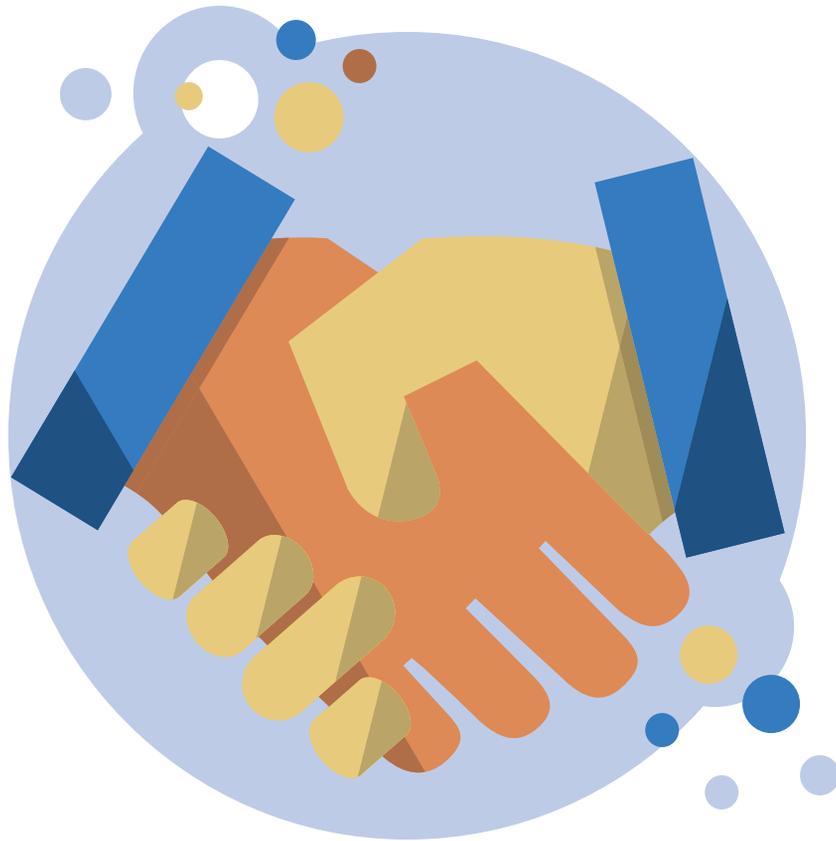




PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

ANUARIO DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

I Edición | Marzo 2017



PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

ANUARIO DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

I EDICIÓN | MARZO 2017

PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC

**ANUARIO DE NEGOCIACIÓN Y
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**
EDICIÓN | MARZO 2017

Programa de negociación UC

Primera edición: Marzo 2017

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecanismo, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro sin el permiso previo escrito por el autor. Lo que está escrito en este libro es únicamente de responsabilidad del autor.



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Diagramación: Ediciones on Demand



Impreso por:
Ediciones on Demand
www.edicionesondemand.cl

Santiago, Marzo 2017

INDICE

I. PRÓLOGO	7
II. EDITORIAL	9
III. PUBLICACIONES BREVES	11
• <i>¿Para qué sirve negociar?</i>	11
• <i>Errores y horrores en una negociación</i>	12
• <i>Carencias en las negociaciones colectivas (Columna de opinión)</i>	14
• <i>General Motors y el fracaso de la estrategia competitiva</i>	15
• <i>Mientras más valor se genera, más valor hay para repartir</i>	17
• <i>Walt Disney, y cómo el ratón logró innovar para persuadir</i>	19
• <i>Las claves de la transferencia más grande de la historia del fútbol</i>	21
• <i>La importancia de la confianza</i>	23
• <i>Ética en las negociaciones</i>	25
• <i>Negociar a través de representantes</i>	27
• <i>En la puerta del horno... los acuerdos se caen</i>	29
• <i>Decisiones: el cierre de una negociación nunca es fácil</i>	31
• <i>Chile y Bolivia: ¿obligados a negociar? (Columna de opinión)</i>	33
IV. ARTÍCULOS DEL NEWSLETTER NEGOCIACIÓN UC	35
En esta sección, se recopila una selección artículos publicados en el Newsletter de nuestro programa durante el año 2016.	
• <i>Chiloé: Un conflicto mal gestionado</i>	35
• <i>Emociones y negociación</i>	37
• <i>Efecto anclaje y los trucos de la mente</i>	38
• <i>Jaque Mate</i>	39
• <i>El conflicto: miradas para su comprensión</i>	41
V. TRABAJOS ACADÉMICOS	43
• <i>Chile y el conflicto estudiantil: problemas en un proceso negociador.</i>	43
• <i>52 años de guerra, 65 años de negociaciones.</i> Andrés Gutiérrez Peñuela y Mauricio Ledezma Rodríguez.	52
• <i>A una conversación del éxito.</i> Diego Alarcón y Claudio Molina	60
VI. HITOS Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA	67
VII. TALLERES Y PROGRAMAS CERRADOS	71

I. PRÓLOGO



Por Carlos Frontaura Rivera
Decano de Derecho UC

Es una gran alegría presentar la primera edición del Anuario del Programa de Negociación UC, que recopila publicaciones desarrolladas por sus miembros y colaboradores externos a lo largo del tiempo.

Este Programa es un proyecto interdisciplinario que nace al alero de nuestra Facultad hace trece años, con la misión de fomentar el desarrollo de la negociación y otros métodos de solución alternativa de conflictos, a través de la investigación aplicada, actividades académicas, de extensión y servicios a la comunidad.

Las iniciativas del Programa han permitido llevar a cabo una serie de actividades de extensión -que han contado con reconocidos expertos internacionales- y un sinnúmero de instancias de formación profesional y continua, que posicionan a la UC como la institución que encabeza en nuestro país la formación de especialistas en negociación y otros métodos de solución alternativa de diferencias.

La primera edición de esta publicación reafirma el compromiso que tiene nuestra Facultad por mantenerse a la delantera en la generación y difusión del conocimiento, así como la vocación de nuestra Universidad por vincularse con el medio externo, poniendo sus recursos académicos al servicio de toda la comunidad.

Desde su creación, los diversos centros y programas de Derecho UC han permitido desarrollar estrechos vínculos interdisciplinarios con otras unidades académicas de la Universidad, lo que resulta esencial para abordar los desafíos que plantea una sociedad más compleja, interrelacionada y afectada por transformaciones continuas más allá de lo meramente técnico. Así, una adecuada comprensión y administración de estos fenómenos múltiples e interconectados, como es el caso del conflicto que ocupa al Programa de Negociación UC, exigen contar con una mirada que trascienda los límites de una disciplina en particular.

En este sentido, puede afirmarse que el trabajo que ha venido realizando el Programa de Negociación está plenamente orientado por el proyecto de Derecho UC de entregar una formación integral en una Facultad global y comprometida. De este modo, la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile, fiel a su identidad y tradición, aborda desde su posición regional, con proyección internacional y desde una perspectiva interdisciplinaria y actual la

responsabilidad de acrecentar las fronteras del conocimiento, cultivando ciencia y consciencia para servir a las personas y a la sociedad en los más diversos ámbitos.

Este anuario es fiel reflejo de esa vocación, ya que acerca los estudios y las metodologías perfeccionadas por el Programa de Negociación UC a la comunidad y provee un espacio para la colaboración y reflexión que va más allá de los límites de la Universidad. Enfrentar el conflicto, administrarlo pacíficamente y resolverlo con pleno respeto a la dignidad trascendente de todas las personas y en beneficio de toda la sociedad es un objetivo alto, pero indispensable para que la confianza pueda volver a gobernarnos.

II. EDITORIAL



Por Cristián Saieh
Director del Programa de Negociación

El Programa de Negociación UC tiene el agrado de poner a disposición de la comunidad académica y profesional su primer Anuario, que contiene documentos de trabajo de alta relevancia para el desarrollo de la solución alternativa de conflictos en nuestro país, especialmente la negociación.

Profesionales, ejecutivos, empresarios y especialmente abogados ejercen sus actividades en escenarios donde el conflicto está presente en forma recurrente. Las tendencias modernas tanto en Chile como en el extranjero apuntan hacia la solución de esas divergencias, mediante mecanismos menos confrontacionales y más cooperativos, orientados a fortalecer las relaciones interpersonales y a construir confianza.

En el ámbito privado, es evidente que todo ejecutivo y empresario debe contar con herramientas concretas y específicas de negociación para la gestión de sus empresas y el relacionamiento de éstas con su entorno y, desde luego, los abogados que las asesoran requieren preparar y ejecutar estrategias negociadoras eficaces para sus clientes.

Más allá de la relevancia y urgencia que tiene desarrollar métodos que permitan la eficaz y eficiente resolución de diferencias en los diversos sistemas sociales, es esencial recalcar que la forma de gestionar nuestros conflictos políticos, sociales, empresariales y comunitarios es fiel reflejo del país que queremos construir. Una sociedad más cooperativa, que basa sus relaciones en la confianza, es una sociedad que tiene grandes posibilidades de generar valor en sus distintos niveles y así alcanzar el bien común.

Desde 2004, el Programa ha realizado labores de extensión e investigación aplicada, siendo pioneros en el país en sistematizar y generar metodologías concretas de negociación adaptadas a nuestra cultura. Así nació el "Sistema de Negociación UC", cuyos pilares son la preparación estratégica exhaustiva, el desarrollo de un proceso negociador orientado a reconocer la dignidad de las partes y el establecimiento de relaciones de cooperación, a través de la generación de confianza.

Los profesores miembros y colaboradores del Programa han destacado por su aporte en la docencia de pregrado, posgrado y programas de educación continua de nuestra universidad, así como por su trabajo en la implementación de metodologías y formas de solución de conflictos a

la realidad nacional. En alianza con Puentes UC, especial importancia ha tenido la formación de líderes sociales, comunitarios y municipales de escasos recursos, que de otra manera no habrían accedido a nuestros programas.

El estudio y el perfeccionamiento del Sistema de Negociación UC ha sido la base del Diplomado que lleva más de trece años de exitosa trayectoria y de la formación de miles de profesionales a través de actividades de extensión, educación continua y programas de formación profesional para instituciones públicas y privadas.

Destacable es indicar que la negociación, como fenómeno interdisciplinario, requiere nutrirse de diversos ámbitos del conocimiento. Con esta finalidad, han integrado el Programa profesores de diversas unidades académicas de la UC, como Administración, Sociología, Trabajo Social, Ingeniería y Comunicaciones, entre otras.

Existe todavía un largo camino por recorrer para profundizar en nuestro país la importancia de la solución negociada de los conflictos. Nuestra cultura, en que priman la desconfianza y la improvisación, debe permearse de las ventajas de la solución cooperativa de las diferencias por su efectividad, eficiencia, bajo costo y, lo más relevante, la construcción de relaciones de cooperación, que sean capaces de generar valor para las partes.

Por lo anterior, nos complace entregar a la comunidad profesional este trabajo, que esperamos contribuya a dar relevancia a la negociación como un método efectivo de solución de conflictos.

III. PUBLICACIONES BREVES

La siguiente es una selección de publicaciones en cuya elaboración han colaborado múltiples personas que han formado parte del equipo del Programa de Negociación, como profesores miembros, investigadores, ayudantes y coordinadores. Estos artículos fueron publicados originalmente en el marco del curso de negociación del programa La Clase Ejecutiva de la Escuela de Ingeniería, que dictan los profesores Cristián Saieh y Darío Rodríguez desde el año 2002. En él han colaborado: Benjamín Astete, Carolina Barriga, Carolina Busco, Héctor Hernández, Gonzalo Herreros, Carolina Larraín, Marcelo Marzouka, Eduardo Morandé, Alonso Quevedo, Cristóbal Rodríguez y Rosana Zamora, entre otros.

¿Para qué sirve negociar?

¿Se ha preguntado de qué depende la calidad de su desempeño profesional?

Si cree que el conocimiento técnico, experiencia, condiciones naturales e incluso de la suerte, veamos un caso: El agrónomo Luis Perales tiene como labor la difusión e implementación de mejores técnicas de cultivo entre los campesinos de El Estero. Después de evaluar las condiciones del terreno, de diseñar un riguroso plan para mejorar las condiciones del suelo y erradicar las prácticas de tala y quema, deja instrucciones a los vecinos respecto a la forma que deben operarse las semillas, el abono y el manejo de las nuevas herramientas. Acto seguido pregunta a los campesinos si han comprendido sus instrucciones. Al obtener respuesta afirmativa decide partir, advirtiéndoles de su regreso en tres meses. Al volver, describe que ninguna de sus indicaciones fue seguida. Cuando cuestiona a los pobladores sobre lo sucedido le contestan al unísono: ¡Pero si nunca estuvimos de acuerdo!

¿Piensa usted que el conocimiento respecto de las mejores técnicas de cultivo y el terreno le fue útil al agrónomo? De poco sirven nuestros conocimientos y experiencia si no podemos exteriorizarlos o hacer que ellos jueguen a nuestro favor para obtener acuerdos favorables que satisfagan nuestros intereses y nos permitan alcanzar los objetivos trazados.

Son las habilidades de negociación las que permiten que el intercambio de ideas, bienes o servicios entre los seres humanos y su necesidad de llegar a un punto de acuerdo, se concreten, logrando satisfacer los intereses propios y también los ajenos; por ello, dichas habilidades deben ser un objeto fundamental para ejecutivos, emprendedores, profesionales de todo ámbito y, en general, para toda persona. Si la anterior reflexión no lo convence y se pregunta para qué aprender a negociar eficazmente, si puedo recurrir a los tribunales o presionar a la otra parte imponiendo mi autoridad, la respuesta es muy sencilla: la negociación es la forma más recurrente de resolver conflictos y, en la mayoría de los casos, la más eficiente y eficaz.

Para nadie es un secreto que existen personas con condiciones innatas y con excelentes habilidades negociadoras. Lo que muchas veces ignoramos es que la negociación ha sido estudiada con rigor científico, hecho que ha permitido establecer parámetros de comportamiento y herramientas estratégicas que pueden ser aprendidas y perfeccionadas.

Hoy, en un mundo altamente complejo, donde la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre es recurrente, el

aprendizaje de habilidades negociadoras se ha convertido en una necesidad social que marca la distinción en cuanto a la calidad profesional y al nivel de productividad de una persona. ¿Qué ganamos desarrollando habilidades negociadoras? Optimizamos nuestra productividad. En efecto, la capacidad que tengamos para mirar el conflicto con una perspectiva positiva y consolidar, con nuestro entorno laboral y personal, canales de comunicaciones y solución de conflictos, son algunos de los múltiples beneficios directos que obtenemos con la incorporación de estrategias de negociación a nuestra vida diaria, lo que incide, como es evidente, en bienestar personal y económico.

Debemos tener en claro, que el temor al conflicto nos hace daño, fundamentalmente por dos grandes razones. Primero, porque al reprimir el conflicto se pierde el enorme potencial que existe en el diálogo, en la confrontación de ideas y opiniones. Y segundo, porque el conflicto latente no se resuelve solo, al contrario, va creciendo hasta desencadenar en una disputa grave. ¿Por qué, entonces, numerosas

personas prefieren evitar el conflicto? Porque se sienten muy inseguras, debido a que no saben negociar.

Negociar y Liderar

Quien ha desarrollado habilidades de negociación no teme a los conflictos, porque sabe que en ellos siempre hay grandes oportunidades y, además, cuenta con la seguridad de que logrará aprovecharlas.

Saber negociar otorga liderazgo. Los mejores negociadores pueden contribuir a que sus grupos se beneficien de todo el potencial que ofrece la diferencia de perspectivas y opiniones. Un equipo que se atreve a discutir, liderado por un buen negociador, utiliza toda su sinergia.

¿Existen costos?

Podríamos decir que ninguno. Tal vez usted pensará en el tiempo que implica desarrollar habilidades negociadoras. Nosotros diríamos que es inversión. Posteriormente, la inversión en tiempo solo será aquella que se emplee para preparar exhaustivamente cada negociación relevante. ■

Errores y horrores en una negociación

Uno de los aspectos que define al ser humano es su capacidad de comunicarse. Somos individuos sociales que requerimos relacionarnos con otros para satisfacer nuestras necesidades básicas a través del diálogo.

Al comunicarnos, aún sin darnos cuenta, hacemos propuestas, muchas de las cuales son rechazadas lo que puede generar conflictos. En consecuencia, las divergencias aparecen en todos los sistemas sociales donde ocurren estas comunicaciones, desde los más complejos, como el Estado y la empresa, hasta los más simples, como la familia.

Gran parte de nuestra aversión al conflicto viene de la falta de habilidad para manejarlo. Contrariamente a lo que podemos pensar, el conflicto no necesariamente provoca quiebres irreconciliables entre las personas, ya que adecuadamente gestionado puede generar oportunidades para desarrollar nuevas ideas e incluso, fortalecer las relaciones entre las partes.

Entonces la paradoja parece evidente. Si negociamos para solucionar conflictos permanentemente, por qué nadie nos

enseña a hacerlo. Profesionales y ejecutivos se enfrentan día a día al desafío de generar acuerdos de alto valor para sus compañías, son evaluados por ello y la gran mayoría de ellos debe aprender a base de prueba y error.

Una encuesta del Programa de Negociación UC reveló que más de un 75% de profesionales y ejecutivos consultados por su última negociación relevante, obtuvo resultados insuficientes o fracasó, por falta de preparación. Está claro que las habilidades personales y el carisma pueden ser herramientas útiles, pero desde luego, improvisar no es el camino.

La preparación de las negociaciones comienza por una visión analítica del proceso que consiste en la identificación de los elementos que conforman su anatomía. Veremos éstos y los errores más comunes que se le asocian.

Descubriendo el ADN de la negociación

1.- Intereses y posiciones

Cuando negociamos existen necesidades profundas en juego, intereses subyacentes que responden a necesidades humanas básicas, que pueden ser tangibles (dinero) o intangibles, como puede ser la necesidad de reconocimiento o de sentirse escuchado.

Error común: Negociar basándose en las posiciones, que son las peticiones concretas de las partes, y no en los verdaderos intereses de las partes. Esto lleva inevitablemente a resultados ineficientes, con acuerdos ganar-perder, donde todo lo que obtiene uno será a costa del menoscabo del otro, con daño en las relaciones. La clave está en buscar los intereses (los por qué) detrás de las posiciones (los qué) para generar más posibilidades de acuerdo.

2.- El BATNA

Son las posibilidades que las partes tienen poseen fuera de la mesa de negociación para satisfacer sus respectivos intereses. La mejor de ellas corresponde al BATNA (best alternative to a negotiated agreement), o "Plan B" de cada una de las partes.

Error común: Falsas ilusiones. Creer que se tiene un Plan B cuando en realidad este no es real, concreto y de fácil ejecución. Es común dejar las conversaciones para tomar un Batna que no es más que un espejismo.

3.- Opciones

Son todas aquellas posibilidades de solución que las partes pueden idear para llegar a un acuerdo. La generación de opciones creativas que atiendan a los intereses de las partes, a través de un proceso libre de juicios apresurados es el secreto detrás de las negociaciones que logran "agrandar la torta".

Error común: Juzgar prematuramente las propuestas de la otra parte y encerrarse en una única opción.

4.- Legitimidad

Una negociación exitosa requiere de criterios o procedimientos objetivos que permitan imprimirle un sentido de justicia al proceso. Si las partes fundan sus argumentos y defienden la selección de una opción basándose en criterios externos, como el valor de mercado o la opinión de un experto, ninguna de las partes habrá cedido frente a caprichos, sino que ante el peso irrefutable de lo que es objetivo.

Error común: Recurrir a criterios que no son objetivos o que no tienen independencia de la voluntad de las partes, como quien funda una petición de aumento de sueldo en su mera percepción subjetiva de que lo merece, más que en el cumplimiento de metas o KPI, por ejemplo.

5.- Compromisos

Son aquellos acuerdos verbales o por escrito que las partes adoptan como resultado de la negociación. Estos deben ser claros, de fácil comprensión, tener una adecuada estructuración y ser formulados pensando en su ejecución.

Error común: adoptar acuerdos ambiguos para evitar generar fricción al momento del cierre de la negociación, lo que inevitablemente lleva a nuevos conflictos y a dañar la confianza entre las partes.

6.- Comunicación

La negociación es un proceso de comunicación y un ejercicio de persuasión bilateral; por lo tanto, su finalidad debe ser descubrir y comunicar intereses utilizando los distintos dominios del lenguaje (verbal, no verbal y escrito).

Error común: no escuchar, interrumpiendo o juzgando prematuramente la propuesta de la otra parte. Hay tres razones para escuchar: entender, empatizar, para luego ser escuchado.

7.- Relaciones

La mayoría de las negociaciones se inscriben en relaciones de mediano o largo plazo. Son pocas las negociaciones "spot", como la venta de un auto. Por lo tanto, el éxito de una negociación debe medirse no sólo por la obtención del resultado esperado, sino también por el impacto del acuerdo en las relaciones.

Error común: Subestimar la importancia de la relación con la otra parte. Las relaciones de cooperación son cruciales para el cumplimiento del acuerdo y la generación de nuevas oportunidades futuras. Una negociación debe ser mal evaluada si es que las relaciones quedan peor.

Como vemos, estos errores son más que eso: son horrores que se pagan caro por no saber negociar. ■

Esta publicación contó con la colaboración de Benjamín Astete, Coordinador Académico del Programa de Negociación UC.

CARENCIAS EN LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS

Columna de opinión. Por Cristián Saieh, director del Programa de Negociación UC.

En la empresa, sea pública o privada, una de las relaciones más relevantes es la que ésta mantiene con sus trabajadores. La agenda pública durante los dos últimos años estuvo marcada por el debate sobre la reforma laboral, con posiciones muy distantes. Más aún, casos como el del paro del Registro Civil ponen de manifiesto la importancia de abordar la huelga y la paralización ilegal de empresas, con un sentido país, pensando en el bienestar no solo de algunos.

En efecto, la huelga se da en un proceso de negociación colectiva. Esta negociación es de especiales características ya que se desarrolla dentro de un marco legal reglado que establece pesos y contrapesos para, en teoría, nivelar el poder de las partes.

Llama la atención que durante la discusión de esta reforma poco o nada se haya hablado de cómo negociar colectivamente, ya que las principales falencias y fracasos de estos procesos provienen de la falta de preparación y carencia de habilidades negociadoras de las partes.

El primer problema que suele condicionar las negociaciones colectivas es la demonización de las partes, que caen presa de sus prejuicios, en relaciones gobernadas por la lógica de los enemigos y basadas en

una profunda desconfianza. Ésta se agrava con un segundo inconveniente, que es la negociación en base a rangos de negociación extremos, carentes de legitimidad, donde se abusa de la estrategia del "tejo pasado", lo que produce procesos confrontacionales, engañosos y con fuerte desgaste para las partes.

Un tercer problema es la falta de preparación de las partes. Estamos acostumbrados a la improvisación, cometiendo el grave error de pensar que "la carga se lleva en el camino". Investigaciones del Programa de Negociación UC indican que gran parte del fracaso de una negociación se debe a falta de planificación.

Por último, una traba muy compleja. Muchas veces las partes olvidan que la negociación se enmarca en una relación de largo plazo, por lo que deben potenciar su capacidad de trabajar juntos de manera permanente, más que hacerse daño.

Podemos debatir respecto de la conveniencia de varios cambios que plantea la reforma que entrará en vigencia este año 2017, pero sin una real educación en negociación, el futuro de las negociaciones colectivas seguirá estando teñido de confrontación.

General Motors y el fracaso de la estrategia competitiva

Veremos cómo General Motors, al confrontarse con sus proveedores, perdió valor, tanto en resultado como en relación.

Charles W.L Hill y Gareth R. Jones comentan, en su obra "Administración Estratégica: un Enfoque Integral" (año 2011), el caso de la automotriz General Motors (GM) para graficar los inconvenientes del modelo competitivo al negociar (en que solo importa el resultado y poco o nada la relación). A principio de la década de los 90's, GM se caracterizaba por negociar con sus proveedores contratos a corto plazo, de máximo un año, para fijar el precio más bajo en la compra de componentes específicos, utilizando una estrategia de licitación competitiva. Cumplido un año, volvía a realizar la licitación para que, nuevamente, el proveedor que ofreciera un menor precio ganara.

¿Cuál era la ventaja? GM reducía los costos sustancialmente en los componentes necesarios para la fabricación de sus automóviles. ¿Y la desventaja? Los proveedores se sentían presionados, obteniendo un resultado económico que no satisfacía sus intereses; perdían confianza y no se interesaban en invertir en investigación para mejorar los diseños para GM. Esta estrategia afectó la rentabilidad de GM en forma muy relevante, como se comprobó con posterioridad.

Otro aspecto a comentar es que los negociadores no son necesariamente seres de la lógica. Son, ante todo, personas que tienen emociones, percepciones, juicios, etc., por lo que cuando una de las partes es confrontacional en su estilo negociador, es probable que la otra quede resentida y no halle nada mejor que "devolverle la mano con su propia moneda". Entonces, la competencia que genera una parte suele provocar la misma respuesta en el otro; una vez comenzada la espiral de la confrontación, posteriormente es muy difícil lograr cooperar y restaurar la confianza entre las partes. Ante imposiciones tan competitivas, los ejecutivos de los proveedores de General Motors comenzaron negociaciones con otras compañías de la competencia de General Motors, como Toyota o Ford, las que sí crean relaciones a largo plazo con sus proveedores.

En resumen, General Motors ganó en resultado a corto plazo (bajos precios de sus proveedores), pero dañando la relación. En el largo plazo perdió en resultado, ya que los proveedores no tuvieron incentivos para mejorar la calidad y, además, decidieron acercarse a la competencia directa de GM.

Selecciónando una estrategia

La Teoría de la Negociación nos enseña que para seleccionar una estrategia negociadora hay dos factores importantes que se deben ponderar: el resultado y la relación.

El resultado: Es lo que se busca lograr en la negociación

(el qué quiero y por qué lo quiero). El propósito puede ser obtener un buen precio, condiciones favorables de entrega, garantías que me den seguridad del cumplimiento del acuerdo, entre otros. El resultado se puede medir en términos tangibles, los cuales son en general los que se toman en consideración, como plazos y dinero. Sin embargo, un negociador de excelencia sabe que hay aspectos intangibles que cuentan y mucho, tales como responsabilidades, lealtad, compromisos, etc.

La relación: ¿Hubo una relación entre las partes?; ¿existe una actualmente?; ¿es positiva o negativa? ¿nos veremos en el futuro? Un gran resultado a corto plazo puede dejar dañada una relación que a mediano y largo plazo es relevante y que hubiera aumentando las ganancias. Por ejemplo, si un vendedor logra el mejor precio posible, su punto de partida –que deja al comprador en su punto de retirada-, ganará en resultado; pero, en ese caso, ¿el cliente volverá a ir a su tienda en el futuro?, ¿qué les dirá a sus amigos respecto del trato de los vendedores de esa tienda? Dañando la relación se perjudica la confianza y seguramente el negociador, vendedor en el ejemplo, perderá en resultado a largo plazo.

¿Cooperar o competir?

Analizada la importancia de la relación y el resultado examinaremos las principales estrategias de negociación.

La estrategia competitiva se utiliza cuando se da alta importancia al resultado y muy baja importancia a la relación. La negociación es vista como una competencia donde el "pastel" es de tamaño fijo y mientras más yo gane, más perderá el otro. En las *negociaciones spot (de una sola vez)*, donde existe relación a corto plazo, puede elegirse esta estrategia. Imagínese el último día de viaje en un país extranjero. Usted quiere comprar un recuerdo y tanto usted como el vendedor saben que probablemente nunca se volverán a ver, por lo cual regatean intensa y competitivamente el precio, sin importar el daño a la relación. Ojo que esta estrategia no indica que haya agresión de una parte a otra. Hay ocasiones en que es necesario y legítimo competir, como cuando existen dos criterios de legitimidad y uno debe prevalecer sobre el otro. Naturalmente, ambas partes quieren que su propuesta sea elegida y, en este punto, competir –no agredir- es incluso recomendable.

En la estrategia cooperativa, al negociador le interesa tanto obtener un buen resultado como crear, mantener o, al menos, no empeorar la relación con la otra parte. Las partes no

imponen decisiones, sino que, a través de una comunicación sensata, comparten información sobre sus intereses y buscan soluciones que logren una ventaja para ambas (el famoso win-win). El valor en la mesa de negociación no se ve como algo constante a repartir, sino que se intenta aumentar el tamaño del "pastel", para luego repartirlo. Las partes saben que un acuerdo conveniente para ambas creará un ambiente de confianza que les permitirá seguir negociando cooperativamente en el futuro. Esta estrategia, que parece tan simple, en realidad es la más compleja. Requiere voluntad, desprendimiento, escucha activa, paciencia, prudencia, confianza recíproca y un largo etc. Tan difícil es que el profesor Crescente Donoso, destacado académico de Derecho UC señalaba que "ni aun las familias más unidas resisten una partición...".

En el ejemplo de GM, los proveedores entendían que mientras más crecía esa empresa, también sería mejor el resultado para ellos y podrían invertir sus utilidades en mejorar la calidad de sus componentes. Pero ya vimos qué pasa si el resultado es deficiente para los proveedores: GM compitió y no cuidó la relación, por lo que, finalmente, perdió.

¿Cómo crear relaciones de largo plazo entre empresas, garantizando el éxito del resultado para ambas partes? Aunque el modelo cooperativo se base en la confianza, no tiene nada de malo establecer ciertas garantías para asegurar el cumplimiento; incluso esto puede generar más confianza entre las partes ya que demuestra seriedad en sus negociaciones. Charles W. L Hill propone algunas técnicas:

La toma de rehén: asegurar que la otra empresa también cumplirá el acuerdo negociado. El ejemplo que da Hill es Boeing y Northrop, quienes crearon una relación cooperativa. Northrop es subcontratista para la división comercial y un importante proveedor de Boeing. Boeing, a su vez, es uno de los importantes proveedores de Northrop para su división militar en sus aeronaves. ¿Les conviene a las partes incumplir sus acuerdos? No, ya que dependen mutuamente, son "rehenes".

Compromisos creíbles: consiste en la promesa de crear una relación a largo plazo con la otra empresa. Hill pone el ejemplo de IBM y GE. Este último es uno de los más importantes proveedores de chips especiales para IBM, que perfectamente podría adoptar una estrategia competitiva de negociación, como General Motors con sus proveedores, para bajar los precios de su proveedor GE. Sin embargo, IBM, para garantizar lealtad y dar confianza a GE, decidió firmar un convenio por 10 años para la compra de chips. Además, IBM

accedió a contribuir en los costos de activos especializados de GE para la construcción de sus chips. IBM hizo un compromiso creíble de que seguiría comprando a GE para mantener una relación. Resultado: todos ganan. ■

Esta publicación contó con la colaboración de Cristóbal Rodríguez S. ex Coordinador Académico del Programa de Negociación UC.

Negociación, creatividad y empatía

Columna de opinión. Por Carolina Barriga, profesora miembro del Programa de Negociación UC.

Vemos con frecuencia negociadores que, muy bien interiorizados de las características de su empresa o producto, generan consciente o inconscientemente una pauta de lo que buscan y ofrecen en las negociaciones algo así como un discurso de compra o venta.

El problema de estos patrones es que van limitando la necesaria creatividad y empatía con que todo negociador experto debe contar.

Una forma concreta de prepararnos para generar opciones y empatizar es llegar a conocer no sólo el mercado que aborda la otra parte, sino el rol que su empresa juega en él, buscando los aspectos que la distinguen tanto ante el cliente final como en su funcionamiento interno.

Ello le permitirá al negociador comprender lo que la otra parte podría buscar en la negociación. No es lo mismo vender un equipo de aire acondicionado a un supermercado, cuyos clientes lo prefieren exclusivamente por precio, que a otro cuyo segmento está dispuesto a pagar más con tal de comprar en un lugar donde sentirse a gusto. Si bien los dos comparten la industria, es probable que el primero esté muy enfocado al precio y el segundo tenga

los niveles de ruido del equipo entre sus intereses. Esta es información de fácil acceso, gran parte se encuentra en la red y específicamente en la misión y visión de la compañía. Luego, conocer algunos aspectos de la operación de la empresa abre al negociador nuevas posibilidades para generar soluciones que contribuyan a un acuerdo de mayor valor. Puede ser que al visitar las oficinas de una firma que recién se instala en Chile, usted vea que tiene poco espacio para guardar el material promocional que le comprarán, y que usted tenga suficiente en sus propias bodegas. En ese caso, si bien no puede bajar el precio, tal vez sí pueda ofrecerle entregas parciales. Estos antecedentes son más difíciles de obtener, sin embargo, un negociador experto se informará previamente, y en la negociación, escuchará y observará a la otra parte, de forma de conseguirlos.

Así, comprender la identidad y objetivos de la otra parte en el mercado y la forma en que se ha organizado para lograrlos, entregará al negociador una base concreta sobre la cual generar en la mesa de negociación nuevas opciones que respondan a los intereses de ambas partes.

Mientras más valor se genera, más valor hay para repartir

Una de las principales tensiones en las negociaciones se relaciona con la aparente dicotomía entre asertividad y empatía. Muchas personas piensan que no es posible tener buenas dosis de ambas; el negociador hábil, en cambio, no observa una tensión, sino una oportunidad de generar valor. Esta clase veremos otra de las tensiones más importantes de la negociación: generar valor y distribuirlo.

Por generación de valor entendemos que los negociadores, en la medida que conocen sus intereses a fondo, pueden desarrollar, en conjunto, un proceso de búsqueda caracterizado por la entrega de información y la generación de opciones, obteniendo así mayor valor para ambos, incluso cuando hay abierta contradicción de intereses.

Por distribución de valor entendemos aquella transacción en que las partes consideran que el valor negociado – producto que se vende, servicio que se transa, etc.–, requiere necesariamente de la entrega de valor por parte de una a favor de la otra. Típico en esta clase de negociaciones es entender que cada peso adicional que una parte obtiene de

la otra, es un peso que ella gana y la otra pierde. Esta forma de negociar se produce, especialmente, cuando las partes desconfían una de otra, o sienten que la relación futura no es deseable o necesaria.

Generando Valor

Cuando los negociadores generan valor, logran un acuerdo mejor de lo que hubieran obtenido, en comparación con otros posibles resultados. Esto es especialmente claro si ambas partes, como consecuencia del proceso, quedan en una situación mejor que si no hubieran negociado, porque, por ejemplo, han mejorado su relación y abierto las puertas a futuros tratos comerciales.

Uno de los principales problemas en la generación de valor es que, para obtener soluciones que dejen a ambas partes mejor de lo que estarían si no negociaran, un negociador necesita entregar información y obtener del otro un comportamiento similar. En general, los negociadores creen que la entrega de información genera una posición de desventaja respecto de quien la recibe; esto puede ser una realidad y traer como consecuencia, incluso, que la parte que recibe información la utilice para arrebatar valor. En esta situación, vemos plasmada la tensión entre generar valor y distribuirlo. La pregunta que se hacen muchas personas es: ¿Por qué entregar información si harán uso y abuso de ella y quedará en desventaja?, o también ¿cómo y qué información entregar sin resultar dañado? El punto central de este dilema es que, si ambas partes rehúsan entregar información, la posibilidad de generar valor es prácticamente imposible.

Cuando las partes tienen intereses comunes, resulta fácil generar valor. Esto es evidente cuando ambas saben que se necesitan para futuras transacciones y que deben cuidar la relación con especial atención. Cuando existen intereses complementarios, los negociadores hábiles también pueden encontrar formas de generar valor, pues la ganancia de una de las partes no perjudica necesariamente a la otra. Un ejemplo sería un grupo de médicos que comparten oficinas para disminuir sus gastos. Estos doctores tendrán la capacidad de generar ideas que a todos les permitan bajar los costos de mantención de esas oficinas, como compartir secretarías y contabilidad.

Los intereses contradictorios –las diferencias de las partes en la negociación–, también pueden ser fuente de creación de valor. La visión más frecuente de los negociadores es que las discrepancias entre las partes son una señal de fracaso. Podríamos pensar que, por ejemplo, las diferencias respecto de los pronósticos de un negocio, la aversión al riesgo de las

partes, las distintas valoraciones de productos y servicios o las diferencias respecto del tiempo y plazo en que las partes esperan concretar el contrato, llevan a que las negociaciones se compliquen, impidiendo la generación de valor.

Sin embargo, un análisis detallado nos lleva muchas veces a concluir que precisamente estas diferencias son las que permiten a las partes arribar a un acuerdo. Un ejemplo clásico sería aquel en que dos niños disputan una naranja acaloradamente; la madre decide partir la fruta por la mitad, porque le parece más justo; al verlos llorando les pregunta la razón por la cual están tristes. Los niños señalan que la naranja partida por la mitad no sirve a ninguno de los dos ya que uno quiere la pulpa de la naranja entera para hacer jugo y el otro quiere la cáscara completa para cocinar un queque. Este simple ejemplo nos muestra que la comunicación, que vimos en detalle hace dos clases, es la mejor herramienta de generación de valor, incluso para los casos en que las diferencias son aparentemente irremediables.

De distribuir a generar valor

Así como en la repartición de la naranja, en una afrenta diplomática, en negociación de derechos políticos o en un pacto de accionistas, todas las situaciones en que se presente el dilema entre generar valor y distribuirlo, el negociador de excelencia podrá echar mano a alguna de las siguientes tácticas para superar la tensión con un negociador obstinado, irracional o competitivo.

Frente a la obstinación de la otra parte no se debe caer en su juego y arremeter contra ella, ya que probablemente el conflicto escalará y quedará sin solución. Tampoco es recomendable ceder rápidamente con el fin de acabar rápido la negociación, especialmente si se percibe que la otra parte tiene un buen punto de apoyo en sus argumentaciones.

Además de evitar estas conductas, el negociador hábil hará frente a las terquedades y descalificaciones, desviando los ataques del otro hacia la generación de opciones de común conveniencia. Es importante recordar esto porque en la tensión de generar valor o distribuirlo, la obstinación de cualquiera de las partes es una invitación a entrar al mismo juego o ceder –por temor o cansancio– conduciendo a la pérdida de valor. Preguntar activamente ¿por qué? o ¿por qué no?, frente a conductas competitivas, suele conducir a que el negociador testarudo explique su postura declarando sus intereses. Es difícil encontrar personas que digan “no, porque no”, y si las encontramos, con alta probabilidad la seguridad de su posición las llevará a señalar los motivos –intereses– por los que piensan que su posición debe ser considerada.

Un negociador inteligente y experimentado mantiene la calma, no se deja intimidar por la presión e incluso pide tiempo para que los ánimos se apacigüen. Escuchar activamente y comprender a la otra parte es también un deber del negociador hábil: hay que dejar hablar al otro, especialmente si es agresivo, así se logra comprender su punto de vista y se obtiene información valiosa. ■

EL PRECIO DEL COBRE Y LAS NEGOCIACIONES PARA DISTRIBUIR GANANCIAS

Por Carolina Busco R., Socióloga.

A diferencia de lo que ocurre en la actualidad, durante el año 2010 el precio del cobre aumentó un 15,5%. Lo mismo sucedió con su producción, la que durante enero –septiembre de 2010 creció 1,5% respecto de igual período el año anterior (57 mil toneladas). Ante un mayor precio y producción, se incrementaron también las tensiones por la distribución de las ganancias. Veamos dos ejemplos de negociación generados por el mismo fenómeno, pero que se enfrentan de distinto modo, logrando diferentes resultados.

El primer ejemplo se extrae de la huelga que iniciaron los mineros de Collahuasi ese mismo año: tras 12 días de paro, no se logra llegar a acuerdo en un punto específico de las demandas: un bono de \$220.000 mensuales, si el promedio del cobre mensual se sitúa sobre los US\$2,75 la libra, monto que se incrementa si el metal sigue subiendo.

Por otro lado, hubo intensas negociaciones en torno al royalty minero. En octubre, el Ministro Golborne declara que en el Congreso se logró "*un acuerdo amplio para avanzar en materias de royalty. Se acordaron las condiciones y el proyecto se aprobó en la Comisión de Hacienda y ahora irá a la sala, esperemos, con un amplio apoyo de todas las bancadas*".

Sin conocer pormenores sobre ambos procesos, como las disposiciones a comunicarse y entenderse, se observa en Collahuasi una dificultad para avanzar, posiblemente por sustentarse en posiciones y estrategias de transacción, donde el peso ganado por uno va a cuenta del otro. En el caso del royalty, en cambio, parece haberse producido un diálogo que privilegió el largo plazo, acordando los intereses que los distintos sectores tenían para el futuro del país en materia económica.

Walt Disney, y cómo el ratón logró innovar para persuadir

El año 2005 la empresa Walt Disney vivía un grave conflicto interno entre su presidente ejecutivo (CEO), Michael Eisner, e inversionistas liderados por Roy Disney, que criticaban la administración poco innovadora de Eisner, situación que terminó con su renuncia y el nombramiento de Robert Iger como Presidente.

Eisner, junto a Roy Disney, después de un análisis a fondo del problema estratégico, concluyeron que el problema en la toma de decisiones estratégicas al interior de la empresa, que ponía en riesgo la venta del "sueño Disney", era la falta de generación de opciones creativas para el cliente. El fracaso radicaba en que la referida toma de decisiones se fundaba en una estructura piramidal y centralizada, donde las resoluciones eran tomadas desde la cabeza de la jerarquía, sin negociar con agentes de menor poder en la organización. El

personal de aseo, los vendedores de helados, los encargados de la vigilancia y de la operación del parque no estaban incorporados en la generación de opciones novedosas para los clientes. Al final de cuentas, son ellos los que escuchan y observan al consumidor día a día. Sin el aporte de estos, se reducía el número de ideas generadoras de valor

Iger disolvió la modalidad jerárquica de la toma de decisiones, reemplazándola por un modelo *consensual*. Sorprendentemente, en un muy corto período, la empresa

aumentó el número de ideas innovadoras ya que los gerentes de distintas divisiones de negocio y los empleados que estaban más abajo en el nivel jerárquico, comenzaron a dar a conocer y discutir (negociar) directamente sus ideas con los altos cargos para seguir entregando a sus seguidores el sueño Disney. Todos quedaron sorprendidos del aumento de valor.

(Caso extraído de la obra "Administración Estratégica" de los profesores Charles W. L Hill y Gareth R. Jones).

La gran oportunidad para triunfar al negociar: generar muchas opciones.

Las opciones son posibles soluciones al problema de las partes, las cuales se plantean en la mesa de negociación como ideas para llegar a un acuerdo. Un negociador experimentado, en el momento de la preparación de la negociación y, especialmente al negociar, además de identificar los intereses propios y de la otra parte, genera muchas opciones que satisfagan las necesidades de ambas. Ese negociador de excelencia sabe que si impone soluciones la otra parte se sentirá pasada a llevar y probablemente diga que "no" o incumpla el acuerdo final. Por esta razón, entiende que mientras más ideas genere con la otra parte, mayor probabilidad de consenso existirá.

Problemas y soluciones en la generación de ideas

1) Un grave problema es cerrarse a escuchar otras opciones que tal vez sean más eficientes. Muchos negociadores tienden a imponer una única respuesta: su verdad. Con esta actitud las partes se atrincheran en sus posiciones para finalmente repartir un "pastel" o resultado de tamaño fijo en vez de buscar cómo aumentarlo, lo cual afecta gravemente a la innovación. Pensar que el valor de la negociación es constante y que lo que una parte gana implica necesariamente una pérdida para la otra, se conoce como el juego de suma cero. Estas negociaciones suelen ser confrontacionales, dañan las relaciones y la reputación de los negociadores.

La solución que proponemos para esos ejecutivos y profesionales que piensan en una respuesta única, remedio que utiliza muy bien Disney en su famosa estrategia de innovación, consiste en jamás decir "no". Un gran negociador nunca utiliza un "no" frente a una propuesta de la otra parte, ya que esto invalida su opinión y la intimida para proponer nuevas opciones. Al negociar la posible solución a un conflicto ante una idea de la otra parte, por muy mala que parezca, debiéramos reemplazar el "no" por un "me parece interesante", "por qué me propones eso" o "es importante tu idea, conversemos sobre ella". Esta es la forma de generar valor en una negociación. No olvidemos que la aceptación de la otra parte dependerá de que sus intereses se satisfagan y, para eso, ella debe generar opciones.

2) El temor a la opinión de otros: algunos negociadores perciben que tienen opciones muy "revolucionarias" y, para

evitar una incómoda situación frente a la otra parte, guardan silencio. Es cierto: generar opciones innovadoras es muy difícil y destruirlas o rebatirlas muy fácil, por lo que se cede ante el "pensamiento grupal", esto es, seguir la idea que todos estiman conveniente y no proponer una propia más creativa.

La solución al temor de la opinión de otros es *realizar una tormenta de ideas* en que participen todas las partes. En la mesa de negociación se debe perder el miedo a opinar. El objetivo es generar muchas ideas, ya que suele suceder que unas y otras se retroalimentan: una idea lleva a otra y así sucesivamente hasta llegar a la mejor. Nuestra experiencia negociadora dice que una opción muy pobre puede ser la base de una solución creativa que nadie se hubiera imaginado.

Iger en Walt Disney, al cambiar la estructura de toma de decisiones de una jerárquica a una consensual, logró que más empleados pudieran proponer ideas, cuestión que aumentó significativamente la innovación de la empresa. Los empleados de cargos inferiores hoy pueden proponer ideas que son altamente valoradas, ya que ellos son los que se relacionan más directamente con los clientes.

3) El profesor William Ury de Harvard señala que un grave problema al generar opciones es *el juicio crítico*. Suele ocurrir que al recibir una propuesta de la otra parte, nuestro juicio cae como un cuchillo que destruye la generación de valor. Para demostrar esta hipótesis, en los talleres de negociación se realiza un ejercicio en el que un negociador duro responde a todas las propuestas que el otro le hace con un rotundo "no". El resultado es que se genera un máximo de cuatro posibles soluciones al problema, disminuyendo sustancialmente la posibilidad de acuerdo. Las personas tienden a pensar que, para los problemas prácticos, solamente se deben estudiar opciones prácticas y criticar todas las "ideas locas".

La solución es separar la invención de la decisión. El mismo ejercicio en el taller de negociación luego se hace con un negociador cooperativo que, ante toda idea que le proponen, dice "sí" o "podríamos evaluarlo". Esto logra que se generen, en promedio, entre 12 a 20 opciones de valor. Al momento de inventar, se recomienda liberar la imaginación, dejar el juicio agrio y crítico, proponiendo y escuchando ideas. Posteriormente, es recomendable evaluar todas las opciones, una por una, y utilizar el sentido crítico, basado en criterios de legitimidad, para ver cuál de todas se acomoda más al problema particular.

Disney, después de casi un siglo, sigue vendiendo felicidad, innovando y reinventándose desde sus bases hasta sus techos. Es el mismo desafío de los grandes negociadores: innovar para persuadir. ■

Esta publicación contó con la colaboración de Cristóbal Rodríguez S., ex Coordinador Académico del Programa de Negociación UC.

El Diagrama Circular de Ury

Lo primero que hizo Robert Iger, Director Ejecutivo de Walt Disney desde el año 2005, para solucionar el problema de la poca innovación, que desencadenaba en la pérdida de rentabilidad en la empresa, fue enfocarse en la causa del problema para luego generar opciones.

Ury nos enseña a utilizar el diagrama circular para generar opciones al problema, el cual consta de cuatro pasos que deben seguirse secuencialmente:

1. Analizar el problema concreto en la práctica: en el caso de Disney, el problema era la menguada rentabilidad de la empresa. Algo que, lógicamente, no le gustaba a los inversionistas.
2. Analizar el problema en forma descriptiva en términos generales: Usted sugiere posibles causas del problema y las divide para estudiarlas por separado. Walt Disney tenía una dirección ejecutiva muy burocrática, por lo

que la estructura de toma de decisiones no generaba innovación, la competencia se estaba adelantando, se estaba invirtiendo mal en ciertas áreas, etc.

3. Pensar, en términos generales, en qué se puede hacer para solucionar el problema: Usted, en teoría, busca soluciones hipotéticas. Por ejemplo, Disney debe cambiar su modelo de toma de decisiones, debe competir en el mercado de otra manera, debe invertir en expansión a nuevos países o en otras divisiones dentro de la empresa, etc.

Por último, se deben analizar las posibles soluciones teóricas y sugerir una acción específica en la práctica: En el caso de Walt Disney, Robert Iger decidió que, para atacar el problema, se debía reestructurar la toma de decisiones burocrática de la empresa, cambiándola a una en que todos los empleados pudieran contribuir con ideas nuevas.

Las claves de la transferencia más grande de la historia del fútbol

El año 2013 se concretaba la que entonces fue la transferencia más cara de la historia del fútbol. El Real Madrid desembolsó la friolera de 100 millones de euros al Tottenham, por el jugador galés Gareth Bale.

La negociación entre Florentino Pérez, presidente del Real Madrid, y Daniel Levy, presidente del equipo inglés, que se extendió por varios meses, caracterizada por un regateo de precios exorbitantes, nos deja importantes lecciones de cómo negociar y cómo preparar transacciones.

El teatro de la danza de millones de dólares estaba montado: el Presidente del Real Madrid sabía que el del Tottenham era un negociador duro y que esperaba hasta último momento para vender sus jugadores a un gran precio o comprar jugadores a precio de saldo de otros equipos. Por otro lado, en el ambiente del fútbol es bien sabido que cuando el Real Madrid pone en su mira a un jugador importante, paga exorbitantes sumas de dinero por él (Ronaldo, Beckham, Kaká, entre otros). Veamos qué pasó.

Los grandes aciertos de Levy, el Presidente del Tottenham

Nuestra experiencia negociadora nos indica que la mayor parte de las negociaciones fracasan o no generan valor para las partes por falta de preparación e información adecuada. En el caso en estudio, para negociar el traspaso, el presidente

del equipo inglés tenía abundante información que, por lo demás, es de público conocimiento. Por una parte, el historial de negociaciones entre ambos presidentes por el traspaso de Modric (ya habían negociado antes y Levy había obtenido muy buenos resultados), la impaciencia de Florentino Pérez por contratar al crack, la necesidad del equipo español de concretar grandes fichajes para asegurar sus cuantiosos contratos de marketing, en fin, ganarlo todo. Esto permitió a Levy determinar con total claridad los intereses de la otra parte y jugar a su favor con tres factores clave en una negociación: el rango de negociación, el tiempo y la paciencia.

El rango de negociación consiste en fijar un punto de partida, uno objetivo y otro de retirada. Este último es el punto en que se dejan las negociaciones, ya que más allá de este no podemos ir. El punto objetivo es aquel que se estima justo y legítimo, como precio para la transacción; por ejemplo, el precio de mercado, el precedente, la opción de un tercero. Tal vez el más importante es el punto de partida, que marca el "ritmo" de las negociaciones. Uno muy alto puede conducir a un proceso engañoso o producir un fuerte rechazo de la otra

parte. Por esto, recomendamos utilizar un punto de partida "razonablemente" alto (o bajo si se es comprador) para "anclar" las negociaciones. Un buen anclaje garantiza que el juego se moverá en torno a un 20% arriba o abajo. El caso del precio del jugador gales lo deja en evidencia. Las tratativas comenzaron en 120 millones de euros para terminar en 100. El presidente del Tottenham, con astucia, ancló la negociación en el precio más alto de la historia del fútbol, entregando él la primera cifra.

Los grandes negociadores jamás muestran desesperación e impaciencia y saben tomar riesgos (medidos). Levy jamás mostró un interés mayor en la transacción. Fue indiferente ante los primeros acercamientos del Real Madrid, señaló que no quería vender a su jugador e incluso dijo que no aceptaría menos de 120 millones de euros, como dijimos, su anclaje inicial. Esto causó en el Real Madrid el efecto psicológico de tener dos arduas tareas: primero, convencer a Levy para que negociara y, segundo, para que diera un sí.

Levy fue un negociador paciente -sin ser pasivo- y jugó con el tiempo a su favor. En algunas negociaciones hay tiempo para ir avanzando progresivamente, pero en otras tantas, como en ésta, hay un tiempo límite. Sabiendo que las concesiones se hacen al final, Levy le cedió la presión del tiempo al Real Madrid, esperando hasta el cierre del mercado de pases para lograr la última concesión, que terminó por fijar el precio de Bale en 100 millones de euros. Ambos presidentes percibían que era "ahora o nunca", pero el Real Madrid estaba apegado al "ahora" y el Tottenham no mostraba mayor preocupación.

Pero no nos equivoquemos. Levy, siendo paciente, no fue pasivo. Siempre se mantuvo informado de los pasos de Florentino Pérez y pendiente de todo el proceso de negociación; en resumidas cuentas, fue un negociador activo pero prudente. Participó, pero jamás presionó. Los buenos negociadores saben que, para ir más rápido, más lento deben actuar.

Entonces, este ingente trasceso deja al descubierto una de las habilidades claves de un negociador de excelencia. Éste, antes que dar cualquier paso en falso, investiga, se informa y planifica. Sabemos que una de las más importantes fuentes de poder negociador es la preparación, y la buena noticia es que planificar depende de uno mismo. En este sentido, lo primero que un negociador exitoso tiene en consideración al planificar, es que las negociaciones no son entre empresas o entre instituciones, ya que éstas no negocian. Quienes intentan solucionar y llegar a un acuerdo negociado son los individuos que las representan, que tienen emociones,

temores, juicios, alegrías y fracasos que condicionan, ya sea para bien o mal, su comportamiento negociador. Por esto, el ejecutivo de excelencia al preparar su negociación no solo planifica el problema objeto de la negociación (qué y por qué se negocia tal o cual asunto); sino que, además, entiende a la perfección la persona de la otra parte y sus motivaciones.

La planificación de la negociación es un proceso serio y complejo. En efecto, nuestra experiencia negociadora y la observación de importantes transacciones de ejecutivos y profesionales exitosos nos lleva a afirmar que el connotado profesor de Harvard, Roger Fisher, se equivoca al señalar que por cada minuto de negociación se necesita uno de preparación. Al menos para nuestra cultura, tan dada a la improvisación, nuestro postulado indica que es al menos el doble, esto es, dos minutos de preparación por cada uno de negociación. De muestra, un botón: una importante cadena de retail tenía una negociación anual con un proveedor clave de la que dependía el 25% de las compras del año siguiente. Los ejecutivos de dicha compañía prepararon 3 horas y 30 minutos una reunión de 45 minutos, que solo tenía por objeto conocer los intereses de las partes. Sí; como lo lee. Toda una tarde de planificación para un encuentro de solo unos minutos; lo interesante en este caso es que más del 85% de los supuestos de la preparación ocurrieron en la negociación.

¿Y cómo preparar? Tal vez la más recomendable de las técnicas de preparación exitosa es pedirle a un socio o compañero de trabajo que asuma el rol de "abogado del diablo". La idea es que ellos actúen como si fueran la otra parte; se trata de hacer un juego de roles en que ellos intentan ser una copia fidedigna del equipo negociador contrario, que sea capaz de representar fielmente sus intereses y posiciones. A través de este sencillo ejercicio rápidamente entenderemos las bondades y debilidades de nuestra posición negociadora y sabremos apreciar las líneas de acción más adecuadas para lograr nuestros intereses.

Se trata de pensar con la mente de la otra parte. Al final de cuentas, lo que importa es cómo ve el mundo la otra parte, que es la que tiene la llave del sí. Bien lo sabe Florentino Pérez que de tanto pensar con su mente y olvidar la de Levy, terminó pagando el precio más alto de la historia por un jugador de fútbol. ■

Esta publicación contó con la colaboración de Cristóbal Rodríguez Sumar, ex Coordinador Académico del Programa de Negociación UC.

Rasgos de buenos negociadores según Margaret Neale:

- **Pacientes e insistentes**, esperan hasta obtener buenas concesiones.
- **No temen al conflicto**, no descalifican a la otra parte.
- **Utilizan la información disponible**, escuchan activamente, preguntan, investigan.
- **Tienen metas claras**, pero son flexibles en cuanto a la generación de opciones para lograrlas. Escuchan ideas del otro.
- **Hacen más fácil a la otra parte elegir**, preparan sus negociaciones pensando en soluciones integradoras.
- **Hacen notar sus concesiones**, aunque estén cediendo algo de poco valor para ellos no lo dicen, así la otra parte lo tomará como una gran concesión.

La importancia de la confianza

Sin un mínimo de confianza no sería posible salir a la calle, ir al cine, comprar alimentos, trasladarse en locomoción colectiva, disfrutar de un concierto masivo, etc.

La sola presencia de otros podría ser considerada amenazante y, paradójicamente, la total ausencia de otras personas en un lugar público también podría intimidar. La confianza es un mecanismo de reducción de la complejidad social, que permite enfrentar el día a día en una gran ciudad, donde se está permanentemente rodeado por personas desconocidas. Se hace, por lo tanto, más necesaria cuando la complejidad social aumenta y es un componente esencial del capital social, consistente en las redes formadas por personas que se conocen entre sí y que, eventualmente, realizan actividades conjuntas.

"En la confianza está el peligro" advierte un viejo adagio, para evitar problemas con individuos a los cuales no se conoce lo suficiente, o para hacer más cautos a los ingenuos que entregan descuidadamente su confianza a quienes no la merecen y se aprovechan de la candidez ajena. Es indudable que este refrán tuvo importancia como advertencia en pequeños poblados, en donde todos se conocían y el peligro estaba en los pocos afuerinos, acerca de los cuales poco o nada se sabía y era prudente desconfiar de ellos hasta que se hubieran dado a conocer como personas de bien. La solución era limitar, en la medida de lo posible, las interacciones con extraños. Sin embargo, en la medida que aumenta el tamaño de las ciudades y se hace necesario relacionarse con personas de otras culturas, la confianza debe contar con márgenes de operación más amplios.

La confianza se funda en una ética de la responsabilidad individual que, a su vez, descansa en el hecho básico de que toda persona honra y cumple las promesas y compromisos que ha asumido frente a otros. El proceso de civilización ha contribuido a que la confianza se complemente con mecanismos de control que garantizan los acuerdos. Se han desarrollado instituciones como la policía y los tribunales de justicia que contribuyen a restringir los comportamientos delictuales. En algunas culturas, como la china, se generan amplias redes de contactos que garantizan el comportamiento debido de sus integrantes, tales como el *guanxi*. Otras instituciones, como la religión, inculcan normas éticas de convivencia que logran hacer que las personas individuales internalicen el control de su conducta. En virtud de estas normas, el mal comportamiento no es evitado por el temor al castigo, sino por su inmoralidad.

La confianza es la disposición que una persona tiene a depender en alguna medida de las acciones y decisiones de otra persona en una situación en la que no es posible evitar el riesgo, porque -como dice Niklas Luhmann- la confianza es una apuesta al futuro que se basa en el pasado. El futuro es desconocido y se requiere realizar actividades en el presente, sin poder contar con la certeza de su éxito. Por otra parte y dado que no es posible comunicar la sinceridad, sino que es necesario demostrarla en el tiempo, si se desea crear capital social y generar un ambiente de confianza, es indispensable

demostrar autenticidad y coherencia siempre, esto es, especialmente en momentos que no se han presentado problemas y no se requiere contar con la confianza. Equivale a generar un capital de confianza que podrá ser muy útil en algún momento del futuro. Como gran parte de las cualidades sociales más valoradas, la confianza es difícil de ganar y fácil de perder.

Negociación y confianza

En la negociación, la confianza juega un papel importante que es preciso analizar. Al momento de preparar la negociación, es conveniente considerar el grado de confianza que se tiene con la otra parte y la necesidad de complementarlo con criterios de objetividad o garantizar el cumplimiento de los acuerdos, haciendo uso de leyes que regulen los contratos. En negociaciones que se sostienen con ejecutivos chinos, por ejemplo, pudiera ser conveniente hacerse acompañar por alguien cuyo guantxi sea compartido por la otra parte. Esta y otras decisiones relacionadas con la confianza deben ser cuidadosamente sopesadas al momento de preparar una negociación.

Por supuesto que hay que contar con que la otra parte hará lo mismo respecto a nosotros y, por eso, ser parte de una organización de sólido prestigio facilita las negociaciones que se deban hacer. Si quisiéramos condensar en un solo concepto la credibilidad de una organización, este sería la coherencia. Las incoherencias de la comunicación organizacional, esto es la presencia de diferencias notables entre el decir y el hacer, puede generar un obstáculo difícil o imposible de salvar en una negociación.

También es conveniente generar confiabilidad hacia el interior de la organización, las diferencias visibles en el trato, oportunidades, reconocimiento, etc., pueden dar la impresión de la existencia de favoritismos. Cuando la organización tiene una mala racha y no logra cumplir sus propias proyecciones, es necesario bajar el nivel de expectativas interno y externo, y dar a conocer los antecedentes de que se dispone. Si las personas conocen la situación, es más probable que mantengan su confianza, incluso en tiempos difíciles. El rumor se nutre de la falta de información: en momentos en que se sabe que algo importante va a pasar –lanzamiento de un nuevo producto, evaluación de un programa, alianza con otra empresa, etc.–, es un error no entregar información, porque hay un caldo de cultivo muy favorable para el rumor y la desconfianza, que es preciso desactivar.

Lo mismo sucede si se evita hablar de temas relevantes

que pueden tornarse conflictivos, tales como los últimos despidos o las conversaciones encaminadas a la fusión con otra empresa. Esta falta de información oficial hace que se piense que la situación es más grave de lo que realmente es y se pierda confianza en la dirección o en su capacidad para enfrentar el problema. Si los ejecutivos no confían en su gente, pierden –a su vez- su confianza y los colaboradores más talentosos se van.

Al momento de negociar con desconocidos, es recomendable la cautela, pero no la desconfianza. La incapacidad para confiar en otro es difícil de ocultar y también genera desconfianza recíproca en este. Por esta razón, mientras menor sea el grado de conocimiento que se tiene sobre la otra parte, mayor debe ser la formalización de los acuerdos. ■

LA CONFIANZA EN CHILE

**Columna de opinión. Por Darío Rodríguez,
PhD. En Sociología, Universidad de Bielefeld,
Alemania.**

En Chile, la desconfianza entre personas individuales es habitual. Los distintos estudios de Desarrollo Humano que ha realizado el PNUD, apuntan a que alrededor del 60% de los encuestados, señalan que no se puede confiar en los demás. Esta desconfianza se compensa con lazos familiares extensos y la gran cercanía con antiguos compañeros de colegio o universidad. No es raro en Chile que se encuentren dos desconocidos y que sin haber conversado mucho descubran que comparten parientes o personas muy cercanas. También eso contribuye a generar la confianza necesaria para negociar acuerdos.

Recientes estudios del Centro de Políticas Públicas UC (2015), basados en datos internacionales, muestran que Chile se ubica dentro del 30% de los países con menor confianza social en el mundo, siendo el 5° país más desconfiado de Latinoamérica y el más desconfiado de la OCDE. De esta manera, sólo un 12,4% de los encuestados afirma que se puede confiar en otras personas.

Pese a lo difundida que se encuentra la desconfianza en los demás, Chile se ha caracterizado por su gran confianza en las instituciones. "Las instituciones funcionan" era una frase

muy repetida que, sin embargo, ha empezado a ponerse en duda. La encuesta Bicentenario UC – Adimark indica que la confianza en varias instituciones ha caído sostenidamente desde 2006 a la fecha. Un 31 % confía en las Fuerzas Armadas, 27% confía en la Iglesia Católica, un 19% en las iglesias evangélicas y sólo un 3% confía en los partidos políticos y en los parlamentarios.

Escándalos de colusión entre empresas que hacen pensar en verdaderos carteles, casos de abusos en la iglesia, extraños pactos entre congresistas y empresas preocupadas por las regulaciones que pudiesen afectar sus intereses, entre otros, han hecho bajar considerablemente la tradicional confianza en las instituciones. Todo esto requiere una reforma profunda que implique mayores controles y transparencia, porque ha implicado un severo quebrantamiento de la ética.

Lamentablemente, no es fácil enseñar la ética de manera lectiva, como parecieran pensar quienes consideran que deben asistir a clases regulares y obligatorias de ética quienes han faltado a ella. La ética constituye parte de la formación básica y profunda de las personas y no se inculca fácilmente con una clase.

Ética en las negociaciones

Como es de público conocimiento, en el año 2011, los abusos cometidos por la tienda La Polar y la falta de garantías en el sistema para enfrentarlos, generaron un ambiente de desconfianza que afectó al sistema de mercado en general.

La Polar realizó repactaciones unilaterales de deuda con sus clientes. Hay una clara contradicción en este enunciado, porque un "pacto" supone un acuerdo, una negociación, pero si es "unilateral" solo habría una imposición. Más allá de este ejemplo, desde hace algunos años han salido a la luz pública una serie de escándalos de colusión y acuerdos de precios entre competidores en distintas industrias. Todas estas situaciones ponen al tema ético en el primer plano.

No es fácil definir ética y, como bien sabemos, un acto legalmente válido puede ser éticamente reprochable, por no coincidir necesariamente la *lex* y el *ethos*. La ley se encuentra escrita en códigos, leyes y reglamentos; la ética pareciera depender más de nuestras apreciaciones sociales y subjetivas.

La reflexión ética es propia del ser humano. Hay testimonios de ella en la más remota antigüedad. Se encuentra entre las razas más diversas y los pueblos más distantes. Busca hacer posible la vida en común.

En nuestro mundo globalizado, es habitual encontrarse con personas de diferentes culturas. Se suele escuchar que es difícil conocer las costumbres y valores de quienes provienen de escenarios culturales muy diversos, lo que justificaría relajar los propios estándares éticos. Sin embargo, ese comentario es falaz; a pesar de las distancias físicas y temporales, hay bastante coincidencia en lo que se considera ético entre pensadores orientales, como Confucio, y occidentales, como Kant. La clave reside en el concepto de reciprocidad que, en

su forma positiva, consiste en tratar al otro como nos gusta ser tratados y, en su forma negativa, en no hacer al otro lo que no nos gusta que nos hagan.

Una de las exigencias para que Chile entrara a la OCDE era la adaptación del modelo de responsabilidad penal de las personas jurídicas. Adela Cortina, en su artículo *Las Tres Edades de la Ética Empresarial*, señala que no tan sólo las personas son agentes morales, sino que las empresas también, por lo cual pueden tomar decisiones en su actuar. La opinión pública en el caso La Polar, no señala particularmente a un gerente, un dueño o un director de la compañía, sino que directamente habla del fraude de "La Polar"; así, con el modelo de la OCDE, y con toda lógica, se puede responsabilizar a las empresas por sus actos ilegales o poco éticos.

En economía se ha planteado que el ser humano sería un *Homo oeconomicus*, esto quiere decir, que todas sus decisiones se basan en la lógica costo/beneficio, pero ¿cuáles son los límites?, ¿es legítimo afectar los intereses de otros para maximizar los propios? Al respecto, el filósofo español Fernando Savater es tajante: "Para la conciencia ética, lo malo no es aquello que puede ser sancionado, sino lo impropio de mí."

Por otra parte, el comportamiento éticamente irreprochable genera una buena reputación. Si, por el contrario, una persona engaña a otra, es seguro que quedará con "mala fama". También las compañías construyen su reputación a través de sus actos. La confianza y buena reputación se deben ir ganando a través del tiempo y es muy difícil obtenerlas, en cambio, generar desconfianza y adquirir "mala fama" se puede lograr en un segundo con un mal actuar. Un pequeño resultado en el presente puede dañar la reputación de la empresa y afectar resultados futuros. La Polar, al realizar un acto éticamente cuestionable, pero que reportaba beneficios económicos, a corto plazo puede haberlos logrado, pero al afectar la relación con sus clientes y perder reputación en la sociedad, perjudica sus resultados y pone en cuestionamiento su propia existencia.

¿Por qué se utilizan tácticas poco éticas?

Lewicki, Hiam y Wise, en su obra *Piense Antes de Hablar*, señalan algunas de las razones que la gente da, para justificar el uso de prácticas poco éticas en una negociación. De acuerdo a ellos, las justificaciones más frecuentes son: (1) pensar que la otra parte también usará tácticas poco éticas, (2) considerar que son cosas que "todos" hacen en una negociación, (3) creer que la otra parte no va a descubrir el comportamiento poco ético, (4) determinar si, en caso que la otra parte llegara a descubrirlo, ¿serán mayores los beneficios o las consecuencias negativas por haberlas utilizado?

Sin embargo, la misma índole de las razones aducidas permite entender que quien las da tiene un concepto demasiado relajado acerca de la ética. Ninguna de esas explicaciones resiste el más mínimo análisis ético. Las dos primeras tratan de apelar a una suerte de relativismo moral: "Si todos lo hacen, hay que hacerlo". Vimos que el principio de

reciprocidad no considera lo que haga o deje de hacer la otra parte. Se trata de enfrentar el propio criterio ético: "Tratar al otro como uno quisiera ser tratado". La tercera y cuarta razones reconocen faltar a la ética y sólo se preocupan de las posibles consecuencias negativas de esta actuación. Es evidente que se trata de cálculos hechos desde la corrupción, no desde la ética.

No existen reglas escritas que regulen las negociaciones de manera general; pero esto no significa, en caso alguno, que los negociadores puedan olvidar la ética o justificar, con argumentos falaces, comportamientos reñidos con ella.

Negociando el cómo negociar o el segundo nivel

Como señalan Ury, Fisher y Patton, una negociación se presenta en dos niveles: en el primero, que es el sustancial, las partes discuten el precio del objeto, cuánto durará el contrato de trabajo; por lo tanto, este nivel analiza qué se está negociando: el objeto de la negociación. El segundo nivel ve cómo se negociará el primer nivel, o sea, cómo negociar o cuál ha de ser el procedimiento a seguir en la negociación.

El segundo nivel se puede "reglamentar" de dos maneras. En primer lugar, de forma expresa, las partes acuerdan explícitamente cómo se conducirá el proceso de negociación y discuten las normas que determinarán cómo actuar. En segundo lugar, cada movimiento o actuación de las partes en la negociación no solamente se refiere al qué (aspecto sustancial o primer nivel) sino que, de forma tácita o implícita, también al cómo (procedimiento de negociación o segundo nivel).

Así, por ejemplo, las partes pueden expresamente decir que quieren negociar de forma cooperativa y sin dar información falsa (táctica éticamente cuestionable); pero, si una parte miente sobre determinada información y la otra, para vengarse, realiza un acto de violencia, aunque expresamente las partes hayan acordado utilizar un procedimiento cooperativo y limpio, implícitamente, los actos efectivos de las partes demuestran haber seguido un procedimiento competitivo y sin respeto por la ética.

Cuando se están estructurando "las reglas del juego" es muy importante estar conscientes que nuestro actuar, en cada movimiento que hagamos, es una señal para la otra parte; si usted utiliza una táctica poco ética o responde a una de la otra parte de la misma forma para "pagarle con su propia moneda", puede estar justificando que la negociación se dé en un ambiente poco ético. Si se empieza a realizar conductas poco éticas, sin lugar a dudas el procedimiento de negociación va a concluir teniendo, como única norma, la de "el fin justifica los medios para ganar".

¿Qué hacer ante las técnicas poco éticas de la otra parte?

Ury, Fisher y Patton indican técnicas a utilizar ante artimañas de la otra parte. Estas técnicas tienen como fin desactivar prácticas potencialmente no éticas, para evitar caer en "la espiral de la competencia", según la cual, si alguien grita, se grita más fuerte y así sucesivamente. Tanto la

violencia como los trucos sucios pueden ir aumentando en la negociación, si no se cortan a tiempo.

1. Ignorar el comportamiento: si el oponente está haciendo actos que buscan enojarnos y nosotros no reaccionamos ante esos actos, es probable que la otra parte deje de usarlos.
2. Identificar el comportamiento: sin atacar a la otra parte, comentarle cuál es el comportamiento que a uno lo molesta.
3. Dar una advertencia: si la otra parte, a pesar de haberle explicado que el comportamiento molestaba, sigue haciéndolo, hay que advertirle que está poniendo la negociación en riesgo. Hay que darle a entender que su comportamiento definitivamente no nos agrada y que todos podemos salir perdiendo si la negociación termina por su persistencia en usarlo.

4. Discutir el cómo negociar: es lo que dijimos al negociar el segundo nivel; las partes pueden hablar sobre cómo negociar, cuando los comportamientos que se han dado en la negociación han sido poco éticos y cuando implícitamente las partes los han justificado. Se trata de crear un "marco ético explícito".
5. Resistirse a contraatacar: Ya dijimos que, si la otra parte realiza "trucos sucios" en la negociación y usted los contraataca con otra conducta no ética, implícitamente, estarán fomentando un procedimiento poco ético de negociación. Aunque resulte difícil, recuerde controlarse para no caer en "la espiral de la competencia", porque **nada justifica dejar de lado la ética.** ■

Esta publicación contó con la colaboración de Cristóbal Rodríguez Sumar, ex Coordinador Académico del Programa de Negociación UC.

Negociar a través de representantes

Antes de iniciar una negociación, siempre se tiene que tener en cuenta la persona con la cual se va a negociar. Existen varios casos en que tocará negociar con un representante, en vez de la parte directamente interesada.

Las negociaciones empresa-sindicato y las negociaciones de una sociedad anónima son ejemplos de negociaciones que se llevan a cabo a través de representantes.

El caso Kraft es un ejemplo típico de un conflicto empresa – sindicato. El conflicto entre Kraft Foods, una de las corporaciones alimentarias más grandes del mundo, y sus trabajadores, fue uno de los conflictos laborales de mayor importancia en las últimas décadas en Argentina. Este caso reveló que, en Argentina, la CGT y los líderes tradicionales ya no son los únicos interlocutores del Gobierno y las empresas. Las representaciones de trabajadores se multiplican y con ello, la complejidad de las negociaciones sindicales. Cuando una empresa va a negociar con un sindicato, es de suma importancia que tome en cuenta todos los intereses de los diversos representantes de los trabajadores.

Las negociaciones de una sociedad anónima normalmente son llevadas a cabo por el Directorio o alguien contratado por éstos, en representación de los accionistas. Un ejemplo de la tensión que puede existir entre el directorio y la junta de accionistas es el caso La Polar mencionado anteriormente. Otro caso interesante, es la reestructuración de Enersis, la cual durante 2015 presentó diversas complicaciones e incluso

demandas en tribunales por estar afectándose el interés de los accionistas.

Los ejemplos anteriores son casos en que necesariamente se negocia a través de representantes. No obstante, varias veces se optará por negociar a través de un representante, aun teniendo la posibilidad de negociar personalmente con la otra parte. La persona que quiere vender su casa contratará un corredor de propiedades, la persona que quiere vender o comprar acciones contratará a un corredor de bolsa, un artista o deportista contratará a un agente, una empresa contratará a un mandatario o comisionista, etc.

¿Por qué? ¿Cuándo resultará más o menos conveniente negociar a través de un representante? ¿Qué tipo de representante conviene contratar?

Ventajas y desventajas de negociar a través de un representante¹ (ver recuadro)

Si nuestras habilidades para negociar no son muchas, convendrá contratar a alguien experto en la materia para que represente nuestros intereses. Incluso si somos negociadores

¹ Basado en: Marty Latz. "Agents - Learn When to Use Them in Negotiations." The Business Journal. Junio 22, 2001.

hábiles, puede resultar que no lo seamos tanto al representar nuestros intereses. Probablemente somos más objetivos, relajados, e incluso creativos cuando nuestra propiedad o intereses no están en juego, lo cual se debe a que los riesgos son menores. Por tanto, la pérdida de objetividad es un factor importante a considerar a la hora de determinar si negociar a través de un agente o personalmente. Ahora, si el valor de una relación futura con la contraparte es alto, puede resultar más conveniente negociar personalmente debido a que esto permitirá desarrollar una mejor dinámica de trabajo.

Puede convenir negociar a través de representantes cuando éstos tienen cierta expertise en la materia o contactos que pudiesen servir. Este es el caso de los corredores de propiedades, quienes probablemente sabrán como maximizar el valor de la casa y conocerán mejor el mercado mejor que uno. Asimismo, artistas y deportistas contratan representantes, entre otras razones, porque tienen contactos en el medio.

Ventajas estratégicas y estructurales de negociar a través de un agente:

- Despersonaliza la negociación (esto puede ser una desventaja si se quiere afianzar una relación).
- Permite que el representado mantenga la posibilidad de evitar compartir información importante.
- Proporciona al representado flexibilidad estratégica y opciones adicionales respecto del proceso.
- Permite arrojar posibilidades sobre la mesa de negociación sin necesidad de que este acto implique un compromiso real.
- La autoridad del representante puede limitarse.
- Los agentes tienden a hacer menos concesiones que los representados.

Desventajas estructurales de negociar a través de un representante:

- La posibilidad de malentendidos entre representante y representado
- La posibilidad de que el agente vele por sus propios intereses más que por los del representado, o que desobedezca las instrucciones
- Pérdida de control sobre el resultado de la negociación.
- Generación de una relación menos cercana con la otra parte.

Consejos para asegurar una buena negociación con representantes

- Se debe conocer lo mejor posible al representante antes de contratarlo. Averiguar su estilo negociador, su reputación en el medio, etc.
- Nunca se debe revelar el BATNA al representante, debido a que si lo conoce, es posible que llegue a un acuerdo que sea menos ventajoso que el ideal. Conviene enfocarse en los intereses y comunicar las prioridades.
- Se debe aprovechar el *expertise* del representante y su *know-how*.

- En caso de que se negocie con un representante, resulta de vital importancia informarse, al inicio de la negociación, acerca de la autoridad que tiene respecto de la toma de decisiones. De esta manera se evita que la contraparte utilice una táctica común consistente en sostener, al final de la negociación (una vez que se ha llegado a un acuerdo), que se debe preguntar al representado su parecer respecto de lo acordado.
- Si se está negociando con un representante y se sospecha que éste está velando más por sus intereses que por los del representado en una determinada materia, es posible indicar al representante la posibilidad de traer

al representado a la mesa de negociaciones. Esta es una táctica riesgosa que puede perjudicar la relación con el representante. No obstante, en ciertos casos, puede servir para obtener ciertas concesiones o resolver un determinado impasse.

- No es recomendable que el representado acuda a la mesa de negociaciones con el representante debido a que estudios han comprobado que la presencia de éstos o de un público puede hacer que el negociador se vuelva excesivamente competitivo o puede causar que oculte información que podría crear valor. ■

En la puerta del horno... los acuerdos se caen

Habitualmente las negociaciones se realizan conversando cara a cara. Esto implica que ocurren en un espacio-tiempo determinado, algo que es importante tener presente al momento de planificar y acordar la correspondiente reunión entre las partes.

Lugar

Es conveniente que el lugar donde se celebrarán las reuniones sea suficientemente amplio y cómodo para que los negociadores se puedan concentrar en las conversaciones sin ruidos molestos ni alteraciones ambientales. Aunque se decida invitar a la otra parte a negociar a nuestra oficina o empresa, el lugar escogido debe ser un espacio sobrio y neutral, que no dé la impresión de ofrecer ventajas al anfitrión. Si se decide que el escenario sea la propia oficina, el dueño de casa debe levantarse de su escritorio y sentarse con la otra parte en torno a una mesa donde no parezca haber un puesto principal.

Muchos negociadores hábiles eligen como lugar la oficina de la otra parte ya que saben que, si van de visita, obtendrán información adicional a partir de la observación de aquel espacio, como por ejemplo, el ambiente de trabajo, el trato de la gente, el orden de las cosas y – una de las tácticas de la “Chilean way” – la gran habilidad que tienen muchas personas para leer al revés, es decir, para enterarse del contenido de un documento que se encuentra en un escritorio, pero orientado en el sentido contrario a la posición propia. Además, el negociador que está en la oficina de la otra parte podrá irse con facilidad si debe suspender o terminar las negociaciones o “subir al balcón”.

Cuando la relación entre las partes es especialmente tensa y el conflicto ha escalado, impidiendo el buen desarrollo del diálogo y socavando la confianza entre los negociadores, conviene disponer de un espacio neutral. En muchas ocasiones, un tercero, interesado en ofrecer su colaboración,

puede ayudar, ofreciendo un lugar en el cual nadie perciba un beneficio adicional para el otro. Este espacio neutral da garantías de equidad y es también una invitación a resolver las diferencias.

Tiempo

El tiempo también es un factor clave en las negociaciones y debe ser cuidadosamente considerado, ya que el negociador que tiene éste de su parte tiene también un enorme poder. Por esta razón, los negociadores de excelencia preparan las negociaciones con la suficiente antelación, para no verse acorralados por los plazos o los asuntos inesperados. El tiempo destinado a la preparación de las negociaciones es tal vez lo más importante del proceso transaccional; el valor de esta inversión se hará evidente en la mesa de negociación ya que quienes han planificado también han desarrollado poder, el que se plasmará durante las transacciones. Como vimos en la primera clase, la improvisación cuesta cara y regala valor a quien hizo la debida inversión de tiempo en prepararse adecuadamente.

Los horarios deben ser acordados tomando en consideración las restricciones de todos los participantes y se debe programar que las reuniones duren un tiempo razonable. En nuestra sociedad, el tiempo es un bien muy valioso y no es conveniente que alguno de los negociadores se moleste al sentir que no se ha respetado el suyo.

Por otra parte, las negociaciones maratónicas producen cansancio e irritación, lo cual interferirá negativamente en su resultado. Nuestra experiencia indica que la productividad

es especialmente alta en los primeros 90 minutos de las reuniones. En la medida de lo posible, si el tiempo lo permite, es preferible planificar una serie de reuniones de una duración no mayor a la señalada, antes que comenzar una negociación compleja esperando tener resultados inmediatos para, luego de largas horas, decidir continuar conversando más adelante, en una nueva reunión. Si es necesario tener varias reuniones un mismo día, deben establecerse períodos de descanso, que ayudarán a enfriar la mente del negociador, re alinear estrategias y observar las propias emociones para no dejarse llevar por ellas.

El modo como se utiliza el tiempo en una negociación puede convertirlo en una gran ventaja o en una tremenda desventaja. Apresurar una propuesta, comentar rápidamente un BATNA o cerrar precipitadamente un acuerdo pueden ser errores que dejen mucho valor en la mesa de negociación. Un negociador hábil se toma el tiempo necesario para escuchar y pensar. Demostrar prisa y la necesidad urgente de lograr un acuerdo empodera a la otra parte, que fácilmente reconoce que nuestro interés puede estar más centrado en cumplir una fecha o un plazo, antes que en obtener el mayor valor posible de la negociación. Al identificar nuestra impaciencia, el otro se apoderará de mucho valor, jugando con el poder que ahora tiene sobre nuestros tiempos.

Agenda

El negociador perspicaz sabe que la agenda de la negociación es parte primordial de la preparación de ésta; en ella se debe considerar los temas a ser tratados para cumplir los objetivos delineados y el orden en que se desea presentarlos, los criterios de legitimidad con que se espera fundamentarlos, los contra argumentos o preguntas que podría hacer la otra parte. Si se trata de un equipo de negociadores, se debe dejar establecido en la agenda quién

se encargará de los diferentes argumentos, de las posiciones más duras, blandas y conciliadoras. Sabemos que cada actor debe realizar un papel, el que debe ser consistente con sus conocimientos, preparación, características de personalidad, reputación frente a la otra parte, etc.

La agenda es una suerte de guión, de libreto, que se espera que sigan las conversaciones. Sin embargo, no hay que olvidar la doble contingencia de la negociación que significa que las conversaciones pueden seguir un derrotero diferente al que se había considerado en la agenda. Esto hace notar que la agenda debe ser flexible y estar en condiciones de adaptarse a otras secuencias.

Más allá de la agenda de cada negociador, es importante también acordar una agenda conjunta. El tiempo y el lugar ciertamente deben estar decididos previamente en dicha agenda. Es bueno acordar también los temas que se van a abordar en la siguiente reunión, el orden y el tiempo previsto para discutirlos. Quienes van a estar a cargo de presentar los temas – en el caso que se trate de un equipo – así como los períodos de descanso, almuerzos y término de las reuniones. Estas pequeñas condiciones permiten establecer con antelación un marco en torno al cual desenvolverse, sin tener que incorporar, a las posibles tensiones, la discusión acerca de si parar o no a descansar o si se toman o no el tiempo para salir a almorzar. Además, al establecer con claridad los puntos que se van a tratar, se utiliza con mayor eficiencia el tiempo y existen menos posibilidades de que la discusión derive en temas no previstos y ante los cuales no estamos preparados. Frente a la costumbre de planificar anticipadamente una reunión entre las partes, los temas que van surgiendo siempre se pueden dejar para la siguiente ocasión, lo que nos da tiempo a prepararnos para enfrentar esos imponderables.

■

La Agenda de un Acuerdo Histórico

Por Carolina Busco, Socióloga

Los acuerdos de Camp David, firmados el 17 de septiembre de 1978 son un buen ejemplo de negociación, ya que permitieron que Egipto e Israel firmaran la paz, frente a los conflictos territoriales que ambos países sufrían tras la Guerra de los Seis Días.

El presidente de Estados Unidos Jimmy Carter invita al presidente egipcio Anwar el-Sadat y el primer ministro israelí Menachem Begin a negociar, ofreciendo Camp David como espacio neutral, donde ambos líderes en conflicto se tomaran el tiempo necesario para discutir sus intereses y generar opciones para establecer la paz. La agenda de negociación estableció previamente que, aun cuando las partes no llegaran a un acuerdo, eso no supondría una inmediata escalada militar en la zona. El rol de generación de confianza por parte del anfitrión fue más allá de ofrecer un espacio: los líderes en conflicto no estaban dispuestos a hablarse cara a cara, por lo que el Presidente Carter tuvo que ser la voz de las propuestas que uno y otro hacían.

Tras doce días de negociación se acuerda finalmente que Israel abandona el Sinaí, devolviendo la plena soberanía a Egipto. Éste por su parte acordó mantener escasas fuerzas militares en la zona y reconocer la existencia del Estado de Israel. Se firmó también un calendario y un mínimo de competencias para negociar el establecimiento de un régimen autónomo en Cisjordania y en la franja de Gaza, así como la autorización para el paso de buques en el Canal de Suez. A los seis meses se firmó la paz entre ambos países, la que ha sido sólida desde entonces.

Decisiones: el cierre de una negociación nunca es fácil

Es crucial saber determinar si realmente ha llegado el momento de cerrar el proceso. Cerrar prematuramente puede generar incumplimientos.

El cierre de una negociación nunca es fácil, es el momento en que surgen tensiones que derivan principalmente del temor a perder todo el trabajo invertido, por un lado, y a la duda de estar llegando a un buen acuerdo, por el otro.

¿Estaré dejando valor en la mesa de negociación? ¿El otro sabe algo que yo no sé? ¿Cumplirá el otro el acuerdo? ¿Estará mi jefe de acuerdo con esto?, Si el cierre se conduce con el cuidado necesario, estas dudas no deberían generarse.

Ahora es cuando

Para poder manejar el cierre de una negociación es indispensable, primero que todo, saber cuándo es el momento propicio para cerrar. Algunos de los siguientes hechos nos pueden dar pistas:

- Las ofertas y contraofertas se acercan considerablemente: se llega a un punto en que, a partir de concesiones, los intereses de las partes ya no parecen tan alejados como al comienzo de la negociación.
- Los argumentos que cada una de las partes ha utilizado para sustentar su interés comienzan a disiparse: esto se debe a que los puntos conflictivos han sido abordados y resueltos, por lo tanto, está el camino libre para cerrar.
- El otro se muestra interesado por ver el proyecto final o contrato: esto refleja que está dispuesto a invertir tiempo en hacer modificaciones finales.

Es indispensable dar tiempo a la negociación de modo de que el cierre fluya como algo natural, intentar cerrar prematuramente generará dudas en el otro: "¿Qué me estará ocultando? ¿Tendrá un mal plan B?"

Y cerrar prematuramente en general produce incumplimientos o, por lo menos, dificultades en el cumplimiento del acuerdo, porque quedan puntos no resueltos que dificultan la relación posterior.

Las tensiones se derivan principalmente del temor a perder todo el trabajo invertido, por un lado, y a la duda de estar llegando a un buen acuerdo, por el otro.

Hay distintos tipos

Existen numerosas tácticas para cerrar las negociaciones, las cuales dan origen a cierres tipo, que dependiendo de la circunstancia pueden ser más o menos útiles. A saber:

- Cierre con concesión: Consiste en presionar a la otra parte subordinando una concesión al cierre inmediato: "Si cerramos ahora, te rebajo el precio en un 2%". Lo normal es que estas concesiones no se relacionen directamente con el cierre, por lo que no hay razón para que la otra parte no la pueda mantener para un momento posterior. No existen criterios legítimos que subordinen esa concesión al cierre inmediato, por lo tanto, podría exigirse después.
- Cierre con resumen: Consiste en hacer un resumen de

la negociación destacando los puntos que ya se han acordado y ensalzando las concesiones que se han hecho. Puede servir para invitar al otro a cerrar los puntos pendientes con vista al cierre definitivo.

- Cierre con descanso: Es muy conveniente en una negociación cooperativa. Consiste en que luego de hacer una oferta se da tiempo al otro para que la estudie y consulte, si la oferta es buena, el descanso produce el efecto de disipar en el otro las dudas de un mal cierre, y le da tiempo para convencer a sus superiores de los beneficios del acuerdo.

Para cerrar bien en una negociación cooperativa		1
ESCUCHE ACTIVAMENTE:	• Es preferible escuchar al otro antes de aventurarse con las propias cifras y precios. Así podrá anticiparse la reacción del otro ante una oferta.	
SEA EMPÁTICO:	• Demuestre al otro que se entienden sus necesidades.	
SEA ASERTIVO:	• No es contradictorio a la empatía, al contrario, deben complementarse. Es tener la capacidad de comunicar lo que se quiere y se siente sin importunar o incomodar al otro.	
TRABAJE EN CONJUNTO:	• La clave de una buena negociación es que las partes logren encontrar una solución que aumente el tamaño de la torta a través de informaciones y opciones compartidas.	
PÓNGASE EN LOS ZAPATOS DEL OTRO:	• Lograr ver cuál es el problema que el otro tiene permite desarrollar una oferta que lo soluciona, y que por lo tanto no podrá rechazar.	

- Cierre con ultimátum: Consiste en utilizar amenazas en el cierre: "O cerramos ahora, o de lo contrario...". No es una estrategia recomendable, nunca vamos a estar seguros de que el otro no tenga un plan B, además, los cierres forzados producen inevitablemente en el otro ganas de incumplir y de no desarrollar el acuerdo con la calidad y esfuerzo mínimos.

- Cierre disyuntivo: Se trata de presentar a la otra parte dos o más alternativas de acuerdo para que elija la que más le conviene. Este tipo de cierre puede ser útil, pero es importante que en cada una de las alternativas que se presenten haya intervenido la otra parte, aportando ideas y discutiendo los términos, entre otros. De lo contrario, es poco probable que se satisfagan a cabalidad los intereses del otro, dando como resultado el rechazo.

¿Estaré dejando valor en la mesa de negociación? ¿El otro sabe algo que yo no sé? ¿Cumplirá el otro el acuerdo? ¿Estará mi jefe de acuerdo con esto?

Tácticas de cierre aceptables e inaceptables

Los autores Nolasco y Parra definen las tácticas de negociación como las "acciones o mecanismos destinados a crear situaciones de apoyo dentro de la estrategia elegida, con el propósito de facilitar el logro de las metas y hacer que la posición de competencia sea defendida más fácilmente".

Para hablar de tácticas en negociación es necesario primero distinguirlas de una estrategia, ya que estos dos conceptos suelen confundirse.

Una estrategia se corresponde con la actitud que se tendrá al momento de negociar, la cual va a depender de cuán importante sea la relación y el resultado; es el plan general de acción empleado al negociar (como ya hemos visto en clases anteriores, son: cooperar, competir, evadir, ceder y transar).

Las tácticas son el método utilizado, paso a paso, para llevar a cabo la estrategia. Para el cierre de las negociaciones suelen utilizarse algunas de las siguientes:

- Plazos y demoras: En este caso, uno de los negociadores propone una solución y espera a que el otro la acepte. La táctica se concreta, por ejemplo, aplazando las reuniones dando diversas excusas. Su efecto consiste en generar cansancio en la otra parte, pero produce además alejamiento en la búsqueda de soluciones.

Contratáctica: Hacer saber al otro que la demora causa un perjuicio que encarece la negociación y, por lo mismo, encarece el acuerdo.

- Autoridad ambigua: Consiste en que una de las partes hace creer a la otra que tiene autoridad para cerrar el acuerdo cuando en realidad no es así. La negociación se desarrolla de modo normal, pero cuando el acuerdo concurre al cierre se solicita una aprobación "del jefe".

El objetivo es estrujar al otro, de modo que haga todas las concesiones que pueda, para que luego entre a negociar "el jefe", que va a considerar el primer acuerdo como un punto de partida requiriendo aún más concesiones.

Contratáctica: No suponer que el otro tiene plena autoridad, para ello debe prepararse la negociación con el objeto de saber claramente cuál es el nivel de compromiso que puede alcanzar la persona con la que se está negociando.

- El frente ruso: Consiste en ofrecer dos propuestas, una de las cuales es más negativa que la otra. La tendencia de la otra parte será a aceptar la menos perjudicial. Es una manera sutil de anclar una negociación.

Contratáctica: Insistir en que los criterios sean objetivos, además exigir que cada una de las propuestas del cierre esté respaldada por un criterio de legitimidad.

- Tómelo o déjelo: Se trata de hacer parecer la oferta de cierre como la última. Utilizarla puede ser muy arriesgado.

Contratáctica: Cuando una de las partes plantea una oferta con estas características, en realidad no está negociando. Una forma de hacer frente a esta táctica es mencionar al otro lo que pierde si no se llega a acuerdo.

- La última concesión: Se produce cuando el otro siente que el acuerdo está cerrado y se le pide una última cosa, que haga una concesión final. Ante el nerviosismo del cierre y lo inesperado de la petición, es normal que el otro ceda.

Contratáctica: Lo esencial es estar consciente de que se está siendo víctima de una táctica, así podrá rechazarse la petición. Además, se debe tener la mente fría incluso en el cierre.

Un "brinde" para terminar

Como consejo final, puede ayudar mucho una vez cerrado el acuerdo darle al otro algo, aunque sea muy pequeño; es lo que en Brasil llaman un "brinde", un regalo. Es muy efectivo para disipar la duda del otro sobre si el acuerdo fue bueno o no, porque siente que ha obtenido algo gratis y sin necesidad de negociar. ■

Esta clase contó con la colaboración de Carolina Barriga, Héctor Hernández y Gonzalo Herreros, del Programa de Negociación UC.

Chile y Bolivia: ¿obligados a negociar?

Columna de opinión. Por Cristián Saieh, director del Programa de Negociación UC.

Veamos como Bolivia ha desarrollado fuentes de poder que la han hecho lograr una situación más favorable a su pretensión marítima. Primero, ha preparado exhaustivamente todas las aristas del caso. Una planificación que ha tomado años y que ha sido rigurosamente diseñada. Una segunda fuente de poder que ha utilizado es hacerse de aliados en su causa. Así, vemos como los gobiernos de diversas naciones y personalidades como el Papa Francisco, directa o indirectamente, han apoyado al país altiplánico. Y, en tercer lugar, ha utilizado su Batna o Plan B. En efecto, durante un largo período Bolivia intentó llegar a un acuerdo negociado, lo que no ocurrió. Entonces, ¿qué hizo al no lograrlo?: recurrió a La Haya para que dictara un pronunciamiento.

Esto es lo más curioso de este caso, ya que la petición boliviana busca obligar a nuestro país a negociar de buena fe una salida soberana al mar. Y por su parte, la defensa de Chile, indica que esa negociación, aunque llegara a ocurrir, no puede tener un resultado determinado ni obligarlo necesariamente a ceder soberanía. Es por esto que, si Chile no se encuentra obligado a llegar a un resultado que implique ceder mar, en el caso de un fallo favorable a nuestro vecino no podremos hablar del inicio de un verdadero proceso de negociación. Es una paradoja, ya que estaremos "obligados a no estar obligados". El problema será que, en ese escenario, Bolivia volverá a utilizar todas las fuentes de poder a su alcance para lograr su objetivo, esta vez con un criterio de legitimidad: la sentencia de La Haya.

IV. ARTÍCULOS DEL NEWSLETTER NEGOCIACIÓN UC

A continuación, recopilamos una selección artículos publicados en el Newsletter de nuestro programa durante el año 2016.

Chiloé: Un conflicto mal gestionado

Por Benjamín Astete (*Coordinador Académico, Programa de Negociación UC*) y Alonso Quevedo (*Abogado UC*).

Durante las últimas semanas de mayo de 2016, y a raíz de la declaración de zona de catástrofe de ciertos sectores de Chiloé, a través de los medios fuimos testigos de cómo se trazó una compleja negociación multiparte entre los dirigentes de pescadores, comunidades afectadas y el gobierno. A primera vista, muchos podrían llegar a reducir el problema a una supuesta intransigencia de las personas directa e indirectamente afectadas por la marea roja; sin embargo, si hacemos un breve análisis de la gestión del conflicto, podemos dar cuenta de varios errores cometidos por los actores durante el proceso de negociación, especialmente por parte de las autoridades involucradas.

En todo conflicto, uno de los aspectos fundamentales que determinan el éxito o fracaso del proceso negociador, es la preparación que se realiza antes de sentarse a la mesa. Dentro de este trabajo previo, cada una de las partes debería ser capaz de determinar el objeto de la negociación, los intereses que están en juego, idear opciones de solución para llevar a la mesa, estudiar las alternativas de las que se disponen en caso de no llegar a acuerdo, criterios objetivos que entreguen legitimidad a las propuestas y pensar en cómo se vería un eventual acuerdo. Un segundo nivel de profundidad en la preparación implica establecer rangos de negociación claros,

que consiste básicamente en saber cómo se plantearán las ofertas, contraofertas y hasta qué punto pueden llegar, junto con determinar prioridades y estrategias a utilizar en cada uno de los puntos a negociar, entre otros.

Sin conocer el contenido exacto de las negociaciones, pareciera ser que el gobierno no se preparó adecuadamente, lo que se deja ver en algunos hechos fundamentales que denotan la falta de una aproximación sistemática a la solución del conflicto:

1.- Poca capacidad para identificar los reales intereses de los ciudadanos de la zona:

En el petitorio de 28 puntos presentado luego de los primeros acercamientos de negociación, muchos de los requerimientos de las comunidades decían relación con lo que era percibido por ellos como una deuda histórica del Estado chileno con la región de los Lagos, tal como lo manifestaron los propios dirigentes de la zona. Sin embargo, esto no fue considerado en las primeras soluciones propuestas por parte del gobierno, que se centraron en bonos compensatorios y de carácter temporal. En general, la falta de empatía no ayuda a acercar las posiciones y puede agravar la confrontación. Más aún cuando el entorno de las negociaciones es el de

una marcada desconfianza en las instituciones y autoridades. Por lo mismo una preparación adecuada debe contemplar ponerse en los zapatos de la otra parte para detectar sus intereses. Esto es aún más relevante para la parte más poderosa -normalmente la autoridad o la empresa- cuando se trata de conflictos de carácter social o comunitario.

2.- Mal manejo de los rangos de negociación:

El rango de una negociación es el espacio en que se dan las ofertas, contraofertas y concesiones. La habilidad de gestionar un rango de negociación de manera estratégica puede marcar demasiada diferencia en el resultado del proceso. Concentrémonos en la negociación de los bonos. Recordemos que el gobierno comenzó ofreciendo un bono de 100 mil pesos por familia, intentando anclar en ese monto la negociación a fin de realizar la danza de las concesiones dentro de un margen lo más estrecho posible.

Sin embargo, las declaraciones del ministro Burgos respecto a que el gobierno no era de "billetera fácil" como respuesta a la negativa inicial de las comunidades, contrastaban con las ofertas de 900 y 750 mil pesos realizadas por el ministro Céspedes solo días después de la primera oferta, demostrando así que no existía un rango de negociación adecuado para sentarse a negociar con los afectados, y que si lo existía, éste era demasiado amplio y quizás sin límite alguno, pues si la primera concesión realizada era de 800 mil pesos, lo natural y esperable era que la otra parte exigiera otra concesión semejante con la razonable expectativa de seguir aumentando. Las primeras ofertas extremas y las necesarias concesiones bruscas que se siguen para evitar que la otra parte abandone las conversaciones o radicalice sus posturas, vienen acompañadas necesariamente de una sensación de aprovechamiento que sólo alimenta el fantasma de la desconfianza y fomenta la confrontación.

3.- Administrar el poder negociador no es tarea fácil:

Otro factor fundamental son las fuentes de poder de las que disponen las partes para poder lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses. El ideal es que las partes utilicen dicho poder para generar valor con la otra parte antes que para extraer el máximo de valor del proceso y rápidamente acallar las pretensiones del otro lado de la mesa, sobre todo cuando a ambos les interesa el resultado y la relación es relevante, como en el caso que nos interesa.

En esta oportunidad, el gobierno aparentemente contaba con una posición sólida de poder para solucionar el problema

de manera eficiente, avalada por el manejo de los recursos y por la coordinación del aparato estatal central y regional que los gestiona y planifica. De hecho, una de las posiciones del grupo negociador liderado por el ministro Céspedes fue entregar un monto fijo de dinero para afrontar las dificultades de los pobladores de Chiloé, como si la solución del conflicto dependiera únicamente de ello. De esta forma, las autoridades al ser incapaces de sintonizar desde un inicio con otros intereses subyacentes de estos grupos, no pudieron transformar el conflicto en una instancia de creación de valor, cayendo en una lógica competitiva, gobernada por las luchas de poder y luego meramente transaccional, similar a la que muchas veces se ve en las negociaciones colectivas, que terminó alargando la solución.

En la otra vereda, las comunidades hicieron un uso eficiente de las pocas fuentes de poder con las que contaban, demostrando una coordinación que les permitió al final conseguir un acuerdo más cercano a sus intereses y ampliar el espectro de lo que se discutía.

A favor del gobierno, podemos anotar la dificultad que implica negociar con grupos difusos, cuando existen medidas de presión paralelas, como cortes de caminos y cuando hay incertidumbre del efecto que tendrán los acuerdos en la solución de futuros conflictos similares. Nadie ha dicho que sea fácil, por lo mismo cada día es más necesario que existan competencias instaladas y funcionarios entrenados para abordar sistemáticamente este tipo de situaciones. La intuición definitivamente no basta. ■

Rangos de negociación

La habilidad de gestionar un rango de negociación de manera estratégica puede marcar demasiada diferencia en el resultado del proceso, de esta manera si realizamos una concesión demasiado alta sin esperar recibir nada a cambio, la otra parte pensará que puede seguir obteniendo más, dado que no se habrá anclado la negociación de una forma correcta.

Emociones y negociación

Por Carolina Larraín (*Profesora miembro del Programa de Negociación UC*).

Muchas veces, tenemos la sensación de que un manejo inadecuado de nuestras emociones ha impactado negativamente en el desarrollo de una negociación: los resultados fueron insatisfactorios, dañamos una relación de confianza, dejamos pasar oportunidades que no supimos aprovechar o no logramos comunicarnos asertivamente. Estas experiencias pueden llevarnos a concluir que las emociones son un estorbo o una dificultad insuperable en nuestras negociaciones.

Sin embargo, nuestras emociones son parte esencial de nuestra calidad de seres humanos. Ellas cumplen un rol fundamental de protección de nuestros límites y motivación de nuestro actuar. Las emociones son mecanismos biológicos que se activan con la ocurrencia de un imprevisto que interrumpe el fluir de nuestras vidas. Su función es ayudarnos, en una primera instancia, a protegernos del entorno que ha cambiado, para que luego podamos buscar una solución a la situación que enfrentamos. De esta manera, podemos decir que las emociones son naturales a nuestra esencia, inevitables y positivas en cuanto a su fin.

Por otra parte, sabemos, cómo seres integrales que somos, que con la emoción vemos comprometidos nuestros pensamientos y percepciones; por ende, nuestro lenguaje y actuar.

Teniendo presente lo anterior, cuando de emociones se trate, el desafío consiste en integrar las emociones a las negociaciones, intentando evitar que ellas distorsionen del todo la realidad que percibe y construye cada parte negociadora. Se trata de evitar conductas de las que luego podamos arrepentirnos, dando a la emoción un uso efectivo para lograr determinados objetivos.

El primer paso para lograr aquello es tomar conciencia de la emoción cuando ella se presenta, tanto respecto del otro negociador, como de nosotros mismos y de las acciones o reacciones que surgen a propósito de la misma. Observarla, en definitiva, para poder interactuar con ella. Existen herramientas en la negociación que nos ayudan para esta toma de conciencia, tales como una preparación exhaustiva, "subir al balcón", o invitar a nuestras negociaciones a

observadores que puedan facilitar este proceso.

El segundo paso tiene que ver con legitimar la emoción que nos produce un determinado acontecimiento. Tendemos a juzgar, ocultar o combatir aquello que nos genera confusión, especialmente en momentos de mayor vulnerabilidad. Esa falta de validación no permitirá reconocer la información que nos entrega esta emoción, provocará una mayor distorsión de nuestra percepción del conflicto y del otro, así como un eventual descontrol o estallido emocional por no haber sido capaces de explicitar lo que estamos sintiendo. Por el contrario, legitimar la emoción nos llevará a un estado de aceptación que permitirá una intervención posterior más eficaz.

Por último, deberemos revisar el pensamiento asociado a la emoción. Definir si se ha construido sobre hechos concretos y validables o es simplemente el resultado de una interpretación sin fundamentación.

Si estuviese validado, aún es necesario revisar la conveniencia de la manifestación de esta emoción según el objetivo que nos hayamos propuesto en la mesa de negociación, la situación de poder existente, los recursos disponibles, y la capacidad de la contraparte para administrarla, entre otras variables. ■

El efecto anclaje y los trucos de la mente

Por Benjamín Astete (*Coordinador académico del Programa de Negociación UC*).

En muchos casos, dar el punto de partida en una negociación, planteando una primera oferta estratégica, permite fijar el punto en torno al que se realizarán las contraofertas y concesiones. Por ello se dice que el efecto que tiene una primera oferta de este tipo es "anclar" la negociación. Esto puede significar una importante ventaja para el que la hace, al condicionar el resto de las negociaciones con ese primer movimiento. Cuando esta táctica es usada por la otra parte, podemos quedar en una posición muy incómoda para negociar, sobre todo cuando los criterios legítimos son escasos o poco definitivos.

Este efecto va más allá de lo apreciado por un sinnúmero de autores en la práctica y ha sido estudiado científicamente. De acuerdo a Daniel Kahnemann, destacado psicólogo que fue distinguido con el Nobel de Economía por sus aportes al estudio de la toma de decisiones, el efecto ancla consiste en un prejuicio cognitivo provocado por la tendencia humana a darle un mayor peso a la primera noticia, argumento o evidencia que se tiene sobre algo a la hora de tomar una decisión.

Los experimentos realizados en las últimas décadas demuestran que usualmente le entregamos más peso que el que deberíamos a la primera información o valor que recibimos respecto de un tema desconocido y esto condiciona nuestras estimaciones posteriores, lo que nos afecta sobre todo al negociar. Se descubrió que el anclaje incluso influye -aunque en menor grado- sobre el juicio de expertos que conocen en profundidad las condiciones de mercado y manejan criterios objetivos respecto de una negociación.

La conclusión es sencilla: al negociar tampoco estamos libres de los trucos que nos juega permanentemente nuestra propia percepción. Un primer paso consiste en reconocer cómo nos afectan sesgos cognitivos como éste al negociar. Y un segundo paso es desarrollar habilidades y estrategias para aminorar el efecto de estos sesgos.

Adquirir un enfoque de la negociación como solución de problemas nos lleva inevitablemente a recurrir a la creatividad

para enfrentar estos procesos. Una estrategia es usar la generación de opciones de mutuo beneficio para romper o quebrar rangos de negociación duros, tempranamente establecidos en una negociación. Incluso, este proceso creativo puede lograr que los rangos establecidos respecto de un tema pierdan relevancia a la luz de otros puntos que se pueden negociar a la vez y de los acuerdos parciales que se logran cerrar en paralelo referentes a ellos.

Un proceso de negociación suele ser la suma de muchas sub-negociaciones respecto de distintos puntos, y es un proceso esencialmente dinámico, en que pueden surgir distintos caminos que satisfagan los intereses de las partes, en la medida que se van revelando sus prioridades.

En ese sentido, la creación de opciones abre nuevos dominios en los que se realiza la negociación y puede ser capaz de cambiar el juego cuando las partes se encierran discutiendo un solo punto.

Esto nos señala la relevancia de desarrollar la capacidad de descubrir espacios para la generación de valor en negociaciones que empiezan fuertemente competitivas, en que los anclajes son muy duros y las concesiones minúsculas.

■

Basado en el artículo "¿Cuándo hacer la primera oferta y qué información compartir?", escrito en conjunto con Alonso Quevedo.

Jaque Mate

Por Alfredo Contardo Sfeir (*Académico de la Universidad de Fudán, China*)

El año 2012 fui invitado a una conferencia sobre Sustentabilidad y Emprendimiento Social en Shanghái. Había un panel de invitados ilustres liderado por Muhammad Yunus. Fue en este contexto, y de forma inesperada, en donde recibí una clase magistral de negociación china.

Durante la tarde el tema a discutir fue "China en el mundo", para hablar sobre la responsabilidad de gigante asiático a nivel global.

Uno de los paneles de discusión estaba compuesto por un diplomático chino con más de 35 años de experiencia representando a China en la ONU, y un diplomático alemán de larga trayectoria internacional, también con un paso por Naciones Unidas. Ambos se conocían. El moderador, un economista y diplomático indio. Comienza el diálogo. El moderador lanza pregunta tras pregunta cuestionando el rol que China debería tener en el mundo, pero que no está teniendo. El diplomático alemán, preparado y compuesto, argumenta con una retórica perfecta.

Los datos e información tras sus argumentos eran persuasivos.

Se mantenía asertivo, de postura recta, con exclusivos movimientos de manos, y un tono calmado y neutro.

El diplomático chino ante tales preguntas evadía responder de forma directa y hacía chistes. Se paraba, se movía por el escenario, jugaba con el público. Nos hacía reír. Ninguna respuesta concreta.

El moderador seguía con sus preguntas.

Por su parte, el diplomático alemán mantenía su postura corporal y su calma: "China viola protocolos internacionales.", "China mantiene niveles de contaminación altos"... China esto y China aquello. El diplomático chino continuaba con su forma; evadía responder, jugaba con el público y no tomaba con seriedad a su contraparte.

Hasta que lo inesperado sucedió. El diplomático alemán no aguantó más la informalidad y la poca seriedad de su contraparte. Súbitamente interrumpió a su par chino, cambió el lenguaje corporal –se inclinó hacia delante y apuntaba con

el dedo-, subió el tono de voz y dejó sus argumentos técnicos de lado, reemplazándolos por otros subjetivos: "¡Ustedes en China deberían darse cuenta del efecto negativo que están generando en el mundo con su forma y escala de desarrollo!" dijo el alemán. El diplomático chino cambió su postura, se compuso. No reaccionó y no hizo chistes. Se tomó unos segundos y respondió: "Lo he escuchado a usted hablar todo este tiempo sobre lo que nosotros hacemos mal y cómo deberíamos hacer las cosas. Yo lo escucho, pero no sea cínico. Ustedes los países industrializados han saqueado el medio ambiente y a las economías en desarrollo desde el inicio de la primera revolución industrial. Ustedes han explotado el medio ambiente en tierras ajenas saqueando toda su riqueza. Ustedes han aprovechado el oportunismo de la llamada "globalización" para tomar ventajas de la mano de obra barata y las condiciones laborales precarias en países pobres.

Ustedes, señor, han abusado de estas situaciones por décadas y hoy, que ya han salido de esto y sus economías se han desarrollado en otra dirección, ¿nos vienen a apuntar a nosotros con el dedo y culparnos por hacer algo que aún hoy siguen haciendo en territorios ajenos?

Ustedes, señor, nos dicen a nosotros cómo deberíamos hacer las cosas. Y sí, es cierto, estas se podrían hacer mejor, pero si ustedes saben cómo hacerlas mejor y no cooperan con nosotros, entonces son tan parte del problema como nosotros."

Silencio en el auditorio. Jaque mate.

En la cultura china –y en aquellas del Este de Asia–, el conflicto se percibe de manera holística y se aborda de forma indirecta.

La mirada holística (o sistémica) implica la no separación del objeto de conflicto de su contexto, es decir no se analiza de manera separada. Este objeto de conflicto es tan parte de su contexto como su contexto es parte de él.

Son causalmente indivisibles. Existe una atención hacia el sistema (la 'contradicción' de Galtung), y cada posible acción -o no acción (taoísmo)- es proyectada en el tiempo causalmente.

La forma indirecta de abordar un conflicto tiene relación con el valor de la armonía. Indirectamente se enfrenta la situación para generar una perturbación mínima del sistema. El tiempo es esencial y la paciencia necesaria.

Así se evita un desencadenamiento de efectos negativos multilaterales en el proceso de resolución –o negociación–.

Esto es similar a lo que William Ury llama “haciendo zigzag hacia tu destino”.

Ambas características, el holismo y la preservación de la armonía, están directamente relacionados con la metafísica China. Ambos valores son semillas cognitivo-conductuales en la cultura de China y en Asia en general. La gente busca eso, quiere eso, y muchas veces se comporta así.

El colectivismo (a diferencia del individualismo) es un complemento amplificador de lo anterior. Mi rol en el grupo es más importante que mi rol fuera del grupo.

El grupo es primero, el sistema (holismo), y nuestras libertades están en sintonía para no perturbar un estado colectivo armónico.

Este fue uno de los secretos del diplomático chino. Mantuvo una mirada holística del problema (histórica, económica, interdependiente) y apuntó a su destino de manera indirecta hasta encontrar el momento preciso para enderezar.

Sin duda aún tenemos mucho que aprender los unos de los otros. ■

El conflicto: miradas para su comprensión

Por Alonso Quevedo (*Abogado UC*) y Benjamín Astete (*Coordinador Académico, Programa de Negociación UC*).

Ha sido un esfuerzo constante a lo largo del tiempo intentar dar una definición acabada de lo que es un conflicto, de manera tal que se ha entendido de distintas formas dependiendo el contexto en el que nos encontremos y el tipo de conflicto que se trate. Desde el Programa de Negociación queremos intentar dar ciertas luces respecto a este concepto.

Veremos que las definiciones otorgadas por la Real Academia Española siempre van dirigidas a una conceptualización negativa, entendiéndolo como un antagonismo entre dos partes. Así, debemos partir por la identificación de dos grandes posturas para acercarnos a definiciones más esclarecedoras para el punto de vista de la negociación y la solución de conflictos en general:

1° Aquellos que proponen una categoría general en la que no es necesario distinguir entre conflicto y otras categorías afines. El ejemplo más destacado es Dahrendorf, que parte de la concepción clásica de Marx de considerar el conflicto como el motor principal del cambio social. Es una postura propia de perspectivas de tipo sociológico.

2° Los que proponen una concepción de alcance más limitado. A su vez aquí se puede establecer una diferencia básica inicial entre conflicto intraindividual y conflicto entre unidades sociales:

- Intraindividual: la tendencia a respuestas incompatibles dentro del propio individuo.

- Entre unidades sociales: el que se produce entre dos o más partes o unidades sociales –individuos, grupos, organizaciones u otras unidades sociales-, que será del que nos ocuparemos de ahora en adelante.

Es en este segundo caso que circunscribiremos el estudio del conflicto y su manejo para una adecuada solución mediante la negociación u otros medios afines. Como hemos dicho anteriormente, existen distintas definiciones de conflicto. Nos detendremos en una de ellas para destacar aquellos elementos esenciales a distinguir en un conflicto.

Kenneth Thomas (1992) en el *Handbook de Psicología de la Organización* recoge la orientación cognitiva que se ha

impuesto en la última década y además es una definición referencial: Es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne (2).

Podemos extraer varias ventajas de la definición de Thomas:

Esta definición conlleva una visión del conflicto como un proceso, que será muy importante a la hora de abordar correctamente un conflicto: ¿Qué lo ha desencadenado? ¿Desde cuándo? ¿Quiénes están implicados?

Es necesario agregar algo a esta definición, pues tal como mencionan los profesores Saieh, Rodríguez y Opazo (2006), no basta con que una parte perciba que la otra lo afecta por una oposición de intereses u otra causa, sino que es necesario que se comunique dicha situación. Es decir, el conflicto (para su gestión y solución) se inicia con la comunicación del rechazo de una comunicación precedente (3).

Así, el conflicto supone de un modo u otro:

1° Interdependencia entre las partes (tienen el potencial de interferir en la otra).

2° Percepción, de al menos uno de los interesados, de algún grado -aparente o real- de oposición o incompatibilidad entre los objetivos o sus intereses.

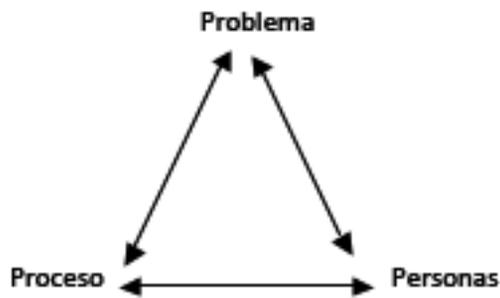
3° Comunicación.

Esto también nos lleva a lograr descubrir cierta estructura o elementos esenciales del conflicto para poder gestionarlo de manera correcta. Las llamadas 3 P del conflicto: las personas (las partes involucradas), el proceso (su evolución en el tiempo, que puede incluir diversas formas o métodos para abordarlo, como la violencia, la vía judicial, una negociación o una mediación, entre otros) y el problema (barrera que impide a las partes avanzar para alcanzar sus fines u objetivos). Es necesario recalcar que en un conflicto es

2 The process which begins when one party perceives that another has frustrated, or is about to frustrate, some concern of his.

3 Compárese con Giancarlo Corsi, Elena Esposito, Claudio Baraldi (1996) p. 64 y sgtes.

posible distinguir estos elementos básicos, pero es imposible separarlos del todo, ya que se encuentran entrelazados.



Teniendo claro estos conceptos y recordando que el conflicto es un fenómeno inherente a la vida en sociedad, se entiende que para gestionarlo de la mejor manera se debe analizar cada caso y que es necesario contemplar diversos métodos para intervenir exitosamente estos procesos complejos. Existen métodos más adversariales y otros menos adversariales. Así también, hay algunos que dan más preponderancia a la voluntad de las partes y otros que hacer recaer la responsabilidad de la decisión en un tercero. La aplicabilidad y posibilidades de éxito de cada uno de ellos depende de cada caso. ■

Este es un extracto del artículo "Conflicto: miradas y elementos para su comprensión" (2016), mismos autores. Para fuentes completas consultar el artículo.

V. TRABAJOS ACADÉMICOS

En esta sección se recopilan publicaciones tanto de autores que han formado parte del equipo del Programa de Negociación como de colaboradores externos, quienes que han querido contribuir a este anuario con el análisis de casos cuyo estudio resulta de alto interés y valor pedagógico.

Chile y el conflicto estudiantil: problemas en un proceso negociador

Alonso Quevedo C.⁴

I. RESUMEN

El presente trabajo es un breve estudio del conflicto estudiantil en Chile, realizado a través de la aplicación de la teoría del conflicto social para identificar los actores que forman parte de él. Junto con lo anterior, a partir de los principios del Proyecto de Negociación de Harvard, el artículo analiza los distintos intentos negociadores que se han llevado a cabo desde el año 2006 para solucionar el conflicto y destaca el rol negativo que en ello ha jugado el constante cambio en los negociadores y la pérdida de confianza, no solo en las instituciones involucradas en el conflicto, sino que en las personas mismas que lo han gestionado.

II. INTRODUCCIÓN

En Chile en los últimos años hemos presenciado cómo el denominado "conflicto estudiantil" se ha tomado la palestra pública no sólo por su masividad y persistencia, sino que también por encarnar un intento de cambiar paradigmas de la

educación chilena hasta antes incuestionados. Se puede estar de acuerdo o no en las propuestas del llamado "movimiento estudiantil", así como con los métodos por los que éste ha optado para dar a conocer sus demandas o con las soluciones que han brindado los gobiernos de turno; al tratarse de una política pública que cambiará el sistema educacional tal como ha sido conocido por los últimos 25 años, siempre se generará controversia. Sin embargo, hay un aspecto que no se puede pasar por alto y que influirá directamente sobre la solución que se logre construir, y es que este conflicto se ha intentado solucionar por distintos medios, no siendo efectivo ninguno de ellos por distintas causas, ya sean políticas, fallas de comunicación, falta de confianza o una falta efectiva de negociación, entre otras.

Por ello, lo que se propone en el siguiente texto es una breve aproximación a la forma en que han sido llevadas las negociaciones para solucionar este conflicto, y cómo el cambio en los distintos representantes -ya sea del gobierno o de los estudiantes- y la falta de confianza en las instituciones y entre las partes involucradas ha generado dificultades para alcanzar un acuerdo que ponga fin al conflicto de manera eficaz, esto es, que tenga en consideración los intereses de las distintas partes, a través de su involucramiento real en un proceso de negociación.

⁴ Abogado. Licenciado en Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Diplomado en Negociación UC. Fue Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC. Correo electrónico: aequaved@uc.cl.

En un afán meramente metodológico, se realizará una pequeña conceptualización del conflicto indicando quiénes son los actores en este caso particular, para luego hacer una breve reseña de la historia del *conflicto estudiantil* en sí mismo distinguiendo las distintas dimensiones que este posee, en base a la teoría de Niklas Luhmann. Luego se analizarán aquellos elementos o situaciones que han hecho que las negociaciones sean tan complejas, para finalmente entregar breves propuestas que permitan aproximarse a una posible solución, las cuales pueden extrapolarse a otras situaciones de conflicto social, sin que por ello nos adentremos en el contenido de las políticas públicas en materia educacional.

III. EL CONFLICTO

El conflicto es un fenómeno natural en toda sociedad, es decir, se trata de un hecho consustancial a la vida en sociedad cuya existencia no se puede negar. Las contiendas sociales se han producido en todas las épocas entre distintos actores pues constituyen una expresión normal de la vida en sociedad.

Cuando nos preguntamos qué es un conflicto, es posible abordarlo desde distintos puntos de vista. Así, desde una mera definición de la RAE se puede entender como una "cuestión, materia de discusión. Es decir, un antagonismo entre dos partes que se enfrentan. De otra forma, aportando más elementos, si se entiende que la comunicación es un factor clave en todo sistema social a través de la cual se hacen propuestas, invitaciones o se manifiestan intenciones, se puede comprender que la comunicación puede llevarnos a un conflicto. Así, si se opta por definir de manera general el conflicto como **la comunicación del rechazo**, tendrá el lector la oportunidad de aproximarse al conflicto en toda su importancia y quitarle parte de los fantasmas que lo hacen aparecer como un suceso sumamente pernicioso, una lucha, pelea o situación desgraciada y de difícil salida⁵. La negociación como método de solución pacífica de los conflictos surge de esta diferencia y se da porque existen dos actores que no han logrado ponerse de acuerdo.

Ahora bien, si se considera que existen distintos tipos de conflicto, tales como intragrupal, intergrupales, interpersonales o sociales, encontramos **dentro de la teoría del conflicto social que el conflicto puede ser entendido como el motor de la historia**, como aquello que mantiene el desarrollo de la sociedad. En este contexto de conflicto social, se puede hacer una breve mención de lo que esto ha

significado para la sociología, encontrando así dos grandes vertientes. La primera de ellas derivada de los postulados del marxismo, por medio de la cual se entiende el conflicto como el antagonismo entre clases sociales y que este antagonismo sería el motor de la historia, y por otro lado la vertiente conflictualista liberal, liderada principalmente por Dahrendorf, Vold y Rex. Para el conflictualismo liberal, la sociedad ciertamente se encuentra estratificada en clases, sin embargo, ya en el siglo XX esto resulta demasiado general para ser útil en el análisis⁶. Así, a diferencia de lo planteado por la corriente marxista, los conflictualistas liberales comenzaron a utilizar la categoría de **grupo social para identificar a las partes que se encuentran en conflicto**.

De este modo en Chile, en el caso que nos ocupa, se puede ver que el conflicto estudiantil antes que todo es un conflicto multipartes, o en denominación técnica, un conflicto donde confluyen distintos grupos sociales. Así por un lado se encuentra el grupo representativo de los estudiantes (agrupados en la Confederación de Estudiantes de Chile, en la Coordinadora de Estudiantes Secundarios y en la Asamblea de Estudiantes Secundarios), otro grupo que representa a los padres y apoderados (agrupados en la Coordinadora de Padres y Apoderados) y el grupo que representa a los profesores (establecidos en el Colegio de Profesores), entre otros. Por otro lado, se encuentra al grupo representativo del aparato estatal a quien va dirigida la manifestación del conflicto, esto es el Gobierno respectivo representado o agrupado por sus distintos ministros, particularmente el Ministerio de Educación y también organismos intermedios como la agrupación de alcaldes en representación de las municipalidades. Esto, sólo considerando a las partes directamente involucradas en el proceso negociador, pues también existe gran cantidad de actores que actúan como terceros observadores y que directa o indirectamente influyen en el proceso negociador como organizaciones no gubernamentales tales como Educación 2020, Enseña Chile y Elige Educar entre otros. De esta manera el lector podrá comenzar a visualizar el grado de complejidad que presenta este conflicto, por qué ha sido de larga data y aún no se llega a una solución integradora en miras a un cambio efectivo y eficaz en el sistema educativo.

Sin embargo, esta situación no siempre fue así; al comienzo de este conflicto no siempre estuvieron presentes todos estos actores y por ende, no siempre fueron los mismos intereses y no siempre se gestionó de la misma forma el conflicto. En

5 Saieh Cristián, Rodríguez Darío y Opazo María Pilar (2006). p. 28.

6 García Silva, Germán (2008).

efecto, muchos de estos grupos mencionados comenzaron a incorporarse en el camino en la medida que el conflicto fue escalando. De esta manera, se hará una breve reseña de los orígenes de este conflicto a fin de indicar posteriormente qué sucedió con la negociación y gestión del mismo.

IV. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN

Es difícil hacer un análisis del conflicto en cuestión, y los distintos procesos negociadores, sin hacer una reseña de la gestación del conflicto y cómo se ha abordado en las distintas etapas por las autoridades respectivas. Intentar circunscribirlo por ejemplo a lo acontecido el año 2011, o a un determinado momento, sería no ver el problema en su conjunto y se pasarían por alto elementos relevantes a la hora de hacer el análisis respectivo. Así dividiremos el conflicto en tres períodos:

1) 2006 y *revolución pingüina*

Se suele pensar que el conflicto estudiantil comenzó el año 2011 con el estallido de manifestaciones en las calles, principalmente en Santiago, sin embargo esto no es así. En efecto se puede encontrar el germen de este movimiento el año 2006 con la llamada “revolución pingüina”.

En el análisis del conflicto social, es forzoso considerar los grupos que lo componen, ya que una vez identificados podremos indagar sobre sus intereses y posiciones de manera más clara y ver cómo han evolucionado en el tiempo. En este contexto, miles de estudiantes de educación secundaria, compuestos en su gran mayoría por estudiantes del sector público y particular subvencionado, plantearon una serie de defectos en el sistema de educación público. Así, siguiendo la caracterización de Luhmann respecto a las dimensiones del conflicto⁷, se puede ver que **dentro de la dimensión objetual**, los estudiantes al inicio del conflicto se manifiestan respecto a ciertas temáticas concretas –como son la mala implementación de la Jornada Escolar Completa, el alto valor de la inscripción a la Prueba de Selección Universitaria y las ambigüedades en el uso del pase escolar–. A medida que la organización se acrecienta, empieza a tomar lugar una crítica estructural al sistema educativo y a la ley que lo rige (Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza)⁸. **Dentro de la dimensión social**, se ve que los actores involucrados directamente son los estudiantes secundarios agrupados

en la asamblea nacional de estudiantes secundarios y la coordinadora nacional de estudiantes secundarios por un lado, y el recién iniciado primer gobierno de Michelle Bachelet, especialmente el Ministerio de Educación liderado por Martin Zilic en el otro lado. Los estudiantes expresan sus demandas ampliamente en calles y liceos, buscando establecer un diálogo con el Gobierno. Sin embargo éste, a través de su ministro de educación, impone una y otra vez límites y condiciones al mismo, lo que impide la participación amplia que anhelan los secundarios. El gobierno recién asumido de Michelle Bachelet no logra prever la magnitud a la que llegará el conflicto y el nivel de organización que alcanzarán los estudiantes. Por su parte, la amplia participación, coordinación y el profundo conocimiento de los temas que muestran los secundarios les irá sumando el apoyo de la ciudadanía. Las marchas se suceden con cientos de detenidos y una decidida represión. El Gobierno debe incluso remover a dos altos mandos de Fuerzas Especiales de Carabineros como consecuencia de los “excesos” en los que esta institución incurre⁹. **Finalmente, en cuanto a la dimensión temporal**, se puede ver que este primer momento del conflicto, al intentar ser solucionado a la brevedad posible, mantuvo una duración visible de tan solo unos meses, especialmente de finales del mes de abril, con el comienzo de las movilizaciones, hasta inicios de junio con el anuncio de la entonces presidenta acerca de la creación de una Comisión Asesora Presidencial para analizar y proponer una salida al conflicto.

Respecto a la forma de solución del conflicto, se advierte que hubo pocos intentos reales de entablar una mesa de negociación, más allá del hecho que esta sí existió. Así, en cuanto a la gestión del conflicto y a la implementación de estrategias negociadoras, nos damos cuenta que no se buscó una solución integradora de los intereses de ambos grupos en cuestión, ni mucho menos una estrategia de cooperación en la solución del conflicto, sino que da la sensación que la forma de gestionar el conflicto o bien no tuvo en cuenta la relación con el grupo social de los estudiantes, o no tuvo en cuenta el resultado mismo de la negociación, ambos factores preponderantes a analizar al momento de establecer una estrategia. Esto se ve reflejado en primer lugar en el anuncio de una oferta unilateral de la presidenta Bachelet por cadena nacional otorgando una serie de beneficios a los estudiantes y satisfaciendo una agenda de corto plazo, sin embargo el real interés de estos era construir un nuevo sistema educativo

7 Saieh, Cristián et al. (2006) pp 31 y ss.

8 Silva Pinochet, Beatriz (2008).

9 Idem.

en conjunto con el gobierno¹⁰. Al no entender ni atender el verdadero propósito de los estudiantes y solo satisfaciendo una serie de posiciones –en términos de los llamados elementos de la negociación según el Proyecto de Negociación de Harvard-, lo único que se logró fue dilatar el conflicto en el tiempo y haciendo que este cobrara más fuerza en las etapas sucesivas. En segundo lugar, se advierte que no se atendió a la relación con la otra parte de la forma que corresponde con el anuncio del gobierno de entablar un Consejo Asesor Presidencial para generar propuestas a una nueva política educativa. En este consejo compuesto por 78 personas, los estudiantes solo tuvieron acceso a 12 cupos, abandonando la instancia semanas antes de la entrega de un documento de 250 páginas a la Presidenta. No obstante, a pesar que dicha instancia podría haber sido considerada una verdadera mesa de negociación donde fuese posible integrar los intereses de los distintos grupos, finalmente el gobierno alcanzó un acuerdo con la coalición de oposición para reformular la LOCE¹¹, desplazando así a un costado al grupo con el que debió negociar desde un principio y a quien debió considerar como principal aliado en la solución del conflicto. No sólo se desplazó al principal grupo parte del conflicto, sino que el acuerdo alcanzado con un agente externo al mismo no logró satisfacer el real interés de los estudiantes¹²; no se mantuvo ni promovió una mejor relación y lo que es peor aún, desde el punto de vista de los estudiantes comenzó a generar una creciente desconfianza en los grupos negociadores del otro lado de la mesa, situación que, como veremos más adelante, es clave en un proceso de negociación.

Por tanto, se puede decir que este conflicto goza de dos particularidades, las cuales se mantendrán a lo largo de los años en las etapas sucesivas. La primera de ellas es que **es un**

conflicto altamente intenso, es decir, para ambos grupos sociales posee una relevancia alta en su contenido y en su solución, además de ser un conflicto que presenta ciertos rasgos de violencia en cuanto al modo de expresión de éste por un grupo y de contención del mismo por el otro¹³. Por otra parte, es un conflicto que desde sus inicios no fue gestionado de la manera correcta, ya sea otorgando una solución eficaz y eficiente al real problema presentado o bien intentando prever situaciones futuras referentes al mismo tema. Además, se advierte que hubo constantes falencias en el proceso de comunicación de los intereses de las partes, lo que generó tanto un lado un enfoque en meras posiciones para la solución del conflicto, como la imposibilidad de generar o de fortalecer una relación entre los grupos en cuestión.

2) 2008 y la convergencia estudiantil

Los grupos sociales son dueños de una fuerza variable que participan de un equilibrio oscilante, inestable y relativo, sujeto a un proceso social dinámico que depende de los ajustes en los intereses, la actividad de los demás grupos en la interacción social y los cambios en sus posiciones y en su situación. Por ende, los grupos sociales permanecen en continuo movimiento, deshaciéndose y reintegrándose de acuerdo a la dinámica de las relaciones sociales y el conflicto social¹⁴. Así, se ve cómo el grupo social del 2006 el cual vio truncados sus intereses en el proceso negociador, se transformó, ya sea pasando a formar parte de otro grupo o bien sumando nuevos actores e incluso nuevos grupos sociales al conflicto.

En lo que respecta a este período, se puede identificar esta transformación en que ya no serán solo los estudiantes secundarios el motor de transformación, sino que se sumarán, como actor preponderante, los estudiantes universitarios. Ante el rotundo fracaso que habían significado las movilizaciones de 2007, y a la poca masividad conseguida, en enero de 2008 se creó una mesa de Convergencia Estudiantil, donde las Federaciones de estudiantes de la Universidad de Chile, de Valparaíso, Playa Ancha, Alberto Hurtado, y varias organizaciones de secundarios, buscaban rearticular el movimiento que había sido reducido a su mínima expresión.

10 Así lo manifiestan los voceros de los estudiantes al expresar "No estamos pidiendo más recursos. Se está proponiendo la voluntad de construir una mejor educación". La Nación, 2006, (Santiago de Chile), viernes 2 de junio.

11 Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza.

12 No pone en duda ni atempera suficientemente la distribución de la educación a través del mercado. La Ley de Fortalecimiento de la Educación Pública mantiene en los municipios (y en los alcaldes) la responsabilidad de mejorar la educación pública. La Ley sobre el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, no toca de igual modo a todos los tipos de establecimientos (¡no es en realidad nacional!), ni genera una institucionalidad estatal tecnicada y fuerte para controlar y entregar apoyo. ¿Qué nos dejó la movilización de los pingüinos? de García Huidobro, Juan Eduardo

13 Se sostiene esto, en cuanto el modo de expresión del conflicto no se ve reflejado en constantes mesas de negociación o diálogo, sino que en manifestaciones en las calles, tomas de colegios y universidades y actividad policial en represión a dichos medios por el otro lado.

14 Silva García, Germán (2008).

Sin embargo, no tuvieron grandes resultados y nuevas posiciones en el conflicto habían surgido: el hecho que ese año se aprobara la Ley General de Educación fue un nuevo motor para los grupos descritos para continuar activos en el conflicto.

Finalmente en 2009 entra en vigencia la nueva Ley General de Educación (LGE), constituyéndose en el marco para una nueva institucionalidad de la educación en Chile, institucionalidad que como ya hemos dicho, fue elaborada sin el principal actor en conflicto, más aún sin tener en consideración sus reales intereses y sin preocuparse de mantener o de establecer una relación en largo plazo, ambos factores de importancia máxima en la gestión de un conflicto y en la hora de decidir qué estrategia adoptar.¹⁵

El año 2010, por su parte, destacó por los importantes anuncios gubernamentales. En julio, después de casi dos meses de trabajo, un Panel de Expertos para una Educación de Calidad, hace entrega al entonces presidente Sebastián Piñera de sus primeras conclusiones y propuestas para mejorar el sistema de educación chileno. Las propuestas se focalizan en mejorar la formación inicial docente y hacer atractiva la docencia a los jóvenes con mayores habilidades y resultados académicos, esperando así obtener en el largo plazo una mejora al sistema educativo, sin embargo nuevamente no se tiene en consideración los intereses de los grupos sociales en cuestión, a saber, los profesores y los estudiantes, continuando así en el escalamiento de un conflicto con intereses latentes, que en el período siguiente comenzarán a ser intereses reales¹⁶, cambiando así nuevamente el curso de este proceso.

Ese año termina con la noticia de la aprobación del proyecto de reforma educacional en la cámara de diputados.

3) 2011 y el movimiento estudiantil

Ya nos decía COSER que si las tensiones que necesitan escapes se reproducen continuamente dentro de la estructura, es posible que, al suprimir las reacciones mediante mecanismos de relajamiento de tensión -como pueden haber sido las actitudes desplegadas por los distintos gobiernos en el período 2006 a inicios de 2011- se preserve el sistema, pero a riesgo de una constante acumulación de nuevas tensiones.

15 Fisher, Roger y Ury, William (1991)

16 Los intereses latentes son los que orientan las conductas de los actores sin que sean conscientes de ello. En tanto que los intereses reales o manifiestos, constituyen motivos conscientes en los que se inspira la acción de los mismos.

Es fácil finalmente, por tanto, que dicha acumulación estalle en nuevos conflictos¹⁷.

Precisamente así es como el conflicto estudiantil fue escalando y sumando nuevos actores por el solo hecho de no haber puesto atención en un principio en los reales intereses de los grupos involucrados e intentar buscar una solución solo centrada en posiciones. No solo eso, sino que en este período el nivel de organización que alcanzaron los subgrupos mencionados al inicio de este trabajo (estudiantes, profesores, padres y apoderados entre otros) llevó a una profunda cohesión al interior de ellos, logrando así una coherencia mayor y reafirmando los valores en disputa que en un principio los llevó a comenzar el conflicto. En este período se aprecia en gran medida las funciones o beneficios que puede traer un conflicto. Ya se ha mencionado uno de ellos (cohesión y coherencia al interior de los grupos) pero no se puede obviar otros como por ejemplo el hecho de producir una identificación del individuo con el grupo social al cual se encuentra adscrito lo que provee un sentido de pertenencia a algo. Sin embargo, la principal función del conflicto social es la promoción del cambio social¹⁸. Esto no sólo en cuanto a la potencialidad de generar un cambio, sino que la simple dinámica del conflicto tiene la propiedad de gestar los cambios en cuanto los actores involucrados se ven en la necesidad de reformular sus medios, elaborar proyectos originales, entre otros. Es de público conocimiento las masivas y artísticas manifestaciones realizadas durante mucho tiempo, así como los intentos del gobierno de brindar soluciones o entablar alguna mesa negociadora. Del mismo modo, los niveles de manifestación del conflicto alcanzaron otros niveles, logrando así incluso la destitución de un ministro de Educación.

Por otro lado, se puede apreciar que en este período y en lo que va hasta la fecha, hubo una buena evolución en cuanto a la comunicación de los reales intereses de los actores -donde el principal de ellos tanto para estudiantes como profesores es un nuevo sistema educativo que termine con la lógica de mercado-, la forma de comunicar sus posiciones y la búsqueda de nuevas soluciones. No obstante, lo que llama más la atención es la evolución misma de los grupos en conflicto, ya que, quienes en 2011 eran representantes de un lado de la mesa de negociación, luego pasar a formar parte de otro grupo al ser electos en cargos de representación popular, intentando así buscar soluciones y generar una salida al conflicto. La redacción de la frase anterior sugiere que los

17 Coser, Lewis (1967), p 39.

18 Silva García, Germán (2008).

representantes de los estudiantes se pasaron al lado de los representantes del Estado. Por el contrario, al continuar el conflicto en la dimensión temporal, los grupos van cambiando en su composición y aparecen nuevos aspectos del conflicto que antes no habían sido considerados relevantes. Esto nos reafirma lo mencionado anteriormente que el conflicto es un promotor de cambio social.

V. EL PROCESO NEGOCIADOR

En el contexto práctico de la negociación, el Método de Negociación según principios¹⁹, desarrollado en la Universidad de Harvard, consiste en decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va a hacer. Este método señala la importancia de basar la aplicación de un acuerdo sobre el nivel de satisfacción alcanzado por las partes; lo cual implica que un acuerdo tendrá valor en la medida en que entre las partes se desarrolle una relación cooperativa, la cual garantice el interés de cada una de ellas de llevar a la práctica lo logrado.

Este método fue diseñado para producir resultados prudentes en forma eficiente y amistosa; es duro para el problema y suave para las personas y puede ser utilizado si se discuten uno o varios asuntos. Se resume en cuatro principios básicos: separar a las personas del problema; concentrarse en los intereses y no en las meras posiciones de las partes; inventar opciones de mutuo beneficio e insistir en que los criterios sean legítimos. Estos principios definen una técnica de negociación, la cual puede usarse de manera natural.

Uno de los principales obstáculos que se puede analizar en el caso en cuestión es que necesariamente la solución a la que se llegue será una política pública y no solo un mero acuerdo de voluntades. Al ser una política pública, la decisión que se tome influirá directa o indirectamente en el otro grupo social comprendido en la negociación, lo cual hará que se sopesen de manera distinta las actitudes, las posiciones, los intereses e incluso el poder que tiene cada uno de los negociadores. Es también posible que una política pública genere nuevos sectores que se sientan afectados, dando al conflicto una nueva arista.

Al respecto, es importante tener en consideración que en este tipo de situaciones donde negocian distintos grupos sociales, algunos de los cuales son parte del aparato gubernamental y quienes implementarán una política pública,

se pueden identificar una serie de variables comparativas con el propósito de acercarse de una manera más sistemática a los procesos de toma de decisiones, concretamente, dichas variables se dividen en tres fases: fase del debate, fase de articulación política y fase de operacionalización burocrática.²⁰ Escaparía a los fines de este trabajo comenzar a explicar cada una de estas variables, sin embargo las enunciamos para tener en consideración todos los factores que hacen que este proceso negociador sea tan complejo, donde no solo hay una multiplicidad de grupos dentro de la mesa de negociación, sino que además dichos grupos están representados por determinadas personas que son quienes finalmente toman parte del proceso mismo de negociación y deben rendir cuentas a sus representados. Al respecto debemos tener presente que todo proceso negociador se da entre personas. Esto quiere decir que influirá en la posibilidad de alcanzar un acuerdo las aptitudes y habilidades negociadoras que posean dichos individuos, así como sus cualidades personales lo que influirá directamente en la gestión del conflicto en cuestión. No solo eso, sino que también en procesos de largo aliento como es el caso en análisis, toma gran relevancia la confianza que exista entre los actores, así como también la confianza que exista en las instituciones que llevarán a cabo la aprobación y aplicación de la política pública respectiva.

En este sentido se aprecian otros grandes obstáculos para el proceso de negociación los siguientes hechos: la falta de confianza en las instituciones, así como en los políticos, las cualidades personales de los actores en cuestión y la rotación de los representantes de los grupos en conflicto.

En primer lugar, respecto a la confianza, tal como nos dice Luhmann se puede entender como una **apuesta hacia el futuro basada en actuaciones pasadas**. A la confianza se suma la opinión que nos merece el otro, ya que, si se piensa que es honorable, los modos de negociación serán muy diversos a si lo consideramos un tramposo. La confianza entre las partes constituye un factor relevante a considerar al momento de seleccionar una estrategia.²¹ Tal como lo vimos en el acápite anterior, en la negociación realizada el año 2006 al no tener en consideración el resultado ni la importancia de la relación, una de las grandes cosas que se hizo y que repercuten hasta el día de hoy es haber roto las confianzas con los estudiantes y demás actores involucrados. Si no se toma en consideración el resultado (dimensión objetivo) ni la relación (dimensión social), lo más probable

19 Fisher, Roger et al (1991).

20 Ortiz, Evelyn (2007).

21 Saieh, Cristián et al (2006).

es que el conflicto se eternice (dimensión temporal) y vaya cambiando sus formas de expresión (dimensión objetual) e interlocutores (dimensión social). La ruptura de las confianzas genera mayores dificultades en la dimensión social. Esto ha traído grandes consecuencias y así lo demuestran estudios²². Así, en Chile, solo un 3% confía en los partidos políticos, y peor aún, pues solo un 3% confía en los parlamentarios. De esta manera nuestro país se sitúa dentro de los más desconfiados de Latinoamérica y como el más desconfiado dentro de la OCDE. Esto es especialmente delicado pues la capacidad de implementar reformas -como las que originan el caso en estudio- con éxito depende de manera crucial de la confianza depositada en los gobiernos y las instituciones gubernamentales. Si entendemos la confianza como lo hace Luhmann, se advierte porqué hoy es tan difícil para estudiantes, profesores, padres y apoderados, entre otros, confiar en que el conflicto se gestionará de una manera correcta o distinta al menos de la ya conocida, pues los distintos gobiernos en sus actuaciones pasadas desplazaron a estos grupos de los procesos negociadores (nuevamente, la dimensión social, esta vez generando la inutilidad de las conversaciones y de los respectivos representantes) para acordar una política pública, y porque finalmente dichos acuerdos no satisfacían del todo los intereses de las partes.

En segundo lugar y respecto a las cualidades personales de los actores en cuestión, esto se torna relevante desde dos puntos de vista. El primero de ellos dice relación con el poder en la negociación: el propio comportamiento afecta el de la otra parte y viceversa; se dice que **la negociación es un continuo de acciones y reacciones, y para que el comportamiento del líder afecte positivamente la relación negociadora, éste debe contar con capacidades persuasivas basadas en aptitudes personales e información**; debe ser persistente, lo que implica usar gentil y firmemente los criterios objetivos y de legitimidad que sustentan los intereses y contar con una integridad personal a toda prueba, que en el mundo de las organizaciones significa ser honesto con la entrega de información, cumplir la palabra empeñada y respetar los valores propios y de la otra parte.²³ Por el otro lado, las cualidades personales del negociador influirán directamente en el proceso negociador en el sentido de buscar una solución integradora, o por el contrario intentar establecer una dominación al respecto. En este sentido es importante entender que todo proceso negociador es entre

personas, por más que el conflicto haya surgido de grupos sociales, el acuerdo final se alcanzara entre seres individuales que tienen emociones, cualidades y aptitudes distintas cada una de ellas, lo que influirá en definitiva en la eficacia de la negociación y en el proceso en su conjunto. Así, se ha estudiado que los sujetos más eficaces en términos de conducta negociadora tienden a adoptar de modo más usual los estilos de integración (cooperación) y compromiso²⁴. Y se ha logrado establecer, a modo de ejemplo, que el estilo de integración o cooperación se correlaciona positivamente con todos los factores de personalidad a excepción del neuroticismo²⁵. De este modo, la amabilidad puede contribuir a que el negociador atienda a las necesidades de la otra parte y a una disminución de la adopción de tácticas de rivalidad que atenuarían el potencial integrativo de la negociación. Por otro lado, ciertas investigaciones, tienen a confirmar también que los negociadores que son particularmente sensibles a la evaluación social de sus actuaciones -como lo son en efecto los voceros de la confederación de estudiantes de Chile, voceros de la coordinadora nacional de estudiantes secundarios o incluso los ministros de estado- tratan de mantener una imagen favorable dentro de su grupo social al cual representan, incluso en detrimento del acuerdo y el consenso con la otra parte²⁶. Esto puede explicarnos otro de los factores que hacen tan compleja una solución a este conflicto.

Finalmente, **respecto al cambio constante en los negociadores**, se cree que este hecho se constituye como uno de los factores que hacen que se siga perdiendo la confianza en el otro y que a la vez impide que se logre alcanzar un acuerdo satisfactorio para los intereses de la mayor cantidad de actores involucrados. Así, se puede ver como en un período de 9 años, desde 2006 con el inicio de la *revolución pingüina*, hasta 2015 con el letargo del movimiento estudiantil, se han sucedido 9 ministros de educación y más de 50 voceros de los estudiantes tan solo por nombrar algunos. En un proceso de negociación donde constantemente se cambia a la persona con quien se negocia -o se intenta negociar- no se hace posible por un lado poder entablar una relación a través de la cual desentrañar los reales intereses de las partes en conflicto y, por otro lado, se hace difícil poder obtener un

22 Centro de Políticas Públicas (2015).

23 Saieh, Cristián et al (2006). p 191.

24 Monteiro Ana Paula, Serrano Gonzalo y Rodríguez Dámaso (2012).

25 Ibidem

26 Munduate Jaca Lourdes, Cisneros Inmaculada, Dorado Mimbreno Miguel y Medina Díaz, Francisco. (1999).

resultado eficiente, toda vez que como ya hemos visto las cualidades personales de los negociadores, así como sus capacidades para gestionar el mismo influirán directamente en el resultado final.

De este modo, se cree que la negociación "más exitosa", en términos de resultado para los actores involucrados, ha sido la realizada el año 2015 por el Colegio de Profesores. Si bien los medios empleados para lograr los objetivos podríamos categorizarlos como violentos dentro del esquema de las dimensiones de Luhmann, finalmente los representantes del grupo social en cuestión se sentaron en una mesa de negociación con el ministerio jugando a su favor dos cuestiones importantes de las que hemos venido hablando: el representante del Colegio de Profesores ha sido el mismo por los últimos 8 años. Esto permite generar una relación en el plazo que dure la búsqueda de una solución al conflicto, poder prever a qué atenerse durante la gestión del conflicto y al mismo tiempo, hace más fácil comunicar de manera efectiva los reales intereses y preocupaciones, a fin de obtener una solución eficaz. Esto, sin embargo, no es algo que suceda con alguno de los otros grupos sociales involucrados en el conflicto.

Por otro lado, y para cerrar este apartado, debemos tener en consideración que el cambio de los negociadores, con sus habilidades y aptitudes personales propias, no solo influye en la gestión y solución del conflicto, sino que también repercute en la forma en que los distintos grupos perciben las "derrotas" y "victorias" dentro del proceso de concesiones mutuas propio de una negociación. Así, cuando se comparten actitudes comunes en lo que se refiere a la determinación del resultado del conflicto también se comparte cierto grado de entendimiento del comportamiento de cada uno y por lo tanto se tiende a estar de acuerdo sobre algunas reglas y normas comunes que les permiten evaluar su fuerza respectiva y su deseo de acción. Si no encuentran alguna forma de terminar el conflicto antes que uno de los grupos termine totalmente aniquilado -o desplazado según el caso- indica una falta total de un universo discursivo compartido, de modo tal que los actores en cuestión viven en mundos morales y perceptuales distintos. Si los que participan en un conflicto comparten un sistema de símbolos que indican que algunos momentos del proceso negociador pueden ser vistos como señal de victoria o de derrota para alguno de ellos, es que tienen medios para la solución del conflicto.²⁷ Por esto es que consideramos que en el caso en cuestión existen mecanismos y posibilidades de solución, sin embargo esto se torna complejo en la medida

que lo que para algunos puede ser visto como un avance, para otros -que los suceden en la mesa de negociación por el constante cambio- puede que no lo sea, y más aún cuando no solo se responde a los intereses personales sino que se debe rendir cuenta a un grupo de representados que también es oscilante y variable en el tiempo.

VI. CONCLUSIONES

Luego de haber hecho una breve revisión histórica del inicio y evolución del conflicto, así como de las barreras que han hecho difícil el proceso negociador se puede concluir en primer lugar que si bien hoy se han atendido (de manera incompleta) algunos de los reales intereses de los actores involucrados en el proceso negociador y no solo meras posiciones, en un principio lo que hizo que el conflicto escalara a los niveles que tuvo en el año 2011 y siguientes fue precisamente lo contrario: centrarse más en las posiciones que en los intereses, sumado a la incapacidad de entablar una mesa de negociación estable que buscara una solución integradora y cooperativa entre los distintos grupos. Esto se debe, como ya hemos mencionado, al continuo cambio de los *negociadores* de los grupos, haciendo imposible poder entablar una relación en el largo plazo que permitiera desentrañar de forma efectiva los reales intereses de las partes, no pudiendo tampoco generar vínculos de confianza que dieran garantías suficientes a una negociación efectiva. Así se ve como la generación de confianza se vuelve un elemento clave a la hora de una negociación, más aún cuando hablamos de un conflicto social donde la solución del mismo será finalmente una política pública, pues el éxito de su elaboración, implementación y su efectividad dependerán en gran medida de la confianza que tengan las personas en las instituciones y en el sistema en su conjunto.

En segundo lugar, al ser la negociación un proceso llevado por sujetos individuales, distintos de los grupos sociales que dan origen al conflicto, toma vital importancia las aptitudes y habilidades personales de los negociadores a la hora de la gestión y solución del conflicto. Así, una persona que posea rasgos preponderantes de amabilidad, estará más dispuesta a colaborar con la otra parte y a buscar una solución integradora en el largo plazo que aquellos que estén más caracterizados por el neuroticismo²⁸. Del mismo modo, aquellos que se vean más influenciados por su percepción hacia el interior del grupo social que representan tenderán a mantener su

27 Coser, Lewis (1967). pp 41 y ss.

28 Monteiro, Ana Paula; Serrano, Gonzalo Y Rodríguez, Damaso (2012).

imagen en dicho espacio aún en desmedro de una solución al conflicto, situación que acontece en la especie, toda vez que los voceros de los estudiantes, profesores, padres y apoderados responden en primer lugar a sus representados, velando no solo por los intereses individuales, sino que por los del grupo social al que representan.

Junto con esto, se advierte como la perduración en el tiempo de este conflicto ha generado mayor cohesión social entre los grupos sociales en cuestión. Así, aquel pequeño conjunto de estudiantes del 2006 se fue transformando en cientos de miles hacia el 2011 generando un trabajo en conjunto, al igual que la cohesión y trabajo en conjunto que han ido desarrollando los entes rectores de las universidades, colegios, agrupaciones de padres y apoderados por nombrar algunos. Esto nos demuestra los beneficios que puede traer el reconocimiento de un conflicto social como algo inherente a la vida en sociedad, así como lo importante que resulta una buena gestión del mismo, en miras a encontrar una solución que integre las distintas visiones e intereses de las partes en cuestión. En este sentido, urge una política pública que sea capaz de elaborar un plan de desarrollo y transmisión de habilidades de negociación y gestión del conflicto a la ciudadanía chilena, teniendo siempre en consideración que el desarrollo de estas habilidades permitirá no solo establecer salidas alternativas a los conflictos sociales e individuales, sino que también nos permitirá ser capaces de anticiparnos a posibles conflictos y prever las causas de los mismos para el desarrollo de políticas públicas posteriores como puede ser una reforma al sistema de educación.

No sólo esto, sino que se estima que nuestro país debe prestar atención a experiencias comparadas, y pensar en el desarrollo de políticas públicas que permitan la instalación de organismos especializados en la solución de conflictos, que posibiliten que facilitadores y negociadores expertos ayuden en la gestión del conflicto como un *tercer lado* e incluso como mediadores ante situaciones tan complejas como las que se han venido suscitando en Chile en los últimos años. Así, se piensa que, con la intervención de un tercero experto en cuestión, que sea capaz de facilitar el diálogo entre los distintos actores y mantener activos canales de negociación se lograría una solución más efectiva y eficaz que las que actualmente se pueden estar gestionando, no porque el contenido de la política pública sea complejo, sino que para evitar el riesgo de experiencias anteriores de implantar un acuerdo sin considerar a los grupos que son parte del conflicto. En este sentido, la experiencia de otros países de la región, como Perú por ejemplo, pueden resultar casos interesantes para estudiar

y sacar lecciones en lo que a conflictos sociales se refiere.

VII. BIBLIOGRAFÍA

1. CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS (2015). Confianza, la clave para el desarrollo de Chile.
2. COSER, LEWIS (1967). Nuevos aportes a la teoría social del conflicto. Talleres Gráficos Didot. Buenos Aires., Argentina.
3. EL MOVIMIENTO ESTUDIANTIL CHILENO DE 2006 A 2011 [en Línea] [Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2015] Disponible en: <http://www.Educarchile.Cl/Ech/Pro/App/Detalle?Id=209692>
4. FISHER, ROGER Y URY, WILLIAM (1991). Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder, Segunda edición. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
5. GARCÍA HUIDOBRO, JUAN EDUARDO. ¿Qué nos dejó la movilización de los pingüinos? [en línea] [Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2015]. Disponible en: <http://www.Nomadias.Uchile.Cl/Index.Php/No/Article/Viewfile/12319/12643>
6. MUNDUATE JACA LOURDES, CISNEROS INMACULADA, DORADO MIMBRERO MIGUEL Y MEDINA DÍAZ, FRANCISCO (1999). Evolución de la gestión del conflicto y la negociación en España. Factores Interpersonales Y Culturales, En Papeles Del Psicólogo Departamento de Psicología Social, Universidad De Sevilla.
7. MONTEIRO, ANA PAULA; SERRANO, GONZALO Y RODRÍGUEZ, DÁMASO (2012). Estilos de gestión del conflicto, factores de personalidad y eficacia en la negociación, Revista De Psicología Social, 27:1, 97-109.
8. ORTIZ, EVELYN (2007). Interpretación y análisis de procesos de negociación: Aportes desde la ciencia política. Reflexiones, 87:1, 87-98.
9. SAIEH CRISTIÁN, RODRÍGUEZ, DARÍO Y OPAZO, MARÍA PILAR (2006), Negociación: ¿Cooperar o Competir?. Ed. El Mercurio-Aguila. Santiago, Chile.
10. SILVA GARCÍA, GERMÁN (2008) La teoría del conflicto: un marco teórico necesario. Prolegómenos. Derechos Y Valores [en Línea] 2008, Xi (julio-diciembre): [Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2015] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87602203>. ISSN: 0121-182x
11. SILVA PINOCHET, BEATRIZ (2008), La "Revolución Pingüina" y el cambio cultural en Chile. Ed. CLACSO. Santiago, Chile.

52 años de guerra, 65 años de negociaciones

Andrés Gutiérrez Peñuela ²⁹

Mauricio Ledezma Rodríguez ³⁰

I. RESUMEN

Los expertos de la Comisión Histórica del Conflicto Armado en Colombia y sus Víctimas estiman que el conflicto armado en Colombia ha dejado alrededor de siete millones de víctimas y condiciones sociales de desigualdad, inequidad y una sensación generalizada de injusticia, donde comparten responsabilidades Farc, Paramilitares y el Estado. El conflicto ha calado profundamente en la población civil, especialmente en los ciudadanos que habitan las zonas rurales, escenario del conflicto: desplazamiento de población, despojo de tierras, secuestro, extorsión, reclutamiento ilícito de niños, niñas y adolescentes, tortura, homicidio en persona protegida, asesinatos selectivos y masacres, amenazas, delitos contra la libertad y la integridad sexual, desaparición forzada, minas antipersonal, munición sin explotar y artefactos explosivos no convencionales, ataques y pérdidas de bienes civiles y atentados contra bienes públicos.

II. INTRODUCCIÓN

El 24 de agosto del año 2016 se firmó en la Habana, y después de unas negociaciones de 4 años, el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera entre el gobierno colombiano y

29 Arquitecto y filósofo de la Universidad de los Andes, Bogotá. Docente de la Universidad Sergio Arboleda e investigador del Centro de Conciencia, Emociones y Reflexión - CER de la misma universidad. Correo electrónico: andresgutierrezp@hotmail.com.

30 Ingeniero Civil Bioquímico de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, MSc in Environmental Technology de New York Institute of Technology y MBA de la Escuela de Alta Dirección de Barcelona. Es director del centro Conciencia Emociones y Reflexión de la Universidad Sergio Arboleda de Colombia y decano del programa de Ingeniería Ambiental de la misma Universidad. Correo electrónico: mauricio.ledezma@usa.edu.co.

representantes de la guerrilla de las FARC. El mundo entero celebró semejante noticia y parece haber la esperanza generalizada de que este hecho realmente marque el fin de un conflicto de 52 años, quizás el conflicto de guerrillas más largo de la actualidad. Ciertamente, se trató de un evento histórico para Colombia, para la larga historia de conflictos en Latinoamérica, e incluso para el mundo mismo.

Pero es importante anotar que han ocurrido varios hechos importantes para que las FARC pasen de ser un actor político armado a ser un partido político con sus integrantes reinsertados a la vida civil. Para empezar, está el acto protocolario de la firma definitiva del Acuerdo entre el Presidente de Colombia, el comandante máximo de la guerrilla y los representantes de los demás actores del proceso, acto que se realizó el 26 de septiembre; la Décima Conferencia Nacional de las FARC, espacio en el que los integrantes de la guerrilla socializaron entre ellos lo acordado en La Habana y acordaron el acogimiento al acuerdo; y aún más importante, el plebiscito ha realizado el 2 de octubre en el que la ciudadanía colombiana definió que no apoya el Acuerdo Final.

III. HISTORIA DE ENCUENTROS Y DESENCUENTROS

La firma del Acuerdo Final es el último acontecimiento de una larga historia de constantes sucesiones de violencia e intentos de pacificación en Colombia. Esta larga historia antecede, incluso explica, la aparición de las FARC y muestra que han existido unas dinámicas de entrelazamiento entre manifestaciones de violencia e intenciones de reconciliación desde hace, por lo menos, 65 años. Muchos coinciden en afirmar que es con el asesinato del dirigente liberal Jorge Eliecer Gaitán en 1948, dieciséis años antes de la fundación de las FARC, cuando comienza la época de la violencia en Colombia. A partir de ese momento, y según la opinión de Mario Ramírez Orozco y de muchos otros, se pueden

contabilizar por lo menos diez intentos de pacificación³¹.

Se encuentran aquí los llamados del general Gustavo Rojas Pinilla para la desmovilización de las Guerrillas Liberales de los Llanos Orientales en 1954; los acuerdos políticos del Frente Nacional entre 1958 y 1974 para lidiar con las tensiones bipartidistas; la estrategia de persecución a partir del Estatuto de Seguridad entre 1974 y 1982; el primer proceso con las FARC en el gobierno de Belisario Betancourt en 1982; los procesos de paz que condujeron a la desmovilización de las guerrillas del M-19, el EPL, el Quintín Lame y el PRT en el Gobierno de Virgilio Barco entre 1986 y 1990; el cambio de las estructuras militares y estatales para lograr el sometimiento de los grupos alzados en armas asociados al narcotráfico, que fue conocido como el Plan Colombia en 1999; y el segundo proceso de paz con las FARC en las negociaciones del Caguán que comenzó también en 1999 y se rompió en el año 2002.

En este sentido, no se pueden olvidar lo acontecido en anteriores procesos con otras guerrillas: en 1957, tres años después de haberse desmovilizado en el proceso de amnistía con las Guerrillas Liberales de los Llanos Orientales (antecesora de las FARC), Guadalupe Salcedo, antiguo comandante de esa agrupación, fue asesinado en hechos confusos por la policía; después, en 1990, cuando ya se había finiquitado el proceso de paz entre la guerrilla del M-19 y el gobierno de Virgilio Barco, Carlos Pizarro quien había sido comandante de esa guerrilla y sonaba ya como candidato presidencial, fue asesinado en el interior de un avión. Casi la totalidad de los procesos de paz que se han llevado a cabo en Colombia, y que ha llegado a algún acuerdo, han tenido incidentes posteriores que renuevan manifestaciones de violencia e intolerancia.

La historia de la segunda mitad del siglo XX en Colombia, es la historia de este entrelazamiento de violencia e intenciones de reconciliación. Puede incluso entenderse que el Acuerdo Final no apoyado por la ciudadanía es sólo un eslabón más de esta larga cadena de encuentros y desencuentros violentos que son una constante en la historia colombiana. No parece descabellada entonces la pregunta, -y éste es el verdadero

31 El término "pacificación", polémico por su connotación histórica, no debe ser asumido como un simple sinónimo de "negociación" o "diálogo". En realidad, hace referencia a aquellos esfuerzos provenientes de la institucionalidad oficial por acabar las manifestaciones de violencia. Resulta polémico por cuanto estos intentos no siempre implicaron espacios de negociación sino también la lógica de un sometimiento por la fuerza de los agentes que eran considerados como generadores de violencia. La pacificación, por tanto, en algunos momentos fue impulsadora, también, de la violencia en Colombia.

tema de fondo-, si se logra un consenso para la firma del Acuerdo de Paz definitivo, ¿realmente representa el fin del conflicto en Colombia?

IV. LA PERSPECTIVA BIOLÓGICA - CULTURAL

La comprensión de esta complejidad histórica que hacemos desde el Centro Conciencia Emociones y Reflexión CER, de la Universidad Sergio Arboleda de Colombia, busca no sólo referirse a los hechos históricos sociopolíticos, sino establecer los fundamentos culturales que sustentan este devenir histórico. Tomamos para esta comprensión algunos aspectos teóricos de lo que se ha llamado Biología cultural³² desde la construcción teoría realizada por Humberto Maturana y Ximena Dávila de la escuela Matriztica de Santiago de Chile. En especial, son pertinentes aquellas propuestas que explican la configuración biológica que permite que nosotros percibamos el mundo y que por tanto tengamos una experiencia de él, por una parte, y aquellas propuestas que muestran los roles que las emociones juegan en nuestra comprensión del mundo y la manera cómo estas emociones, entrelazadas con el actuar en el lenguaje, y en la medida en que se conservan, configuran lo que nosotros llamamos cultura, por la otra. Sostenemos aquí que la historia de encuentros y desencuentros, que parecen tener un desenlace histórico con el Acuerdo Final, hacen parte de nuestra configuración biológica-cultural, y que el éxito del Acuerdo no depende exclusivamente del cumplimiento de los compromisos por parte de los actores principales, sino sobre todo del cambio de conversaciones en la ciudadanía colombiana que permita configurar una cultura diferente.

a) Vivimos en un mundo configurado por nuestras percepciones³³

32 Biología Cultural hace referencia tanto al ámbito teórico desarrollado por Humberto Maturana y Ximena Dávila como al concepto en el que se comprende el fenómeno del vivir de los seres vivos, no simplemente en su constitución como individuos caracterizados biológicamente, sino en su red operacional y relacional que los constituye. Desde esta perspectiva nosotros no somos un constructo biológico que precede y soporta el fenómeno de vivir en sociedad; más bien nuestra constitución biológica se define en la red operacional y relacional conformada por los seres vivos e inertes que conforman un nicho ecológico.

33 Maturana, Humberto y Mpodozos, Jorge. "Percepción: Configuración conductual del objeto". En: Maturana, Humberto y compilación de Jorge Luzoro. Desde la Biología a las Psicología. Editorial Universitaria, Santiago, 2006.

Cotidianamente se habla de una "realidad", "entorno", "objeto", "un otro" como algo existente fuera de nosotros mismos. De hecho muchas explicaciones neurofisiológicas explican el fenómeno de la percepción como la computación de objetos ambientales realizada por el sistema nervioso a partir de la información captada por los órganos sensoriales en su interacción con el medio. Así se dice comúnmente que el cerebro "procesa" la información que es capturada desde el medio que nos rodea por nuestros sentidos. En este proceso se supone que el cerebro construye "representaciones" o abstracciones del mundo que nos rodea, permitiéndonos interactuar en congruencia con este mundo que representamos. Esto supone implícitamente que: i) existe una realidad, constitutivamente independiente al observador que la explica y externa a este como organismo; ii) el observador puede conocer esa realidad externa, aunque sea parcial o deformada, en su interacción con esta y iii) que el observador que explica aquella realidad externa la describe con independencia a su propia subjetividad.

Sin embargo, teniendo en cuenta que la captura de información que el cerebro procesa se realiza a través de los órganos sensores (el instrumento), la pregunta que se hace desde la biología cultural es: ¿cómo podemos afirmar que lo que el instrumento nos muestra es una característica independiente del mismo instrumento? La propuesta teórica que aquí se hace es que el organismo es un sistema determinado en su estructura y que, por lo tanto, en la interacción del organismo con el medio, es el organismo quien determina cuál es la configuración estructural del medio -que gatilla en él un cambio estructural-, y no al contrario. Así, las perturbaciones del medio (luz, ondas, sonidos, etc.) solo activan (gatillan) la red neuronal cuya configuración (estructura) está determinada por el mismo organismo, y no por el medio.

Si aceptamos lo anterior, sólo somos capaces de observar aquello que nuestra estructura (la configuración de nuestra red neuronal) hace posible distinguir y especificar en el lenguaje como algo diferente. Dicho de otra manera, no podemos distinguir aquello que no aparece en la experiencia (que no haya existido configuración de red neuronal previa), aquello para lo cual no tenemos una distinción en nuestra historia, aquello, en suma, que no podemos nombrar. Un individuo de principios del siglo XX que se situara frente a un ordenador portátil, no tendría las distinciones necesarias para nombrarlo y mucho menos para utilizarlo. Este individuo podría observar un aparato compuesto por diferentes metales,

plásticos, cristales, luces y cables, porque tendría distinciones limitadas solo a estos aspectos, pero no podría observar un ordenador e interactuar con el computador originado por cambios en su estructura, tal y como nosotros somos capaces de hacerlo.

Por lo tanto, creemos que *"Todo lo dicho es dicho por un observador (ser humano) a otro observador que puede ser él o ella misma"*³⁴. Quién distingue es siempre un observador, alguien que mira desde su propia concepción del mundo, desde su historia, su cultura, sus experiencias, su red de coherencias y criterios de validez. Es imposible separar el objeto a distinguir del observador que distingue. Por esto, la realidad es observador dependiente.

Así, nuestra realidad del conflicto no es una realidad objetiva e independiente sino es una realidad construida a partir de las perspectivas de los integrantes de nuestra cultura. Incluso podemos afirmar que hay tantas realidades del conflicto colombiano como colombianos participando de él. Por esto, todo lo que opinamos acerca de nuestra realidad histórica se basa en las distinciones que hemos elaborado desde nuestra propia coherencia operacional. No se trata de negar una realidad de violencia y dolor que en efecto existe, se trata de reconocer que siempre la realidad del conflicto existe desde una perspectiva, y esta perspectiva se ha generado a partir de nuestras propias coherencias en nuestro operar como sujetos sociales. En últimas, esto nos lleva a comprender que parte del problema cultural que tenemos es que se ha legitimado el operar violento que genera dolor y sufrimiento como un operar coherente y válido con la comprensión del mundo que tenemos. ¿Cómo es posible que, en nuestra cultura, sea coherente en nuestro operar el causar el dolor al otro?

b) Comprendemos según nuestro tono emocional

Lo que hemos afirmado hasta aquí es que somos sistemas cuya configuración cognitiva-perceptual es tal que constituimos nuestra realidad a partir de nuestra estructura de redes neuronales. No queremos desconocer que hay un devenir histórico que de alguna forma constituye nuestro entorno. Lo que queremos decir es que esa realidad siempre se da desde una perspectiva personal. Ahora bien, en la medida en que esa perspectiva es siempre configurada a

34 "Ley sistémica No 1: El Observar". Este ensayo que fue escrito entre los años 1999 y 2004, y al que desde el 2005 al 2007 se le hicieron algunas ampliaciones, se encontraba hasta ahora inédito.

partir de nuestro operar, la perspectiva es siempre coherente con sus propias comprensiones que se tienen del mundo y con la forma como esas comprensiones determinan nuestro actuar. Por supuesto, con el término comprensión no estamos entendiendo el resultado de un proceso mental de conocimiento, sino la concepción que tenemos de nuestro entorno, la mayoría de las veces inconscientes, y que nos permiten actuar en relación con él.

Al respecto hay que decir dos cosas: la primera es que, en tanto tenemos siempre una comprensión coherente con nosotros mismos y con nuestro actuar, - a pesar que para un observador externo ese actuar puede ser observado como incoherente -, nunca nos encontramos obligados a cambiar nuestra perspectiva y esta tiene la tendencia a perpetuarse o conservarse; la segunda es que hay una relación muy estrecha entre las emociones y las comprensiones que vale la pena entender. Lo que estamos afirmando aquí es que existe un entramado emocional que ha validado como legítimo que en nuestro operar haya violencia y dolor, y que, en tanto es coherente consigo mismo, tiende a conservarse y perpetuarse.

Miremos entonces qué significa, desde la *biología cultural*, aquello que nosotros llamamos *emociones*. Hay una larga tradición que asume que las emociones son una afectación (pasión) no corporal del alma. Esta es una comprensión que desconoce su condición biológica. En cambio, cuando se comprende que las emociones son un mecanismo biológico que posibilita un tipo de actuar determinado e imposibilita otros actúes, -en tanto se las comprende como un dominio de acción-, de alguna forma se está mostrando que las emociones están plenamente relacionadas con el permanente actuar humano y con las comprensiones que permiten ese actuar. No es cierto, entonces, que tengamos una emoción como una simple reacción a algo que percibimos en el mundo; es más bien que tenemos una comprensión, -y actuamos en coherencia con esa comprensión, aunque no sea racional y consciente -, porque nos encontramos en una emoción particular.

Desde esta perspectiva, toda comprensión es siempre una comprensión emocional, por más que interpretemos y manifestemos nuestras posturas por medio de un uso argumentativo del lenguaje y la razón, que de hecho sólo sería una justificación de lo ya sentimos y actuamos. El segundo punto es la comprensión que se tiene de *cultura*. Podemos decir que existen diferentes culturas y que las podemos diferenciar porque ellas conservan diferentes rasgos de generación en generación, de manera que las

personas que la conforman se identifican con esos rasgos conservados. Pero esto puede llevar a la confusión de pensar que las manifestaciones culturales, - la comida, la música, incluso la idiosincrasia de su gente, por ejemplo -, son los rasgos que se conservan y que la determinan. Lo que nos ha permitido comprender la *biología cultural* es que lo que las culturas conservan no son los simples rasgos visibles sino el entramado entre las emociones, - o mejor, el vivir emocionando-, y el lenguaje, - o mejor, el vivir en el lenguaje, o "lenguajeando" -, que se repiten generación a generación y que configuran el criterio de validez para determinar los actúes que son, desde esa cultura, aceptables o no. Cuando hablamos de cultura estamos hablando, en últimas, de emociones y lenguajes que se conservan. El tercer punto es, en realidad, la consecuencia de los dos anteriores. El que las emociones se conserven culturalmente y el que, al mismo tiempo, las emociones determinen las comprensiones que tenemos del mundo, solo quiere decir que tenemos unas comprensiones que conservamos culturalmente y que están en coherencia con nuestro actuar. Nuestra historia de desencuentros violentos e intentos de reconciliación es la historia de nuestras emociones y las consecuentes comprensiones del mundo que nos han llevado a actuar así. Por tanto, y a propósito de la firma del Acuerdo Final, nos surgen preguntas como ¿Cuáles han sido las emociones que se han conservado y que han determinado un actuar violento en nuestra historia? ¿Esas emociones han cambiado con el proceso de paz? ¿Y qué emociones se han conservado en todos los intentos de diálogos pasados? En últimas ¿qué comprensión tenemos de nosotros mismos?

V. LA CONSERVACIÓN DE LA INDIGNACIÓN

El 15 de mayo de 2011 un grupo de 40 personas acamparon en la plaza de la Puerta del Sol en Madrid, España. Esto dio pie a la aparición de un movimiento que fue conocido como el *Movimiento de los Indignados* o *M-15*. Fue la primera vez que se "institucionalizó" la emoción de la indignación y se le sacó del ámbito personal, donde hacía tiempo se estaba gestando. El pequeño libro de Hessel de nombre *¡Indignaos!* es de hecho un llamado a despertar de la indiferencia; una especie de motivación emocional para asumir la indignación como el medio para, primero, reconocer y, luego, luchar contra la injusticia. Sin embargo, es seguro que la indignación no nació en el 2011. No ha sido una emoción espontánea nacida de la injusticia que pulula en nuestros días.

La indignación es ciertamente una emoción que está relacionada con la injusticia. Pero, bajo la propuesta de la *Biología Cultural*, no constituye una simple reacción a los hechos injustos que aparecen en la vida. Todo lo contrario, podemos reconocer las injusticias que hay en el mundo gracias a que nos indignamos; y cuando estamos indignados comprendemos los hechos desconcertantes de nuestro entorno como una manifestación de la injusticia. La indignación, sin embargo, es una emoción naturalmente pasajera. Permite reconocer la injusticia, pero al hacerlo, permite reconocer inmediatamente aquello que resulta inaceptable para mí. Por esto, la indignación da paso a la emoción que permite la reflexión, porque por naturaleza lleva a pensar en mis límites y por lo tanto en lo que me constituye en mí mismo. La indignación es especialmente valiosa en la medida en que abre la puerta a la reflexión y al hacerlo se desvanece en un fluir natural emocional.

Nuestra propuesta es que la larga historia de injusticia social que ha sufrido Colombia ha determinado que el "lengüajear" y el emocionar que se ha conservado sea el propio de la *indignación*. El que la indignación sea la emoción que se conserve en una cultura implica que pierde su carácter pasajero. Deja de dar paso a la reflexión y se engancha en la condición de comprender todo como una injusticia. La emoción de la *indignación*, en nuestro devenir cultural, ha restringido su campo de acción a las acciones violentas y ha determinado una comprensión tal que asumimos que la única forma de acabar con las injusticias sea, justamente, erradicarlas, aunque sea violentamente. Rastros de indignación se ven claramente en aquellas facciones de la sociedad que no apoyaron el Acuerdo Final, porque les parece inaceptable ver a exguerrilleros sentados en el Congreso, o porque les parece inaceptable otras formas de justicia que no sea la pena de prisión en una cárcel tradicional. Pero también podemos pensar que hay rastros de indignación en los asesinatos de Carlos Pizarro y de Guadalupe Salcedo, en la refundación de las guerrillas después de la "pacificación" de Rojas Pinilla o en el nacimiento de las autodefensas que luego dieron paso a las organizaciones paramilitares.

El que nuestra cultura haya conservado una red de conversaciones que cultiva la indignación es un hecho que es capaz de explicar las manifestaciones violentas de intolerancia y exclusión, y explica también la auto-justificación que los actores violentos (o los grupos sociales que justifican a los actores violentos) hacen de sus propios actos, por cuanto los ven siempre coherentes a su propia comprensión.

Pero también nuestra cultura ha gestado y conservado redes de conversación entorno a la reconciliación. Los intentos de pacificación que se presentan desde la década de los cincuenta dan cuenta de esto. No se trata de dos subculturas enfrentadas en las que sus redes de conversaciones luchan por prevalecer. Se trata de un sistema³⁵ en el que las redes de conversación de intolerancia y exclusión están acopladas con las redes de conversación de reconciliación e integración. Nuestra cultura ha conservado ese acoplamiento de manera que no se ha llegado nunca a un actuar social plenamente integrador, porque esos momentos de reconciliación están siempre seguidos y antecedidos de la emoción de la indignación. En esta dinámica sistémica, las injusticias se perpetúan y la indiferencia parece ser el camino válido de los privilegiados a quienes la violencia no nos ha tocado directamente. La pregunta no es simplemente por qué conservamos la indignación, -nuestra injusticia social es ya respuesta suficiente para esto -, nuestra pregunta debe dirigirse a permitirnos comprender esta dinámica de sucesión entre la indignación y la reconciliación: ¿Qué conservamos como cultura que ha determinado que seamos un sistema que funciona en un continuo paso de la intolerancia violenta a las promesas de reconciliación? O aún más importante: ¿Es la firma del acuerdo final el rompimiento definitivo a ese círculo sistémico?

VI. EL ACUERDO FINAL Y EL ROMPIMIENTO AL CÍRCULO SISTÉMICO

Pocos días después de haberse firmado el Acuerdo Final, el ex alcalde de Bogotá, ex candidato presidencial y promotor independiente por el "SI" al plebiscito, Antanas Mockus, puso en sus redes sociales lo siguiente: "(...) *Cuán capaces fueron los negociadores de Paz de aprender a verse y escucharse*" y luego "*Hoy con la ciudadanía compartimos*

35 En la teoría sistémica se puede afirmar que un sistema puede resultar funcional, aunque sea éticamente indeseable. El sistema, en tanto es un conjunto de elementos relacionados en el que el cambio de uno de ellos implica un cambio en la totalidad del sistema, logra un equilibrio en el momento en el que se conservan el tipo de relaciones entre las partes. Así, los espacios en los que se conserva la violencia como forma de relación, la violencia intrafamiliar, por ejemplo, muestran un sistema que se ha equilibrado. Creemos que para abordar estas situaciones no basta con juzgar que son situaciones condenables. Es necesario, más bien, comprender qué es lo que ha permitido conservar ese sistema equilibrado violento.

experiencias e historias cotidianas de reconciliación. La paz empieza por aprender a vernos y a escucharnos". El siguiente día, con evidente entusiasmo puso: "*Cesó la guerra con las FARC. ¡Fuimos capaces de escucharnos! Derrotando el odio, sembrando el respeto. Llegó el día, llegó, llegó.*". El énfasis que hizo Mockus -y el entusiasmo que puso- en el acto de escuchar no carece de sentido. Explica en el fondo el camino que sigue una sociedad para poder romper aquello que hemos llamado el *círculo sistémico*.

Escuchar no es un simple acto de audición. Todo lo contrario: podemos realizar nuestro acto de oír justo porque nuestra red neuronal, nuestra estructura de pensamiento, establece unas distinciones tales que los sonidos oídos cobran sentido y por tanto son escuchados, no como ruidos, sino como sonidos con significado. Por nuestra estructura interna de percepción, siempre escuchamos desde nuestras distinciones y coherencias internas. Pero este escuchar básico y natural no es el del todo abierto y más bien constituye un mecanismo de reafirmación de nuestra propia perspectiva; escuchamos lo que ya tenemos establecido desde nuestra propia autoconfiguración, -incluyendo nuestras emociones -, y en este sentido no escuchamos nada verdaderamente nuevo. ¿Cómo pueden entonces ocurrir los acuerdos y los consensos desde este encierro en nosotros mismos?

Se puede superar ese encierro en nosotros mismos porque el *escuchar* al que hace referencia Mockus supera claramente este estado. En el fondo, da cuenta de un fenómeno relacional en el que *se reconoce* al otro, decimos desde el CER; se hace *visible*. Es este reconocimiento el que posibilitó que el ejercicio de negociación en la Habana haya sido sostenible durante cuatro años, a pesar de todas las crisis y dificultades, y que se haya llegado a un Acuerdo Final. En el *hacer visible* al otro, éste aparece como un legítimo otro y esto es ya un salir del encierro que nos impone nuestra propia constitución. Se trata de sacar a los otros de nuestra comprensión ya cotidiana en la que se los sobrentiende, se les prejuzga y sólo se les ve desde nuestras distinciones preconcebidas desde mucho tiempo atrás. Se trata de *volver a conocerlos* (re-conocerlos) dándonos la oportunidad de generar nuevas distinciones más amplias e inclusivas. Algo de esto hay cuando decimos, o pedimos, que *comprendamos a la otra persona*.

En el CER pensamos que en los Diálogos de Paz de La Habana ese reconocimiento efectivamente se dio. Dos hechos nos hacen pensar esto. Por una parte, dentro de la estructura de la mesa de conversaciones, se creó lo que se

llamó la *Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas*³⁶. Esta Comisión, conformada por académicos de distintas instituciones, emprendió una relatoría histórica que buscaba desentrañar las raíces del conflicto, y buscaba *reconocer* las condiciones por las cuales los actores tomaron el rol que tomaron. Pero, por otra parte, y de forma aún más sensible, en el año 2014 se tomó la acertada decisión de que las víctimas hicieran parte de las dinámicas de los diálogos a través de unas visitas a la Mesa de Conversaciones³⁷. Aquí las víctimas finalmente fueron escuchadas³⁸.

Los testimonios ofrecidos por las víctimas nos permiten entender el impacto que ha tenido la escucha en el rompimiento del círculo sistémico. En un encuentro recientemente llevado a cabo entre los jefes de las FARC y los familiares de un grupo de diputados que fueron secuestrados y posteriormente asesinados por la guerrilla, Fabiola Perdomo, esposa de uno de los diputados dijo: "Siento alivio porque les transmití mi dolor" En la escucha, no se espera simplemente que la otra persona oiga lo que le tengo que decir. En realidad, se está esperando que le pase algo dentro de él, y que se conmueva como un síntoma de efectiva escucha. Sabemos que estamos escuchando si la realidad del otro verdaderamente me está interpelando. Y cuando esto sucede, la verdadera interpretación del otro es capaz de romper mis coherencias propias de comprensión y me exige, por tanto, nuevas comprensiones. Así, escuchar es dejar que el otro me interpele, pero también es reconocer mis propias coherencias internas, los límites que estas coherencias tienen, y el mundo completo que se queda por fuera de ellas y que está siempre conformado por verdaderos otros. Escuchar es siempre un mirarse a sí mismo y comprender sus límites de forma parecida a lo que sucede cuando la indignación da paso a la reflexión. La escucha a la que hace referencia Mockus es un acto de reflexión.

La terminación del conflicto interno que vive Colombia no depende exclusivamente del cumplimiento de lo acordado en La Habana. En realidad, se requiere que los diálogos

36 Ver: <https://www.mesadeconversaciones.com.co/comision-historica/introduccion>

37 Ver: Acevedo, Oscar y Comisión de Conciliación Nacional. El Corazón de las Víctimas: aportes a la verdad para la reconciliación en Colombia. Editorial San Pablo, Bogotá, 2016.

38 La visita de las víctimas no fue discriminatoria. Fueron víctimas que representaban a otras víctimas de todo el conflicto colombiano, no solamente de las FARC. Participaron víctimas de acciones terroristas del narcotráfico, de los paramilitares, de agencias del Estado y, por supuesto, de la guerrilla.

formales, que en la medida en que adoptaron una postura de escucha se convirtieron más en conversaciones, se trasladan a la red de conversaciones cotidiana de nuestra propia cultura. Cuando conversamos, escuchamos, y cuando escuchamos, reconocemos nuestra propia responsabilidad en el sistema cultural que somos. Cuando conversamos pasamos de la indignación a la reflexión.

VII. DE LA VICTORIA DEL "NO" A LOS ESPACIOS DE CONVERSACIÓN

Los resultados del plebiscito realizado el 2 de octubre sorprendieron al mundo entero. Fueron sólo 53.908 votos, el 0.21%, los que determinaron que el Acuerdo Final Para una Paz Estable y Duradera no fuera avalado por la ciudadanía colombiana. Quizás más desconcertante es el hecho de que de un censo electoral de casi 35 millones de personas habilitadas para votar, ese día sólo lo hicieron 13 millones, un poco más del 37%. El desconcierto de este hecho se concreta en la pregunta que corrió por el mundo entero: ¿cómo es posible que la mitad de la población colombiana vote en contra de terminar un conflicto de 52 años que ha generado 6 millones de víctimas?

Las respuestas dadas a esta pregunta parecen ser intentos por explicar lo inexplicable. Pasan por una variedad de hipótesis entre las que se cuentan, por ejemplo, la manipulación a los ciudadanos que votaron por el "NO" por parte de ciertos actores políticos, un fallo estructural en la democracia colombiana cuyo síntoma puede ser la altísima abstención, problemas en el manejo de la campaña que promovía el "SI", falta de pedagogía sobre lo que se estaba votando y sobre el acuerdo mismo, o el terrible desprestigio que sufre el gobierno en este momento y la desconfianza hacia las Farc. Puede decirse que hay algo de verdad en todas estas respuestas. Pero todas ellas están asumiendo los resultados del plebiscito como el punto de quiebre en una dinámica de reconciliación que se venía instituyendo desde hacía 6 años. Y así, estos resultados son entendidos como una especie de confrontación en una sociedad polarizada, que se encuentra enfrentada en posturas irreconciliables.

Nuestra propuesta es que las dinámicas de nuestro sistema cultural expuestas anteriormente, que explican el entretejimiento histórico entre violencia e intentos de reconciliación, son capaces también de explicar los resultados del plebiscito del 2 de octubre. Por tanto, estos resultados no son un evento carente de lógica y extraño al devenir histórico de los colombianos; los resultados del plebiscito son, en

realidad, un evento más en las dinámicas que el sistema social que conformamos ha conservado como parte de su identidad cultural. Estas dinámicas están sustentadas en las comprensiones resultantes del entretejimiento entre el "lenguajear" (vivir en el lenguaje) y el emocionar (vivir en la emoción) característico de esta cultura. Habíamos propuesto que la emoción que se conserva y que determina las coherencias internas del sistema es la indignación. Esto quiere decir que los actores de las personas que integran el sistema son coherentes con esta emoción y con las comprensiones que ella determina. Desde esta mirada sistémica, los resultados del plebiscito son absolutamente coherentes con la cultura donde fueron gestados y no representan ningún tipo de quiebre con el propio sistema. Aunque quizás, y esto sí es lo nuevo que saca a la luz los resultados del plebiscito, este mecanismo sistémico es comprendido y manejado de forma mucho más consciente de lo que creíamos.

Algunos días después de la realización del plebiscito, Juan Carlos Vélez, gerente de la campaña que impulsó el voto por el "NO" explicó la estrategia de campaña:

"Unos estrategas de Panamá y Brasil nos dijeron que la estrategia era dejar de explicar los acuerdos para centrar el mensaje en la indignación. En emisoras de estratos medios y altos nos basamos en la no impunidad, la elegibilidad y la reforma tributaria, mientras en las emisoras de estratos bajos nos enfocamos en subsidios. En cuanto al segmento en cada región utilizamos sus respectivos acentos. En la Costa individualizamos el mensaje de que nos íbamos a convertir en Venezuela. Y aquí el No ganó sin pagar un peso. En ocho municipios del Cauca pasamos propaganda por radio la noche del sábado centrada en las víctimas"

Lo dicho por Juan Carlos Vélez en esta entrevista no tardó mucho en generar revuelo. Muchos sectores de la sociedad se manifestaron en contra de la campaña por el "NO" en tanto se había hecho evidente que habían manipulado la opinión pública para generar una indignación que motivara el voto negativo. Fue incluso evidente que el lenguaje mismo de la campaña fue un lenguaje propio de los indignados. Sin embargo, no podemos decir que la campaña manipuló la gente para generar indignación. Más bien fue al contrario; gracias a que la emoción predominante en nuestra cultura es la indignación resultó fácil hacer que lo pactado en el Acuerdo Final fuera entendido como injusto. Los actos de la campaña por el "NO" no son otra cosa que un actuar que conserva la coherencia interna del sistema cultural que somos. Las respuestas indignadas de los que votaron por el "SÍ", la sensación de que los resultados del plebiscito son

injustos por la manipulación de "los otros", y todas aquellas manifestaciones que intentan desconocer los que no opinan como uno, son también actores que se mueven entre las dinámicas que conservan la indignación como el rasgo emocional de nuestra cultura.

En este estado de cosas, los resultados del plebiscito son una perpetuación de nuestro sistema cultural como pueden ser también las manifestaciones sociales resultantes de este evento. Nuestra pregunta entonces se dirige a establecer cuáles son las posibilidades de cambio de manera que se generen nuevas comprensiones sobre nuestra realidad en este momento histórico. Es justo ahora, cuando la sociedad colombiana debería estar a la altura del momento y superar su fijación emocional por la indignación para generar nuevas comprensiones de sí misma, y por lo tanto, nuevas dinámicas y comportamientos.

También queremos mostrar el lado positivo de este momento histórico. La victoria del "NO" obligó a la ciudadanía a asumir una participación mucho más directa, y por tanto, a involucrarse en el proceso de paz. Tan sólo tres días después de la publicación de los resultados tuvo lugar una de las movilizaciones ciudadanas más grandes de los últimos 20 años; la llamada "Marcha del silencio". Además de ser una clara manifestación de rechazo por la situación de incertidumbre a la que queda sometido el país, la marcha del silencio fue, sobretodo, un espacio en el que la gente se hizo cargo del tema del proceso de paz. No era ya un problema exclusivo de los negociadores de la Habana. Sin embargo, el hacerse cargo del tema tiene ciertas exigencias: se hace necesario que se deje de recurrir a opiniones negadoras en el diálogo y por lo tanto se hace necesario abrir espacios de conversación. Sólo una de las organizaciones estudiantiles que fomenta las movilizaciones que buscan un pronto acuerdo con las FARC ha creado, en menos de dos semanas, asambleas permanentes en 15 de las principales ciudades del país y ha creado también 8 comisiones de estudio temáticas. Estos son, ciertamente, espacios de conversación.

Y son justamente las dinámicas de conversación las que pueden establecer nuevos mecanismos emocionales culturales. Esto es así, porque el conversar no es un uso cualquiera del lenguaje. Las verdaderas conversaciones permiten que las personas deriven libremente en su hablar. No hay en ellas una expectativa centrada en convencer al otro y por tanto se abre la posibilidad de escuchar nuevas cosas. En las conversaciones existe la posibilidad de validar nuevas posturas; se observa al otro con desapego a los ideales, se le observa desde la confianza, se le reconoce su historia, y se le

deja por fuera de los juicios tajantes. En la conversación se suscita la emoción propia de la validación de los otros, y en tanto esto pasa, se permite que la indignación se diluya en su fluir emocional natural.

Existe la posibilidad de que la movilización permita generar nuevas redes de conversaciones que no conserven la indignación, sino que propongan nuevas comprensiones y nuevas emocionalidades. Para esto la discursividad de las movilizaciones debe dejar de estar centrada en las injusticias propiciadas por los otros y debe redirigirse a la posibilidad de imaginarse una nueva realidad. Esto significa que el cambio que sufrieron las negociaciones de la Habana, en el que dejaron de ser un simple diálogo y empezaron a ser una conversación, debe presentarse también en la cotidianidad de las movilizaciones ciudadanas. Por eso, la incertidumbre de los resultados del plebiscito es en realidad la oportunidad para que el escuchar se convierta en el actuar predominante que logre determinar las nuevas coherencias internas de nuestro sistema cultural.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. ACEVEDO, OSCAR Y COMISIÓN DE CONCILIACIÓN NACIONAL. (2016). El Corazón de las Víctimas: aportes a la verdad para la reconciliación en Colombia. Editorial San Pablo. Bogotá, Colombia.
2. DÁVILA, XIMENA Y MATURANA, HUMBERTO. (2015). El Árbol de Vivir. MPV editores - Escuela Matriztica. Santiago, Chile.
3. HESSEL, STÉPHANE (2011). Indignaos: un alegato contra la indiferencia y a favor de la insurrección pacífica. Ediciones Destino. Barcelona, España.
4. MATURANA, HUMBERTO Y VARELA, FRANCISCO (1990). El Árbol del Conocimiento. Editorial Debate. Madrid, España.
5. MATURANA, HUMBERTO Y VERDEN - ZOLLER, GERDA. (1993). Amor y Juego. Editorial de Instituto de Terapia Cognitiva. Santiago, Chile.
6. MATURANA, HUMBERTO Y JORGE LUZORO. (2006). Desde la Biología a la Psicología. Editorial Universitaria. Santiago, Chile.
7. NUSSBAUM, MARTHA. (2014). Emociones políticas. Paidós. Barcelona, España.
8. RAMÍREZ - OROZCO, MARIO. (2013). La paz sin engaños. Ediciones Unisalle. Bogotá, Colombia.

A una conversación del éxito

Diego Alarcón³⁹
Claudio Molina⁴⁰

I. RESUMEN

Este artículo fue escrito por en el marco de la participación de los autores como alumnos del Diplomado en Negociación, XII versión, año 2016. El objeto de este trabajo es analizar, a la luz de los principios del método de negociación de Harvard y de los aportes del Programa de Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, una de las negociaciones más trascendentes que le ha tocado vivir a la Asociación Nacional de Fútbol de Chile. Se revisarán las claves del éxito detrás de la contratación de Marcelo Bielsa y su staff técnico el año 2007.

II. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA NEGOCIACIÓN

Una conversación puede transformar nuestra realidad. Basta notar cómo nos cambia la cara con una buena noticia que alguien decidió contarnos. La conversación parece ser el paso inicial a una negociación exitosa. “¿Sólo conversar?”, podrías estar pensando. Sí, solo conversando, entendiéndolo no solo como dos personas que hablan por inercia, sino como un intercambio abierto de ideas, sensaciones o pensamientos entre dos personas. El día que Chile cayó 6-1 ante Brasil por octavos de final de la Copa América 2007, Harold Mayne-Nicholls se atrevió a tener una conversación con Marcelo

Bielsa. En una apuesta casi personal, no solo intercambió palabras, sino que después preparó la negociación que traería a este estratega clave en la historia del fútbol chileno.

El 10 de agosto de 2007, después de un mes de negociaciones, Marcelo Bielsa fue anunciado como el nuevo técnico de la selección nacional. La sorpresa del “sí” del entrenador para dirigir a Chile causaba revuelo nacional. La apuesta del presidente de la ANFP, sin duda, terminó siendo un éxito. El fútbol chileno materializó un cambio de mentalidad y de metodología radicales durante el proceso del técnico argentino. Muchos entendidos aseguran que su trabajo prolijo fue esencial en los posteriores logros de la selección adulta de fútbol. El rumbo de los “triumfos morales”, acumulados por décadas para el deporte rey de nuestro país, cambiaba rotundamente con una negociación, quizás la más importante de la historia del fútbol chileno.

Todo comienza a mediados de 2007, cuando la selección adulta de fútbol atravesaba una importante crisis. No solo por los magros resultados deportivos (casi una década sin participar en campeonatos del mundo y una dolorosa eliminación contra Brasil en la Copa América de Venezuela), sino también por los escándalos disciplinarios de los deportistas nacionales. Recordado hasta el día de hoy es el “Puerto Ordazo”, nombre con que la prensa nacional bautizó a una noche para el olvido: funcionarios del hotel donde se hospedaba la Roja durante la Copa América denunciaron desórdenes e insultos graves por parte de un puñado de jugadores. Los excesos pasaron la cuenta y el técnico de la selección en ese entonces, Nelson Acosta, renuncia. La dirigencia debe tomar una decisión.

39 Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Diplomado en Negociación de la misma casa de estudios. Added Value Associate Manager - FOX Networks Group. Correo Electrónico: diego.alarcon@fox.com

40 Kinesiólogo de la Universidad de las Américas y Diplomado en Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Negociador del Holding SMU S.A. Correo Electrónico: claudio.molina@gmail.com

Por otro lado, Marcelo Bielsa ya llevaba 3 años recluido en su casa en el sector rural de Rosario. El otrora exitoso técnico argentino conocía perfectamente los días de gloria. Su carrera estaba marcada por su rigurosidad (el llamado "método Bielsa", famoso por la exigencia física y táctica a los futbolistas) y también por sus triunfos. Newell's Old Boys y Vélez Sarsfield fueron liderados por el "Loco" en sendas campañas que derivaron en campeonatos nacionales. Dirigiendo a Argentina, había culminado un demoledor proceso eliminatorio para el mundial de Corea y Japón 2002, donde lideró la clasificación sudamericana. La forma de jugar de esa arrolladora Argentina encandilaba a la prensa del mundo mientras las expectativas del pueblo argentino crecían. Pese a todo, Argentina queda fuera en primera ronda, el fracaso calaba hondo y Bielsa se ganaba el repudio de buena parte de los argentinos, incluso de un sector de la prensa especializada. Dos años más tarde, la Argentina de Bielsa gana la medalla de oro en los Juegos Olímpicos de Atenas 2004, único trofeo que faltaba en las vitrinas de la Asociación del Fútbol Argentina. Posteriormente, continúa trabajando con excelentes resultados en las clasificatorias de la selección adulta camino hacia el Mundial de Alemania 2006 y, producto de diferencias con la dirigencia, renuncia a la selección.

III. LA ANATOMÍA DE LA NEGOCIACIÓN

Teniendo estos antecedentes en consideración, es importante analizar cuáles fueron las claves del éxito de la negociación. A nuestro entender, la preparación jugó un rol decisivo. A mayor abundamiento y según distintos autores dentro de los elementos de la anatomía de la negociación encontramos las posiciones e intereses, opciones, alternativas, comunicación, relación, compromisos y legitimidad.

Cabe destacar que el punto de vista de Marcelo Bielsa fue extraído de diferentes notas periodísticas y conferencias de prensa que dio el rosarino. Por el lado de la ANFP, se realizó una entrevista a Harold Mayne-Nicholls y a distintos personeros del órgano rector del fútbol nacional de ese entonces. De esta manera, podemos establecer lo siguiente:

1) Posiciones: las peticiones concretas de cada una de las partes.

La posición de la directiva presidida por Harold Mayne-Nicholls era una sola; se buscaba tener una selección con la cual la gente se identificara, entendiendo que la Roja es

vista como un gran factor de unidad para los chilenos. De hecho, un estudio de 2007, realizado por la Universidad del Desarrollo y la consultora Mediática, indicaba que un 80,4% de los encuestados aseguraba que los partidos de la selección unían mucho a los chilenos, siendo la segunda instancia que más nos unía, solo detrás de la Teletón y por sobre las Fiestas Patrias⁴¹.

Según lo investigado, el cuerpo técnico que dirigía Marcelo Bielsa, por su parte, buscaba principalmente asumir la dirección de un equipo de fútbol o selección con una propuesta seria.

A simple vista, no parecen situaciones compatibles. Un riguroso técnico de la trayectoria de Bielsa y una selección que no daba luces de ser capaz de entregar una propuesta, tanto por su deficiente desempeño como por su mal comportamiento fuera de la cancha.

2) Intereses: las necesidades y motivaciones que subyacen a las posiciones

Una entrevista a Harold Mayne-Nicholls, hecha por el medio peruano "El Comercio"⁴², relata los intereses que tenía la ANFP en la contratación: Devolver la disciplina a los jugadores, implementar mayor rigor en el trabajo y entregar humildad constante en lo deportivo. Además, existía una preocupación por la revalorización de la alicaída marca de la selección chilena de fútbol, que incidía en la débil situación financiera de la asociación.

Por su parte, el staff técnico del rosarino parecía inclinarse por un proyecto que le permitiera implementar su método en óptimas condiciones, en un ambiente de autonomía en su trabajo, profesionalismo y compromiso.

Podemos notar que existían coincidencias en algunos intereses, lo que abrió el camino para ir desarrollando paso a paso una propuesta beneficiosa para ambas partes. A pesar de que también existían intereses contrapuestos, esta negociación fue bien manejada, enfocándose en los puntos de acuerdo y no entrampándose en diferencias. Recordemos que la sola oposición de intereses no constituye por sí misma un conflicto⁴³, y dependerá de la forma en que sea gestionado si se transforma en una oportunidad para crear valor o en un obstáculo.

41 Índice de Percepción Fútbol Chileno. Conociendo al Jugador N°12. (2007). UDD-Mediática.

42 Mario Fernández (2014).

43 Saieh Cristián, Rodríguez Darío y Opazo María Pilar (2006). p. 27

Es importante destacar que, en esta negociación, no tuvo gran ponderación el acuerdo económico o el compromiso de alcanzar determinados éxitos deportivos, como tradicionalmente se da en la industria del fútbol profesional, sobre todo a nivel de selecciones.

3) Alternativas y Plan B: las soluciones que las partes tienen fuera de la mesa de negociación sin depender de la voluntad del otro.

La prensa de la época informaba de las siguientes alternativas para la ANFP: Manuel Pellegrini (CHI), Gustavo Benítez (PAR), José Sulantay (CHI) y Claudio Borghi (ARG).

Se considera que el BATNA de la ANFP era Claudio Borghi, principalmente porque era el técnico más cercano a nuestro fútbol, muy popular y querido por la gente. Además, venía de dirigir a Colo-Colo, uno de los equipos más grandes del fútbol chileno, consiguiendo por primera vez el tetracampeonato del torneo nacional y con gran participación en la Copa Sudamericana el año 2006 (finalista).

En cambio, para el cuerpo técnico de Bielsa, manejaba alternativas de México y Argentina (Newell's Old Boys), pero es posible suponer que, dados sus requerimientos y exigencias, no tenía BATNA⁴⁴. Recordemos que para que una alternativa sea un verdadero plan B, debe ser real, concreto y de fácil ejecución, además de ser capaz de satisfacer mis intereses o al menos una gran parte de ellos.

Es importante destacar que la alternativa de Borghi era presionada por los medios e incluso por dirigentes del fútbol nacional, situación de dificultad adicional que tuvo que manejar Harold Mayne-Nicholls en el proceso de negociación con Marcelo Bielsa.

4) La importancia de la relación:

La relación entre las partes comienza el año 1992 en Santiago de Chile, cuando Marcelo Bielsa y Harold Mayne-Nicholls se conocen por un partido de Copa Libertadores entre Newell's Old Boys, equipo que dirigía Marcelo Bielsa y la Universidad Católica, escuadra donde Mayne-Nicholls participaba como dirigente. Posteriormente, se verían fugazmente en aeropuertos o por coincidencias en el proyecto GOAL de la FIFA.

Negociar con un extraño siempre es difícil, por lo que un negociador hábil debe hacer lo posible por conocer a la otra parte, generando una relación. Marcelo Bielsa es un personaje muy hermético y celoso de su vida privada. Pese

44 Best Alternative To a Negotiated Agreement, o plan B.

a esa dificultad, el presidente de la ANFP parece entenderse muy bien con Bielsa, producto de los encuentros casuales que tuvieron en sus diferentes trabajos en el mundo del fútbol.

Una vez iniciada la negociación para su posible contratación, Harold Mayne-Nicholls da tempranas muestras de profesionalismo, llegando media hora antes a los encuentros pactados tanto en Rosario como en Santiago, además de mostrar su conocimiento de jugadores chilenos, aún en su posición como dirigente. De hecho, en una de las negociaciones, Bielsa le muestra un listado enorme de jugadores que el estratega había observado y tenía en carpeta en caso de aceptar la propuesta. Tras leerlo detenidamente, Harold Mayne-Nicholls le agrega un jugador más: una joven promesa iquiqueña llamada Edson Puch. Marcelo Bielsa recibía la señal de que el presidente de la ANFP estaba muy interiorizado en el fútbol que presidía. Otro punto a destacar es que el presidente de la ANFP respetó mucho la confidencialidad de lo que se hablaba durante el proceso de la negociación con el rosarino.

Las buenas relaciones muchas veces generan confianza y en caso de no generarse desde un principio, el respeto es un muy buen equivalente funcional a ello. Marcelo Bielsa en varias notas de prensa, indicaba que respetaba a Harold Mayne-Nicholls por su trayectoria como dirigente y por su participación en el Proyecto GOAL de FIFA⁴⁵. La importancia de la relación y el resultado en esta negociación desembocan en que ambas partes utilizaron una estrategia colaborativa en la negociación.

5) Comunicación:

La comunicación en la negociación es clave para conseguir la aceptación del otro; en muchos casos una mala comunicación es la causa del fracaso. En el ambiente del fútbol, se sabe que Bielsa es capaz de renunciar por sentirse pasado a llevar o por no respetarse los compromisos. La comunicación es un aspecto importantísimo y nada de fácil con el entrenador. De hecho, el propio Julio Grondona, presidente de la AFA grafica lo difícil que puede ser esta tarea con Bielsa en su célebre frase: "Fue el mejor técnico que tuvimos, pero era imposible hablar con él"⁴⁶.

En contraste, Harold Mayne-Nicholls tiene incorporada la escucha activa como una habilidad fundamental a la hora de negociar, además de una idea clara de lo que él quería para

45 Cooperativa. (2010).

46 Ariel Senosiain. Lo suficientemente loco. Una biografía de Marcelo Bielsa.

la selección nacional, por lo que la comunicación se daba fluidamente.

La etapa inicial de esta negociación, donde se generan expectativas y se ven las posibilidades de llegar a acuerdo, fue relativamente breve. Bielsa se interesa en la propuesta cuando el dirigente lo contacta y empiezan a ver cómo eventualmente trabajarían. Mayne-Nicholls es consciente en que no ha obtenido el sí hasta que se cierre la negociación. Debido a la preparación de la negociación, el presidente del fútbol chileno no cae en atajos mentales o heurísticas, ni tampoco tiene problemas en aspectos interculturales que podrían haberse dado en el proceso.

Es importante señalar el concepto de la doble contingencia, en virtud del cual cada involucrado tiene diferentes opciones de acción frente a sí, desconoce las opciones de los demás y aparece la necesidad que tienen los individuos de armonizar sus intereses y necesidades frente a esa contingencia⁴⁷. Marcelo Bielsa había rechazado varias ofertas anteriormente en situaciones aparentemente mucho más atractivas, por lo tanto, la otra parte (Mayne-Nicholls) debía tener la empatía suficiente para lograr "intuir" lo que el otro buscaba o bien, anticiparse a las posibilidades que se fueran presentando.

6) Opciones: soluciones que las partes idean en conjunto dentro de la mesa de negociación.

Conforme avanza la negociación, la generación de opciones estaba abierta, debido a que ya existía respeto y una incipiente confianza.

Es muy importante señalar que, tanto la ANFP como Bielsa comienzan a generar concesiones. Contrario a lo que se ha aseverado por la prensa, Harold Mayne-Nicholls no realizó grandes concesiones a lo que él ya tenía pensado para la selección. Según relata él mismo, ambas partes conversaron punto a punto lo que podían conceder y lo que no. Naturalmente, existían peticiones que Bielsa no aceptaba y otras que sí. Mayne-Nicholls también entendía que algunas peticiones propuestas por Bielsa no eran alcanzables y no era profesional comprometerse a darles cumplimiento. Una hoja rayada por ambos iba a traspasarse a computador para mayor formalidad. Según cuenta Mayne-Nicholls, el propio Bielsa le dijo que la iba a redactar para posteriores seguimientos o revisiones, situación que nunca fue necesaria. La confianza estaba construida y la palabra de ambos era el mayor activo.

Por mencionar algunos ejemplos del acuerdo, las charlas que daba Marcelo Bielsa iban, por contrato, directo a las arcas de la ANFP, entendiendo que estarían acordando un contrato de tiempo completo. Bielsa solicitó si estos recursos podían ir directamente a aportar en la infraestructura del complejo deportivo Juan Pinto Durán, petición que la ANFP aceptó. También pidió desde un principio que toda la delegación viajara en clase business, incluyendo utileros y ayudantes, a lo que Mayne-Nicholls estuvo de acuerdo.

Una petición de Bielsa fue también la inclusión de sparrings que trabajaran la estrategia del rival. La ANFP podía hacer los esfuerzos para traer sparrings de diferentes clubes, pero comprometerse a que emularan la estrategia del rival de turno no estaba dentro de la planificación de Mayne-Nicholls.

Las condiciones de trabajo del rosarino eran muy distintas a las que existían en Chile. Harold Mayne-Nicholls y su equipo se ponen a trabajar para ello y logran ir cumpliendo con los requerimientos por alcanzar.

El objetivo de Harold Mayne-Nicholls es claro. Contratar a Bielsa y que pueda trabajar a gusto. Este último nota que hay formas de trabajar en común, lo que le hace confiar en él y estar dispuesto a invertir. Es muy decidido que la conversación sobre el sueldo por temporada fue muy breve. Una llamada telefónica de Bielsa entregando la cifra y Mayne-Nicholls aceptándola, sin regatear. Harold sabía que la oportunidad era única y que no iba a detenerse por una cifra nunca antes vista en Chile, pero común en el concierto internacional de ese tipo de entrenadores.

En la etapa intermedia de negociación, lo más importante es la generación de opciones, en lo que el poder juega un rol fundamental. Marcelo Bielsa reúne varias fuentes de poder como, por ejemplo, sus resultados, el conocimiento experto y la trayectoria. En negociaciones en que el poder es asimétrico, ser la parte más débil puede complicar conseguir un buen resultado. Para equiparar condiciones, como ya lo hemos mencionado, Mayne-Nicholls se prepara exhaustivamente en la negociación, sabiendo perfectamente qué estaba buscando. Esto le permite ganar tiempo, factor escaso para la ANFP en esta contratación, dado que tenía compromisos de cara al Mundial de Sudáfrica 2010.

7) Legitimidad: antecedentes objetivos que otorgan validez a la negociación.

A primera vista, podemos encontrar un precedente: los logros de Marcelo Bielsa ayudaban a la ANFP a generar

⁴⁷ Saieh, Cristián et al (2006). p. 50

confianza en los requerimientos puestos en la mesa de negociación y a alcanzar determinados acuerdos. Del mismo modo, el monto por temporada acordado estaba sustentado también por el valor de mercado.

Por otro lado, podemos apreciar que la consistencia en la forma de actuar de los negociadores se encuentra presente en esta negociación. Mayne-Nicholls se apoya en el constante actuar y forma hermética de ser de Bielsa, y éste último en el respeto que le infunde Mayne-Nicholls.

8) Compromisos:

La confianza es un aspecto clave para este elemento. La calidad del acuerdo es alta, ya que estos son claros y explícitos, producto de una buena comunicación. Las responsabilidades de ambas partes se dan en un contexto de construcción de confianza. El contrato de trabajo explicita algunos compromisos, aunque la mayoría son "de palabra".

La etapa final, donde se prepara el acuerdo final, fue la etapa más extensa en esta negociación. La fluidez comunicativa permitió que no se generase disonancia cognitiva, fenómeno muy nocivo que puede boicotear una buena negociación, sobre todo en una persona que es especialmente intolerante a que no se respeten los acuerdos alcanzados, como es el caso de Bielsa.

En cuanto a los acuerdos alcanzados, los más importantes fueron:

- Sueldo: 1.5 millones de dólares por temporada para el staff (Ayudante técnico: Eduardo Berizzo, Preparador Físico: Luis Bonini y Preparador de Arqueros: Daniel Morón).
- Contrato hasta 31 de diciembre de 2009. En caso de clasificar al Mundial, sería hasta el 31 de diciembre de 2010.
- Autonomía total en las decisiones deportivas.
- Remodelaciones de Juan Pinto Durán para comodidad de jugadores, pero nada exagerado.
- Privacidad de los lugares de entrenamiento: Subir las rejas, restricciones a la prensa para grabar los entrenamientos y conseguir declaraciones de los jugadores

IV. CONCLUSIONES

Como conclusiones, es destacable que, siendo ésta una negociación difícil, el manejo y la claridad a la hora de negociar por parte de los negociadores permitió llegar a un acuerdo

sólido y consistente. Además, fue una negociación atípica en la industria, ya que más allá del logro de la clasificación al Mundial de Sudáfrica 2010, la negociación no se trabó en condiciones económicas ni resultados, sino que se logró otra serie de aspectos relevantes, tales como la mecánica y metodología de trabajo, la capacidad de cumplimiento de compromisos, contar con instalaciones de primer nivel, etc. La claridad en los intereses fue muy relevante también, ya que ambas partes tenían posiciones aparentemente distantes, pero lograron conversar como aliados, en un marco de respeto y confianza.

Podemos afirmar con mucha seguridad, que una buena comunicación en una negociación bien preparada puede generar efectos realmente importantes que cambien nuestro futuro. El ejemplo de la negociación de Mayne-Nicholls y Bielsa es una clara muestra de ello.

Una conversación clara y con comunicación efectiva puede cambiar las proyecciones de nuestro negocio, así como también la relación con nuestros hijos, pareja o nuestros padres. Muchas veces las posiciones parecen antagónicas y cualquier esfuerzo comunicativo nos puede parecer a priori una pérdida de tiempo, pero cuando entendemos la negociación como un proceso comunicativo, el inevitable primer gran paso es conversar.

La conversación abre intereses. ¿Cómo iba a saber Mayne-Nicholls que Bielsa, uno de los mejores técnicos del mundo, le iba a decir que sí a la Roja, justo después del Puerto Ordazo? Démonos el trabajo de contar con un objetivo claro. Atrevámonos a cambiar nuestra realidad. Es probable que la próxima conversación que te atrevas a tener cambie definitivamente el rumbo de lo que emprendes o lo que buscas.

V. BIBLIOGRAFÍA

1. MARIO FERNÁNDEZ (2014). Habla el hombre que llevó a Bielsa a ser idolatrado en Chile. [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2016]. Disponible en <http://elcomercio.pe/deporte-total/seleccion/marcelo-bielsa-mayne-nicholls-habla-hombre-que-llevo-idolatrado-chile-noticia-1706120>
2. ARIEL SENOSIAIN. Lo suficientemente loco. Una biografía de Marcelo Bielsa. Ed. Corregidor. Buenos Aires, Argentina.
3. SAIEH CRISTIÁN, RODRÍGUEZ, DARÍO Y OPAZO, MARÍA PILAR (2006), Negociación: ¿Cooperar o Competir? Ed. El Mercurio, Aguila. Santiago, Chile.

4. Índice de Percepción Fútbol Chileno. Conociendo al Jugador N°12. (2007). UDD- Mediática.
5. COOPERATIVA. (2010). Marcelo Bielsa: No puedo ni voy a trabajar con el Señor Segovia. [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2016]. Disponible en <http://www.cooperativa.cl/noticias/deportes/futbol/marcelo-bielsa/marcelo-bielsa-no-puedo-ni-voy-a-trabajar-con-el-senor-segovia/2010-11-03/200215.html>

VI. ACTIVIDADES E HITOS DEL PROGRAMA

En sus 13 años de existencia, primero como Centro de Negociación y hoy organizado como un Programa, esta iniciativa académica ha desarrollado activamente su misión en cuatro áreas: investigación aplicada, extensión, docencia y servicios a la comunidad.

Alianzas con otras unidades académicas

Aunque el Programa nace como una iniciativa de la Facultad de Derecho, su objeto de estudio requiere un enfoque interdisciplinario. Por eso trabajamos estrechamente con la Escuela de Administración, la Escuela de Ingeniería, la Escuela de Trabajo Social y con el programa Puentes UC del Centro de Políticas Públicas, entre otras unidades académicas, centros y programas de nuestra universidad.

Estas alianzas han permitido llevar adelante un sinnúmero de proyectos conjuntos, especialmente en extensión, docencia y desarrollo de programas para instituciones, además de colaborar a entregar un sello común a los cursos de negociación y de resolución de conflictos que imparte la UC tanto dentro como fuera de sus campus.

Investigación aplicada

Uno de los mayores aportes del Programa a la sociedad consiste en contribuir a la creación de conocimiento en negociación y resolución alternativa de conflictos.

Nuestras iniciativas de investigación aplicada tienen por sobre todo el fin perfeccionar las metodologías existentes para negociar y resolver conflictos, con un sello que se basa en cuatro pilares: - preparación estratégica; - relaciones de cooperación; - construcción de confianza y; - conducción

de procesos regidos por la ética, que ponen a la dignidad humana en su centro.

Además, buscamos generar publicaciones que fomenten el desarrollo de la resolución cooperativa de controversias, incentivando la existencia de una mirada técnica del conflicto y su resolución y relevar la importancia social que tiene el desarrollo de estas habilidades para contribuir a crear una cultura más colaborativa.

Una metodología al servicio de las personas y las instituciones

Nuestros profesores miembros destacan impartiendo la docencia a través de los distintos programas de pregrado, posgrado y de educación profesional y continua que imparte la Universidad, como el magister en Derecho LLM-UC, el Magister en Ingeniería Industrial, Magister en Administración de la Construcción, la licenciatura en Derecho e innumerables Diplomados de diversas disciplinas.

Un segundo aporte relevante es la transmisión de este conocimiento a organizaciones. Por ejemplo, solo este año instituciones como la Dirección del Trabajo y empresas como Cencosud, Cocha, Codelco, Enx y Ventisquero confiaron la formación de sus profesionales a la Universidad a través de nuestro equipo.

13 años de historia: principales hitos

Desde su creación, esta iniciativa académica, ha conseguido hitos paulatinos logrando posicionar a la Universidad Católica como una de las instituciones líderes en el estudio de la resolución alternativa de conflictos en el país.

La dictación del Diplomado en Negociación, que año a año forma a profesionales de diversas disciplinas, junto con la formación de profesores, el aporte constante de ellos en la docencia, y la organización de un sinnúmero de programas de extensión en estrecha colaboración con distintas escuelas, han sido algunos de los logros concretos del Programa.

Entre algunos de los hitos conseguidos, destacan:

- La dictación del Diplomado en Negociación, hoy en su XIII versión.
- Organización del Congreso de Negociación, que ha contado con renombrados expositores internacionales, como William Ury, Adela Cortina y la especialista en mediación, Deborah Lockhart.
- Formación de académicos y alumnos de pregrado y postgrado como académicos, investigadores y ayudantes.
- Colaboración con el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago, para fomentar el desarrollo de la mediación comercial y para la formación de árbitros y mediadores.
- Alianzas con instituciones públicas y privadas para el desarrollo de competencias en sus organizaciones.
- Alianzas con la Escuela de Administración, Escuela de Ingeniería y Escuela de Trabajo Social, entre otras unidades de la universidad.
- Publicación mensual del Newsletter de Negociación UC.
- Implementación de metodología aprendizaje y servicio en el curso de pregrado de la escuela de Derecho en conjunto con Puentes UC.
- Desarrollo de publicaciones e investigaciones.

Actualidad del Programa

El año 2016 marca una nueva etapa de nuestro proyecto, organizado desde este año como un Programa de la Facultad de Derecho, que mantiene una fuerte vocación interdisciplinaria y está llamado a vincularse constantemente con las diversas unidades, centros y programas de la Universidad.

Algunos de los principales logros de este año fueron:

- XIII Diplomado en Negociación
- II Taller de Mediación y Resolución de Conflictos, organizado en conjunto con el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.
- Desarrollo de investigación en Mediación Comercial, en conjunto con Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.
- III Congreso de Negociación UC: Nuevas Tendencias en Mediación Comercial, en conjunto con Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago, que contó con la participación de Deborah Lockhart, CEO del Australian Disputes Centre.
- Curso de Relaciones Laborales y Negociación, en conjunto con el Centro de Desarrollo Directivo de la Escuela de Administración y el Centro de Relaciones Laborales UC.
- Implementación oficial de la metodología Aprendizaje y Servicio en el curso de pregrado de la Facultad de Derecho y dictación de este curso por primera vez en ambos semestres.
- Talleres para emprendedores y dirigentes sociales de comunidades vulnerables.
- Inicio de la colaboración con el Australian Disputes Centre.
- Dictación de cursos de negociación para empresas como Viña Ventisquero, Cocha y Cencosud.
- Curso de negociación para Directores Regionales de la Dirección del Trabajo
- Programa de capacitación en negociación, comunicación y mediación para mediadores de la Dirección del Trabajo.
- Colaboración en programas de la Escuela de Ingeniería.
- Desarrollo de cursos cerrados para empresas como Enap, Enex y Enami, en conjunto con el Centro de Desarrollo Directivo de la Escuela de Administración.

Aprendizaje y servicio

Por tercer año consecutivo, alumnos del curso de Negociación de la Facultad de Derecho, dictaron talleres para dirigentes vecinales y microempresarios, en el marco de la colaboración con Puentes UC, perteneciente al Centro de Políticas Públicas. Desde este año, el curso, que es dictado ambos semestres, se ajusta a la metodología de Aprendizaje y Servicio. La finalidad de estos talleres es poder acercar los

recursos académicos de la universidad con las necesidades concretas de las realidades locales de cada municipio.

Equipo del Programa de Negociación UC

Equipo académico

Cristián Saieh, Director.
Benjamín Astete, Coordinador Académico.
Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación.
Carolina Larraín, Profesora miembro.
Carolina Barriga, Profesora miembro.

Consejo directivo

Carolina Barriga
Juan Emilio Cheyre
Sergio Espejo
Carlos Frontaura
Andrés Ibañez
Macarena Letelier
Nicolás Majluf
Paula Miranda
Cristoph Schiess
Marcos Singer
Matias Verdugo
Ricardo Irarrázabal

Ayudantes de investigación

José Tomás Espinosa
Raimundo Lagos
Carl Wiberg
Natalia Sanzana

Equipo de edición del Anuario

Benjamín Astete
Alonso Quevedo
Marcelo Marzouka

VII. TALLERES PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES

Continúa la formación de tu equipo en negociación y solución de conflictos.

¿Sabías que más de un 75% de los profesionales y ejecutivos encuestados señalan la falta de preparación como la causa del fracaso de sus negociaciones o de haber dejado valor en ellas?

Los talleres y programas cerrados dirigidos a instituciones dictados por el equipo del Programa tienen por objetivo es que los participantes conozcan y apliquen las mejores prácticas y las más modernas técnicas y estrategias de negociación, para integrar equipos de alto desempeño, generar acuerdos de máximo valor y construir relaciones de cooperación, tanto interna como externamente.

- Metodología práctica: basada en el método del caso y en juego de roles.

- Enfoque aplicada a la realidad chilena y a las necesidades de cada institución, que tiene como pilares la **preparación estratégica**; el establecimiento de relaciones de **cooperación**; la **construcción de confianza** y la importancia de la **ética** en las negociaciones.

Objetivo general.

Los talleres y programas tienen como finalidad entregar la metodología de Negociación UC, adaptada a la realidad de la empresa o institución que lo requiera. Esta metodología

se basa en más de 13 años de experiencia práctica e investigaciones aplicadas a la realidad chilena desarrolladas por el Programa de Negociación.

Metodología de enseñanza.

El foco del aprendizaje es la experiencia de los asistentes, con una enseñanza participativa que tiene un enfoque práctico aplicado a la empresa o institución, a través del método del caso y el de juego de roles creado por el Proyecto de Negociación de Harvard.

Los participantes en sus grupos de trabajo preparan simulaciones de casos que les permiten ejercitarse junto con reflexionar y luego, se intercambia feedback dirigido por el equipo docente.

Duración.

Es flexible y se estructura de acuerdo a los requerimientos específicos de la organización.

Desde la creación del Programa, la Universidad Católica ha capacitado a más de 3.000 alumnos en pregrado, posgrado, profesionales y ejecutivos de diversos perfiles, dirigentes comunitarios y sindicales, entre otros.

Se han entrenado con el Programa de Negociación UC: Codelco, Cocha, Cencosud, Enx, ThyssenKrupp, Ventisquero, Entel, Paris, Falabella, Pelambres, Mutual Seguridad, Chilectra, Ingevec, Ultramar, Enersis, Sofofa, Ministerio de Salud, Dirección del Trabajo, Santander Investment, Falcon Partners, Minera Esperanza, Pelambres, Escondida, Kaufmann, Anglo American, Matrix Consulting y Clínica Santa María, entre otras.



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Información de contacto

Programa de Negociación

negociacion.uc.cl

Av. Libertador Bernardo O'Higgins 340

Facultad de Derecho, oficina 425

2 2354 2367

negociacion@uc.cl



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

DIPLOMADO EN NEGOCIACIÓN

Programa líder en el país en formación y entrenamiento de profesionales y ejecutivos que requieren negociar exitosamente en el ámbito profesional y personal

- Marco teórico enfocado a la realidad chilena
- Metodología práctica a través de la aplicación del método del caso y de juegos de roles de negociación
- Carácter interdisciplinario de su equipo académico y de sus alumnos

100%

DE LOS PARTICIPANTES DEL AÑO 2016
AFIRMARON QUE LO RECOMENDARÍAN



EXPERIENCIAS DE EXALUMNOS

"El diplomado es una tremenda oportunidad para entender la negociación como un proceso comunicativo que se puede abordar desde sus distintos elementos. Con excelentes docentes y una buena mixtura entre teoría y práctica, es un curso que recomiendo no sólo para el trabajo, sino para los temas cotidianos que nos toca enfrentar".

Diego Alarcón M.,
Added Value Associate Manager, FOX Networks Group.

"El diplomado me entregó herramientas que aumentaron mi confianza al enfrentar las relaciones comerciales, fortaleciendo mis conocimientos. Fue una excelente experiencia y un privilegio contar con un equipo docente de alto nivel".

Claudio Molina A.,
Negociador de Procurement, Holding SMU

INFORMACIÓN

Jefe de programa
Cristián Saieh M.

Período de clases
Mayo a septiembre de 2017

Valor \$2.059.000
(Descuentos UC y convenios por 3 o más inscritos de una misma institución)

Más información
Benjamín Astete
negociacion@uc.cl / 223542367
negociacion.uc.cl

