

NEWSLETTER

PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC



| NÚMERO 11 | AGOSTO 2017 |

La mediación como método preferente de solución de controversias

Cada vez toma más importancia este mecanismo de resolución de conflictos, que ofrece la oportunidad de participar en un proceso voluntario, confidencial, flexible y asistido por un tercero imparcial, capacitado para facilitar el entendimiento entre las partes.

Por Cristian Saieh, Director del Programa de Negociación UC; y Benjamín Astete, Coordinador Académico del Programa de Negociación UC.

Si dejamos de lado la violencia, quizás la forma más intuitiva de resolver pacíficamente un conflicto es a través de la comunicación. De la constatación de este simple fenómeno, y de la mano de la Teoría de Juegos y la de Toma de Decisiones, aparece en el siglo XX el estudio de la negociación como un método de solución de conflictos eficaz, eficiente y de bajo costo, en el cual las partes buscan resolver sus diferencias comunicándose, idealmente integrando sus diversos intereses, con el objeto de lograr un acuerdo, intentando que las relaciones entre las partes mejoren o, a lo menos, no empeoren.

Sin embargo, sabemos que muchas veces no es posible solucionar las diferencias negociando, ya sea por falta de habilidades de los involucrados, por una emocionalidad muy marcada, por desconfianza, desbalances de poder, entre tantas otras causas.

Así, a lo largo de la historia han aparecido otros métodos, que entregan diversos grados de injerencia a un tercero para la solución de diferencias. Entre ellos el primero en preponderancia, a lo menos en nuestro país, es acudir a un juez o árbitro para que decida la contienda, con la capacidad de hacer valer la decisión, incluso pudiendo recurrir legítimamente a la coerción estatal, en el caso del juez.

No obstante su relevancia en Chile, conocemos las desventajas, tanto tangibles como intangibles, de recurrir al sistema judicial; altos costos en dinero, la dilación de las causas, la falta de especialización de los jueces, el que las sentencias abordan los efectos del conflicto más que las causas -

que es lo relevante- y, tal vez lo más grave, el casi seguro rompimiento de las relaciones entre las partes, ya que las sentencias dictaminan un ganar/perder.

Métodos alternativos de resolución de conflictos

Ante la realidad descrita aparecen una amplia gama de mecanismos, que han recibido el rotulo de “alternativos” a la vía judicial. Entre otros destacan la conciliación, la mediación y, últimamente, los dispute boards. En muchos países estos han dejado de constituir una “alternativa” a la contienda judicial y han pasado a constituirse en vías que tienen la misma, e incluso mayor preponderancia que ésta.

Por su importancia en el mundo y su potencial de crecimiento en nuestro país, es interesante revisar la situación de la mediación. Este mecanismo consiste básicamente en una negociación asistida por un tercero, cuya labor es ayudar a las partes a descubrir sus intereses y a generar un ambiente propicio para la generación de opciones de solución, respetando siempre la autonomía de los interesados, la confidencialidad e imparcialidad del proceso. A diferencia del conciliador, el mediador no propone soluciones, sino que asiste a las partes en su búsqueda.

Las ventajas de la mediación están bien documentadas y países la han adoptado como una vía esencial de acceso a la justicia y de resolución de disputas en diversas materias como familiar, laboral, medioambiental y comercial. No obstante estas positivas expe-

EN ESTA EDICIÓN:

25 años del CAM Santiago

[página 2]

Taller: Estrategias de negociación para abogados

[página 4]



Conflicto en la Araucanía: Interculturalidad y Evasión

[página 5]



Aprendizaje y servicio: Una potente forma de vinculación con el medio

[página 5]

Nuevas comunicaciones, nuevas negociaciones

[página 6]



riencias, en Chile queda un largo camino por recorrer en este ámbito.

Legalismo y desconfianza

Si nos detenemos en las posibles causas, aparecen de manifiesto al menos dos. La primera, es la cultura legalista que nos caracteriza, que suele dar demasiado peso a la ley y a los tribunales de justicia, sometiendo a su decisión una amplia gama de controversias.

La segunda causa está en los bajos niveles de confianza social que muestran los indicadores en nuestro país, con un magro 12% de los chilenos que afirman que “se puede confiar en la mayoría de las personas”, según la Encuesta Mundial de Valores (2010-2014), lo que contrasta con países como Noruega, Suiza, Australia, que superan el 60%. En efecto, los chilenos somos los más desconfiados de la OCDE.

Si no se confía en la otra persona, es poco probable elegir una forma de solución que involucre trabajar con ella, a menos que haya alicientes. Si bien los incentivos intrínsecos de estos métodos tienen relación con las desventajas naturales del sistema judicial ya analizadas, dependiendo del país, es la misma legislación la que muchas veces incorpora la mediación y la conciliación como instancias o fases obligatorias de diversos procesos, acelerando su adopción.

Aunque se podría pensar que el uso de métodos de resolución de conflictos es patrimonio exclusivo de países desarrollados (como en Australia, en que el 85% de los conflictos se solucionan mediando), existen

realidades cercanas que vale la pena mirar. Sin ir más lejos, otro país latinoamericano, Colombia, ha logrado poner a la mediación como un mecanismo central para resolver disputas de carácter comercial. Por ello el desarrollo reciente, aunque todavía incipiente, de la mediación comercial en Chile, gracias a la labor del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago, es un motivo de optimismo.

Para que el desarrollo de estos mecanismos, especialmente de la mediación, que a la larga potencian la confianza entre actores de las sociedades, comunidades y mercados, se requiere que su impulso deje de ser una “cruzada” de un puñado de organismos sin fines de lucro y universidades, para pasar a ser una convicción de amplios actores sociales, políticos y económicos. La educación, desde temprana edad, de una cultura de diálogo y cooperación es clave. Otra gran oportunidad es el aporte que debiera realizar la reforma procesal civil para la adopción de mecanismos como la mediación.

Contar con un ecosistema robusto de solución alternativa de disputas en el país en diversas materias, que ponga la instancia judicial en el tope de una escalera con varios niveles previos, debería ser un proyecto país. Sus beneficios están a la vista. Si Chile quiere ser un país desarrollado debe transformar estos mecanismos de solución, hoy alternativos, en preferentes. ■

Texto adaptado a partir de la columna publicada originalmente en El Mercurio el 29 de agosto de 2017.

Actualidad del Programa

Docencia

Durante el segundo semestre, los profesores del Programa de Negociación UC, Cristián Saieh, y Carolina Barriga se encuentran dictando el curso de Negociación en la escuela de Derecho, el que cuenta con la participación de alumnos de diversas nacionalidades y carreras. Además, en octubre comenzarán una nueva versión del curso de Estrategias de Negociación y Mediación en el Magister en Derecho LLM-UC.

Por otra parte, la profesora Carolina Larraín lideró el módulo de negociación en el Diplomado en Derecho del Trabajo y Seguridad Social, en el que también participaron Benjamín Astete y Carolina Barriga, abordando metodologías y simulaciones de negociaciones colectivas.

Diplomado

En septiembre concluirá la XIV versión del Diplomado en Negociación UC, que se enfoca en entregar un marco teórico aplicado a la realidad chilena, así como desarrollar habilidades negociadoras. Los participantes están preparando el desarrollo de una simulación de alta complejidad y sus presentaciones finales. Este año, se incorporó al equipo docente el profesor Edgar Kausel, psicólogo UC y Ph.D. en Management de la Universidad de Arizona e investigador de la escuela de administración, con un módulo de negociación y toma de decisiones.

Curso de Relaciones Laborales y Negociación

Durante los días 8, 9 y 10 de agosto, en conjunto con la Escuela de Administración UC, se desarrolló con éxito el curso en Relaciones Laborales y Negociación.

Interdisciplina

El Programa está colaborando con el Centro de Políticas Públicas en su alianza con la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático, que tiene por objetivo evaluar, capacitar y certificar a los facilitadores de procesos de diálogo territorial.

Además, el equipo del Programa ha continuado su trabajo realizando talleres y capacitaciones en colaboración con las escuelas de Ingeniería y Administración, destacando los cursos impartidos a Enap, Nestlé, en el Diplomado para Pequeña y Mediana Empresa y el curso desarrollado para la Superintendencia de Valores y Seguros.

CAM Santiago cumple 25 años

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

Durante el martes 29 de agosto, se realizó la Jornada de Reflexión “25 años del Arbitraje Institucional en Chile”, con el objetivo de conmemorar un cuarto de siglo de existencia del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.

La actividad contó con la participación de más de 200 abogados nacionales y extranjeros. Entre ellos, participaron en el panel “Mediación: Nuevos desafíos en proyectos de inversión, experiencia comparada” Cristián Saieh, director de nuestro Programa, como moderador; Soledad Lagos, presidenta del Colegio de Mediadores de Chile; Juan

Pablo Schaeffer, gerente de la División de Desarrollo Sustentable de Colbún y mediador del CAM; y Santiago Montt, PhD en Derecho de la Universidad de Yale y Vicepresidente legal de BHP Billiton en Brasil.

Los panelistas destacaron la necesidad de potenciar e impulsar la mediación como un método capaz de mejorar el acceso a la justicia y la oportunidad que representa para nuestra sociedad incorporarla como un mecanismo de primera línea para abordar conflictos vinculados a la instalación de proyectos de inversión en los territorios del país, cada vez más numerosos. ■

Conflicto en la Araucanía: Interculturalidad y Evasión

Actualmente ninguna de las partes del conflicto en la Araucanía tiene alternativas fuera de la mesa de negociación que les permitan satisfacer de manera razonable sus intereses, por lo que sorprenden los años de acciones y estrategias que no han podido resolver la situación.

Por Thomas Dawes, abogado y Diplomado en Negociación UC, y Alfredo Silva, abogado UDD, LL.M de la Universidad de Melbourne y Diplomado en Negociación UC.

El Estado y el pueblo mapuche convivieron en forma pacífica desde la Independencia de Chile ocurrida en 1818, hasta el periodo denominado de Pacificación u Ocupación de la Araucanía que tuvo lugar entre los años 1860 y 1883. A partir de la década de 1860, el Estado de Chile consideró como estratégica la consolidación de su presencia en la zona de la Araucanía y, en una de las acciones más claras en este sentido, procedió a la dictación de la ley sin número de fecha 4 de diciembre de 1866, mediante la cual se autorizaba al Estado a enajenar y colonizar las tierras que se ubicaran al sur del Biobío pasando a ser consideradas como de propiedad fiscal -hecho cuya legitimidad ha sido ampliamente discutida-. Mediante dicha ley se comenzó a privar a los mapuches de tierras que hasta entonces utilizaban en forma pacífica, haciendo entrega de las mismas a privados, y respecto de las cuales, parte de este pueblo, reclama seguir siendo su legítimo dueño.

Sin perjuicio de lo anterior, no es sino hasta la década de 1990 en que comienzan a radicalizarse las acciones de dos de los actores más importantes del conflicto en la Araucanía. Por un lado, algunos grupos dentro del pueblo mapuche comienzan a ejercer acciones violentas -toma de tierras y quema de predios y maquinarias- y, por el otro, el Estado de Chile a través de una decidida respuesta jurídico-policial.



¿Existe un BATNA?

La intensidad de los conflictos se relaciona de manera inversa con la existencia de las alternativas. De esta forma, si las alternativas disponibles resultan atractivas, la intensidad se verá disminuida. Por el contrario, si hay pocas opciones de solución o éstas no logran interesar a las partes, aumentará la intensidad del conflicto. De lo anterior se desprende que los conflictos tienen “capacidad aditiva”, lo que significa que pueden ir sumándose y escalar a un conflicto mayor.

Actualmente ninguna de las partes del conflicto en la Araucanía tiene alternativas fuera de la mesa de negociación que les permitan satisfacer de manera razonable sus intereses. Es así como las acciones que hasta ahora han tomado unos y otros, fuera del espacio de la negociación, han demostrado no ser aptas para satisfacer sus intereses o para acercar la posición de los actores, permitiendo delinear un camino de solución al conflicto, sino que, al contrario, aquellas han contribuido a agravarlo.

Negociación Intercultural

A simple vista podría parecer que el conflicto en la Araucanía se trata de un asunto de carácter jurídico-criminal, que se produciría por la negativa de una parte del pueblo mapuche a someterse y respetar las leyes vigentes en el territorio chileno, lo que sería un hecho inaceptable en consideración a la aplicación de los principios de igualdad ante la ley y territorialidad de su aplicación.

Desde el punto de vista puramente formal, nos parece difícil sostener que el Estado de Chile esté equivocado en aplicar las leyes vigentes como medida de enfrentar el con-

flicto en la Araucanía. Sin embargo, si se evalúan las acciones emprendidas por el Estado, ya no desde una perspectiva formal, sino que desde su capacidad para contribuir a poner fin al conflicto o allanar el camino para lograrlo, éstas han demostrado ser inadecuadas, ya que progresivamente se ha ido dañando la confianza, los actos violentos han ido aumentando su gravedad y las posiciones de las partes se han ido radicalizando hasta ser antagónicas.

El conflicto en la Araucanía no se trata simplemente de una discrepancia sobre el cumplimiento de las leyes vigentes en Chile entre personas igualmente obligadas por ellas, sino que lo que verdaderamente subyace al conflicto son dos visiones distintas del mundo. Por un lado, encontramos una visión occidental en la que el ser humano es el centro de todo y en que la tierra es considerada como un elemento productivo más; por otro lado, existe una cultura que se encontraba presente en nuestro territorio antes de la creación del Estado chileno, que se ha relacionado con la tierra considerando al hombre como un habitante más del ecosistema y de una forma que le permite satisfacer necesidades considerablemente más sencillas y no con la mirada puesta en obtener el máximo retorno posible de su explotación.

Por lo anterior, si el Estado de Chile quiere allanar el camino para encontrar una solución al conflicto en la Araucanía debe aceptar que se trata de un conflicto intercultural con el fin de empatizar y entender la cultura mapuche y su distinta visión y uso de la tierra.

Estrategia adoptada por los distintos gobiernos: ¿evasión?

Considerando que los hechos de violencia y

la intensidad ligadas al conflicto en la Araucanía han ido aumentando en forma exponencial, llama la atención que el Estado no haya impulsado medidas más decididas para propiciar una solución.

Esto sugiere que los distintos gobiernos han utilizado una estrategia de evasión del conflicto de manera tal que la solución al mismo sea -eventualmente- encontrada por el gobierno siguiente. Dicho lo anterior, la adopción de esta postura “evasiva” podría explicarse como una estrategia concebida deliberadamente. Esto tiene especial sentido si se considera que en Chile existen otros pueblos originarios que están observando este proceso y a quienes un eventual acuerdo entre el Estado de Chile y el pueblo mapuche serviría como precedente para comenzar a negociar acuerdos que satisfagan sus propios intereses.



Bibliografía

1. Comisión Verdad Histórica y Nuevo Trato con Los Pueblos Indígenas (2008). Informe de la Comisión Verdad Histórica y Nuevo Trato con Los Pueblos Indígenas, Santiago.
2. Instituto Nacional de Derechos Humanos (2014). Estudio exploratorio Estado de Chile y pueblo Mapuche: Análisis de tendencias en materia de violencia estatal en la Región de La Araucanía, Santiago.

3. Saieh, C.; Rodríguez, D. y Opazo, M. P. (2006), Negociación: ¿Cooperar o Competir? Ed. El Mercurio, Águila. Santiago, Chile.

4. Ley S/N de fecha 4 de diciembre de 1866, Sobre Fundación de Poblaciones en el Territorio de los Indígenas. ■

 FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE

 CAM
SANTIAGO
CENTRO DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN
CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA ABOGADOS

10, 11 Y 12 DE OCTUBRE, DE 15:00 A 19:00 HORAS
VALOR 15 UF

Los abogados, en el ejercicio profesional, ya sea en su rol de asesores jurídicos, litigantes, mediadores o árbitros, abordan permanentemente situaciones en las que requieren contar con técnicas y herramientas específicas para gestionar estratégicamente los conflictos y obtener acuerdos que generen valor para las partes.

Especial relevancia adquieren las destrezas negociadoras en los casos en que se pretende evitar los altos costos de un litigio y las contingencias asociadas a una sentencia. También, durante el proceso judicial o arbitral, existen numerosas instancias de conciliación y negociación que los abogados deben afrontar con herramientas concretas.

Por las razones señaladas, actualmente el mercado demanda abogados capacitados para gestionar conflictos, negociar estratégicamente y obtener acuerdos que optimicen beneficios.

Conscientes de esta necesidad, el Programa de Negociación UC y el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago, invitan a participar del primer taller de negociación dirigido a abogados.

Aprendizaje y servicio: Una potente forma de vínculo con el medio

Como forma de terminar el curso de pregrado de Negociación, algunos alumnos tienen la oportunidad de ofrecer talleres de negociación a comunidades, cuyos Municipios tienen alianzas con Puentes UC. La experiencia demuestra ser enriquecedora tanto para los usuarios que reciben los talleres, como para los alumnos que los imparten.

Por José Tomás Espinosa, ayudante del Programa de Negociación UC.

Gran parte de nuestra vida la pasamos frente a situaciones en donde la negociación es un elemento fundamental. Las interacciones cotidianas que van desde proponer un aumento de sueldo o decidir cuánto vamos a pagar por un kilo de fruta en la feria están envueltas en un contexto de negociación. A pesar de su constante presencia, no siempre estamos conscientes de estar en un proceso de negociación, es por esto que se hace importante comprender e internalizar los conceptos investigados en torno a los elementos de la negociación.

Con el propósito de entregar estas herramientas a la comunidad y apoyar a la UC en su compromiso de vínculo con el medio, el Programa de Negociación UC y Puentes UC colaboran para entregar capacitaciones a comunidades de municipalidades como Peñalolén, La Florida, Estación Central y Curacaví. Con esto, se ponen a disposición los conceptos fundamentales de la negociación y habilidades para llevar a buen puerto diversos acuerdos.

Cada taller está orientado a las necesidades específicas de las comunidades que trabajan con Puentes UC y muchos de los participantes cuentan con algún grado de liderazgo dentro de ellas.

Las clases están compuestas de dos módulos en los cuales se repasan primeramente los conceptos principales de la negociación, para después poner a prueba los conocimientos aprendidos en distintos ejercicios de simulación. La constante participación otorga una dinámica rica en experiencias que son rescatadas tanto por los alumnos expositores como por los demás asistentes.

Los expositores son seleccionados entre los alumnos más destacados de la cátedra de Negociación de la Facultad de Derecho, impartida ambos semestres por Cristián Saieh, Carolina Larraín y Carolina Barriga. Dentro de los participantes de este primer semestre es necesario recalcar la participación de los

alumnos Macarena Fuentes, Rodrigo Astudillo y Rafael Irrazábal, quienes lograron aportar principalmente dentro de las negociaciones que se dan en el área de la agricultura en el valle de Casablanca, con vecinos de Curacaví.

A partir de los distintos comentarios recibidos de los asistentes a estos talleres y de las autoridades municipales, se pudo apreciar lo importante que resultan este tipo de actividades para los vecinos, quienes las valoraron en cuanto a experiencia de aprendizaje. Por lo demás, es a través de este tipo de instancias que la Universidad logra fortalecer su vínculo con la comunidad, entregando su compromiso social y de servicio al país. ■



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!](#)



Nuevas comunicaciones, nuevas negociaciones

Las habilidades comunicativas son esenciales para negociar, en persona y a distancia.

Por Cristian Saieh, director del Programa de Negociación UC.

Los mails de Steve Jobs

En enero de 2010, Apple se preparaba para lanzar su último producto de entonces, un revolucionario dispositivo llamado iPad. Era sabido que una de las mayores fortalezas del producto sería la gran cantidad de contenido multimedia que se podría comprar a través de él.

Harper Collins (HC), una de las más grandes editoriales norteamericanas, no se decidía aún a firmar el contrato para vender sus libros a través de iTunes, la tienda virtual de Apple. Quedaba poco tiempo y las negociaciones siguieron su curso en una serie de emails entre un alto ejecutivo de la matriz de HC y Steve Jobs.

La editorial no estaba de acuerdo con los precios de venta para los libros, los que consideraba muy altos, quería tener la opción de fijar precios diferenciados para cada título y bajar la comisión de Apple del 30% al 10%. El Plan B de la firma era seguir distribuyendo sus libros exclusivamente con Amazon.



Criterios de legitimidad

Por su parte, Steve Jobs levantó criterios de legitimidad para persuadir a la editorial. Entre otros, que iTunes conta-

ba con 120 millones de tarjetas de crédito registradas y 12 mil millones de descargas. Además, que analistas y estudios predecían que el iPad vendería en pocas semanas las unidades vendidas por Kindle, el dispositivo de Amazon, en un año y medio.

Finalmente, argumentó, en un mail conciso pero amable, que el modelo de negocios de Amazon no era sostenible y estaba -a juicio de las mismas editoriales- devaluando el valor de los libros frente a los consumidores. El correo cerraba recordando que Apple ya contaba con cuatro de las seis grandes editoriales y que les encantaría contar con HC.

La respuesta de James Murdoch, el representante de la editorial fue clara; les preocupaba principalmente la exclusividad con iTunes y no tener injerencia en determinar los precios de los ebooks. Sentía que se les estaba planteando un "tómalo o déjalo".

Salir del punto muerto

La conversación por correo electrónico se acercaba a un punto muerto y Jobs respondió con asertividad; primero, haciendo un llamado simbólico a trabajar como socios para masificar el ebook con los precios propuestos por Apple, y, segundo, explicitando el pobre Plan B de la editorial.

Jobs tenía una reputación de negociador duro, ganada por su asertividad para explicitar sus intereses y argumentos. En esta ocasión, la gracia estuvo en cómo combinó esta característica con la empatía y cordialidad para responder las preguntas de la otra parte, siempre respaldado en criterios objetivos.

Conocía claramente cuáles eran las alternativas de la otra parte y, por lo tanto, en qué posición privilegiada de poder se encontraba, la que solo fue revelada al final, cuando la negociación se estancó.

Un día antes del lanzamiento del iPad, HC aceptó las condiciones de Apple. Hoy han vendido más de 100 millones de ebooks.

Negociación 2.0

La negociación, como todo fenómeno social, tiene lugar en la comunicación. Por eso es preciso entender en qué consiste esta y cuáles son algunas de las habilidades más adecuadas que se pueden entrenar para ser comunicadores eficaces.

La comunicación es el elemento constituyente de todos los sistemas sociales, y la negociación es un sistema social que se genera en las comunicaciones que las partes sostienen entre sí.

En el libro guía de este curso "Negociación: cooperar o competir", hemos recalcado que toda comunicación es altamente improbable y que, por lo mismo, es necesario comprenderla para hacerla posible y aumentar sus posibilidades de éxito.

Brevemente, toda comunicación debe vencer tres obstáculos para tener éxito:

- Obstáculo de la comprensión: que el otro entienda lo que se le quiere decir.
- Obstáculo de la distancia: llegar a los ausentes.
- Obstáculo de la aceptación: convencer al otro.

Los negociadores de excelencia comprenden la importancia de vencer estos tres obstáculos para tener negociaciones exitosas y, por lo mismo, no dejan al azar sus comunicaciones, sino que se empeñan en sortear las dificultades que podrían afectarlas.

Muchas personas creen que basta con expresarse claramente para que se entienda lo que quieren decir. No obstante, la otra persona puede malinterpretar lo que escucha, dejarse llevar por la opinión que le merece su interlocutor o desconfiar de este.

Expresiones verbales y no verbales

Una de las fuentes de la desconfianza se nutre de la inadecuación entre lo expresado oralmente y los gestos no verbales que lo acompañan.

Al respecto, es conveniente recordar que todo lo que hacemos es minuciosamente observado e interpretado por quienes nos rodean. Si miramos frecuentemente el reloj o la pantalla del celular, aunque no lo digamos, estamos dando a entender que tenemos asuntos de mayor importancia y que deseamos terminar lo antes posible con esta conversación que nos aparta de ellos.

Nuestros gestos de desconfianza, desinterés, enojo, desacuerdo, menosprecio, burla, etc. son vistos por nuestro interlocutor, haciendo más difícil que entienda lo que queremos decirle con nuestro discurso.

Siempre estamos conscientes de las palabras que pronunciamos. Aunque hablemos "sin pensar", lo que decimos es producto de nuestra voluntad. No ocurre lo mismo con los gestos con que acompañamos nuestras expresiones. Si bien podemos hablar "en broma" y recalcar intencionalmente lo que decimos con un tono burlesco, la mayor parte del tiempo hablamos sin preocuparnos de nuestra gesticulación, e incluso, podemos negar tener la emoción que nuestro lenguaje ha denunciado. "Estás

enojado" - No, ¿por qué lo crees?, -"Por tu tono de voz, tu mirada", etc.

Toda nuestra corporalidad contribuye al momento de expresarnos y por eso cuando nos comunicamos con quienes no están junto a nosotros, sino separados espacialmente, debemos expresarnos con un vocabulario escogido que no se preste a malentendidos.

Al no compartir un mismo espacio-tiempo con la otra persona, no podemos dar por descontado que va a entender todo lo que decimos. Expresiones simples, tales como "Tengo frío", "deliciosa comida", "estoy cansado", "me gusta", etc., no requieren de mayores explicaciones en un espacio-tiempo compartidos, pero son difíciles de explicar por teléfono o por carta.

Para superar el tercer obstáculo a la comunicación, esto es, para tratar de convencer a la otra parte con nuestros argumentos, se hace necesario lograr su confianza y esto requiere, en gran medida, de comunicaciones coherentes de lo dicho oralmente con lo expresado de manera no verbal.

Cualquier incoherencia entre ambos modos de comunicación puede generar dudas, sospechas de tener intenciones ocultas, las que son muy negativas para ser aceptadas. En palabras simples, si quiero convencer a otro, tengo que estar yo mismo convencido.

Negociar a través del teclado

Nuevas formas de comunicarse implican nuevas maneras de negociar. Hoy resulta imposible imaginar cómo sería formar parte de una empresa o llevar a



cabo un emprendimiento sin correo electrónico.

Este medio y la mensajería instantánea han cambiado drásticamente la manera en que se llevan adelante las relaciones comerciales y laborales.

Diversos estudios revelan que la parte no verbal representa entre el 60% y el 90% de la comunicación. Aun cuando no exista unanimidad respecto de las cifras exactas, sabemos que el tono de voz y el lenguaje corporal son una parte muy relevante de la comunicación.

No es extraño entonces que investigadores hayan descrito la negociación por escrito como una forma empobrecida de negociación; sin los gestos ni las inflexiones de voz, es fácil malinterpretar las palabras escritas o considerar un texto como duro o agresivo.

Cuidar las palabras y pensar en el tono que puede atribuir la otra parte a lo que escribo es útil para evitar malentendidos.

Otra fórmula es combinar medios para aprovechar las ventajas que ofrece cada uno. A veces una breve llamada es clave para construir confianza y establecer el tono de un posterior intercambio de correos.

Un experimento con alumnos de la U. Northwestern demostró que aquellos que mantenían una pequeña conversación por teléfono para conocerse antes de empezar a negociar los términos de una transacción comercial simulada por email construyeron una relación y capital de confianza que resultaron en mejores beneficios para las partes. ■

Esta columna fue publicada originalmente en El Mercurio en el mes de noviembre de 2014 y contó con la colaboración de Benjamín 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, Engie y Tottus, entre otras.

¿Sabías que el programa desde su creación ha capacitado a más de 4.000 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

[N° 9](#) : Escondida: Cuando todos pierden

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



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE**

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

(+562) 2354 2367

Informaciones y participación en publicaciones:
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.

Coordinador Académico
Benjamín Astete H.