



PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN

Newsletter
Negociación UC

N° 4 | Mayo 2016

EN ESTA EDICIÓN:

Chiloé: Un conflicto mal gestionado

Por Benjamín Astete y Alonso Quevedo (*Abogados, Programa de Negociación UC*)

Durante las últimas semanas, y a raíz de la declaración de zona de catástrofe de ciertos sectores de Chiloé, hemos visto como se ha trazado 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.



Mediación y Negociación

Nuestro país tiene la imperiosa necesidad de solucionar sus conflictos y superar la crisis de confianza a través de soluciones negociadas que respeten la dignidad humana, contribuyan al fortalecimiento de las instituciones y el desarrollo de Chile en un ambiente de cooperación y no de confrontación.

Página 3



Talleres cerrados para empresas

Uno de los principales aportes del Programa son sus talleres de entrenamiento y programas cerrados dirigidos a instituciones, cuyo objetivo es que los participantes conozcan y apliquen las mejores prácticas y las más modernas técnicas y estrategias de negociación

Página 4

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.

Mediación y Negociación

Por Alonso Quevedo (Abogado, Programa de Negociación UC)

Ya hemos mencionado en oportunidades anteriores que el conflicto se encuentra presente en la mayoría de las interrelaciones personales y sociales, atravesando diversos ámbitos como el político, económico, social y empresarial, sea en contextos públicos o privados. Dado lo anterior, es una necesidad imperiosa de las sociedades modernas el estudio e implementación de mecanismos alternativos de solución de conflictos eficaces, eficientes y de bajo costo para los involucrados. En ese sentido, dos grandes mecanismos se presentan como opción a la hora de abordar un conflicto: la mediación y la negociación. Si bien ambos permiten a las partes llegar a un acuerdo, se presentan ciertas diferencias que es importante destacar.

La mediación, por un lado, es **un sistema de solución de conflictos en el que un tercero imparcial sin poder de decisión, llamado mediador, ayuda a las partes a buscar por sí mismas una solución al conflicto y sus efectos**. Así, encontramos inmediatamente una de las principales características de la mediación: la existencia de un tercero neutral que interviene para alcanzar un acuerdo. Esto ayudará a facilitar la comunicación, aliviar la carga emocional de las partes (sobre todo cuando la relación sea importante como en materias de derecho de familia), estimulará la salida de posiciones rígidas mediante el pensamiento creativo y ayudará a indagar más allá de lo evidentemente manifiesto. A simple vista pareciera ofrecer beneficios similares a una negociación, con la gran diferencia que en ésta última son las partes las que tienen todo el poder para buscar los

acuerdos que estimen pertinentes, donde pueden adoptar distintas estrategias a fin de obtener un mejor resultado de forma individual o de manera integrada, o cuando simplemente quieren evitar la escalada de un conflicto y simplemente se acomodan a lo que la otra parte desee o derechamente evitan el conflicto.

Otra característica importante de la mediación es la estructura que ésta posee: se desarrolla en sesiones, las cuales, dependiendo la materia e intensidad del conflicto, pueden ser sesiones conjuntas de ambas partes con el mediador, o sesiones privadas de una de ellas con el mediador y luego la otra. En la negociación, necesariamente han de estar ambas partes presentes durante el proceso ya que no hay tercero imparcial que intervenga. En efecto, podemos entender la negociación como **un fenómeno dinámico de creación y distribución de valor en que las partes, de mutuo acuerdo, logran una solución al conflicto y sus efectos**. Es un proceso de creación pues ambas partes pueden idear muchas soluciones a la problemática; y distribución, pues en algún momento será necesario establecer como se ha de repartir el valor generado.

Finalmente, es necesario mencionar que, en determinadas materias o asuntos, se ha ido incorporando de manera paulatina la obligación de una mediación antes de iniciar cualquier proceso judicial. Así por ejemplo en materia de familia para demandar pensión de alimentos, régimen de relación directa y regular y/o cuidado personal del niño o niña es necesario una mediación previa y obligatoria;

en materia de salud las personas que deseen iniciar una acción judicial en contra de un establecimiento asistencial -público o privado- para hacer efectiva su responsabilidad por daños derivados del otorgamiento de prestaciones de salud, deben previamente someter su reclamo a un procedimiento de mediación; y en temas laborales existen

mediaciones de carácter obligatorio, al menos para la primera sesión, como los Buenos Oficios y la Mediación en Derechos Fundamentales. Así, vemos como la mediación poco a poco se ha fortalecido en nuestro país, existiendo estudios pormenorizados al respecto e incorporándose en nuestra legislación y en distintas políticas públicas.

Por otro lado, la negociación se sigue presentando como el mecanismo de solución de conflictos que las partes pueden utilizar en cualquier momento, pudiendo cada una de ellas adoptar la estrategia más conveniente según sea el caso, pudiendo así poder satisfacer de la mejor manera los reales intereses de las partes, ahorrando tiempo y dinero. Probablemente en materia comercial sea uno de los mecanismos más utilizados de solución de controversias (junto al arbitraje), sin embargo, ello no quiere decir que siempre sea bien utilizada o que se obtengan resultados adecuados. En efecto, de acuerdo a estudios realizados por el Centro de Negociación, un 86% de los ejecutivos encuestados reconoce que, habiendo fijado un punto de retirada, termina entregando más de lo presupuestado.

Por esto, uno de los principales desafíos a superar en materia de solución alternativa de conflictos (ADR en inglés), es la falta de información y de preparación de la comunidad en general acerca de las diferentes alternativas para alcanzar un acuerdo. Hoy hemos mencionado y destacado algunas características de dos principales mecanismos, sin embargo, aún queda mucho por hacer, ya sea desde el punto de vista de las políticas públicas y desde la academia pues nuestro país tiene la imperiosa necesidad de solucionar sus conflictos y superar la crisis de confianza a través de soluciones negociadas que respeten la dignidad humana, contribuyan al fortalecimiento de las instituciones y el desarrollo de Chile en un ambiente de cooperación y no de confrontación.





Imágen del curso para ejecutivos de Enap

Diplomado ENAP

Dentro del Diplomado ENAP, impartido por el Centro de Desarrollo Directivo de la Universidad Católica, el director del Programa, Cristián Saieh, brindó el curso *Negociación* a más de 40 ejecutivos de la empresa.

Diplomado en Negociación



Por más de una década hemos dictado este Diplomado, líder en el país en formación y entrenamiento de profesionales y ejecutivos que requieren negociar exitosamente en los más variados ámbitos

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN 2015

93.8%

Recomendaría este Diplomado a otra persona.

Talleres para empresas e instituciones

¡Continúa la formación de tu equipo en negociación y solución de conflictos!

Uno de los principales aportes del Programa son sus talleres de entrenamiento y programas cerrados dirigidos a instituciones, cuyo 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.

Sólo desde el 2014, el Programa de Negociación UC (antes Centro de Negociación UC), ha sido requerido para prestar sus servicios por más de 30 organizaciones públicas y privadas.

- Enfoque práctico: método del caso y juegos de roles.
- Metodología aplicada a la realidad chilena y a las necesidades de cada institución.

Objetivo general.

Los talleres y programas tienen como finalidad entregar el Sistema de Negociación UC, adaptado a la realidad de la empresa o institución. Este Sistema se basa en más de 12 años de experiencia práctica de los relatores e investigación aplicada a la realidad chilena, desarrollada Programa de Negociación UC.

Metodología.

El foco del aprendizaje es la experiencia de los asistentes, con una enseñanza eminentemente práctica aplicada a la empresa o institución, a través del método del caso y de juego de roles del Harvard Negotiation Project.

El role playing se utiliza como técnica vivencial y deductiva: los participantes en sus grupos de trabajo preparan representaciones de casos que les permiten ejercitarse y

reflexionar y luego, se intercambia feedback con las oportunidades de mejora.

El método del caso ilustra situaciones de común ocurrencia en la empresa o institución que se está capacitando, incorporando los elementos del Sistema de Negociación UC.

Duración.

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

Empresas e instituciones.

Se han entrenado con el Programa de Negociación UC: Minera Esperanza, ThyssenKrupp, Entel, Paris, Falabella, Pelambres, Mutual Seguridad, Chilectra, Ingevec, Ultramar, Enersis, Sofofa, Ministerio de Salud, Santander Investment, Falcon Partners, Codelco, Pelambres, Escondida, Kaufmann, Anglo American y Clínica Santa María, entre otros.

¿Sabías que el programa desde su creación ha capacitado a más de 3.000 alumnos en pregrado, posgrado, profesionales, ejecutivos, dirigentes vecinales, sindicales y sociales, entre otros?

A lo largo de los años, para el cumplimiento de nuestra misión, hemos conformado alianzas interdisciplinarias con otros Centros y Unidades académicas (Escuela de Trabajo Social, CDD de la Escuela de Administración, Escuela de Ingeniería y Centro de Políticas Públicas, a través de Puentes UC) y acuerdos de colaboración con organismos externos, como el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.

Además, el Programa realiza aportes concretos a la comunidad a través de proyectos de capacitación con impacto social dirigidos a grupos vulnerables.

PARA MAS INFORMACIÓN

Comunícate con nuestro coordinador Académico Benjamín Astete al correo negociacion@uc.cl o directamente al (+562) 2542367

LINKS DE INTERÉS

Programa de Negociación UC
negociacion.uc.cl

Programa de Negociación de Harvard:
<http://www.pon.harvard.edu/>

Centro de Arbitraje y Mediación de
Santiago:
<http://www.camsantiago.cl/>

Clase Ejecutiva:
<http://www.claseejecutiva.cl/>



Programa de Negociación UC
negociacion.uc.cl
Pontificia Universidad Católica de Chile

EDICIONES ANTERIORES

Puedes revisar las ediciones anteriores aquí

[N° 1](#): Desarrollando habilidades negociadoras

[N° 2](#): ¿Cooperar o Competir?

[N° 3](#): Volver a lo básico

El Programa de Negociación es un proyecto académico interdisciplinario de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica, cuya misión es fomentar el desarrollo de la negociación y la resolución alternativa de conflictos, a través de investigación aplicada, formación y extensión.

Director
Cristian Saieh M.
csaiehm@uc.cl

Coordinador académico
Benjamín Astete
bastete@uc.cl

Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 340
Facultad de Derecho
4°Piso, oficina 425. (+562) 2542367