

Si quiere perder, siga improvisando

La mayoría de ejecutivos y profesionales subestiman la importancia de la ardua y compleja tarea de planificar una negociación para alcanzar los objetivos deseados.

Por Cristian Saieh, director del Programa de Negociación UC y Darío Rodríguez, Ph.D. en Sociología de la Universidad de Bielefeld.

La mayoría de ejecutivos y profesionales subestiman la importancia de la ardua y compleja tarea de planificar una negociación para alcanzar los objetivos deseados. Ejemplos de la importancia de la preparación en otros ámbitos hay muchos: la cátedra dictada por un profesor requiere horas de estudio y dedicación para lograr captar la atención de sus alumnos y plasmar los conocimientos eficazmente. En los deportes, una persona que quiere correr su primer maratón, 42,195 km, si le interesa terminarla o no quiere cruzar la meta gateando necesita meses de entrenamiento, que en el caso de esa competencia son regularmente seis. Para terminar con un tiempo medio digno, digamos cuatro horas, se requieren, al menos, ¡170 horas de preparación! Si un profesor y un atleta invierten varias horas preparando, ¿por qué un ejecutivo o profesional no debiera invertir mucho tiempo en la preparación de sus transacciones complejas o relevantes? Parece evidente lo anterior, pero la mala noticia es que los chilenos somos pésimos preparadores, más bien improvisadores por excelencia (la famosa “chilean way”), lo que nos hace dejar mucho valor en la mesa de negociación. La buena noticia es que es posible preparar exitosamente una transacción, siguiendo la metodología que señalaremos en esta clase. Ya el ex Presidente de los EE.UU. Abraham Lincoln señalaba: “Cuando me estoy preparando para razonar con un hombre, gasto un tercio del tiempo pensando sobre mí y qué voy a decir, y dos tercios pensando en él y qué va a decir”. Por

su parte, el profesor Roger Fisher, de Harvard University, indicaba que “por cada minuto de negociación, un minuto de preparación”. La importancia de la planificación queda finalmente constatada por una encuesta del Programa de Negociación UC que reveló que más del 75% de profesionales y ejecutivos consultados señalaron no haber obtenido el resultado esperado, o haber dejado valor sobre la mesa en su última negociación relevante, debido a falta de preparación.

Doble contingencia y un mundo de percepciones

Hay dos elementos clave al preparar una negociación: La doble contingencia. Al momento de preparar nuestras negociaciones es necesario considerar la existencia de la doble contingencia; esto es, que yo no sé lo que hará la otra parte y que también sé que la otra parte tampoco sabe lo que haré yo. Parece un sinsentido, pero es la base del pensamiento estratégico para desarrollar un plan de negociación. Un mundo de percepciones. Adicionalmente, debemos tener presente que lo normal es que la otra parte perciba las cosas de forma distinta a la nuestra, ya sea por sus experiencias previas, su formación profesional, sus temores, éxitos, alegrías y fracasos. Así las cosas, muchas decisiones propias y ajenas no son fruto únicamente de un proceso intelectual racional, sino que la subjetividad y las emociones juegan un rol importante en ellas.

EN ESTA EDICIÓN:

III Congreso de Negociación: Nuevas tendencias en mediación comercial
[página 3]



Se abren las inscripciones para una nueva versión del Diplomado en Negociación UC
[página 5]



Talleres para empresas e instituciones
[página 6]



Elementos a preparar

La preparación de las negociaciones consiste en un análisis de su anatomía y sus elementos, y en evaluar cómo abordar cada uno de ellos, considerando la existencia de la doble contingencia, la diferencia de percepciones y la influencia de las emociones en las decisiones.

1. El objeto de la negociación: Intereses y posiciones. La primera pregunta que debemos hacernos al preparar una negociación es: ¿De qué se trata la negociación?; esto es, cuál es su objetivo y qué quiero con ella. Lo anterior nos permitirá conocer las posiciones de las partes, que se traducen en qué es lo que cada una quiere en términos tangibles e intangibles. Pero en una negociación las posiciones no son lo más importante, sino que debemos preguntarnos por qué cada parte quiere aquello que solicita en la mesa, esto es, cuáles son sus intereses y qué prioridad tienen.

2. La otra parte También es importante evaluar a la otra parte y nuestra relación con ella: ¿Cuánto nos importa y deseamos o necesitamos mantenerla? La otra parte, ¿representa a alguien?, ¿a quién debe dar cuenta? Asimismo es relevante considerar el nivel de confianza que podemos depositar en la otra parte, la cual es definida por el sociólogo alemán Niklas Luhmann como una apuesta, hecha en el presente, dirigida hacia el futuro y que se fundamenta en el pasado. Por esto, cabe preguntarse: ¿Cómo han sido las negociaciones anteriores con la otra parte? ¿Ha cumplido sus acuerdos?

3. Autoanálisis: Yo o nuestro equipo Cabe considerar nuestra propia situación, evaluando si es que puedo o debo negociar solo. Si la negociación fuese en equipo, corresponde definir quiénes negociarán, qué roles tendrán, qué nivel de coordinación existe y la complementariedad de los estilos de negociación. Es importante tener claridad respecto de los poderes y límites para cerrar un acuerdo, y, en caso de representar a alguien, es fundamental conocer qué objetivos, intereses y opiniones tienen nuestros representantes.

4. La distribución de poder: el Batna o Plan B. Un aspecto fundamental es tener claridad respecto de nuestro Plan B, alternativo a un

acuerdo negociado, el cual es nombrado por la literatura especializada como Batna (Best Alternative to a Negotiated Agreement). La pregunta que debemos hacernos para determinar si tenemos Batna es la siguiente: ¿Qué hago si no llego a acuerdo? ¿Tengo una vía de solución para el cumplimiento de mis intereses que no depende de la otra parte? Muchas personas creen tener un Plan B y en realidad no cuentan con él. Por eso el Batna debe ser real, concreto y de fácil ejecución.

5. Rangos de negociación. Es necesario tener claridad respecto del rango de negociación que tendrá cada punto relevante. Este rango consiste en un punto de partida, donde comienzan las negociaciones (la primera oferta que haré); el punto objetivo, al cual pretendo llegar, porque me parece justo y equitativo y está sustentado en criterios de legitimidad; esto es, datos duros como el precedente o el precio de mercado. Por último, es necesario establecer nuestro punto de retirada, donde dejo la mesa de negociación, ya que menos de lo que me ofrecen no es conveniente para mí. El punto de retirada es fácil establecer cuando tengo un Plan B, ya que este es el límite al cual estoy dispuesto a llegar.

Una propuesta de metodología para la preparación

El Programa de Negociación UC ha desarrollado una metodología especial para facilitar la preparación de las negociaciones, adaptando el tradicional esquema del Canvas (ver figura en página 3). A través de esta, se puede hacer el ejercicio reflexivo y establecer con claridad visual las posiciones, intereses, concesiones posibles, criterios de legitimidad y Batna de cada parte, así como las opciones que pueden ofrecerse y los posibles acuerdos que podrían alcanzarse. La figura puede constituir una poderosa herramienta a la hora de preparar satisfactoriamente una negociación exitosa.

El Canvas se inicia con definir las posiciones, propias y de la otra parte, seguido de los intereses de ambos. Como indican las flechas bidireccionales, la definición de las posiciones y de los intereses se encuentran interconectados y en un diálogo constante. A partir de esto, se desarrollan las concesiones, pro-

pias y de la otra parte, que se podrían ofrecer. Las concesiones permiten establecer las opciones posibles a crear en conjunto en el proceso de negociación, las cuales deben estar sustentadas en criterios de legitimidad, para que sean objetivas y, con ello, aumentar la posibilidad de aceptación de la otra parte. Al mismo tiempo, es necesario tener claridad respecto al mejor Plan B fuera del proceso de negociación (Batna), tanto para la propia parte, como para la otra. Este mapa general, permite observar en perspectiva y desarrollar, a partir de las posibles opciones, un buen acuerdo que cubra los propios intereses y deje razonablemente satisfechos los de la otra parte. ■

Esta publicación contó con la colaboración de Marcelo Marzouka, investigador de Negociación UC.

Actualidad del Programa

Talleres de Negociación

Durante el pasado año 2016, el Programa realizó numerosos talleres y capacitaciones a empresas y organismos públicos, destacando el realizado en el mes de noviembre de 2016, a los mediadores de la Dirección del Trabajo, así como a las comunidades participantes en el programa Puentes UC.

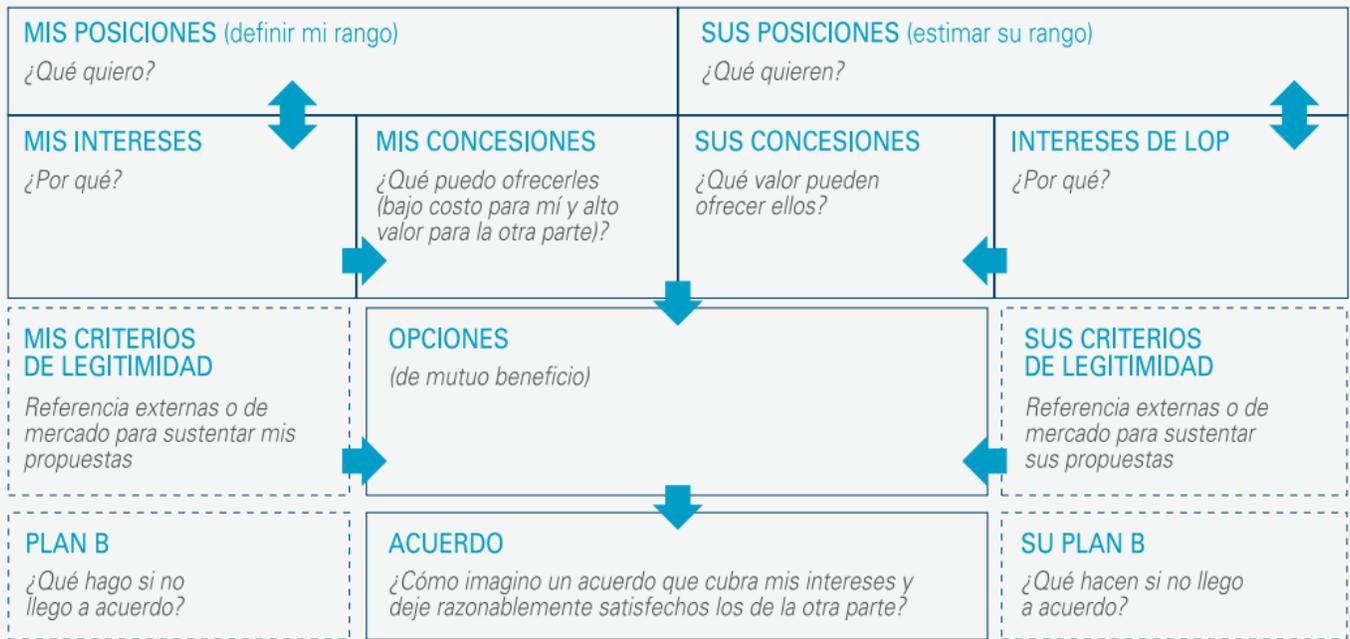
Clase Ejecutiva

El Programa de Negociación UC continuó durante este año su colaboración con la Clase Ejecutiva, apoyando el desarrollo del curso de Negociación en modalidad dirigida a empresas, y para los alumnos de los Diplomados de Ingeniería Industrial.

Revista Programa de Negociación

El próximo mes de marzo de 2017, se publicará la primera edición de la Revista del Programa, que contiene artículos académicos y una selección de las columnas publicadas durante el año 2016 en El Mercurio y en ediciones anteriores del Newsletter del Programa.

CANVAS DE PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN



Fuente: Adaptado del Negotiation Canvas de Aluna Catalyst con fines académicos.

Congreso: Nuevas tendencias en mediación comercial

Con éxito se desarrolló el III Congreso de Negociación UC, que dejó importantes reflexiones acerca de la necesidad de impulsar la mediación en Chile.

El encuentro contó con la participación de la experta internacional Deborah Lockhart, abogada especialista en resolución alternativa de conflictos, CEO del Australian Disputes Centre y miembro del comité asesor del Centro de Arbitraje y Mediación Comercial de Melbourne. Analizar las nuevas tendencias de la mediación comercial, su estado de avance y proyección en Chile y la valiosa experiencia comparada de Australia fueron los objetivos del III Congreso de Negociación UC organizado por el Programa de Negociación UC y el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.

El encuentro fue inaugurado por el decano de la Facultad de Derecho, Carlos Frontaura, quien relevó la importancia de la capacidad de construir acuerdos en la sociedad actual, especialmente en los profesionales del Derecho. "Si ya en la actualidad desarrollar métodos alternativos de resolución de conflictos en Chile es un



imperativo indiscutido para incorporar a nuestra economía de manera más integrada en el mundo, en el futuro será nuestro propio desarrollo humano el que dependerá de nuestra capacidad de resolver nuestras diferencias",

aseguró, a propósito de la proliferación en los últimos años de diversos conflictos socioambientales, étnicos y sociales, entre otros. A continuación, se dirigió a los presentes Macarena Letelier, Directora Ejecutiva de CAM Santiago,

quien abordó el estado de la mediación comercial en Chile, asegurando que la evolución de nuestras sociedades ha hecho imperativo descubrir nuevos y mejores métodos para solucionar conflictos, basados en conceptos como el diálogo, la confianza, el cuidado de las relaciones en el tiempo, la empatía y el liderazgo, a su juicio algunos de los pilares en los que se basa la negociación y la mediación. También se refirió a qué es la mediación y cuándo procede aplicarse, las principales diferencias con otros métodos alternativos de resolución de conflictos y los principios que se privilegian en el reglamento de mediación del CAM Santiago: eficiencia, celeridad, flexibilidad y confidencialidad. En cuanto a los desafíos, aseguró que las relaciones comerciales internacionales nos obligarán a avanzar hacia la aplicación de estos mecanismos y que, para ello, es fundamental transmitir las ventajas de la mediación como mecanismo de solución, especialmente al interior de las empresas y a los abogados que los asesoran. José Pedro Silva, profesor UC y director del Programa de Reformas a la Justicia UC, por su parte, se refirió a la incorporación de la mediación en el proyecto de Reforma Procesal Civil, destacando la necesidad urgente de concretar dicha reforma —la que se ha trabajado desde hace más de 12 años y aún no se materializa en ley—, y a la importancia que entrega el proyecto, aprobado ya por la Cámara de Diputados, a los métodos alternativos de resolución de conflictos, especialmente a la mediación, desde el punto de vista del acceso a la justicia. Bajo el título El debate actual: Mediación y conciliación en la Reforma Procesal Civil, el académico UC mencionó que en el proyecto la regla general es que todo conflicto pueda ser sometido a mediación, salvo materias prohibidas como, por ejemplo, las causas contenciosas administrativas; la posibilidad de aplicar la mediación tanto para personas naturales como jurídicas; y la aplicación desformalizada de la mediación con un plazo máximo de 90 días; entre otros. El primero bloque del encuentro, finalizó con las palabras de Olga Feliú, actual presidenta del CAM Santiago, quien también se refirió a la importancia de incorporar estas alternativas de resolución de conflictos a las distintas áreas de trabajo y al lugar preponderante que han tomado las formas menos adversariales de resolver las disputas en el ámbito



En la foto (primera fila), Cristián Saieh, director del Programa, Olga Feliú, presidenta del CAM Santiago, Macarena Letelier, directora ejecutiva del CAM Santiago, Deborah Lockhart, CEO del Australian Disputes Centre y Javiera Carvallo, encargada de comunicaciones de Puga Ortiz.

comercial. Además, al referirse a la importancia de la buena fe de las partes en la aplicación de estos mecanismos, recalcó que la Corte Suprema ha reconocido que la ruptura de las negociaciones precontractuales pueden dar lugar a responsabilidad extracontractual. El segundo bloque comenzó con la intervención de la invitada internacional del encuentro, Deborah Lockhart, abogada especialista en resolución alternativa de conflictos, CEO del Australian Disputes Centre y miembro del comité asesor del Centro de Arbitraje y Mediación Comercial de Melbourne, quien se refirió a cómo la resolución alternativa de conflictos logró posicionarse en Australia como la opción predeterminada para solucionar la mayoría de las disputas, así como a los desafíos a los que se tuvieron que enfrentar durante el proceso.

Lockhart destacó que el ámbito de los conflictos comerciales la mediación es el sistema preferido, resolviéndose por esta vía más del 80% de los casos que conoce el Centro que dirige. El cierre del congreso estuvo en manos del Director del Programa de Negociación UC, Cristián Saieh, quien hizo un análisis de las oportunidades que presenta la mediación en Chile y los principales desafíos que enfrentamos para su desarrollo. Entre ellos, los bajos índices de confianza social que presenta nuestro país —los más bajos de la OCDE— y el desconoci-

miento general de las ventajas que tienen los métodos alternativos de resolución de conflictos. El profesor Saieh destacó la importancia que tiene construir confianza para el desarrollo de Chile, y la necesidad de incorporar conocimientos y destrezas de resolución de conflictos en la formación de futuros profesionales, especialmente del área del derecho, para generar un cambio cultural que favorezca soluciones más cooperativas, eficaces y eficientes. ■

Extraído del sitio web de la Facultad de Derecho UC. Adaptado por el Programa de Negociación UC.

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.



Experiencias de ex-alumnos

"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, Area de Procurement, Holding SMU S.A.

100%

DE LOS PARTICIPANTES
DEL AÑO 2016 AFIRMARON
QUE LO RECOMENDARÍAN.

INSCRIPCIONES AQUÍ

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 / 2 2354 2367 / 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



**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