



# PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN

Newsletter  
Negociación UC

N°7 | Septiembre 2016

EN ESTA EDICIÓN:

## Negociando con China

Por Cristian Saieh y Darío Rodríguez, profesores del Programa de Negociación UC.

A 10 años de la entrada en vigencia del TLC con China han aumentado sustantivamente las exportaciones hacia dicho país. Cada vez resultan más indispensables las relaciones comerciales con el gigante asiático y más cotidianas las negociaciones que se cierran entre chilenos y chinos. Explicaremos por qué los chinos en sus negociaciones valoran tanto la confianza y crear buenas relaciones. Tanto Chile como China son sociedades que se caracterizan por la desconfianza en los desconocidos (en chino extraño se dice "shenren"); ambos centran su credibilidad en las relaciones de carácter más íntimo, familiar. Latinoamérica en general se caracteriza por una cultura de desconfianza en los extraños. Al negociar con personas ajenas a nuestro círculo íntimo nos sentimos inseguros. Además, muchas veces nos centramos en el resultado de la negociación más que en establecer una relación de trabajo. Estamos acostumbrados al regateo y a competir por un buen precio, debido a que equivocadamente pensamos que las negociaciones son esporádicas y no veremos nuevamente a la otra parte.

### Una relación con el tiempo

Para Luhmann confianza y tiempo están íntimamente vinculados "no se necesita más que una inspección superficial para mostrar que el tema de la confianza implica una relación problemática con el tiempo. Mostrar confianza es anticipar el futuro. Es comportarse como si el futuro fuera cierto".

El problema es que el chileno es apresurado, no le gusta esperar para obtener lo que quiere, que generalmente es algo tangible y no relacional, lo que impide edificar conexiones de credibilidad y nos lleva a desconfiar mutuamente.

¿Cómo estamos acostumbrados a asegurar la negociación?

Judicializándola, ya que somos un país de tradición legalista. China todavía tiene un sistema judicial que transmite desconfianza para occidente, ya que, al basarse mucho en la tradición, ha tenido una codificación tardía y confusa. Existe fuerte influencia del Partido Comunista Chino (PCC) tanto sobre el Poder Legislativo como sobre el Judicial.

Cualquier inversionista extranjero, antes de confiar su capital en China, se pregunta por las garantías legales que dicho país ofrece, lo que refleja incertidumbre legal. Lo legal y lo ético no son necesariamente lo mismo, pero siempre existe algún grado de vinculación, aunque sea mínimo. Si el chileno no tiene una garantía legal en China, el problema de la tensión ética es mayor ya que al cruzar las fronteras, muchas veces, la claridad moral se hace más difusa. La ética (*lunlixue*) de los chinos no es absoluta ni basada en principios trascendentes, sino que es relativa. Por lo que la moral de ellos se puede asentar más en las relaciones de trabajo, en una negociación o en la lealtad familiar.

Luhmann expresa que el tema de la confianza, en las relaciones de mercado esporádicas, no es un problema sobre el que buscamos soluciones; lo eludimos con garantías, para así evitar invertir en tiempo. El chileno, con su cultura desconfiada, busca en la ley, o en último alcance la moral, una seguridad para negociar; el problema es que el sistema chino no ofrece tales garantías, por lo cual, el empresario occidental que quiera hacer negocios en China debe invertir en tiempo y gastos de representación (invitar a salir, a banquetes, comprar obsequios), para así crear una relación basada en la confianza con la otra parte. En las negociaciones, los chinos se centran mucho en el factor relación, lo que no quiere decir que no les importe el resultado, ya que todos negociamos con la intención de obtener algo del otro que nosotros no tenemos.



### Jaque Mate

La mirada holística y la forma indirecta de actuar, están directamente relacionados con la metafísica China. El holismo y la armonía son valores fundamentales en la cultura de China y de Asia en general. La visión colectiva, en vez de una individualista, se complementa con esto y busca cuidar las relaciones, el resultado global y pone acento en el largo plazo.

Página 2-3



### 1er Journal de negociación

En Noviembre de este año lanzaremos la primera edición de nuestro Journal Negociación UC. Hemos decidido realizar una compilación y creación de documentos, por lo que te invitamos a hacerte parte de esto y poder obtener tu ejemplar.

Página 3

Para ellos, establecer un vínculo con la otra parte es esencialmente importante, es un factor previo necesario para la negociación, que se va dando en el tiempo, y mientras más tiempo de interacción exista entre las partes, más se fortalece la confianza.

### El arte de las relaciones o *guanxi*

Como señala Ordóñez de Pablos negociar con China es un verdadero ritual en la formación de vínculos, por eso es necesario entender el "arte de las relaciones o *guanxi*". Se recomienda construir relaciones cercanas con los chinos e invertir tiempo en ello, así se dice que se creará un buen "*guanxi*", que tiene como objetivo alcanzar los beneficios mutuos a largo plazo.

En las civilizaciones confucionistas es una costumbre que se desarrolla constantemente, el adoptar negocios con miras al largo plazo, en muchas ocasiones, a expensas del beneficio a corto plazo: "pierdo hoy para ganar mañana"; se cede en resultados para ganar en relación. La estrategia de negociación cooperativa busca fortalecer la relación entre las partes, ya que hay expectativas de dar y recibir en el futuro que aumentan aún más el valor entre ellas. Por ello es indispensable que existan altos grados de confianza y sinceridad. Entonces el *guanxi* es la construcción de una relación, pero trabajando colaborativamente para ello, dando y recibiendo beneficios que la complementen, no que mejoren la situación de una parte en desmedro de la otra.

### Reciprocidad en el intercambio

El *guanxi* no solo busca fomentar una relación de trabajo para mantener nexos de confianza o "*xinyong*"; sino que es una especie de reciprocidad en el intercambio de favores. En China se da mucho que una persona te de algo o haga un favor -en definitiva, ceda- esperando que así te sientas en el deber de devolverle la mano el día de mañana. Esto con el objetivo de que el vínculo perdure en el tiempo. El *guanxi* (relación) se centra en el elemento personal, no instrumental. La sensación de haber cumplido un favor no es para saldar una deuda, sino que para mantener el interés en volver a negociar. El empresario chileno que va a negociar a China, puede, incluso, sacrificar el resultado a corto plazo para fortalecer una relación, lo que le dará múltiples beneficios a largo plazo. Estaríamos en el marco de la estrategia de negociación de la cesión o acomodo; "se perdería hoy para ganar mañana", sin embargo, la palabra "perder" tiene un trasfondo negativo; en este caso la cesión es "invertir hoy en relación, para ganar mañana en resultado". Esta técnica puede asociarse directamente a las distintas valoraciones de tiempo, a una parte le importa más el presente y a la otra, el futuro. La importancia del *guanxi* es real, la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín (2008), señala "el arranque, desarrollo, evolución y desenlace de los negocios en China depende, en gran parte, de la relación (*guanxi*)". Por ello, es muy difícil establecer relaciones sólidas, ya que la confianza se da sistemáticamente con el transcurso del tiempo, pero es muy fácil romperla con una insensatez.

### ¿Un reloj de regalo en la primera reunión?

Así, por ejemplo, un chino que en la primera reunión de negocios nos regalara un reloj lujoso o diera muestras exageradas de afecto, sin siquiera conocerlo, nos provocaría una enorme desconfianza. Para nosotros, esto sería una muestra de "familiaridad excesiva"; de un extraño no esperamos un regalo porque sí. Chile tiene una tradición legalista, o al menos, una ética más o menos conocida, para garantizar el buen desarrollo de una negociación y su posterior cumplimiento. China no ofrece dichas garantías, ya sea por arbitrariedades en las leyes o por tener una moral basada en el confucionismo, que desconocemos. De ahí surge la necesidad de garantizar las negociaciones de otra forma, y el chileno debe invertir en tiempo, para ganar confianza y así mantener una buena relación. El chino, por su parte, tampoco cree en su sistema legal (cuestionado por la existencia de sobornos), por lo cual su tradición es de confiar en la lealtad familiar o en las personas con que se relaciona; el *guanxi*, el cual puede fortalecerse con técnicas de cesión, o cumplimiento de favores (*renqing*), para así crear lazos de confianza (*xinyong*).

*Esta columna contó con la colaboración de Cristóbal Rodríguez S. Fue publicada originalmente en la Clase Ejecutiva de El Mercurio.*

## Jaque mate

Por Alfredo Contardo Sfeir, académico de la Universidad de Fudan, 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 movimiento 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.

## Primera edición: Journal de Negociación UC



En Noviembre de este año, y por primera vez, publicaremos el Journal de Negociación UC. A partir de una vasta experiencia académica de nuestros profesores miembros dictando cursos, de años colaborando con la Clase Ejecutiva de El Mercurio y generando artículos académicos propios, hemos decidido realizar una compilación y editar nuevos aportes en la primera edición del Journal de Negociación UC.

Dividido en tres secciones, abordaremos desde aspectos generales como la anatomía de la negociación, hasta cómo superar conversaciones

difíciles. Del mismo modo, tendremos artículos más extensos referidos a conflictos de alta complejidad tales como las negociaciones de paz en Colombia entre el gobierno y las Farc, el conflicto estudiantil chileno y más.

Te invitamos a hacerte parte de esto y poder obtener tu ejemplar de este primer Journal de Negociación UC.

La publicación estará disponible en formato físico y digital.

## Seminario de Mediación Comercial

El 30 de Noviembre, se realizará el Seminario de Mediación Comercial, organizado por nuestro Programa en colaboración con el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago. Contará con la participación de destacados expertos.



## Inscríbete en el 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](#).

Descargar [brochure](#) del curso.

DIPLOMADO EN NEGOCIACIÓN:  
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 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](mailto:negociacion@uc.cl) o directamente al (+562) 2542367

## LINKS DE INTERÉS

Programa de Negociación UC  
[negociacion.uc.cl](http://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

[N° 6](#): Brexit, regrexit y el factor emocional



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



## CURSO RELACIONES LABORALES Y NEGOCIACIÓN

25 - 26 y 27 de octubre, 2016

CENTRO  
 DESARROLLO  
 DIRECTIVO UC  
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE  
 NEGOCIACIÓN