

09

Fecha de presentación: julio, 2021
Fecha de aceptación: agosto, 2021
Fecha de publicación: septiembre, 2021

TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS

DE NEGOCIACIÓN EN EL PROCEDIMIENTO DEL ARBITRAJE Y MEDIACIÓN

NEGOTIATION TECHNIQUES AND STRATEGIES IN ARBITRATION AND MEDIATION PROCEDURES

Rously Eedyah Atencio González¹

E-mail: uq.rouslyatencio@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6845-1631>

Julio César De Jesús Arrias Añez¹

E-mail: uq.julioarrias@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5259-9359>

Alba Rosa Pupo Kairuz¹

E-mail: uq.albapupo@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1719-9250>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Atencio González, R. E., Arrias Añez, J. C. J., & Pupo Kairuz, A. R. (2021). Técnicas y estrategias de negociación en el procedimiento del arbitraje y mediación. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 92-97.

RESUMEN

El presente artículo pretende como objetivo, analizar las técnicas y estrategias de negociación en el arbitraje y la mediación, la revisión es documental en el área de negociación y de arbitraje y mediación. Existen técnicas, que se emplean según el tipo de negociador, en los medios alternativos de solución de conflictos. El tipo de investigación: documental-descriptiva, diseño documental bibliográfico, no experimental transversal, técnicas: observación documental y hermenéutica jurídica. Se presentan tácticas, que le permiten al negociador poner en marcha estrategias, que lo llevan a lograr objetivos propuestos. Se concluye, que los individuos, tienen conocimientos básicos en negociación, donde influye, la experiencia personal para alcanzar la resolución de controversias, esto pone de manifiesto, la necesidad de ponerlas en práctica.

Palabras clave: Técnicas, estrategias, negociación, controversias.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the techniques and strategies of negotiation in arbitration and mediation, the review is documentary in the area of negotiation and arbitration and mediation. There are techniques, which are used according to the type of negotiator, in the alternative means of conflict resolution. The type of research: documentary-descriptive, bibliographic documentary design, non-experimental transversal, techniques: documentary observation and legal hermeneutics. Tactics are presented, which allow the negotiator to implement strategies that lead him to achieve the proposed objectives. It is concluded that individuals have basic knowledge in negotiation, where personal experience influences to reach the resolution of controversies, this shows the need to put them into practice.

Keywords: Techniques, strategies, negotiation, controversies.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo presenta como objetivo central, brindarle al lector, información desde un punto científico y normativo de lo que son las Técnicas y Estrategias de negociación. Donde se ha planteado la idea, de observar a la negociación como un arte que se pone de manifiesto en la actuación de los individuos y ciudadanos desde muy corta edad. En este sentido al negociar, se ponen en práctica estrategias y técnicas que permiten colocar una posición por encima de otra, en la búsqueda de lograr el alcance de un objetivo, que viene acompañado de objetivos en segundo plano que lo complementan.

A criterio de González, et al. (2020), la negociación es un intercambio por medio de la palabra o del lenguaje, que parte de eliminar la forma violenta de transferencia y en donde ese intercambio debe darse en un lugar para negociar, además requiere de los sujetos involucrados en dicha negociación, el fin que se persigue y los medios que van a permitir lograr el objetivo.

Cabe señalar, que hablar de negociación entonces implica, resolver los problemas partiendo de elementos que necesariamente deben coincidir, dándose relaciones de fuerza y argumentos, donde las causas no siempre engendran los mismos efectos, además requiere también de otros aspectos que engranen a cada uno de los involucrados, que permita al final lograr resolver el conflicto. En todo contexto los conflictos están presentes y se dan de innumerables formas, esto por la diferencia de intereses que existe entre las personas, situación a la que el mundo laboral no escapa (Calle, 2015). Motivo por el cual, cualquier individuo perteneciente a un ambiente laboral debe estar consciente de los alcances que puede tener una negociación y cuáles son sus técnicas, principalmente a hablar de una negociación colectiva.

En este sentido, la negociación es entendida como un proceso psico-social, un tanto complejo, donde se despliegan múltiples habilidades y en donde los involucrados deben implementar y hacer uso de una serie de estrategias y técnicas que les garanticen el éxito. Esto a su vez, involucra por parte de los individuos desarrollar una capacidad negociadora en donde sus propias aptitudes intelectuales, les permitan entender a profundidad todo lo que implica un proceso de negociación.

Con base en lo anterior, es importante que los individuos conozcan técnicas específicas que les permitan afrontar las situaciones, con un mayor dominio de todo lo que involucra el proceso de negociar y además plantearse estrategias que les permitan determinar los límites de lo que es factible de negociación y en donde es importante que

se cuente con una idea clara, de lo que no permite, hacer reconsideraciones o concesiones.

METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología del presente trabajo de investigación se parte, del paradigma interpretativo, por ser una de las estrategias más aplicadas en investigaciones jurídicas, donde Kuhn propone, que la metodología y las técnicas en investigación siempre van de la mano de un paradigma (Khun, 1968).

En relación con lo que se plantea, se ha adoptado un paradigma interpretativo donde se han hecho reflexiones fundadas en el ordenamiento jurídico ecuatoriano, aplicando una investigación de tipo documental y bibliográfica. Además, la investigación es cualitativa y holística donde se ha observado al fenómeno como un todo en su contexto.

La presente investigación es de tipo cualitativa con corte analítico por cuanto se plantea analizar las técnicas y estrategias de negociación en el arbitraje y la mediación, el tipo de investigación analítica trata de analizar cada uno de los componentes de una situación para descubrir así, sus elementos y cómo están interconectados y se logra ir explicando cómo se integran.

El presente artículo se plantea basándolo en la aplicación del método de la interpretación o la hermenéutica jurídica desde una perspectiva teórica, mediante un corte interpretativo de la norma, lo que permite contextualizar la problemática planteada a todo lo largo del artículo científico.

El método aplicado es la hermenéutica jurídica, en donde se interpretan los mandatos que las conforman y en donde solo se logra mediante una correcta interpretación. Aplicando para ello el diseño documental bibliográfico en donde la fuente de recolección de los datos se logró, mediante la triangulación aplicada a los diferentes textos legales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Dentro de la negociación se entiende como un mandato, fijar clara y precisamente los puntos límites del negociador, en virtud de que esto, le permite definir claramente y a su vez compartir los posibles riesgos que se puedan presentar al desarrollarse el proceso como tal. Esto se evidencia cuando el negociador, le asoma a su adversario, cuál es la idea de su posición.

Todo lo anterior involucra una conducta de ambas partes, en el sentido de que al dar por sentada la posición al adversario, el negociador, ofrece una ventaja al momento

de que dicha idea se confirme, lo que permite conocer con exactitud el límite de las exigencias y de esa forma se pueden fijar los objetivos y mantener un equilibrio en el acuerdo al que se espera llegar.

Según Marrero & Ortiz (2018), la estrategia se entiende como ese proceso que define el modo o la forma como cada una de las partes conduce el proceso de negociación, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y previamente planteados. Donde se reconocen dos tipos de estrategias, la de “ganar-ganar” y la de “ganar-perder”. La primera de ellas busca que ambas partes ganen y que el acuerdo sea mutuamente beneficioso, mientras que la segunda contrariamente, cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio sin importarle el adversario.

En este sentido, la estrategia de negociación es la manera en que el negociador, toma una serie de medidas que se han determinado a lo largo de todo el proceso de negociación, antes, durante y después. Y en donde, el objetivo, no es destruir o neutralizar al adversario quien también a su vez, posee sus propias estrategias y quien elige y selecciona sus propias tácticas de negociación, las cuales estarán sujetas a cómo la otra parte decide y actúa durante el proceso (Castro, 2014; Tarantino-Cursei, 2017).

Mientras más firme sea la posición, más elevado es el riesgo de no llegar a un consenso, o en lograr que las partes en conflicto se pongan de acuerdo, lo que producirá situaciones defensivas y de confrontación. Por otro lado, están las estrategias de equidad, en donde no se sabe ciertamente dónde está lo equitativo dentro de la negociación, en donde todo se intercambia por todo.

Hay que tomar en consideración, que la estrategia debe tener un carácter dinámico, y debe adaptarse de forma permanente, a cómo se estén desarrollando los acontecimientos y cada una de las situaciones o hechos, que pueden suscitarse en el transcurso de la negociación, es allí en donde se deben flexibilizar las estrategias para adaptarlas a esas situaciones.

Es importante señalar, la diferencia entre táctica y estrategia se define táctica, como el método o sistema que permite ejecutar o conseguir un fin, y entiende a la Estrategia, como el arte o traza que permite dirigir un asunto. En este sentido y partiendo de ambas significaciones denotativas se pueden establecer marcadas diferencias entre ambas.

A criterio de García de León (2018), una estrategia se entiende como la dirección básica que se le quiere dar a la negociación en sí, mediante un conjunto de procesos que engloba objetivos propios, métodos y acciones a ejecutar y cuáles son los instrumentos que se utilizarán, además

son orientadas a la consecución de los objetivos de manera intencional.

Por otro lado, Castellano, et al. (2017), consideran que la estrategia está referida a un conjunto de decisiones que se toman dentro de un sistema u organización, en donde se integran aspectos como la misión, los objetivos y todas las acciones administrativas y todos los métodos que se emplean en la misma. Y cuyo propósito es lograr un objetivo.

Partiendo de estas definiciones, se puede considerar que la estrategia tiene como características que es global, integral y completa, misma que abarca el todo del fin que se persigue, mientras que al hablar de Tácticas las mismas corresponden a sub-partes de un conjunto de pasos y acciones que se siguen y detalladamente se trazan en la estrategia o en el plan que se ha diseñado en el proceso de negociación.

Mientras que, por una parte, la estrategia se encarga, de poner las cosas bajo control, la táctica se enfoca en aspectos más puntuales y concretos, pero que no dejan de formar parte del plan global, por este motivo se puede inferir que la Táctica forma parte de la estrategia, mientras que la estrategia es un todo global, del cual se alimentan las distintas tácticas para llevarla a cabo.

Una vez puntualizadas las diferencias entre Estrategia y Táctica de Negociación, es necesario que se clasifiquen y se detallen de manera examinada, las que pone en práctica un negociador, siempre tomando en consideración, que esta clasificación; se hará de manera flexible, por el hecho de que dependerá del escenario donde se dé la negociación lo que permitirá que se lleve a cabo la misma.

Existen distintas maneras de clasificar las estrategias y tácticas de negociación, sin embargo, para los efectos de la presente investigación se tomarán en cuenta, aquellas que los negociadores ponen en práctica con mayor frecuencia o de forma más usual.

La Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (2016), de España, señala como una de las principales estrategias de negociación la de plantear el caso de forma ventajosa: se logra mostrando desinterés en el asunto objeto de la negociación, donde se muestra al adversario que si no se logra un acuerdo, el que más pierde es él, con esto lo que se logra es que el adversario desde el principio debe iniciar dando su brazo a torcer, si quiere que sigan las negociaciones.

Por otro lado, otra de las estrategias es la de conocer la fuerza y el alcance del poder: en una negociación suele pensarse que el poder depende del dinero o las

amistades influyentes y que por lo tanto lo tendrá quien cuente con estos elementos, sin embargo, el poder de cada una de las partes en una negociación dependerá de lo bueno o lo malo que sea para cada una de ellas no llegar a un acuerdo. Por lo tanto, el poder dentro de una negociación estará de lado de la parte que menos pierde en caso de no llegar a la resolución de la controversia (Gleiser, 2010).

De igual manera se considera, que se ha de conocer a la otra parte: Lo que quiere decir que no se deben hacer suposiciones sobre lo que la otra parte piensa o considera, donde una cualidad importante del buen negociador es la de conocer antes y durante la negociación al adversario, averiguando de antemano todo lo que se pueda sobre la contraparte y realizando preguntas durante la negociación y escuchando de forma activa.

A criterio del mencionado organismo, se deben elaborar los razonamientos: Donde la credibilidad debe ser una virtud necesaria en el negociador, si una de las partes pierde credibilidad se consideran pérdidas sus capacidades de negociación, de allí la importancia de buscar maneras de elaborar razonamientos que sirvan de apoyo y que permitan darle, respuestas a las preguntas del oponente.

Por otro lado, es importante definir las concesiones y el plan de estas, en el proceso de negociación las partes deben ir planteándose posiciones hasta alcanzar un acuerdo, por ende, se considera que plantearse concesiones es al consustancial dentro de la negociación, el hecho de no tenerlas planteadas previamente puede detener el proceso o dilatarlo. Por lo tanto, se considera necesario realizar un Plan de Concesiones antes de que inicie la negociación (Calle, 2015).

En relación con las técnicas y tácticas de negociación, y teniendo en conocimiento que previamente deben haberse establecido las estrategias, se deben definir entonces las Técnicas adecuadas para conseguirlas, en este sentido hay que identificar las Tácticas que utiliza el oponente para lograr rebatirlas y a continuación se mencionan algunas de las más utilizadas.

Por consiguiente, se debe emplear la Táctica del engaño deliberado, la cual consiste en que la otra parte o el adversario nos mienta, brindando en este caso una posición atractiva, donde no se pagará por una cosa, más de lo que realmente vale, de manera que no se realizarán concesiones necesarias.

Por otro lado, está la táctica de la guerra psicológica, buscando crear un clima de incomodidad, donde se logra que el adversario busque la manera de llegar lo más

pronto a la negociación, por no sentirse a gusto y sentirse débil frente al adversario y donde por lo tanto se cederá más fácilmente a los requerimientos de la contraparte. En este sentido, se plantea otro tipo de táctica que afecta desde un punto de vista psicológico, explicada a continuación.

En relación con lo anterior, es la táctica conocida como los ataques personales: en ella se busca crear el mismo clima de incomodidad, realizando comentarios intrascendentes como: la manera de vestir, la apariencia o la puntualidad a la audiencia por parte del adversario, buscando con ello, atacar a la persona, su estatus, haciéndolo sentir ignorante, o quizás hasta interrumpiéndolo durante su discurso.

Existen, además, tácticas consideradas armas de doble filo, como o es la amenaza: se utilizan amenazas para tratar de encausar el proceso de negociación, lo cual se considera inclusive peligroso porque puede replicarse en otra amenaza por la contraparte, generando una crisis entre las dos partes involucradas en la negociación. Esta táctica a criterio de expertos en negociación no debería utilizarse, en virtud de que viola los principios de los medios alternativos de solución de conflictos.

En este sentido, en ningún momento el negociador como es visto el mediador puede influir o constreñir a las partes involucradas en el conflicto, y mucho menos en las decisiones que se tomen en los procesos (Gálvez-Díaz, 2013), por lo tanto, el uso de algunas tácticas que incluyan la amenaza no permite que los procesos fluyan con las características de estas audiencias, donde se han de fomentar climas de empatía y colaboración y no climas de hostilidad o violencia.

En el Ecuador, existe desde un aspecto normativo la Ley de Arbitraje y Mediación (Ecuador. Congreso Nacional, 2006) la cual establece mecanismos alternativos y legales para resolver conflictos, mediante la asistencia de un tercero neutral que en todo momento busca promover un diálogo entre las partes involucradas en la controversia, que les permita llegar a un acuerdo de forma voluntaria y confidencial que le ponga fin al conflicto mediante la expedición de un acta de acuerdo que tendrá efecto de sentencia.

En este sentido, ese tercero neutral dependiendo del mecanismo en cuestión debe mantener una posición neutral en el proceso y buscar la manera de que las partes involucradas en la controversia lleguen a un acuerdo que sea beneficioso para ambas, siendo así hablamos del mediador en el caso de la mediación y del Tribunal Arbitral en el caso del Arbitraje.

Siendo así a criterio de Villanueva (2019), el mediador se caracteriza por tener una posición neutral y su función es de carácter asistencial para con las partes involucradas en la controversia y quien debe buscar en todo momento, que se cree un ambiente favorable para ambas partes, permitiendo que se pongan de manifiesto las estrategias y técnicas de negociación anteriormente mencionadas.

Por otro lado, el Arbitraje a criterio de Salguero (2000), el arbitraje es la acción o efecto de arbitrar y el juicio arbitral, también entendido como toda decisión dictada por un tercero, investido de la autoridad para hacerlo, en determinado asunto o cuestión y en donde en todo momento se mantiene la confidencialidad de los conflictos y la búsqueda de la solución de las controversias.

En ambos mecanismos de solución de controversias, ese tercero neutral debe permitir que los involucrados en la negociación pongan en práctica las estrategias y técnicas de negociación para poder irlos orientando, sin ejercer presión en ningún momento a que se resuelva de forma satisfactoria el conflicto planteado, y en caso de que en algún momento se sientan atacados conciliar la situación.

Cabe también señalar, que estos medios alternativos de solución de conflictos también tienen basamento Constitucional, donde la Constitución de la República (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008) señala en su Artículo 190 que se reconoce al arbitraje y la mediación y otros procedimientos para la resolución de controversias y donde estos procedimientos han de aplicarse con sujeción a la Ley y en materias que según su naturaleza se puedan transigir.

En la búsqueda de desahogar los tribunales de la República, el legislador Ecuatoriano crea estas figuras, además de ser consideradas como procesos céleres y eficaces, donde el ciudadano, en todo momento, se encuentra acompañado directamente de un tercero que lo irá guiando a la resolución de conflictos y donde el mismo durante el proceso canaliza la puesta en práctica de las referidas estrategias y técnicas de negociación que puedan poner de manifiesto, las partes involucradas en la negociación.

Es fundamental por tanto, que a la hora de plantearse estos escenarios de resolución de controversias, el mediador aplique las referidas técnicas y tácticas de negociación que se han planteado a lo largo de todo el artículo, con la finalidad de inducir a la celeridad de resolución y no a ser un ente distractor e interruptor de la controversia que se ventila en estas audiencias, representando el rol de imparcialidad, empatía y conducción que es

característico de estos entes imparciales, de los medios alternativos de solución de conflictos.

CONCLUSIONES

El presente artículo plantea algunas estrategias y Técnicas de negociación en los medios alternativos de solución de controversias, las cuales se dan dentro del desarrollo del proceso de negociación y que ponen en práctica las partes involucradas en la controversia, con la finalidad de lograr los objetivos previamente planteados. Y en donde el tercero neutral que participa del proceso canaliza la aplicación de estas.

Entre las principales estrategias que pueden aplicarse se pueden mencionar: plantear el caso de forma ventajosa, conocer la fuerza y el alcance del poder dentro de la negociación, conocer a la otra parte, plantearse los razonamientos previamente y por último definir el Plan de Concesiones que se pondrá en práctica durante la negociación y que permitirá darle respuesta oportuna al adversario.

Por otro lado, entre las principales Técnicas de Negociación se pueden mencionar: el engaño deliberado, la guerra psicológica, los ataques personales y las amenazas, siendo estas últimas consideradas a criterio de los expertos en negociación las menos recomendables, por ser estas inconducentes a la hora de buscar la conciliación entre las partes que se encuentran ventilando una controversia.

Los mediadores y árbitros considerados las terceras personas imparciales de la negociación deben procurar que los actores o principales protagonistas del proceso utilicen estas estrategias y técnicas de negociación de forma que permitan lograr sus objetivos, pero a su vez canalizar estos actos con la finalidad de que se logre el consenso entre las partes que si bien es cierto es el fin último, de los medios alternativos de solución de conflictos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calle, M. C. (2015). La mejora de la cobertura de la negociación colectiva en América Latina. *Revista latinoamericana de derecho social*, 21, 3-29.
- Castellano, M., Virviescas, J., Castro, E., Alvarino, C., Pinzón, B., & Gutiérrez, R. (2017). Resolución de conflictos para el fomento de la cultura de paz: importancia de los medios de comunicación alternos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), 56-65.

- Castro Castell, O. P. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de negocios*, 5(12), 143-147.
- Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial No. 449. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Ecuador. Congreso Nacional. (2006). Ley de Arbitraje y Mediación. Comisión de Legislación y Codificación. Registro Oficial No. 417. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-09/LEY%20DE%20ARBITRAJE%20Y%20MEDIACION_21_08_2018.pdf
- España. Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo. (2016). Estrategia de negociación. EmprandeFundación. <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/Estrategias-de-negociaci%C3%B3n.pdf>
- Gálvez-Díaz, V. (2013). Procesos de negociación de significados mediante herramientas colaborativas de internet. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(11), 100-123.
- García de León, B. N. (2018). Estrategias de negociación de ventas en empresas comercializadoras de celulares en la zona 3 de Quetzaltenango. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar.
- Gleiser, D. (2010). Innovación en situaciones de negociación. Herramientas inventivas para crear valor. *Estudios gerenciales*, 26(116), 83-100.
- González Campo, C. H., Patiño Serrano, A., & Buitrago Botina, J. (2020). Negociación basada en indicadores comerciales. Caso de estudio de una empresa multinacional del sector de fórmulas infantiles. *Informador técnico*, 84(1), 78-99.
- Khun, T. S. (1968). La estructura de las revoluciones científicas. *Investigación económica*, 28(111/112), 189-196.
- Marrero Ancizar, Y., & Ortiz Torres, M. (2018). Perfil de los negociadores comerciales: elementos para su caracterización. *Economía y desarrollo*, 159(1), 185-197.
- Salguero, J. L. (2000). Arbitraje como método alternativo para definir controversias. *Rev. Fac. Derecho*, 18, 1-25.
- Tarantino-Curseri, S. (2017). Una breve pincelada sobre algunas áreas del saber necesarias para una negociación exitosa. *Suma de Negocios*, 8(17), 63-78.
- Villanueva Turnes, A. (2019). La constitucionalización de la mediación: el caso de Ecuador. *Derecho y ciencias sociales*, (20), 88-97.