., Camilleri, L., Winata, T., & Klug, M. (2018). Collaboration in a competitive healthcare system: negotiation 101 for clinicians. *JOURNAL OF HEALTH ORGANIZATION AND MANAGEMENT*, 32(2), 263–278. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2017-0333>
- Coser, L. A. (2012). The functions of social conflict. In *The Functions of Social Conflict*. <https://doi.org/10.4324/9780203714577>

- Dell'Aquila, E., Marocco, D., Ponticorvo, M., di Ferdinando, A., Schembri, M., & Miglino, O. (2017). ENACT: Virtual Experiences of Negotiation. In *EDUCATIONAL GAMES FOR SOFT-SKILLS TRAINING IN DIGITAL ENVIRONMENTS: NEW PERSPECTIVES* (pp. 89–103). https://doi.org/10.1007/978-3-319-06311-9_5
- Ding, D., Brinkman, W.-P., & Neerincx, M. A. (2020a). Simulated thoughts in virtual reality for negotiation training enhance self-efficacy and knowledge. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN-COMPUTER STUDIES*, 139. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102400>
- Ding, D., Neerincx, M. A., & Brinkman, W. P. (2018). Simulating the inner voice: a study of sound parameters. *Annual Review of CyberTherapy and Telemedicine*, 2018(16).
- Donohue, W. A., & Taylor, P. J. (2007). Role effects in negotiation: The one-down phenomenon. *Negotiation Journal*, 23(3). <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2007.00145.x>
- Ebner, N., & Efron, Y. (2005). Using tomorrow's headlines for today's training: Creating pseudo-reality in conflict resolution simulation games. *Negotiation Journal*, 21(3). <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2005.00070.x>
- Henley, K., Edwards, P. K., & Scullion, H. (1989). The Social Organization of Industrial Conflict: Control and Resistance in the Workplace. *Labour / Le Travail*, 24. <https://doi.org/10.2307/25143296>
- Lebow, R. N., Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1987). Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement. *Political Psychology*, 8(4). <https://doi.org/10.2307/3790931>
- March, J. G. y S. H. A. (1958). *Teoría de la organización*. . Ariel.
- Morley, I. E., & Stephenson, G. M. (2015). The Social Psychology of Bargaining. In *The Social Psychology of Bargaining* (Vol. 17). <https://doi.org/10.4324/9781315720340>

- Page, M. J., Mckenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., Mcdonald, S., ... Moher, D. (n.d.). *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews*. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Poitras, J., Hill, K., Hamel, V., & Pelletier, F.-B. (2015). Managerial Mediation Competency: A Mixed-Method Study. *NEGOTIATION JOURNAL*, *31*(2), 105–129. <https://doi.org/10.1111/nej.12085>
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, *26*(2). <https://doi.org/10.2307/255985>
- Robbins, S. P. (1994). Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Cap. XIII. *Edit. Prentice Hall*.
- Schei, V., Rognes, J. K., & Falkgård, S. M. (n.d.). *Thinking Deep and Feeling Good: Cognitive Motivation and Positive Affect in Negotiations*.
- Soliman, C. G., Stimec, A., & Antheaume, N. (2014). The Long-Term Impact of Negotiation Training and Teaching Implications. *CONFLICT RESOLUTION QUARTERLY*, *32*(2), 129–153. <https://doi.org/10.1002/crq.21110>
- Spiliotopoulos, D., Makri, E., Vassilakis, C., & Margaris, D. (2020). Multimodal Interaction: Correlates of Learners' Metacognitive Skill Training Negotiation Experience. *Information*, *11*(8), 381. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3390/info11080381>
- Suares, M. (1996). *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*.
- Thomas, K. W. (1992a). Conflict and negotiation processes in organizations. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3).

Thomas, K. W. (1992b). Conflict and negotiation processes in organizations. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3).

Weingart, L. R., Hyder, E. B., & Prietula, M. J. (1996). Knowledge Matters: The Effect of Tactical Descriptions on Negotiation Behavior and Outcome. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6). <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.6.1205>

Zerres, A., Hueffmeier, J., Freund, P. A., Backhaus, K., & Hertel, G. (2013). Does It Take Two to Tango? Longitudinal Effects of Unilateral and Bilateral Integrative Negotiation Training. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, 98(3), 478–491. <https://doi.org/10.1037/a0032255>

