

# TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN

*Carlos Quispe Álvarez.*

*Profesor de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas UNSAAC*

El hombre, ser de naturaleza compleja, para la satisfacción de sus necesidades requiere de la interrelación con los demás miembros de la sociedad, de allí la característica gregaria de la conducta humana, pero es el caso que para la satisfacción de sus necesidades le lleva a pretender precisamente lo que los otros quieren, produciéndose el correspondiente conflicto de intereses subjetivos o colisión de propósitos.

## EL CONFLICTO DE INTERESES:


**CONCEPTO:** No existe duda alguna en conceptualizar al conflicto de intereses, como el estado de pugna, resistencia u oposición de intereses opuestos entre dos o más personas sobre un mismo bien.

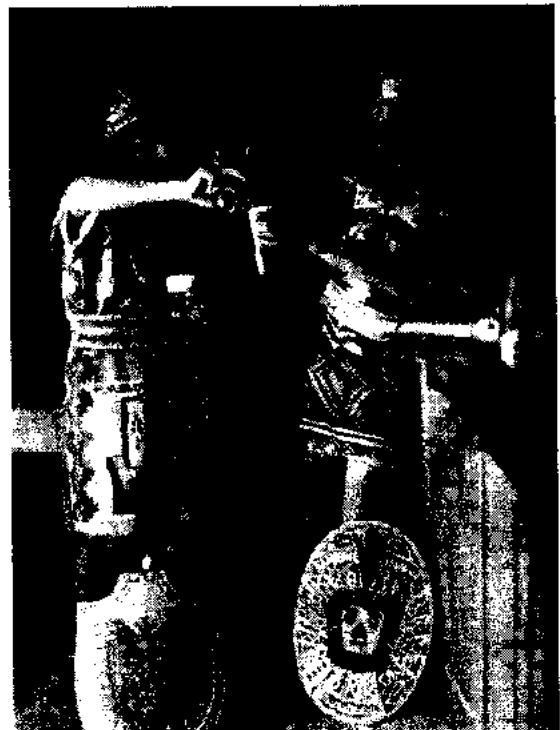
El concepto es claro en cuanto el indicador preponderante del conflicto viene a constituir la oposición o resistencia de intereses i tal comportamiento va a producir un estado de colisión entre las personas afectadas, situación que sin ser debida como adecuadamente tratada puede ser causa de problemas mayores.

**FUENTES DEL CONFLICTO:** Las causas que van a provocar el conflicto no son pocas, es difícil establecer taxativamente los orígenes de ella, de allí, que cualquier mención debe ser simplemente enunciativa i no taxativa, sin excluir otras que las hay. Entre las causas comunes del conflicto se tienen las siguientes:

a.- Enfrentamiento de voluntades, las personas no están conformes con su conducta, la voluntad de una repugna la otra, en consecuencia se va a producir una situación de choque de voluntades, porque ambas pretenden el mismo bien para satisfacer su necesidad.

b.- Exacerbación de intereses, pueden tener como es lógico intereses contrarios, pero cuando ellos son llevados a la intolerancia a la exageración

  
*«La negociación lleva a la concertación y para llegar a este estadio es necesario el entendimiento mutuo entre las partes del conflicto»*



\* Foto Chino Dominguez, Publicada en La Revista Debate, Edición Especial. N° 100. Lima 1998.

como a la indolencia, va a cegar a las personas, impidiéndolas discernir la mejor solución al problema suscitado.

c.- Comportamiento mezquino, en otras circunstancias las personas quieren algo para sí, negando el mismo derecho a los demás; el egoísmo va a producir la negación de la solidaridad, valor fundamental en un medio de interrelación social.

d.- Autodeterminación, en otras ocasiones la persona se supervalora i considera que sólo ella es capaz de resolver sus problemas, negándole a los demás su cooperación, considerando que su posición es lo mejor para resolver un problema.

e.- Las necesidades humanas son ilimitadas, el punto es que los bienes son escasos para satisfacerlas, en consecuencia tal limitación va a ser fuente de conflictos, puesto que se pretenderá preferir a unos respecto de los demás, en el uso de los pocos bienes existentes.

f.- Imposición del criterio del más fuerte sobre el más débil, una fuente que en absoluto puede ni debe negarse; en una sociedad de consumo como la nuestra, es hartamente conocida la imposición de quien tiene más sobre el que nada tiene, sabido es que el poder se sustenta en la riqueza, por tanto quien se va a imponer es quién tiene más.

## II

### MEDIOS ALTERNOS DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En el entendido que los hombres son quienes deben resolver sus problemas i frente a la demasiada concentración de la solución de conflictos por parte del Poder Judicial a través del proceso i el natural retardo a dicha solución, a la fecha se viene dando paso a la resolución alterna de los conflictos a través de métodos supletorios, que sustentados en el diálogo, permitan resolver las diferencias existentes de modo horizontal i personal.

#### CONCEPTO:

Se puede decir que los medios alternos de resolución de conflictos, son todos aquellos métodos mediante los cuales las partes resuelven un conflicto por sí o con intervención de terceros, utilizando la concertación i el entendimiento.

No se le está negando al proceso judicial la trascendencia e importancia que tiene para resolver una determinada controversia sino que colateralmente a él, se está permitiendo la vigencia de otros modelos resolutivos de conflictos, para de ese modo aligerar la excesiva carga procesal

existente a la fecha, i lo que es más, poner a disposición de los mismos agentes del problema, la solución de ella.

### TIPOS DE MEDIOS ALTERNOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Sin agotar el número de los medios alternos, se conocen los siguientes.

a.- La negociación; que viene a constituir el acuerdo de las partes, para resolver las diferencias existentes.

b.- La mediación; acuerdo de las partes con la intervención de un tercero, para resolver el conflicto, sin que éste proponga la fórmula.

c.- La conciliación; reunión de las partes con un tercero, para resolver sus conflictos, en la que el tercero propone la fórmula de solución, que no es vinculante para las partes.

d.- El arbitraje; intervención de un tercero para la solución de un conflicto. El laudo arbitral de conformidad a lo prescrito por el artículo cincuenta y nueve de la Ley número 26572 es vinculante, definitivo y llega a adquirir la calidad de Cosa Juzgada.

## III

### LA NEGOCIACIÓN:

Lo normal, usual, lógico, es que los propios interesados de un conflicto, sean quienes lo resuelvan de acuerdo a sus intereses.

La negociación desde la perspectiva anterior, cumple a cabalidad el anhelo de solución personal de un conflicto, convirtiéndose en un medio de paz, tranquilidad y sosiego.

La negociación descansa en la persona misma, viene a constituir un modelo de vida, es la vida misma, puesto que todas las personas a cada momento negocian los diversos aspectos de su vida, en consecuencia es el modo más simple como directo para solucionar cualquier problema.

#### CONCEPTO:

La negociación, es el proceso de solución de un conflicto entre dos o más personas, en forma razonada i realista llegando a un acuerdo que satisfaga el interés de ellas.

La negociación se tangibiliza en el acuerdo i para llegar a este es indispensable que las partes dialoguen, sin diálogo no hay acuerdo, por tanto este

diálogo debe ser civilizado; un acto en el que cada parte deponga sus intereses personales en aras del interés común.

La negociación lleva a la concertación i para llegar a este estadio es necesario el entendimiento mutuo entre las partes del conflicto.

Es indudable que dentro del concepto propuesto, se debe entender que la negociación es un acto natural en las personas, deriva de su naturaleza: dialogante por excelencia.

### ÓRGANOS DE NEGOCIACIÓN.

Se consideran como tales a:

Las partes de la negociación, las que están constituidas por las personas que se hallan en conflicto.

Elas pueden ser singulares o plurales, naturales o jurídicas en sus distintas manifestaciones.

• Sólo las personas son capaces de vivir interrelacionadamente, en consecuencia de dicha interrelación es de donde va a surgir la solución de un conflicto de Intereses que los separa.

**ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN:** Este sub - título ha sido tomado del material proporcionado para el Taller Básico de Conciliación, curso llevado a cabo en la ciudad de Lima los días siete i ocho de noviembre de mil novecientos noventa i siete, auspiciado por la Asociación Peruana de Negociación, Arbitraje i Conciliación i el Conflict Management Group.

Los elementos considerados, son:

a.- Alternativas, que viene a constituir las decisiones libremente adoptadas por las partes, para resolver el conflicto.

b.- Intereses; constituido por las perspectivas, necesidades o metas que impulsan a las partes a negociar.

c.- Opciones; posibilidades que se les pone a disposición para llegar al acuerdo que mejor conviene a sus intereses:

d.- Legitimidad; atributo de justeza i legalidad del compromiso arribado.

e.- Compromiso; actitud asumida por las partes dentro del acuerdo i a las que se comprometen cumplirla.

f.- Comunicación; la negociación se basa en el diálogo, sin él no hay acuerdo.

g.- Relación, aptitud para comprender pacíficamente las diferencias existentes entre las

partes i la decisión de ellas de resolverla. A tales elementos considerados debe agregarse el que sigue:

h - Animus Negotiandi, o lo que es lo mismo, la intención para resolver un conflicto, el propósito o la causa que guía a las partes para poner fin al diferendo.

Sin intención en absoluto podría darse la medida de la solución de un conflicto, cada parte debe estar imbuida del propósito i de la voluntad para poner fin al conflicto.

**TIPOS DE NEGOCIACIÓN.-** A la fecha se conocen los siguientes;

a. La negociación posicional, llamada también distribuida; competitiva, es el modelo por el cual el negociador procede a la selección de posiciones, alternativas, promesas i compromisos que tiendan a la solución de las diferencias que existe entre las partes para llegar a un acuerdo.

b.- La negociación en base a intereses modelo mediante el cual las partes se comprometen renunciar a sus intereses personales, para resolver el conflicto en función de la satisfacción común.

Entre un tipo i otro la diferencia es notoria, puesto que en la primera interviene un tercero que propone la formula i en el segundo modelo son las partes quienes de mutuo propio son las que arribarán al acuerdo.

**FINALIDAD DE LA NEGOCIACIÓN:** Sin especulación alguna, la finalidad de la negociación es la solución directa de un conflicto de intereses o del problema que atinge a las partes.

Tal solución debe ser libre como pacífica convirtiéndose en un medio supletorio de resolución de un conflicto frente a la solución del mismo vía proceso judicial.

**FASES DE LA NEGOCIACIÓN:** Para este título se ha tomado como guía el desarrollado por Ivan Ormachea Choque en el «Manual de Conciliación» publicado el presente año en Lima por el Instituto Peruano de Resolución de Conflictos, Negociación i Mediación, quién considera las siguientes:

a.- La etapa previa a la negociación, constituida por el surgimiento del conflicto.

b.- La elección de las partes del lugar donde debe llevarse a cabo la negociación.

c.- la formulación de los puntos susceptibles de discusión.

d.- La etapa de la discusión.

e.- La discusión del contenido del acuerdo preliminar, que debe sentar las bases del acuerdo final.

f.- La toma de actitud o la decisión del acuerdo final, que viene a constituir la fase en la que el conflicto ha cesado o concluido.

g.- la documentación del acuerdo final.

h.- La implementación del acuerdo, o lo que es lo mismo, la etapa de la ejecución del acuerdo arribado por las partes.

**FORMALISMO:** La base de la negociación es el diálogo, el medio usual es la palabra, pero es de advertirse que si se ha llegado a la negociación es porque se ha producido un problema, en consecuencia entre las partes existe un diferendo. Por tanto, arribado que sea el acuerdo correspondiente es recomendable que conste por escrito.

La ventaja de constar documentalmente constituye el hecho de tener que asimilarse el acuerdo a una transacción extrajudicial, susceptible de exigirse en cumplimiento por la vía ejecutiva de conformidad a lo prescrito por el inciso quinto del artículo 693º del Código Procesal Civil.

### CONDUCTA QUE DEBEN ASUMIR LAS PARTES DE LA NEGOCIACIÓN

No hay duda alguna en considerar que el elemento trascendente en la negociación es la persona, en este caso la parte que pretende resolver el conflicto de intereses.

Las partes de la negociación deben asumir el siguiente comportamiento.

a.- Renuncia a la intransigencia, intolerancia i al individualismo, puesto que debe tenerse presente que la negociación es un acuerdo, de allí que negociar es transigir, en consecuencia las partes deben deponer sus intereses particulares, en aras del interés común.

b.- El conocimiento por cada parte de sus necesidades, intereses i las formas de su solución, para que mediante el acuerdo ellas sean satisfechas óptimamente.

c.- Capacidad de las partes, para comprender *las necesidades e intereses ajenos, i el querer resolver los mismos como si se tratara de sus propias necesidades.*

d.- Actuar con prudencia, serenidad, ponderación i predisposición, todo ánimo exaltado, caprichoso como imprudente no va a lograr el

acuerdo desde que los mismos constituyen indicadores de un desmedido individualismo.

e.- Oportunidad en el planteamiento de los problemas, argumentos i soluciones que a ellos corresponde.

f.- Habilidad para captar la posición del contrario i que le permita contraponer adecuadamente la suya.

g.- Habilidad para la persuasión, el hombre constituye un problema en consecuencia se debe tener habilidad para persuadido sobre lo equivocado o no de su posición.

### TÉCNICA DE LA NEGOCIACIÓN:

Como medio alterno, la negociación constituye un modelo para resolver conflictos, en consecuencia se sugiere la técnica siguiente:

a.- No se debe actuar con intolerancia ni autosuficiencia, no hay verdad absoluta, en la vida de interrelación humana todo es relativo, en consecuencia las partes deben estar predispuestas a! diálogo i a la solución.

b.- Respeto por la opinión de cada parte, aún cuando por cierto ella no sea compatible con la suya.

c.- El diálogo debe ser alturado, civilizado, ameno i creativo.

d.- Las partes deben ser asequibles a toda modificación o alteración de los puntos en disputa.

e.- El diálogo que conlleva al acuerdo debe comprender el problema objeto de solución i sus aspectos colaterales o consecuenciales, para llegar un acuerdo total como pleno.

### VENTAJAS:

Se tiene las siguientes ventajas:

a.- Permite la solución directa como *pacífica* de un problema.

b.- Método simple de decidir *cualquier conflicto*.

c.- El acuerdo, no es oneroso *puesto que* siendo las partes del conflicto *quienes van a resolverlo*, el costo va a ser *mínimo*.

d.- Constituye un *medio de descongestión* de los procesos *judiciales*.

e.- Plena *satisfacción de las partes* en la solución del conflicto, *avertajando inclusive* al que puede ser *resuelto mediante un proceso judicial*.

f.- *Libertad absoluta de las partes* en cuanto se refiere a *la toma de decisiones*, presentación de pruebas, argumentación, etcétera.