



PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN

Newsletter
Negociación UC

N°6 | Agosto 2016

EN ESTA EDICIÓN:

Brexit, regrexit y el factor emocional

Opinión / Por Cristian Saieh (Abogado UC, MBA, Director del Programa de Negociación UC)

Luego de meses de especulaciones, inesperadamente la opción de dejar la CE se impuso a la de permanecer con un estrecho 52%; no obstante, a los pocos días del referendun, llamaba la atención de los medios una petición canalizada a través de la página web del parlamento que a la fecha ha alcanzado más de 4 millones de firmas, en que se solicitaba la repetición del plebiscito; se había instalado un particular síndrome de arrepentimiento, bautizado como Regrexit (*regret* más *brexit*).

Como en muchas negociaciones, en este caso la frustración pareciera alcanzar tanto a vencedores como a vencidos. De pronto, las soluciones planteadas como opciones cerradas, respuestas únicas del tipo *remain or leave* parecen no haber sido capaces de canalizar la compleja mezcla de intereses e inquietudes de los británicos. En efecto, las trincheras del sí y el no se arroparon de múltiples argumentos políticos y económicos y no ponderaron con suficiencia el factor emocional que a la postre fue clave. Desde la perspectiva del fenómeno del conflicto y su solución, hoy sabemos que la capacidad de tomar decisiones está íntimamente ligada con el área del cerebro donde se generan las emociones. En un experimento conducido por un reconocido neurólogo portugués se descubrió que pacientes que manifestaban daño cerebral y no tenían emociones, no eran capaces de tomar decisiones básicas como elegir entre dos alternativas de comida. Como seres humanos nuestra tendencia a optar está íntimamente ligada a lo que sentimos y no solo a lo que razonamos.

Es inevitable que las demandas políticas o sociales se traduzcan en posiciones, es decir peticiones concretas que los representantes pueden enarbolar y los votantes fácilmente apoyar o rechazar.

Sin embargo, también debemos reconocer que estas demandas suelen reflejar más bien anhelos, necesidades o sentimientos que son relativamente difusos, antes que soluciones claramente delimitadas.

Tal vez una de las razones que expliquen este inesperado triunfo del "leave" es que sus partidarios apelaron precisamente a ese "lado emocional" incubado en muchas personas, especialmente mayores, orgullosas de su sentir británico, autónomo y libre de amarras foráneas. Lo anterior sugiere que, en un conflicto político, como en cualquier otro, la clave para cooperar y persuadir a la otra parte no solo está en tener buenos argumentos objetivos; tan relevante como esto es mirar el mundo como lo observa el otro para conectar con sus intereses y emociones y, a partir de ello, construir una solución atractiva. El Brexit nos entrega una reflexión que podemos trasladar a los procesos que vivimos actualmente en Chile y que exige líderes capaces de realizar esa conexión para construir -no imponer- soluciones integradoras.

Y tal vez el grave problema que enfrenta nuestro país es que los que hoy gobiernan creyeron conectar con ese lado emocional e intereses de supuestas amplias mayorías y, a partir de ahí, impusieron una solución única que mostró ser errada. La conexión con los supuestos intereses de mayorías requiere un especial esfuerzo de cooperación que, hasta el momento, este gobierno y parte importante de su coalición, no ha estado dispuesto a realizar.

***Esta columna de opinión fue publicada originalmente en El Diario Financiero.**



El conflicto, miradas para su comprensión

Ha sido un esfuerzo constante a lo largo del tiempo intentar dar una definición acabada de lo que es un conflicto. Desde el **Programa de Negociación UC** queremos intentar dar ciertas luces respecto a este concepto

Página 2



Efecto anclaje y los trucos de la mente

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

Página 3

El conflicto: miradas para su comprensión

Por Alonso Quevedo y Benjamín Astete, abogados miembros del 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:

1º 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.

2º 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 (1).

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 (2).

Así, el conflicto supone de un modo u otro:

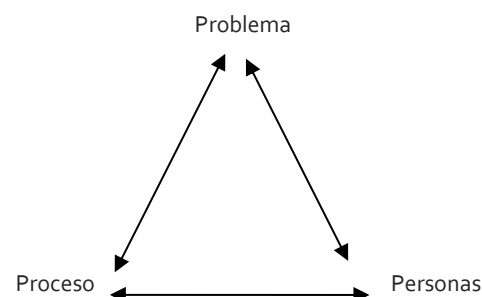
1º Interdependencia entre las partes (tienen el potencial de interferir en la otra).

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

3º 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 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. 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 posibilidad de éxito de cada uno de ellos depende de cada caso.

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

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

2 Compárese con GIANCARLO CORSI, ELENA ESPOSITO, CLAUDIO BARALDI (1996) p. 64 y sgtes.

Actualidad del Programa

Como es costumbre, una de las principales labores del Programa está en el desarrollo de actividades de extensión mediante cursos dirigidos a instituciones públicas y privadas. Así, durante estos meses hemos tenido la oportunidad de capacitar a los jefes regionales de los centros de reinserción social de Gendarmería de Chile, quienes, dentro de su jornada anual de trabajo y encuentro, tuvieron una capacitación de más de 4 horas en habilidades de negociación.

Del mismo modo, dentro del mes período julio-agosto desarrollamos el curso de Habilidades de Negociación dentro del Diplomado de Gestión de PYMES dictado por el Centro de Desarrollo Directivo UC. En él, más de 35 gerentes y ejecutivos de pequeñas y medianas empresas se capacitaron junto a nosotros, en un taller de más de 12 horas de duración.

Por otro lado, en una **nueva alianza con el Centro de Arbitraje y Mediación**, durante el mes de agosto se está realizando el **II Taller de Mediación y Resolución Alternativa de Conflictos**. En esta ocasión contamos con más de 40 asistentes a un taller de 12 horas realizado todos los martes del mes, que ha tenido a destacados expositores sobre la materia.

También, al interior de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica, este segundo semestre comenzamos a dictar una vez más, el curso de Negociación en pre grado y el taller de Estrategias de Negociación en el programa Magister en Derecho (LLM). Esperamos que estos nuevos alumnos logren adquirir ciertas habilidades esenciales a la hora de comenzar un proceso negociador, y por sobre todo, que sean capaces de llevar el sello de negociación UC en su entorno diario y laboral.



Efecto anclaje y los trucos de la mente

Por Benjamín Astete

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, lo que 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 mínimas.

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

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 simulaciones 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



Curso de Relaciones Laborales

Los días 25, 26 y 27 de octubre se desarrollará una nueva versión del exitoso curso organizado por la Escuela de Administración en conjunto con nuestro Programa, que aborda el desafío de las relaciones laborales desde una mirada integral. Más información [aquí](#).



Curso para mediadores de la Dirección del Trabajo

Otra importante actividad que viene por delante, es la capacitación que realizará nuestro Programa al grupo de mediadores de la Dirección del Trabajo, quienes día a día deben mediar complejos conflictos entre trabajadores y empleadores. Este taller de tres días tendrá por objetivo desarrollar una serie de habilidades de negociación y mediación, con el fin de aplicarlas en los procesos de mediación laboral y así asistir de una mejor forma a las partes en conflicto.

Entrenamiento a Cencosud

Dentro de los próximos meses, el Programa desarrollará talleres para capacitar a un grupo de ejecutivos de las cadenas Easy y Paris. Estas actividades entregan el marco necesario para adquirir y practicar habilidades de negociación que resultan indispensables, especialmente para empresas insertas en mercados sumamente competitivos.

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/>

EDICIONES ANTERIORES

Puedes revisar las ediciones anteriores aquí

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

[N° 2](#): ¿Cooperar o Competir?

[N° 3](#): Volver a lo básico

[N° 4](#): Chiloé, un conflicto mal gestionado

[N° 5](#): Emociones y negociación



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

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