

### Negociaciones internacionales: conversaciones difíciles y criterios de legitimidad

*Las negociaciones internacionales suelen ser de las más complejas, en razón de la multiplicidad de actores e intereses que involucran, así como por la necesidad de conjugar diplomacia y cordialidad con firmeza y estrategia.*

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

¿Qué hacer cuándo una negociación ha derivado en demasiado compleja o confrontacional? ¿Cómo sustentar nuestros argumentos en un contexto de desconfianza? ¿Cómo armonizar los diversos intereses que se encuentran en las negociaciones multi-partes?

Con frecuencia nos cuesta comprender las percepciones de distintas personas sobre un mismo tema, las cuales pueden ser diversas e, incluso, contrapuestas. Dichas percepciones dan lugar a diversas posiciones sobre los puntos de negociación, las cuales suelen presentarse como peticiones fijas y servir para que las partes se “atrincheren”, dificultando la solución del conflicto.

Al respecto, resulta útil enfocarse en los intereses de cada una de las partes, que son aquellas motivaciones y necesidades básicas que se esconden detrás de las posiciones. Estas permiten abrir distintas opciones de solución, satisfaciendo aquellos intereses tangibles (precios, montos, plazos, etc.) e intangibles (prestigio, reconocimiento, posiciones de poder, estabilidad, etc.).

Asimismo, es común hacer juicios críticos a la emocionalidad de la otra parte, lo cual suele generar aún más confrontación, al fomentar un ambiente de desconfianza y sospecha.

¿Qué hacer frente a las negociaciones complejas? En primer lugar, entender el

problema y sus causas. Un entendimiento de los antecedentes del conflicto nos permitirá encontrar soluciones profundas que perduren en el tiempo.

Luego, es importante reconocer las propias limitaciones y prejuicios: observar de qué manera observamos. Esto implica realizar una observación de segundo orden, que aumente nuestra perspectiva y, con ello, nuestro entendimiento de la situación.

Asimismo, debemos comprender cómo observa la otra parte: mirar el mundo con la mente del otro, lo más desprendidamente de nuestros prejuicios. Observar cómo el otro observa favorece la creación de opciones para solucionar el conflicto y, además, incentivará al otro a hacer lo mismo (aunque no siempre termine por hacerlo).

Por otro lado, especialmente en las conversaciones más tensas, resulta fundamental separar a las personas del problema, siendo respetuoso con las personas, pero asertivo con el problema.

#### Criterios de legitimidad

La legitimidad en una negociación favorece el desarrollo del proceso y la validez y ejecución de los acuerdos obtenidos. En las conversaciones y negociaciones más difíciles, resultan clave para

EN ESTA EDICIÓN:

Trump y Kim Jong-un: riesgo y peligro en este duelo titanes [página 3]



Corea del Norte: Dimensiones del Conflicto [página 4]

Autonomía catalana: Un análisis desde la teoría de la negociación [página 5]



Acuerdo comercial Chile - Argentina: relación y resultado [página 6]



De la intransigencia a la colaboración [página 7]

Talleres para empresas e instituciones [página 9]

permitir la aceptación de las propuestas sin que ninguna de las partes sienta que fue doblegada por la otra, pues cedió ante la legitimidad del criterio.

En ese sentido, son particularmente útiles cuando existen desacuerdos sobre la validez de los argumentos utilizados o cuando hay desconfianza en los argumentos esgrimidos por las partes.

La legitimidad puede imprimirse a través de información o procedimientos objetivos e independientes de la voluntad de las partes, que entregan validez a las ofertas o acuerdos entre las partes. Entre otros, algunos criterios de legitimidad son el precedente (un contrato, acuerdo o tratado anterior), el informe de un perito, la resolución de un juez o árbitro sobre un caso similar, la costumbre y referencias de mercado.

### **Negociaciones internacionales, negociaciones complejas**

Las negociaciones internacionales suelen estar compuestas de situaciones tensas y con altos niveles de desconfianza e intereses compuestos y complejos.

En estas negociaciones, además de las aspiraciones nacionales representadas,

se ven involucradas las perspectivas personales de sus representantes. Después de todo, quienes negocian no son los *cargos*, sino que son siempre *personas que ocupan cargos*. Estas personas llegan a la mesa de negociación con sus propios intereses y posiciones, una historia, prejuicios y perspectivas personales, y forma de comunicar, todas las cuales modelan el proceso negociador.

Asimismo, y como en toda negociación difícil, resulta cruciales la preparación de la negociación, el conocimiento sobre la otra parte, la escucha activa y la utilización de criterios de legitimidad para sustentar las propuestas

En esta edición, abordamos distintas situaciones de negociación internacional, que se desarrollan a través de la comunicación directa o indirecta entre las partes.

Desde la perspectiva de la teoría de la negociación, ofrecemos un análisis de las tensiones entre Estados Unidos y Norcorea, de la situación en la Península Ibérica a raíz de las aspiraciones catalanas de autonomía frente a España y de la pronta firma de un acuerdo comercial bilateral entre Chile y Argentina. ■

## Actualidad del Programa

### **Curso de Negociación en el CAM**

Durante los días 10, 11 y 12 de Octubre, en conjunto con el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago, se desarrolló con éxito el Taller de Estrategias de Negociación para Abogados. Utilizando estudio de bibliografía pertinente y el ejercicio a través de casos prácticos, el taller se enfocó en desarrollar habilidades focalizadas para la profesión jurídica y en reflexionar respecto del rol del abogado en procesos de resolución alternativa de conflictos.

### **Diplomado**

El pasado 28 de septiembre se dio término a las clases de la XIV versión del Diplomado en Negociación UC, enfocado 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. Durante fines de octubre se realizó la ceremonia de entrega de diplomas. Pronto más información respecto a la XV versión del año 2018.

### **Docencia**

Este semestre, los profesores del Programa de Negociación UC, Cristián Saieh y Carolina Barriga se encuentran desarrollando los cursos de Negociación en el pregrado de Derecho UC y Estrategias de Negociación y Mediación del Magister en Derecho LLM UC. Además, el conjunto del equipo docente del programa continúa dictando clases en los diversos diplomados de la UC.

### **Aprendizaje y Servicio**

En el marco de la colaboración de nuestro Programa con Puentes UC, los estudiantes del curso de Negociación del pregrado de Derecho UC se encuentran preparando los talleres de negociación que serán ofrecidos en distintas Municipalidades de la zona central de Chile, con el objeto de ofrecer capacitación en resolución alternativa de conflictos a los funcionarios, vecinos y microempresarios de estas comunas.

### **Capacitaciones a empresas y organismos públicos**

El equipo del Programa ha continuado su trabajo realizando talleres y capacitaciones a empresas y organismos públicos, destacando los impartidos recientemente a Codelco, Cencosud y, en conjunto con la Escuela de Administración, a Falabella.

**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

# Trump y Kim Jong-un: riesgo y peligro en este duelo titanes

*Los conceptos de riesgo y peligro nos permiten introducirnos en el mundo de la negociación. Algo que estos líderes aún no contemplan.*

Por Darío Rodríguez, PhD., U. de Bielefeld, Alemania. Consejero del Programa de Negociación UC.

¿Estamos en riesgo y peligro? En las últimas semanas, el mundo ha sido el testigo horrorizado de la falta de interés por negociar que han mostrado Donald Trump, Presidente de Estados Unidos y Kim Jong-un, gobernante de Corea del Norte. Entre ambos se ha ido desplegando una escalada de insultos y amenazas que no da muestras de terminar, sino que se hace cada vez más difícil de controlar.

Precisamente, Niklas Luhmann desarrolló dos conceptos que nos servirán para entender esta situación: riesgo y peligro.

**Riesgo** se refiere a la posibilidad de que se derive algún daño futuro de una decisión actual. Quien toma la decisión asume el riesgo de que las cosas salgan mal, porque no evaluó adecuadamente las consecuencias.

Por ejemplo, si alguien maneja a una velocidad excesiva, se arriesga a tener un accidente y probablemente lo hace porque cree que será capaz de controlar su automóvil. Si el resultado de su mal cálculo se traduce en la pérdida de su vehículo, deberá aceptar su error.

El **peligro**, por su parte, se refiere a la posibilidad de un daño futuro sobre la que no existe control, porque su origen se encuentra en el entorno. Por ejemplo, el peligro de que suceda un sismo, un alud o un huracán y destruya nuestra casa. Si algo semejante ocurre, los afectados podrán culpar al destino, ya que no podrían haber hecho nada para evitarlo.

El problema que hoy se presenta es que el mundo, en general, y los habitantes de Corea, Japón, los Estados Unidos, en particular, se encuentran sometidos al inmenso peligro de ser víctimas de una guerra nuclear. Es un peligro que no

pueden evitar. Y que puede tener lugar en cualquier momento.

## Decisiones equivocadas

Sin embargo, este enorme peligro no se deriva de un fenómeno natural, sino que se puede desprender de alguna decisión equivocada por parte de Trump o Kim Jong-un.

Para ellos, es un riesgo que probablemente están evaluando. Cualquiera de ellos que decida, lo hará pensando en apaciguar al otro con su demostración de fuerza y así lo han declarado: “Corea del Norte se encontrará con fuego y furia” dice uno. Y el otro responde: “Trump es un trastornado mental y va a pagar caro sus amenazas”.

Lo grave de la situación es que dos personas parecen decididas a tomar el riesgo de declarar una guerra nuclear, generando un gran peligro para todos.

## El manejo del poder

No parece haber intenciones de negociar, sino de doblegar al adversario por la fuerza. El poder usa la amenaza como una forma de obligar al otro a ceder.

Si la amenaza no es efectiva, el poder se desvanece. Es preciso meditar si vale la

pena cumplir la amenaza. O si es más sensato buscar otro modo de solucionar el desacuerdo.

En este terrible ejemplo, ninguno de los dos involucrados ha desistido de sus amenazas.

Al contrario, las han hecho cada vez más arriesgadas, generando esta escalada que todos temen acabe mal.

Hay quienes han tratado de aportar algo de racionalidad al conflicto. Los asesores de Trump le aconsejaron no salirse del libreto ni amenazar a Kim Jong-un en su discurso en la ONU. Sin embargo, Trump aprovechó la ocasión para tratar de “hombre cohete” a su adversario. Y el gobierno chino, que había comprometido su apoyo a Corea del Norte si fuera atacada, debió plegarse a las sanciones de la ONU, al ver que fracasaron sus intentos de enfriar los ánimos.

Va una pregunta para reflexionar ¿Cuáles cree usted que podrían ser medidas efectivas para evitar una guerra? ■

*Una versión adaptada de esta columna fue publicada originalmente en La Clase Ejecutiva de El Mercurio en el mes de septiembre de 2017.*

## Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos

*Te invitamos a obtener tu ejemplar en formato digital del primer Anuario del Programa de Negociación UC.*

[¡Descárgalo aquí!](#)



# Corea del Norte: Dimensiones del Conflicto

*La pregunta clave que un negociador debe plantearse en estas situaciones es: ¿Donde se sitúan los intereses? Esto permitirá identificar las motivaciones subyacentes de las partes y las razones del conflicto que son menos visibles, al tiempo que facilita la búsqueda de opciones de acuerdo y solución.*

Por Carl Wiberg, ayudante del Programa de Negociación UC.

Durante el transcurso del último mes hemos visto diversos titulares relacionados con la crecientemente bélica actitud del líder de Norcorea, Kim Jong-un, a raíz del lenguaje confrontacional entre él y el Presidente de Estados Unidos, Donald Trump, además del lanzamiento de misiles de prueba desde el país asiático y el despliegue de los ejercicios aéreos y submarinos que Estados Unidos estaría realizando en el Océano Pacífico.

## Los ejes del conflicto

Siguiendo el modelo de John Galtung, utilizado en su análisis por el Centro de Estudios Internacionales UC (CEIUC), pueden observarse tres ejes principales en el conflicto en cuestión, que interactúan dinámicamente como etapas.

La primera que se identifica es la existencia de una contradicción entre dos actores, ya sea una mesa de negociación comercial por un producto, o en este caso, la necesidad de enfrentar intereses contrapuestos en un contexto militar.

En un segundo momento encontramos distintas conductas conflictivas que toman los actores frente a la disputa misma, que pueden ser cooperación o competencia, con diversos niveles de violencia. En el caso en comento, es clara una situación de competencia con altos niveles de violencia, que podría seguir aumentando.

Finalmente, se observan las actitudes concretas, que se expresan como temores,

percepciones y angustias que justificarían el actuar de cada una de las partes frente al conflicto.

Si miramos bien las tres dimensiones, se puede apreciar que la controversia de hoy se sitúa en el último eje, a través de declaraciones, tweets, amenazas en asambleas de Naciones Unidas, declaraciones a través de la prensa, lenguaje corporal y un sinnúmero de otros gestos y conductas que ponen el conflicto en una especie de “paz armada” o “paz negativa”.

Resulta importante entender este último punto, porque actualmente no existe un acuerdo entre las partes, y menos la posibilidad presente de centrar la discusión en los intereses presentes en la mesa. Al contrario, las acciones históricas en este conflicto se han dirigido más bien a enfrentar dos posiciones muy contrapuestas entre sí:

Por parte de Norcorea se concentra en demostrar poder e infundir miedo, mientras que, por el lado estadounidense, se intenta desnuclearizar la península. Las fuentes de poder juegan un rol fundamental, pues Norcorea destina actualmente el 50% de su PIB a mejorar su armamento, con el fin de mejorar su posición estratégica. Esto ha llevado a la comunidad internacional a plantear duras sanciones diplomáticas y económicas, las que no han tenido mucho éxito, pues no han resuelto el problema o persuadido a Kim Jong-un –o a su antecesor– de modificar su política exterior.

## Buscando los intereses

Al respecto, la pregunta que un negociador hábil debe plantearse es: ¿Donde se sitúan los intereses? La respuesta puede observarse en el primer vértice del modelo de Galtung: las contradicciones que tienen los actores.

Si nos ponemos en el lugar del Gobierno de Corea del Norte, parecieran estar actuando en base al miedo: a perder su posición de poder, su modelo económico, su control sobre los recursos del país y, con ello, la seguridad que todavía creen gozar. En ese sentido, pretenden mantener su régimen a salvo, tanto para la élite (que se vería peligrada su posición con una democratización del país), como para las personas que creen en aquél.



Por otro lado, Washington muestra preocupación por la situación de los derechos humanos en Norcorea, así como por su creciente despliegue de poderío militar y retórica amenazante hacia sus vecinos, especialmente Corea del Sur y Japón. En ese sentido, Trump y los antiguos presidentes de Estados Unidos parecieran aspirar a mantener su rol de “Policía del Mundo”, y sienten que su responsabilidad e intereses comunes con Corea del Sur y Japón, los obliga a demostrar su poderío militar con el fin de disuadir cualquier intento de ataque de la nación comunista.

## Violencia inmovilizada

Aún así, es improbable que cualquiera de las partes haga algún movimiento dirigido a la confrontación. Si revisamos tanto los intereses como las posiciones, cualquier enfrentamiento militar acabaría con los deseos de ambos. Por un lado, lo que se está intentando evitar es justamente el uso de las armas, y por el otro, un enfrentamiento bélico podría poner en peligro la



legitimidad política de ambos líderes y la estabilidad económica y diplomática de la región asiática.

De esta forma, puede observarse en este conflicto una verdadera negociación implícita, a través de la comunicación indirecta que se entabla entre ambos países a través de sus demostraciones de poderío militar, las declaraciones públicas de sus líderes y sus intervenciones en los organismos internacionales.

Todo esto supone un despliegue de poder y comunicación que deja entrever los intereses y alternativas de cada una de las



partes y, con ello, las opciones posibles para generar un acuerdo que resuelva el conflicto o que, al menos, reduzca su intensidad y violencia.

Por otro lado, resultará interesante el rol que podría jugar China como mediador, al

tener aspiraciones de paz similares a las estadounidense y cierta cercanía con el régimen que vive Pyongyang.

De tal modo, si bien no se puede pretender solucionar la disputa más complicada del año en simples pasos, sí podría resultar útil observar las inquietudes e intereses de las partes y de sus representantes, analizando las condiciones en las que éstos quieren mantener la paz y considerando las distintas opciones que podrían generar para resolver el conflicto. ■

## Autonomía catalana: Un análisis desde la Teoría de la Negociación

*La pregunta clave que un negociador debe plantearse en estas situaciones es: ¿Donde se sitúan los intereses? Esto permitirá identificar las motivaciones subyacentes de las partes y las razones del conflicto que son menos visibles, al tiempo que facilita la búsqueda de opciones de acuerdo y solución.*

Por Cristian Saieh, director del Programa de Negociación UC.

El pasado jueves 12 de octubre España celebró el Día de la Hispanidad, conmemorando los 525 años de la llegada de Cristóbal Colón al continente americano. Todo ello, en medio de la crisis entre el gobierno español y los representantes de Cataluña. El conflicto en torno a la autonomía catalana puede ser observado desde las distintas dimensiones de la Teoría de la Negociación: objetual, temporal y social.

### Posiciones e intereses

1. Dimensión objetual: Se refiere a los temas del conflicto, incluyendo las posiciones e intereses de las partes, así como las opciones y alternativas de que disponen.

En este caso, la posición de las autoridades catalanas pareciera ser obtener el reconocimiento de esta región como un estado independiente, mientras que sus intereses subyacentes podrían ser variados: mayor reconocimiento político o simbólico de la región, una reforma al Estatuto de Autonomía de Cataluña de 2006 que les resulte favorable, beneficios económicos o tributarios, entre otros.

Las opciones que las partes pueden crear deberían ir en torno a estos intereses u otros que puedan existir. Y es allí donde

una negociación bien llevada puede generar mayor valor.

Por otro lado, las alternativas que tienen las autoridades catalanas parecen ser pocas: mantener el statu quo o derechamente intentar una escisión de España sin conversar con el gobierno central (lo cual sería desastroso para todos los involucrados).

### Una mirada en el tiempo

2. Dimensión temporal: Se refiere a la extensión del conflicto en el tiempo. En este caso, se extiende con fuerza hacia el pasado.

Las aspiraciones de autonomía catalanas son fundamentadas, por quienes las sostienen, en una tradición de mil años de cultura y lengua propias de la región.

Y hacia el futuro, porque las decisiones en torno a esta crisis tendrán grandes consecuencias políticas, económicas, sociales, culturales y diplomáticas.

### Actores relevantes

3. Dimensión social: Está relacionada con los actores en conflicto, disponiendo cada uno de posibilidades de acción que no son totalmente conocidas por el otro. Y que,



una vez ejecutadas, serán respondidas, desembocando en nuevos escenarios de conflicto. En este caso, el presidente español rechazó entablar cualquier mediación, señalando que: “No hay mediación posible entre la ley democrática y la desobediencia”, y dando plazo para que Carles Puigdemont aclare formalmente si declaró la independencia y, si lo hizo, para que lo rectifique.

En caso de que el presidente catalán no responda satisfactoriamente para el gobierno español, o incumpla los plazos, Rajoy probablemente ordenará la suspensión total o parcial de la autonomía de Cataluña, siguiendo el artículo 155 de la Constitución española.

Por la complejidad de un conflicto con aspectos culturales, económicos, políticos y diplomáticos, sin duda que será un tema a seguir observando en el futuro. ■

*Esta columna fue publicada originalmente en El Mercurio en el mes de octubre de 2017 y contó con la colaboración de Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC.*

# Acuerdo comercial Chile - Argentina: relación y resultado

*El análisis del resultado deseado y de la relación en la cual se desarrolla la negociación, son los dos ejes que encuadran el campo de lo que se negocia, los cuales permiten determinar cuáles son las estrategias de negociación recomendables.*

Por Darío Rodríguez, PhD., U. de Bielefeld, Alemania. Consejero del Programa de Negociación UC.

Chile y Argentina han culminado recientemente sus negociaciones para alcanzar un acuerdo comercial bilateral. Este acuerdo será beneficioso para ambos países, aumentando sus oportunidades comerciales en servicios y compras públicas. Se intenta ampliar, además, los instrumentos jurídicos que regulan las relaciones comerciales, agregando y profundizando disposiciones sobre temas tales como inversiones, telecomunicaciones, comercio electrónico, etc. Junto a esto, el acuerdo busca perfeccionar y complementar las normas técnicas existentes sobre materias sanitarias, fitosanitarias y, en general, los procedimientos aduaneros vigentes. Contiene también normas modernas referidas temas actuales, como medio ambiente, trabajo, género, cooperación y competencia, etc.



## Relación: historia pasada, proyección futura

Ambas naciones tienen una larga historia de negociaciones debido a que comparten una extensa frontera. En esta historia ha habido encuentros y desencuentros, como es natural que suceda en las relaciones entre vecinos y es probable que haya muchas nuevas instancias de negociación en el futuro.

La relación entre Chile y Argentina es necesaria y promete ser mutuamente conveniente. Entre otras muchas condiciones, Chile tiene una gran costa que se abre a los mercados del Pacífico y Argentina también cuenta con una importante zona costera orientada a los mercados del Atlántico.

Desde que el mundo se ha globalizado y constituye, como señala Niklas Luhmann, una única sociedad mundial, las fronteras nacionales han ido perdiendo progresivamente su carácter de barrera que se esfuerza por ser inexpugnable. Hoy por hoy es mucho más lo que une que lo que separa y la tendencia mundial parece apuntar en ese sentido unificador. Para solo mencionar un ejemplo evidente, Francia y Alemania son también vecinas y su prolongada historia muestra grandes conflictos bélicos. Actualmente, no obstante, comparten una sólida alianza que las pone en el centro de la Unión Europea y ha contribuido enormemente al desarrollo de grandes proyectos en común que han convertido la zona en una de las potencias económicas del mundo.

En el estudio de las negociaciones, se definen dos ejes que encuadran el campo de lo que se negocia. Dichos ejes consisten en variables que sirven para determinar cuáles son las estrategias de negociación recomendables. Estas variables son: la importancia de la relación entre quienes han de negociar y la relevancia de obtener el máximo del interés en una negociación concreta.

Aun cuando entre dos países limítrofes se pueden presentar situaciones muy variadas, basta un examen general para constatar que no es posible olvidar la relación ni tampoco estimar que ha perdido algo de importancia. Es algo sabido –y lo hemos experimentado– que cuando la situación política interna de un país se ha tornado difícil para la permanencia del gobierno, gobernantes irresponsables hacen que se produzca tensión con el país vecino, esperando con eso unir tras de sí a sus compatriotas y prolongar de este modo su mandato.

Pese a ello, es evidente que la relación incrementa su importancia en una sociedad mundial. El otro eje, el de la relevancia



que puedan tener los intereses de cada una de las partes en una negociación dada, nos muestra que, aunque pueda variar la importancia puntual de los intereses entre una negociación y otra, en el largo plazo los intereses de los dos países son centrales y ambos deben intentar maximizar su logro.

El resultado de este simple ejercicio, hace resaltar que la estrategia más conveniente para estas dos naciones es colaborar tras la consecución del máximo beneficio mutuo. ■



# De la intransigencia a la colaboración

*Escuchar a la otra parte es de muy bajo costo y de muy alto beneficio para que ella se sienta entendida y mejore su propia disposición a escuchar.*

Por Cristian Saieh, director del Programa de Negociación UC, y Darío Rodríguez, PhD., U. de Bielefeld, Alemania.

## Situaciones críticas

Usted puede haber preparado acuciosamente la negociación, haber comprendido los intereses de la otra parte, generado variedad de opciones de solución razonables y sustentadas en la legitimidad de criterios independientes de las partes, y aún se encuentra con un ¡NO! de la otra parte.

Entonces, ha llegado el momento de desarrollar tácticas de superación de obstáculos para transformar a su actual "enemigo" en su "socio colaborador", de una persona cerrada a una abierta.

"Hemos llegado a un buen punto, pero debo consultarlo con mi jefe, quien no estará dispuesto a entender esta rebaja en el precio. Mi jefe sí que es duro negociando".

"La empresa Los Pinos Limitada añadirá al contrato el servicio técnico gratis por un año; si no puede igualar esa oferta, el cierre es imposible".

"Me gusta la propuesta de sus servicios, pero el precio no se ajusta al presupuesto aprobado por el directorio. O lo rebaja en 40%, o no habrá negocio".

## ¿Renunciar, ceder o contraatacar?

Frente a situaciones como estas, las actitudes que puede adoptar el negociador son renunciar a todo y abandonar, ceder o contraatacar.

Entonces nos preguntamos ¿qué ha fallado si hemos invertido esfuerzo en planificar, comprender a la otra parte e ideado propuestas eficientes?

Pareciera injusto tener que optar entre sacrificar nuestros intereses o dejar a un lado el acuerdo, especialmente si no tenemos Plan B o Batna, o, teniéndolo, nos interesa mantener la relación.



La segunda pregunta será cómo proteger nuestros intereses, obtener el acuerdo y conservar una buena relación de trabajo, cuando la otra parte insiste en no considerar nuestras necesidades o sencillamente dice no, porque no.

La respuesta natural es contraatacar, lo que es especialmente natural cuando hay "en juego" mucho en la negociación y las emociones contaminan la mente.

Sin embargo, contraatacar no será la solución, a menos que la otra parte no tenga Plan B y usted sí; o que la relación esté ya perjudicada -casos de desconfianza arraigada- y esté seguro de que no volverán a negociar en el futuro con esta contraparte.

La otra inclinación es abandonar, con lo que desperdiciamos la oportunidad y, eventualmente, "premiados" a la otra parte al entregar el valor de la transacción o comprometer -dividir las diferencias de ambos- si sus necesidades relevantes no han sido satisfechas.

A modo de ejemplo, si yo entrego hoy en esta transacción 15% de descuento adicional o subo mi oferta en el mismo rango, además de reducir los márgenes de la transacción, estaré sentando un precedente que en el futuro será difícil de obviar.

Acostumbraremos o, más bien, educaremos a la otra parte a que su arma efectiva al negociar con nosotros debe ser la presión.

## Cómo disuadir a un negociador duro

Para obtener una apertura en la disposición a un acuerdo ventajoso del negociador duro, podemos aumentar las opciones y conocer cuál es la "debilidad" tras las posiciones de la otra parte.

En las negociaciones, el resultado se compone de aspectos tangibles e intangibles; generalmente concentramos nuestros esfuerzos en factores tangibles como precio y plazo, pero ¿qué hay tras ese precio?

Para ello será relevante preguntar por qué esa condición o precio; la respuesta de la otra parte seguramente apuntará a indicar sus intereses y necesidades, con lo que quedará abierto el camino a generar valor para ambas partes.

Aspectos como el mantenimiento del producto, garantías, exclusividad, confidencialidad, pueden ser de alto impacto para la otra parte y de muy bajo valor entregarlos para usted.

Es muy común que seamos objeto de un ataque; en estos casos, no se debe contraatacar ni agredir, sino "ponerse del lado de la otra parte".

Si usted es atacado, es preferible que la otra parte hable y que usted escuche atentamente, ya que tras las agresiones están las verdaderas motivaciones de la otra parte y de su negocio u organización.

Recuerde que es de muy bajo costo escuchar a la otra parte y de muy alto beneficio para ella sentirse entendida, además



de que si escuchamos, es probable que el otro tenga mayor disposición a escucharnos, y estaremos transformando a su opo- nente en colaborador.

Es común ver a los políticos "escuchando activamente" a sus electores y tomando nota por escrito de sus necesidades... ¿Piensa usted que esos apuntes serán vueltos a leer en el oficina del político?... Lo que sí es seguro es que ese vecino, ese trabajador, ese estudiante, se habrá senti- do escuchado.

Será el momento clave para insistir en que nuestras necesidades o las de nuestra organización también deben ser satisfe- chas y comprometer a la otra parte en el resultado global de la negociación.

Al negociador duro y obstinado hay que explicarle que el éxito del acuerdo tam- bién depende de que nuestros intereses sean satisfechos. Pero tenga cuidado, ya que un exceso de empatía con la otra parte puede reducir el interés que esta ponga en colaborar.

### Por qué tus intereses sí y los míos no

Por último, y si aún no es posible traer a la otra parte al terreno de la cooperación, sino que insiste en ganar a toda costa, será prudente preguntarle cuál es la razón que sustenta el que sus intereses sean satisfechos y los nuestros no.

Esa pregunta suele desarmar a la otra parte, ya que generalmente no hay una justificación razonable.

Las concesiones y el regateo deben ser evitados. Ello, especialmente cuando nos encontramos con un negociador posicio-



nal, hasta que no lo hayamos encaminado hacia la cooperación.

Así, algunas tácticas sencillas que generan mayor valor en estos momentos arduos de la negociación son el dejar los temas más complejos para el final y comenzar con acuerdos de segunda línea sobre temas de menor importancia, lo que ayuda a crear un clima de menor agresividad y más respeto.

Simple consensos como "estamos de acuerdo en que tenemos un conflicto y que debemos superarlo" pueden gatillar la colaboración.

También es sugerible concordar aspectos menores o de segundo orden, como el lugar en que se negociará o la agenda, en los que hay mayor probabilidad de con- cordar; si es así, habremos dado pasos importantes, ya que a pesar de lo obstina- da y agresora que fue la otra parte, ha sido capaz de consensuar algunos prime- ros aspectos.

### El papel de la confianza

Recordemos que la confianza juega un rol primordial. Si de todas maneras y habien- do entrado en escenario de cooperación llega el momento de distribuir valor y "partir el pastel", la táctica en estas cir- cunstancias es comenzar con una petición o precio de apertura razonablemente alto, concediendo lentamente y manteni- endo altas las expectativas.

Cada vez que hagamos una concesión hay que hacer ver de una forma cooperativa que estamos renunciando a algo y que lo natural en un proceso de búsqueda de solución es que ambas partes busquen la posibilidad de aumentar las opciones o renunciar a algo de valor.

Nunca ceder frente a los trucos emocio- nales. Si la otra parte lo maltrata, se enoja o su ira le inhibe una conversación fluida, no debemos reaccionar de la misma ma- nera.

Lo recomendable frente a estas situacio- nes es comprender a la otra parte a través de una escucha activa; otra opción frente

a una situación crítica es retirarse y pos- poner las conversaciones, siempre hacien- do presente a la otra parte que los ata- ques no son aceptables, que destruyen valor.



### Las propias emociones

Pero recuerde: usted es también una per- sona que tiene emociones y que se afecta frente a los ataques de la otra parte. En estas circunstancias, la tentación más fácil es iniciar una guerra de denostaciones y represalias.



Como dice William Ury, será mejor "subir al balcón", que significa optar por una actitud de cierta prescindencia activa de lo que está ocurriendo en la negociación.

Mirando desde arriba -desde el balcón- podremos recordar nuestra preparación, realinear nuestros intereses, determinar con claridad los de la otra parte y, con perspectiva, ver qué nuevas opciones pueden diseñarse para seguir negociando.

*Esta columna fue publicada originalmente en El Mercurio en el mes de diciembre de 2014 y contó con la colaboración de Ben- jamín Astete, Coordinador Académico del Programa de Negociación UC.*

# 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, 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](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 todas las ediciones anteriores aquí.

Últimas ediciones:

[N° 10](#): Reino Unido: Entre intereses y posiciones

[N° 11](#): Mediación y solución de controversias

*Las opiniones expresadas por los autores de los artículos publicados en este medio son de su responsabilidad y no representan necesariamente la opinión del Programa de Negociación, de la Facultad de Derecho o de la Pontificia Universidad Católica de Chile.*



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE**

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

(+562) 2354 2367  
[negociacion@uc.cl](mailto: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](mailto:csaiehm@uc.cl)

Coordinador Académico  
Benjamín Astete H.  
[bastete@uc.cl](mailto:bastete@uc.cl)