

NEWSLETTER

PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC



| NÚMERO 9 | ABRIL 2017 |

Escondida: Cuando todos pierden

La dificultad para generar opciones de mutuo beneficio y la existencia de un BATNA interesante para el sindicato significó cambiar a una estrategia de evasión. ¿El resultado? Se postergó la resolución del conflicto a costa de una huelga que se prolongó por más de 40 días, dejando desgastadas las relaciones.

Por Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación, y Benjamín Astete, Coordinador Académico del Programa de Negociación UC.

Comunicación y confianza

Durante más de un mes y medio se mantuvo en huelga Minera Escondida, instalada en el mayor yacimiento de cobre del mundo y cuya propiedad mayoritaria pertenece a la australiana BHP Billiton. En ese contexto, se observó una de las negociaciones más tensas del país en los últimos meses.

Una característica que destacó durante el proceso fue la dificultad para crear y mantener confianza entre las partes, lo que llevó a la imposibilidad de generar opciones creativas y de valor para las partes.

Tanto así, que a fines de febrero, cuando la huelga ya era efectiva, Carlos Allendes, vocero del sindicato n°1, se refería a las declaraciones del CEO de Escondida, Andrew Mackenzie, de la siguiente forma: “No tenemos negociación alguna. A raíz de lo que dijo el CEO, o alguien le mintió o él está mintiendo, porque nosotros no estamos negociando absolutamente con nadie”. Al mismo tiempo, puntualizaba que habían 3 puntos intransables: respetar el pie de la negociación en cuestión, no utilizar los tiempos de descanso de los trabajadores para aumentar la producción, y la no discriminación de los trabajadores que fueren contratados en el futuro, incluyéndolos dentro de los beneficios que se obtengan producto de la negociación en marcha.

Lo anterior encierra una paradoja que es interesante analizar: por un lado, se señalaba que no hay negociación alguna en marcha; pero, por otro, se exigía que se respeten los términos de la negociación y que se proyecten sus resultados en el futuro. Esto,

si bien puede ser considerado como una estrategia de presión, evidencia las dificultades que trae la falta de confianza en la comunicación entre las partes.

Posiciones y criterios de legitimidad

Dentro de las peticiones del sindicato, se encontraban un reajuste salarial del 7% y un bono de término de conflicto de \$25 millones de pesos. Planteados en la reunión de mediación entre ambas partes, la empresa respondió ofreciendo un reajuste de 0% y un bono de \$8 millones de pesos. Para los dirigentes, estos eran puntos negociables, en contraste con elementos como los tiempos de descanso y las condiciones de futuros trabajadores.

Sin embargo, ambas partes no pudieron encontrar puntos de acuerdo, lo que implicó que la huelga se extendiera por 44 días y que, según las estimaciones de la Comisión Chilena del Cobre (Cochilco), se generara una pérdida total de producción de entre 220.000 y 230.000 toneladas de cobre, calculándose que, por cada día de paralización, se dejaron de recibir cerca de 20 millones de dólares.

En general, la imposibilidad de acercar las propuestas distantes de las partes se puede deber, entre otras causas, a las dificultades para generar opciones mutuamente atractivas y que estén sustentadas en criterios de legitimidad objetivos, independientes de la voluntad de las partes y aceptados por éstas. De esta forma, lo que parece lógico para una de las partes, en ocasiones puede llegar a parecer absolutamente absurdo para la otra.

EN ESTA EDICIÓN:

Negociación en el contexto de la Reforma Laboral 2017 [página 3]



Brexit: Negociando las relaciones [página 4]



Ya están abiertas las inscripciones para el Diplomado en Negociación UC [página 5]



Talleres para empresas e instituciones [página 6]

Evasión en el cierre de la negociación

Todo esto significó que los trabajadores decidieran rechazar definitivamente la última oferta hecha por la empresa y acogerse al artículo 369 del Código del Trabajo, el cual permite prorrogar el contrato colectivo anterior, con iguales estipulaciones, por el plazo de 18 meses. Es decir, en un año y medio más, el sindicato estará nuevamente en pie de negociar, esta vez bajo la nueva legislación laboral, la que entre otras modificaciones, elimina el derecho a reemplazo del empleador, por lo que se sentará a conversar con la empresa bajo un equilibrio de poderes distinto.

Analizado desde una perspectiva negociadora, los trabajadores eligieron pasar de una estrategia competitiva a una estrategia de evasión, apostando a una salida provisoria que finalmente dilata o posterga el conflicto.

Esto puede ser inteligente cuando existe una alternativa fuera de la mesa de negociación que es real, concreta y de fácil ejecución y, por consecuencia, permite al menos satisfacer nuestros intereses básicos a través de otro medio que no depende de la otra parte, mientras se espera una mejor oportunidad para renegociar. En este caso, la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN, o BATNA por sus siglas en inglés) del sindicato consistía en acogerse al artículo 369, lo que fue preferido en desmedro de las propues-

tas de la empresa y las opciones generadas en la mesa de negociación.

Sin perjuicio de lo anterior, siempre esta decisión debiera ser sopesada con el análisis de otros factores, lo que en este caso se puede traducir en dos preguntas:

La primera es si acaso se soluciona efectivamente el conflicto. Pareciera que, si bien se cierran las negociaciones, lo cual tiene como importante efecto la deposición de la huelga, el conflicto de base no se resuelve y cabe esperar que los próximos 18 meses se transformen en un período de preparación para una próxima negociación colectiva que se augura compleja. Es probable que la empresa intente adelantar las conversaciones, con el fin de evitar un nuevo episodio de pérdidas como el recién vivido con la huelga, lo que reafirma que las negociaciones serán prácticamente seguidas.

La segunda pregunta clave es ¿cómo quedaron las relaciones empresa-sindicato? Sin duda, después de una negociación de estas características, es bastante probable que las próximas conversaciones, tanto las cotidianas como especialmente aquellas que se llevarán a cabo de cara al próximo contrato colectivo, deban cargar con el fantasma de la desconfianza y con lo recién ocurrido. Está claro que, para ambas partes, la tarea de reconstruir las relaciones será ardua si pretenden trabajar juntos y la próxima vez generar valor. ■

Negociación en el contexto de la Reforma Laboral 2017

Es el momento de dejar de lamentarse y reaccionar, mirando la situación como una oportunidad.

Por Cristian Saieh, director del Programa de Negociación UC.

La reforma laboral es una realidad. Los sindicatos adquieren mayor fuerza negociadora y es el momento de dejar de lamentarse y reaccionar, mirando la situación como una oportunidad. Para esto, la clave es aprender a negociar eficientemente y un buen negociador, lo primero que revisa, son los errores que comete al negociar. ¿Cuáles son?

El primero y más importante es la falta de preparación. La negociación colectiva es un proceso complejo, especialmente ante un cambio legal, que requiere pensamiento estratégico para generar un plan efectivo.

Una máxima es que, por cada minuto de negociación, al menos uno de preparación.

A continuación, el error común es que los rangos de negociación sean tan extremos que no se cruzan. El sindicato entrega un proyecto con "el tejo muy pasado" y la respuesta tradicional del empleador es un rotundo no a todo. Así, la brecha a superar parece inabordable y comienza la confrontación y desconfianza.

Para evitar esta equivocación es necesario que el punto de partida sea mayor al objetivo (lo que se cree que es justo obtener),

Actualidad del Programa

Publicación del Anuario

Este mes de abril de 2017, se publicará la primera edición del Anuario de nuestro Programa, que contiene artículos académicos y una selección de publicaciones desarrolladas por colaboradores del Programa y en ediciones anteriores de nuestro newsletter.

Diplomado

El 8 de mayo se inician las clases de la XIV versión del Diplomado en Negociación UC, que se enfoca en entregar un marco teórico dirigido a la realidad chilena, así como conocimientos prácticos a través de los cuales los alumnos desarrollan sus habilidades negociadoras.

Curso de Relaciones Laborales

Durante los días 24, 25 y 26 de abril, en conjunto con la Escuela de Administración UC, se dictará el curso en Relaciones Laborales y Negociación, que tendrá dentro de sus objetivos el transmitir herramientas prácticas de negociación que permitan alcanzar mejores acuerdos y generen valor al interior de la empresa, con especial énfasis en técnicas para abordar las negociaciones colectivas de manera exitosa.

Curso para Mediadores de la Dirección del Trabajo

El Programa ha continuado su trabajo realizando talleres y capacitaciones a empresas y organismos públicos, destacando el realizado en el mes de noviembre de 2016 y marzo de 2017 a los mediadores de la Dirección del Trabajo, que consistió en un curso de 24 horas de duración en herramientas de negociación, comunicación y mediación.

Docencia

Los profesores del Programa de Negociación UC ya retomaron sus cursos en el pregrado de Derecho UC y en el Magíster de Ingeniería Industrial UC, así como en el programa Clase Ejecutiva, de la Escuela de Ingeniería Industrial. Además, se preparan para dictar clases en los diversos diplomados de la UC.

pero no tan alto para que a la otra parte le parezca ridículo y genere un rechazo de plano; es necesario establecer el rango de negociación para cada punto del contrato y saber fundar el de partida y el objetivo en criterios de legitimidad, como referencias de mercado.

Otro error es desgastar las relaciones, ya que empleados y empresarios deberán trabajar unidos por mucho tiempo. El desgaste proviene del mismo hecho de que las partes están en contacto permanente, por lo que cualquier conflicto anterior puede hacer que la negociación se trabe.

Algunas veces es mejor ceder en algún punto que dañar la relación, entendiendo que en general la estrategia dominante debiera ser la cooperativa. Lo recomendable en los momentos de complejidad es “subir al balcón” e intentar ver la realidad como es y no como uno quiere o cree que debiera ser, teniendo claridad de la importancia de la relación.

Por último, las suposiciones y prejuicios. La llamada demonización de las partes que es ver al otro como más inepto de lo que en realidad es; por esta razón se estima plenamente justificado tratarla agresivamente. Si esto ocurre, la respuesta obvia de la otra parte es hacer lo mismo y su creencia, entonces, se comprueba. Frases como “El empleador conspira contra los trabajadores” y “El

sindicato quiere destruir a la empresa” son frecuentes y no ayudan en nada.

La solución frente a la subjetividad es cultivar confianza, esto es, ser transparente en la entrega de información y cuidadoso en las tácticas que se utilizan. Y, ante todo, pensar con la mente del otro, sin enjuiciarlo, desprendiéndonos de nuestros temores y su-

puestos, lo que es difícil, especialmente cuando las relaciones han estado tefidas de desconfianza. La reforma laboral nos entrega un mensaje: no hay escapatoria; es indispensable aprender a negociar”. ■

Esta columna fue publicada originalmente en el Diario Financiero en el mes de marzo de 2017.

RELACIONES LABORALES Y NEGOCIACIÓN
24, 25 Y 26 DE ABRIL 2017

DESARROLLA ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN NECESARIAS PARA LOGRAR UNA RELACIÓN DE COOPERACIÓN.

Cierre de postulaciones: 14 de abril 2017

POSTULA EN LÍNEA

MÁS INFORMACIÓN

Brexit: Negociando las relaciones

A diferencia de la mayoría de los casos, en que se negocia un resultado, y la relación entre las partes es un elemento a considerar, lo que se negocia aquí es la relación en sí misma, lo cual plantea ciertos desafíos especiales.

Por Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC.

El pasado jueves 29 de marzo, el Reino Unido entregó a Donald Tusk, presidente del Consejo Europeo, la notificación formal de la decisión británica de abandonar la Unión Europea.

El paso siguiente corresponde a la negociación sobre cómo serán las relaciones entre el bloque europeo y el Reino Unido, en áreas tan sensibles como cooperación económica y seguridad.

Como es de suponer, Londres quiere asegurarse el mejor acuerdo posible: mantener el acceso al libre mercado, pero restringir la libre circulación de personas; opción a la que la otra parte se resiste.

Por otro lado, Reino Unido quisiera ganar poder negociador al unir temas y tratar conjuntamente los términos de la salida y la relación posterior con la UE, mientras que ésta pretende acordarlos de forma separada. Sin duda que unir tópicos de negociación permite una mayor generación de opciones, pero debe considerarse en este caso la diferente proyección temporal de los temas a tratar, lo que influye en sus efectos y en la forma en que las partes deberán abordarlos.

Llegar a un acuerdo en el plazo de dos años es importante para ambas partes: para la UE, Reino Unido representaba la segunda mayor economía del bloque y es un actor relevante en términos de política internacional; mien-

tras que para el Reino Unido, su mejor alternativa en caso de no llegar a un acuerdo (BATNA) implicaría quedar automáticamente fuera de la UE y la aplicación de las disposiciones estándar de la OMC, lo que significaría una desventaja respecto a su posición actual.

De cualquier manera, este caso nos presenta un ejemplo de negociación en que las partes deben buscar un acuerdo con el que ambas queden satisfechas. Lo contrario sería arriesgarse a dañar una relación que a ambas les interesa mantener y, peor aún, a que una de ellos incumpla los acuerdos, con los peligros que esto traería. ■

Generación y manejo del poder

En una negociación, el poder se pone a prueba cuando las partes dan a conocer sus posiciones y las razones que las avalan.

Por Cristian Saieh, director del Programa de Negociación UC.

El poder es un fenómeno muy recurrente en las relaciones sociales, que contribuye a hacer más probable que las comunicaciones enunciadas por alguien sean aceptadas por su interlocutor. Precisamente por esto es que el poder tiene gran importancia en la negociación.

Una definición clásica de poder fue propuesta por Max Weber, quien indica que el poder es la capacidad de hacer que otra persona haga lo que se le pide, incluso en contra de su voluntad.

Puede estar repartido

Las fuentes de poder son numerosas y, por lo mismo, en una negociación el poder puede encontrarse repartido entre las partes, de tal modo que no sería fácil predecir el resultado final, en caso de una negociación competitiva.

Algunas de las fuentes más habituales del poder son el dinero, el conocimiento, la información, la posición social, el control de recursos escasos, la fuerza física y el capital social, entre otros.

Al negociar, las personas dan a entender sutilmente que cuentan con poder y que están dispuestas a utilizarlo, aunque también pueden estar simplemente blufando, alardeando de un poder inexistente o mucho menor de lo que se ha dado a entender.

Al respecto, es importante tener presente que, aunque estemos negociando con otra persona que parece tener todo el poder de su parte, el mismo hecho de que se haya sentado a la mesa de negociación con nosotros demuestra que su poder no le basta

para conseguir lo que desea.

Esa reflexión es conveniente tenerla presente al preparar una negociación con alguien "muy poderoso". Las preguntas que cabe hacerse son: ¿Qué poder tiene esta persona en esta mesa? ¿Qué podría hacer para imponerse sobre mí?

Al responder este cuestionamiento, generalmente se descubre que el poder de la otra parte no es siempre aplicable. Por ejemplo, tiene muchas propiedades y dispone de un gran capital, pero quiere comprar la mía, y necesita negociar conmigo el precio.

Las alternativas como fuente de poder

Una de las fuentes más importantes de poder se encuentra en las alternativas de que disponen las partes en caso de no lograr un acuerdo en la mesa.

Las alternativas son lo que cada una de las partes puede hacer si no consigue llegar a un consenso, la mejor de las cuales es la llamada Batna (Best Alternative To a Negotiated Agreement), y no depende de la otra parte, porque se encuentra fuera de la mesa de negociaciones.

Por esta razón, también se dice que el Batna es un plan B o una carta bajo la manga.

El tiempo también manda

Otra fuente significativa de poder es el tiempo. La negociación es una comunicación que tiene una importante dimensión temporal. Las conversaciones pueden ser rápidas y encontrar, en pocos minutos, una solución

satisfactoria para ambas partes, pero también es posible que ocupen mucho tiempo, e incluso sea necesario dedicar varias sesiones para buscar un acuerdo.

En este último caso, puede que una de las partes tenga menos tiempo y necesite llegar luego a una decisión, aunque no le parezca óptima para sus intereses. Un agricultor, por ejemplo, que vende su cosecha de tomates maduros, tiene menos tiempo que el comerciante que se los quiere comprar sin urgencia alguna.

La parte menos apremiada por el tiempo puede encontrarse en una mejor condición para negociar, aunque, como sabemos, no es conveniente dejar a la otra parte en una muy mala situación, porque tal vez volvamos a encontrarnos y hayan cambiado los papeles. El viejo adagio "Nadie ha clavado la rueda de la fortuna" es muy explícito al respecto. ■

Se publica el primer Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos UC



Durante abril de este año, y por primera vez, publicaremos el Anuario de nuestro Programa, dedicado a negociación y resolución de conflictos.

Dividido en tres secciones, se abordan diversos temas de alto interés y se analizan casos emblemáticos, con una perspectiva práctica.

Del mismo modo, se incluyen 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, entre otros.

Te invitamos a obtener tu ejemplar de este primer Anuario de Negociación UC, en formato digital.

[¡Descárgalo aquí!](#)



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

Talleres para empresas e instituciones.

Continúa la formación de tu equipo en negociación y solución de conflictos con nuestros programas cerrados.



LA METODOLOGÍA DE NEGOCIACIÓN UC AL SERVICIO DE LAS PERSONAS Y LAS INSTITUCIONES.

98,7%

EN 2016, DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN APLICADAS AL FINAL DE LA ACTIVIDAD, UN 98,7% DE LOS PARTICIPANTES DE CURSOS Y TALLERES CERRADOS AFIRMARON QUE LA RECOMENDARÍAN.

PRESENTACIÓN

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 generar acuerdos de máximo valor y construir relaciones de cooperación, tanto interna como externamente.

- Metodología práctica, a través del método del caso y juegos de roles.
- Enfoque aplicado a la realidad chilena y a las necesidades de cada institución.

OBJETIVO GENERAL

Aprender y poner en práctica 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 por el 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 la metodología de juego de roles elaborada por el Harvard Negotiation Project.

DURACIÓN

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

EMPRESAS E INSTITUCIONES

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

¿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?

Por otra parte, 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.

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

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

[N° 7](#) : Negociando con China

[N° 8](#) : Si quiere perder, siga improvisando



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE**

Av. Libertador Bernardo O'Higgins 340
Facultad de Derecho, Oficina 425.

(+562) 2354 2367

negociacion@uc.cl

ACERCA DEL PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC

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 H.
bastete@uc.cl