

# NEWSLETTER

## PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC



| NÚMERO 18 | SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2018 |

### Confianza y conflicto

La confianza ha jugado un papel trascendental a lo largo de la historia del hombre, variando según las circunstancias demográficas y el contexto tecnológico; razón por la cual se han establecido distintos mecanismos para propender a avanzar hacia ella. En Chile, sin embargo, el proceso parece ir en dirección contraria, lo que plantea importantes desafíos a la institucionalidad y a cada uno de los agentes de la sociedad.

Por Darío Rodríguez, PhD. en Sociología de la Universidad de Bielefeld, Alemania.

#### La confianza como mecanismo social.

Los sistemas sociales están hechos de comunicaciones. Desde la más simple y pasajera interacción entre dos personas que se saludan al pasar, considerando las innumerables organizaciones de diverso tamaño que caracterizan nuestro vivir cotidiano, hasta la inmensa red global de comunicaciones en que se ha convertido la sociedad mundial son producidos por las comunicaciones que generan. Aunque nos aislemos para leer tranquilamente el diario, al hacerlo estamos contribuyendo a la continuación de cientos de miles de comunicaciones que han llegado a nosotros a través del periódico.

Cada ser humano es sumamente complejo y dispone, momento a momento, de múltiples posibilidades de acción, la mayoría de las cuales es completamente desconocida por los demás, que apenas barruntan algunas, creen saber otras y quisieran encontrar puntos en común que facilitaran el entendimiento y la colaboración. Por eso, la vida social es comunicación y requiere negociar de manera permanente.

Un mecanismo social que contribuye a



facilitar los lazos sociales es la confianza. Históricamente, se ha ido desarrollando lentamente, según iban creciendo las poblaciones y se multiplicaban los encuentros entre desconocidos. El campesino de las sociedades tradicionales contaba con un estrecho espacio social en el que conocía por largo tiempo a quienes lo rodeaban. Con ellos se relacionaba, establecía acuerdos de colaboración, recibía muestras de apoyo y reconocimiento las que restituía cada vez que fuera necesario. En esa época, la confianza se restringía a los conocidos. El extraño era recibido con desconfianza y todos los males que pudieran suceder en el lugar –robos,

EN ESTA EDICIÓN:

Confianza y conflicto. [página 1]



Miopía en la formación directiva.

[página 5]



INAPI firma importante acuerdo para la promoción de métodos alternativos de solución de controversias. [página 6]

Preguntar, la herramienta más eficaz del Mediador. [página 8]

Prevenir o saber abordar los conflictos? Desafíos de una nueva forma de educar. [página 10]

Talleres para empresas e instituciones [página 12]

muerdes, enfermedades- les eran atribuidos, sin pensarlo demasiado. Paulatinamente, fueron creciendo los poblados y se empezó a saber de pueblos distantes a los que se atribuía costumbres extrañas y, muchas veces, incomprensibles. Había aumentado el número de las personas con las que era preciso tratar y, con ello, también se había ampliado la confianza que hacía posible ese trato. Seguía, no obstante, operando la desconfianza con el otro, que no pocas veces era identificado con el enemigo, lo que desencadenaba conflictos de difícil salida.

### La confianza en la modernidad

Con la globalización y la extensión de las redes sociales derivada de la expansión tecnológica, los contactos sociales posibles aumentaron exponencialmente. También se flexibilizaron las condiciones para considerar a alguien “conocido”; ya no es preciso que viva en los alrededores, que las respectivas familias se ubiquen; ni siquiera es necesario que lo hayamos visto alguna vez o que compartamos el mismo idioma. Basta con haber establecido alguna conexión en la red, que se tenga intereses similares, que se desee lograr acuer-



dos.

Todo esto implica una mayor necesidad de mecanismos como la confianza que faciliten la sociabilidad entre personas

que apenas si se conocen y requieren comunicarse y negociar entre sí. El proceso de civilización ha contribuido a que la confianza se complemente con mecanismos de control que garantizan los acuerdos. La creación de estos mecanismos permite establecer relaciones sin que se exija una enorme confianza. El derecho genera leyes que protegen las relaciones sociales. Se han desarrollado instituciones como la policía y los tribunales de justicia que las aplican y contribuyen a restringir los comportamientos delictuales. Los bancos y otras organizaciones económicas establecen garantías que hacen menos riesgosas las decisiones que involucran posibles pérdidas. Un banco, por ejemplo, puede hacer importantes préstamos hipotecarios que dejan en garantía el mismo bien cuya compra ayudan a financiar. La paradoja de esta solución es que también estos mecanismos y las instituciones que los sustentan requieren confianza para operar efectivamente. En la sociedad moderna crece entonces la necesidad de convivir con otros y protegerse de los innumerables riesgos derivados de ella. Ya no solo se requiere confiar interpersonalmente; además es preciso confiar en las instituciones.

### La confianza en Chile

Uno de los rasgos que han caracterizado nuestro país ha sido la falta de confianza en los demás. Los estudios realizados por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), han constatado una y otra vez que aproximadamente un 60% de los chilenos manifiesta su desconfianza en los otros. Esta falencia de la confianza interpersonal era, sin embargo, fuertemente compensada por la importante confianza en las instituciones. Una frase repetida en diferentes instancias y ocasiones era: “Las instituciones funcionan”; y la gente

## Actualidad del Programa

### Anuario de Negociación 2019

Ya se encuentra abierta la convocatoria para artículos para el tercer número del Anuario de Negociación UC, correspondiente al año 2019.

Información sobre la convocatoria y normas de publicación en nuestro sitio [web](#).

### Investigación aplicada

Investigadores del Programa de Negociación, junto a los profesores Carlos Frontaura, Decano de la Facultad de Derecho, Liliana Guerra, académica de la Escuela de Trabajo Social, y Nicolás Frías, Subdirector del Programa de Reformas a la Justicia, desarrollaron durante el presente año una investigación de análisis, diagnóstico y propuestas sobre el estado de la mediación en Chile, en el contexto del Concurso de Políticas Públicas UC del año 2018, a través del proyecto llamado “Hacia un modelo integral de política pública para la mediación: un análisis de las instituciones sectoriales de mediación”.

En este contexto, el 6 de noviembre se realizará un seminario de presentación de resultados, cuyo informe se publicará en el libro “Propuestas para Chile 2019” en marzo de 2019. Inscripciones [aquí](#).

### Docencia

Los profesores Carolina Barriga y Cristián Saieh, junto con el ayudante del curso, Marcelo Marzouka, dieron término al curso Estrategias de Negociación y Mediación para el programa LLM de la Universidad.



FACULTAD DE DERECHO  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CHILE

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

# ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA ABOGADOS

NOVIEMBRE 2018

RESERVAR CUPO

PROGRAMA DE NEGOCIACION UC

confiaba en ella. No era extraño, por ejemplo, que, ante una ola de crímenes, las personas entrevistadas por los medios de comunicación masiva, respondieran que se necesitaba mejorar o aplicar rigurosamente las leyes, aumentar el contingente policial y su control, vale decir, confiaban en que las instituciones podrían disminuir el impacto de estos problemas.

Sin embargo, los últimos informes de diversos organismos especializados en el estudio de la opinión pública dejan en claro que los chilenos han disminuido su nivel de confianza en las instituciones, la transparencia y prontitud de respuesta por parte de las autoridades, la representatividad de las organizaciones del sistema político, la probidad de las personas que ocupan cargos de relevancia en organizaciones públicas y privadas, etc. Y no ha sido una disminución menor. En octubre del año 2017 se publicó la Encuesta Bicentenario, realizada en conjunto por la Universidad Católica y Adimark, la que arrojó que el problema de confianza no hace más que agravar conforme pasan los años: el 92% de los ciudadanos siente poco o nada de confianza por la actividad parlamentaria y política. El 65% de los encuestados manifiestan sentir que las empresas con que se relacionan no los tratan con honestidad. Además, el 79% señaló confiar poco o nada en el Gobierno.

## Confianza y conflicto

La confianza es indispensable para la convivencia, porque permite dejar de lado otros mecanismos a los que se puede recurrir para asegurar nuestras vidas y pertenencias. No es indispensable andar permanentemente armado ni tomar la justicia por su mano si se confía en los demás y en las instituciones correspondientes.

Si la confianza se torna insuficiente, aumentan las posibilidades de conflicto y disminuyen las de solucionar los problemas mediante la negociación. Las viviendas se asemejan a fortalezas y no es extraño que se contrate vigilantes privados para ellas y guardaespaldas para las personas. Los cambios dejan de ser solicitados a las autoridades pertinentes, a través de los canales diseñados para ello, para comenzar a ser exigidos directamente y, muchas veces, por la fuerza. Las negociaciones, cuando las hay, se hacen eternas y pocas veces se cumplen los acuerdos alcanzados en ellas. Demostraciones de fuerza caracterizan los modos de operar de diferentes grupos sociales, etc. Nada de esto resulta demasiado exagerado, si se piensa en las prolongadas tomas de establecimientos educacionales, en la violencia y los saqueos que acompañan marchas y concentraciones, en los muros y medidas de seguridad que rodean los condominios y residencias particulares, en la

inusitada violencia con que son tratados quienes roban en los supermercados, en los arreglos de cuenta entre bandas rivales, etc.

El conflicto no es necesariamente dañino para los involucrados ni, mucho menos, para quienes se encuentran cercanos. Incluso conflictos declarados y violentos pueden ser desarticulados mediante la negociación. Esto supone, sin embargo, que haya una disposición a negociar de parte de los interesados y que exista confianza en las reglas del juego, esto es, la institucionalidad que garantiza su imparcialidad.

La confianza se construye en el tiempo y se puede destruir de un instante a otro. Para ganarla, se debe demostrar credibilidad, transparencia, honrar los compromisos y cultivar un comportamiento ético. Nada de esto parece extremadamente difícil, sin embargo, poco de esto se ha visto en los grandes acontecimientos que han hecho noticia en los últimos tiempos.

■ *Una versión original de este artículo se publicó originalmente en La Clase Ejecutiva de El Mercurio en Diciembre del 2016.*

# CICLO DE SEMINARIOS

CONCURSO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

2018

Centro UC  
Políticas Públicas



## MEDIACIÓN

### — PROPUESTAS PARA UN SISTEMA INTEGRAL

#### EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Liliana Guerra | Escuela de Trabajo Social UC  
Carlos Frontaura | Facultad de Derecho UC  
Cristián Saieh | Facultad de Derecho UC  
Nicolás Frías | Facultad de Derecho UC  
Benjamín Astete | Facultad de Derecho UC  
Marcelo Marzouka | Facultad de Derecho UC



#### COMENTAN

Juan José Ossa  
Subsecretario de Justicia  
Sergio Muñoz  
Ministro de la Corte Suprema  
Macarena Vargas  
Académica Facultad de Derecho UDP

Martes

**6 NOVIEMBRE**  
**09.00 a 11.00**

*Auditorio 6 | 4º piso  
Centro de Extensión UC  
Alameda #390*

**ENTRADA LIBERADA**  
CUPOS LIMITADOS

**INFORMACIONES**  
[www.politicaspUBLICAS.uc.cl](http://www.politicaspUBLICAS.uc.cl)

## Miopía en la formación directiva

En los últimos años la enseñanza de la estrategia se ha enfocado principalmente en la idea de competir. No se entiende planear una estrategia sin otro frente al que ejecutarla, en un contexto eminentemente competitivo. Esto ha generado una miopía en la formación directiva de hoy en día. En oriente, por ejemplo, el llamado es a realizar un ejercicio de desarrollo introspectivo formativo. El educar para competir implica educar para ganar, esto es, obtener un resultado determinado previo a la aproximación del problema o conflicto en sí mismo. Esto genera directivos ansiosos, ávidos de obtener la “receta mágica que les permita obtener el resultado deseado en su competencia.

**Por** Dr. Francisco J. Garrido, Profesor de postgrado y formación ejecutiva PUC. Miembro de la Real Academia Europea de Doctores (RAED).

Es curioso que las provocadoras ideas que *“sorprendían y obligaban a pensar a los lectores de forma más creativa y más inteligente sobre sus negocios”*<sup>1</sup> hayan sido inspiradas por Schumpeter (1942) y Levitt (1960), en la misma escuela en la que algunos años más tarde Porter (1980) aportaría a la miopía estratégica de numerosas generaciones influidas por su libro *“Competitive Strategy”*<sup>2</sup>: numerosas generaciones que entenderían la estrategia solo como un instrumento creado para competir: ni la cooperación ni el conflicto entraban en las posibilidades para un mínimo trazo de futuro.

Ya en un artículo que precede al libro (1979) el autor nos dice que *“la esencia de la formulación estratégica es hacer frente a la competencia”*, lo que reitera con algo adicional en la primera frase del primer capítulo de su libro (1980): *“la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia”*. En palabras de Mintzberg (2004), Porter *“tomó por asalto el curso de política (de empresas)”* en el MBA de Harvard con este *“estrecho trabajo que contenía una gran cantidad de texto de naturaleza notablemente reduccionista (checklist tras checklist), enseñando con esto a las escuelas de negocios a desarrollar analistas, no estrategas”*<sup>3</sup>.

Cuando el 14 de Noviembre de 2012, el periódico The Economist y parte importante de la prensa económica global titulaba *“Monitor’s End”*, quizás pocos entendieron que se trataba de la quie-

bra de la empresa de consultoría de Porter (“Monitor Group”); Forbes apuntó incluso más allá: *“hemos aprendido algo realmente impresionante -tras la quiebra-: el grupo Monitor mismo no creía en el análisis de las cinco fuerzas competitivas, y no lo usaba desde hacía años”*<sup>4</sup>.



En primer término, habrá que situar el hecho que la palabra “competencia” tal como la define la RAE nos obliga a pensar en un actor (persona, grupo u organización) enfrentando a otro actor (persona, grupo u organización). Incluso en su cuarta acepción (“situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”) nos aclara este estado *sine qua non*: existe otro, y si existe es para competir.

En la tesis original de Porter (1977), el autor ya suponía que tan solo a partir de un cierto estado de alerta defensiva ante la fuerzas competitivas del entorno surgía la necesidad de diseñar una estrategia: de hecho define que *“la estrategia puede ser vista como la construcción de defensas contra las fuerzas*

*competitivas”*<sup>5</sup> y por tanto se justifica en la medida en que se usa *“para diferenciarse y competir”*<sup>6</sup>. Si tomamos como puntos de apoyo las ideas iniciales del autor (sobre las que basamos este artículo), supondríamos que: (a) la estrategia depende de la presencia de otro para ser tal (un rival, ya sea persona o empresa) y (b) la estrategia es para, o existe para, competir (su naturaleza es competitiva). Este es precisamente el punto que nos sugiere un llamado de atención y desacuerdo: resulta particularmente incómodo el hecho que se intente hacernos suponer que la estrategia requiera de la presencia de un “otro” para manifestarse, idea que colisiona con las tradiciones formativas de las escuelas de Pensamiento Estratégico orientales (India, China y Japón a la cabeza), y occidentales, dado que la estrategia trata primero sobre *perfeccionarse*, y luego sobre los estados de *“competencia, cooperación o conflicto”* (Asher, 2018).

Creemos que aun cuando Johansen (2000) advirtió sobre la tendencia a seguir modas en la administración, debemos intentar comprender las razones que llevaron a numerosas generaciones de académicos y estudiantes de las mejores escuelas de negocio occidentales (y de las que no lo son tanto), a seguir de buena gana estas ideas que *“rompían con las bases epistemológicas y tradiciones de 2500 años de formación relatada de la estrategia universal”*<sup>7</sup>, y además sobre-simplificaban la tarea de la estrategia solo a una búsqueda de la competitividad. Sumando a esto el efecto “receta” que se ampara en los cultores de la forma y la superfi-

cialidad, el mismo que ha empujado a algunas disciplinas como el *management* al borde del agotamiento de sus capacidades para ahondar críticamente en sus objetos de estudio, dando paso a generaciones de profesionales ansiosos de los tan dañinos “recetarios”<sup>8</sup>. Esta cultura llevó incluso a Ohmae (2008) a declarar que su experiencia dando clases de estrategia en *Stanford Business School* había sido terrible, porque “los estudiantes levantaban la mano solicitando una y otra vez los recetarios” a lo que el profesor y consultor estrella (definido en la época como *Mr. Strategy* por *The Economist*) solo pudo responder regresando a su Japón natal, para no regresar a occidente.

Desde un punto de vista formativo resulta complejo que la incidencia de las ideas sobre “estrategia competitiva” hayan dejado expuestas a numerosas generaciones de directivas y directivos a la peligrosa idea de “creer contar” con las herramientas para acometer *con simpleza y superficialidad*, hechos com-

plejos y trascendentes. Esto porque no se les ha enseñado ni a formular estrategias, ni a comprender que las mismas pueden ser algo más que competitivas. De allí la tarea que tenemos por delante para intentar corregir esta verdadera miopía en la formación directiva. ■

<sup>1</sup> *Harvard Business Review* (editor’s note): “What Business are you in?” (October, 2006).

<sup>2</sup> Porter, M. E. (1980): “Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors”. *Free Press, New York*.

<sup>3</sup> Mintzberg, Henry (204): “Managers, not MBA’s”. *Edit. Berrett-Koehler, San Francisco, CA, USA*.

<sup>4</sup> *Forbes, Leadership* (24 de Noviembre de 2012).

<sup>5</sup> Porter, Michael (1977): “How Competitive Forces Shape the Strategy”. *Harvard Business Review, March-April* (pp. 137-145).

<sup>6</sup> Porter, Michael (1985): “On Competition”. *Edit. Harvard Business School Publishing Co., Boston, MA, USA*.

<sup>7</sup> Garrido, Francisco J. (2015): “Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management del Siglo XXI”. *Edit. Real Academia de Doctores, Barcelona, España*.

<sup>8</sup> Ohmae, Kenichi (2008): “La Mente del Estratega”, *Edit. McGraw Hill, Madrid, España (3ª ed.)*.

## INAPI FIRMA importante acuerdo para la promoción de métodos alternativos de solución de controversias

*La tecnología cada vez avanza más rápido que el derecho. Por lo tanto, Chile, en línea con una política de innovación y desarrollo económico, requiere de avanzar en propiedad intelectual y con mayor razón en la resolución alternativa de conflictos en esta materia. Teniendo un énfasis en el uso de tecnología para que su ejecución sea la más expedita posible. Sin embargo, la visión debe ser con perspectiva a largo plazo, que tenga por efecto un mejoramiento continuo de nuestro sistema de justicia y que, por consecuencia, Chile sea un país atractivo para inversionistas extranjeros en el rubro de la tecnología y la propiedad intelectual.*

**Por** Aníbal Osorio, Licenciado en Derecho PUC.

En el marco de la celebración de la quincuagésima octava serie de reuniones de las Asambleas de los Estados miembros de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) realizado en Ginebra, se estableció en el memorándum de entendimiento el objetivo de promover y divulgar los procedimientos alternativos de solución de controversias, en materia de propiedad industrial, firmándose un acuerdo entre INAPI y el Centro de Arbitraje y Mediación de la OMPI.

### **Formación de árbitros y mediadores especializados en propiedad intelectual.**

El acuerdo considera la provisión de forma conjunta de información, asistencia logística y técnica, en la materia. Además, la identificación y formación de árbitros y mediadores especializados en propiedad intelectual, radicados en Chile.

Es por ello, que la formación profesional de abogados deberá hacer un cambio, dejando en el pasado la pedagogía

enfocada en preparar abogados litigantes, para pasar a formar licenciados en derecho con preparación para ser mediadores y árbitros, con las competencias suficientes para resolver conflictos de una dificultad elevada, justamente por su carácter técnico, al deber especializarse en propiedad intelectual. Desafío que Chile deberá afrontar como país, pues tarde o temprano será una necesidad, en la medida que avanzan las políticas por ser el “Silicon Valley de Sudamérica”, lo que va en línea con políticas de modernización del Estado,



creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, entre otras.

Lo importante, es entender que promover los métodos alternativos de solución de controversias en propiedad intelectual, al estar directamente relacionada con la innovación, es una inversión que el país debe asumir, pues así, Chile disminuirá la extrema judicialización de los conflictos, disminuyendo los costos y enriqueciéndonos culturalmente como país, al asumir que la colaboración que se genera a través de los métodos alternativos de solución de controversias es la mejor manera de resolver conflictos en esta materia.



### **Transformación digital.**

Paralelamente, la delegación chilena de INAPI en la reunión de las Asambleas de los Estados miembros de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual sostuvo una serie de reuniones bilaterales con las más altas autoridades de oficinas de propiedad industrial: Australia, Brasil, Canadá, China, Estados Unidos, Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea - EUIPO; Oficina Europea de patentes -EPO, Reino Unido y Trinidad y Tobago.

En dichas instancias, INAPI compartió los avances locales en materia de transformación digital, el desarrollo de nuevos buscadores de marcas y el motor de búsqueda de imágenes, entre otros importantes temas que formaron parte de la agenda. Lo cual, deja en manifiesto el carácter internacional que tiene la propiedad intelectual como área del derecho, siendo un escenario ideal para mostrar los avances de nuestras políticas por modernizar nuestro país.

Es por ello, que Chile debe poner sus mayores esfuerzos en mantenerse a la vanguardia respecto a las soluciones modernas que se entregan a este tipo de controversias. Proceso que debiese

utilizar los recursos tecnológicos existentes, por lo que sería importante crear una plataforma de mediación y arbitraje, que no requiera de comparecencia física, facilitando y acelerando la resolución del conflicto de sus usuarios, independiente de su ubicación geográfica.

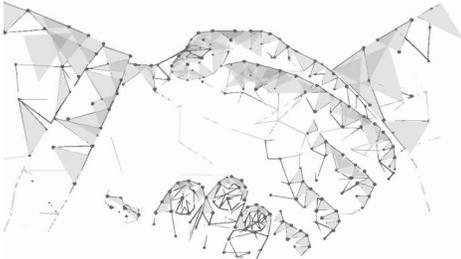
Así lo han hecho en Estados Unidos, en donde se resuelven conflictos por medio de plataformas digitales, a través de los conocidos *Online Dispute Resolution* (ODR). En Chile, la única experiencia similar en materia de propiedad intelectual ocurre con NIC Chile, aplicado para conflictos relacionados con el registro de nombres de dominio, utilizando el arbitraje como método de resolución de los mismos.

En conclusión, Chile debe avanzar profundamente en la resolución alternativa de conflictos y ésta debe ser aplicada a todas las áreas en que sea posible. Para lo cual es necesario tener en miras la tecnología como facilitadora de su aplicación. En efecto, la tecnología siempre ha avanzado más rápido que el derecho, y ésta se hace cada vez más veloz. El derecho debe apurarse para no quedar atrás y poder dar una efectiva solución a los conflictos.

Pudiendo así avanzar por el mejoramiento continuo de nuestros métodos de justicia, fomentando siempre la aplicación del mecanismo más adecuado para cada caso, donde la transformación digital facilite el desarrollo a una sociedad más justa y a la vez moderna. ■



ANUARIO DE NEGOCIACIÓN  
Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS  
Número II | 2018



PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC

## Abierta la convocatoria para el Tercer número del Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos UC

Ya se encuentra abierta la convocatoria para el tercer número del Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos UC.

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

La primera sección corresponde a una recopilación de las columnas y artículos en prensa publicadas por los miembros de nuestro equipo, así como a publica-

ciones breves referidas a temas específicos de autoría de los colaboradores e investigadores del Programa.

La segunda sección incluye trabajos de investigación en torno a temas como teoría de juegos y toma de decisiones, y conflictos en materia medioambientales y laborales, entre otros. También se incorpora un artículo sobre técnicas de preparación de las negociaciones.

Más información sobre la convocatoria [aquí](#).

---

## Preguntar, la herramienta más eficaz del Mediador

*A propósito de una obra de teatro estrenada recientemente, el autor plantea que uno de los aspectos más relevantes para obtener una mediación fructífera es la aproximación que hace el mediador al conflicto por medio de las preguntas realizadas a las partes. De esta forma, es posible ir indagando en las posiciones de cada una de ellas a fin de encontrar eventuales intereses comunes subyacentes, o romper con ideas preconcebidas de las partes, o el mediador. En suma, es necesario hacer las preguntas correctas a fin de obtener la perspectiva más amplia posible del conflicto.*

**Por** Miguel Andrés Aravena Cofré, Máster en Mediación Profesional - Universidad Pompeu Fabra.

### La obra

Recientemente se estrenó en el Teatro Canal de Madrid la obra *7 Años*, una adaptación de la película del mismo nombre estrenada en Netflix y que trata sobre cuatro socios que tras defraudar a Hacienda, deben decidir quién asumirá solitariamente la responsabilidad del delito para ir a la cárcel, mientras el resto de sus compañeros quedan liberados de cargos y penas. Esta discusión, que inicialmente parece tener más puntos de encuentro que desavenencias, es conducida por un mediador profesional que ha sido convocado presurosamente y a quien se le prometen todo tipo de garantías y beneficios a fin de que acepte interceder en el debate.

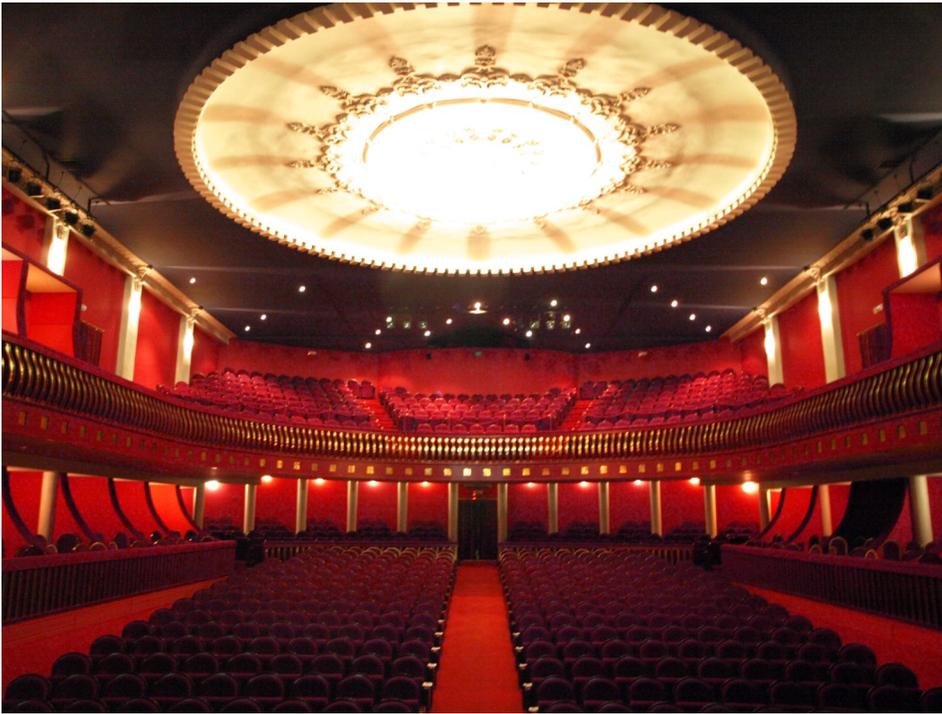
Mientras discurre el diálogo, el que transita por cada uno de los estados anímicos imaginables, ya de la ira al reconocimiento o de la confianza a la desazón, se descubre una especial habi-

lidad del mediador para conocer más acerca del conflicto, así como para desatar intencionadamente un nuevo juego de alianzas y quiebres: preguntar y no suponer. Ahí donde la historia grupal parece no ser prístina o dónde se han atado nudos que impiden ampliar el horizonte de alternativas, el mediador pregunta hábil y elegantemente. Esto, naturalmente, quiebra corazas y descubre nuevos relatos –colectivos e individuales- entre los personajes.

### Función mediadora

Desde la mirada de un mediador profesional, esta historia destaca la importancia de una de las herramientas más trascendente para quien actúa como intermediario entre las partes en disputa. Las preguntas son un camino para descubrir el horizonte de posibilidades que presenta un conflicto más allá del

relato monolítico que los conflictuados puedan tener. Es esperable que la perspectiva inicial de estos se dirija a confirmar su posición a través de un relato rígido, preconcebido a fuerza de ser su propia historia y de reafirmarse en la obsesión de estar en lo cierto. Sin embargo, las preguntas del mediador rompen este hilo narrativo, puesto que sin prejuzgar ni plantear favoritismos, incitan a las partes a describir aspectos que inicialmente no eran parte del relato, permiten enfatizar ciertos puntos u obligan a pronunciarse sobre hechos que parecen tácitamente omitidos o simplemente pasados por alto. Cuando ello sucede, se amplía la perspectiva de opciones y alternativas, favoreciendo la degradación de las posturas intransigibles para dar paso a posibilidades más cercanas al pragmatismo que a la búsqueda del triunfo argumental.



Pero no cualquier pregunta es útil, ni tampoco cualquier interrogante puede ser planteada a discreción. El peligro de actuar a destiempo o de impertinencia se encuentra a la vuelta de la esquina. No perdamos de vista que una mediación no es más que un diálogo o una negociación profesionalizada y asistida a través del mediador, por lo que los matices comunicativos deben ser tenidos en cuenta durante todo el procedimiento. Así por ejemplo, durante la obra habrá quien se queje por ser requerido con más insistencia que el resto de sus compañeros, estará aquél que muestre desconfianza en el excesivo optimismo del mediador, o bien, por el uso de mecanismos de diálogo poco ortodoxos para la cultura corporativa de la empresa. Estos aspectos condicionan enormemente el momento y el tipo de preguntas que se puedan plantear a cualquiera de los sujetos.

Entonces, ¿cómo preguntar? ¿qué preguntar? ¿cuándo preguntar? ¿a quién preguntar? ¿por qué preguntar? Créame cuando les digo que los interesados percibirán si la pregunta carece de sentido y, por tanto, si el mediador actúa por necesidad de improvisar, sin comprender el planteamiento de las partes o sin tener una visión real del problema en cuestión. Sus preguntas serán reflejo de ello y si las partes poseen un mínimo

de sentido crítico se lo harán saber. Así, las preguntas deben ir dirigidas, es decir, con un objetivo y no pueden ser triviales.

### ¿Qué preguntar?

En el mismo sentido, las interrogantes deben evitar suposiciones incorrectas: la versión de un interesado no debe ser base para construir el relato de su contraparte; lo normal o común no tiene por qué ser la regla de este conflicto particular; las preconcepciones de carácter moral o cultural no deben conducir el conflicto a un acuerdo conforme a los estándares del propio mediador. Las preguntas son útiles justamente allí donde es necesario romper un esquema del cual no tenemos certeza, para luego, reconstruir un nuevo mapa con la información que cada una de las partes nos provea. Esto no implica desestimar el manejo de hipótesis iniciales, se trata, por el contrario, de que el mediador no actúe con un *sesgo de confirmación* en aras a favorecer su propia perspectiva del problema.

En consecuencia, de diversas maneras las preguntas serán una herramienta útil. Primero, como herramienta de diálogo, yendo más allá del relato inicial que cada uno tendrá. Segundo, sirven al mediador para desvincularse de presu-

puestos no trazables dentro del conflicto, pues allí donde hay una suposición no comprobada, la interrogante actúa como contramuestra. La hipótesis no se basta a sí misma, sino que requiere a la pregunta para cobrar sentido factual.

En el caso de la obra de teatro a que hemos hecho alusión, las preguntas abren claroscuros que las partes preferirían obviar, ya deliberadamente o por desconocimiento. Ningún sujeto, ni el más empoderado, puede sostener la absoluta verdad de su propia posición y, por el contrario, aquello que a momentos se muestra prescindible se hace cada vez más esencial en la ficción conjunta. Es ahí cuando el rol esencial del mediador se ha cumplido, puesto que ha cambiado la narrativa del conflicto y las partes pueden disponer de él en forma distinta a como inicialmente lo concebían. Entonces comenzará realmente la negociación y como se aprecia en la obra, el mediador pasará a un segundo plano, pues las partes estarán ciertas de sus reales posibilidades o alternativas. Todo, gracias a las preguntas, no a las respuestas. ■



# ¿Prevenir o saber abordar los conflictos? Desafíos de una nueva forma de educar

*Paulatinamente se ha ido avanzando hacia la desjudicialización del conflicto. En múltiples áreas hoy el legislador establece instancias previas a la judicial a fin de solucionar las disputas en forma anticipada, del modo más eficiente posible. Esto, genera una serie de desafíos, ya que surge la necesidad de que las personas tengan las herramientas necesarias para resolver sus disputas. En este punto, es que la educación se erige como uno de los aspectos fundamentales para avanzar en la etapa de prevención y comprensión del conflicto.*

**Por** Vicente Ocaranza Mansfeld. Abogado y Mediador.

Desde hace unos años ha comenzado a desarrollarse en Chile una nueva corriente que pretende abordar los conflictos desde una perspectiva más conciliadora, que rompa la cultura, ya instaurada, en torno a la judicialización de todas las disputas; tradicionalmente la formación académica de los abogados se ha centrado en el estudio del derecho y de los procesos judiciales como solución a los conflictos jurídicamente relevante y donde se ha brindado solo nociones acerca de los métodos alternativos de resolución de disputas (RAD); incluso, el Código de Ética Profesional del Colegio de Abogados de Chile hace referencia a ello en su Artículo 94, pero eso no implica que los profesionales tengan como objetivo solucionar los conflictos de manera temprana, oportuna, al menor costo posible e incluso extrajudicialmente.

## **La superficialidad de los métodos RAD ante el conflicto.**

No obstante lo anterior, desde hace un tiempo se vienen desarrollando políticas públicas orientadas a fomentar los métodos alternativos de resolución de disputas (RAD), especialmente en lo que se refiere a la negociación, mediación y arbitraje forzoso, lo cual significa un avance en esta materia y el inicio de un cambio cultural en torno al conflicto.

De todos modos, al analizar todas las formas alternativas de resolución de conflictos existentes en nuestro ordenamiento jurídico, es posible denotar que solo unas pocas se pueden concebir fuera de un proceso judicial, a saber, el arbitraje, la mediación y la transacción prejudicial. De ellas, dada la naturaleza, la forma en que se desarrolla y el objetivo que persigue, resulta ser un procedimiento que, en la esencia, corresponde a un “juicio privado”, pero dado que se trata de un método extrajudicial, se le sigue considerando como un método RAD.

Más allá del método RAD que se adopte, todos resultan ser mecanismos de reacción y de respuesta ante una situación de conflicto, pero que en el fondo no soluciona el problema y no prepara a las personas para abordar y resolver futuras y eventuales disputas.

Es por ello que, si bien es bueno que las políticas públicas comiencen a generar las instancias e incentivos para que se desarrollen los métodos RAD, también deben existir iniciativas que doten a las personas de las herramientas necesarias para que no solo sean capaces, por sí solos, de solucionar sus problemas, sino que les genere habilidades para detectarlos de manera oportuna, puedan abordarlos de la forma correcta, e incluso les permita anteponerse a los hechos y prevenir situaciones de riesgo.

## **Más allá de la solución, la prevención.**

Actualmente, en nuestro país existen programas educacionales pilotos que incorporan procesos de mediación en las relaciones estudiantiles y que son dirigidos por los propios alumnos, lo cual constituye un gran avance en materia de solución temprana de los conflictos y un esfuerzo por evitar que los niños, niñas y adolescentes recurran y opten por la violencia. Pero más allá de eso, se hace necesario indagar si ¿Es posible prevenir el conflicto? ¿De qué forma se puede lograr? ¿Qué tipo de preparación deben tener los intervinientes? ¿Cómo se les puede preparar?



En la literatura actual es posible encontrar estudios y propuestas nuevas que plantean la necesidad de comenzar a educar y preparar a los niños, desde temprana edad, en el desarrollo de habilidades que les permita enfrentar los problemas y desafíos que surjan duran-

te el transcurso de su vida.

El profesor William Ury, académico, antropólogo, experto en negociación y cofundador del Programa de Negociación de Harvard, plantea en uno de sus libros que, antes de intervenir en una negociación, debe existir un proceso interno y previo, de análisis e introspección, que supone conocerse a uno mismo, saber respetar a los demás e incorporar un pensamiento colaborativo al momento de entablar relaciones interpersonales, lo cual, en términos prácticos, resulta ser el primer paso para generar relaciones sanas.



En este sentido el trabajo de las profesoras Genoveva Sastre Vilarrasa y Montserrat Moreno Marimón, del Departamento de Psicología Básica de la Universidad de Barcelona; y de Kathryn Girard y Susan J. Koch, docentes y consultoras del National Institute for Dispute Resolution; viene a poner en práctica lo propuesto por el Profesor Ury, planteando la necesidad de que se comience a integrar el aprendizaje emocional y la resolución de conflictos en los programas educacionales, no como un aprendizaje individual, sino dentro de la estructura educacional base de los colegios.

De hecho, las profesoras proponen formas de aprendizaje a través de talleres, actividades y ejercicios prácticos que le permiten a los alumnos aprender sobre los sentimientos, manejo de la ira, comunicación efectiva, escucha activa, respeto, análisis de conflictos, técnicas de negociación e incluso procesos de mediación, entre otros objetivos. Incluso, se propone un

sistema paulatino para comenzar a abordar estas temáticas, que depende del desarrollo cognitivo de los niños, niñas y adolescentes.

### Reflexiones finales.

El fondo de la discusión que debe darse en torno al conflicto se debe centrar en cómo resolver el origen del problema y los factores que influyen en su gestación, más allá de las formas que puedan existir para combatir sus consecuencias. Es cierto que existen factores culturales, educacionales, sociales y políticos que influyen en el desarrollo personal de los individuos, pero resulta ser la educación la que permite generar un cambio en toda la sociedad. Es esta la razón por la cual se hace necesario evaluar el modelo de educación actual, centrado principalmente en la preparación del alumnado para su vida universitaria y profesional, pero que deja en segundo plano el aprendizaje de habilidades comunicacionales y emocionales, necesarias para la vida misma.

Un desarrollo temprano de habilidades comunicacionales y emocionales, puede generar un cambio real en cómo se erigen las relaciones humanas y que, al complementarse con un pensamiento más colaborativo, puede constituir la forma ideal de resolución de los conflictos. En este

sentido, las políticas públicas deben desarrollarse tomando en cuenta el ideal que se persigue y abordar de manera correcta los incentivos para concretarlo. ■

### Lectura sugerida:

**Paul Watzlawick:** *“Teoría de la Comunicación Humana”* (Herder Editorial).

**Sara Cobb:** *“Hablando de violencia: La política y las poéticas narrativas en la resolución de conflictos”* (Editorial Gedisa).

**William Ury:** *“Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder”* (Editorial Conecta).

**Genoveva Sastre Vilarrasa y Montserrat Moreno Marimón:** *“Resolución de conflictos y aprendizaje emocional: una perspectiva de género”* (Editorial Gedisa).

**Kathryn Girard y Susan J. Koch:** *“Resolución de conflictos en las escuelas: manual para educadores”* (Editorial Granica).

**Edy Kaufman y Ana Bourse:** *“De socios en conflicto a socios en la paz”* (Icaria Editorial).



# 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.

# 95%

EN 2017, DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN APLICADAS AL FINAL DEL LA ACTIVIDAD, MÁS DEL 95% 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, Tottus, Enap, 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° 15](#): Los límites de la negociación

[N° 16](#): Resolución de conflictos ambientales

[N° 17](#): Resolver conflictos en un mundo intercultural

*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)

### Subdirector

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

### Coordinador de Investigación

Felipe Martínez A.  
[famartinez@uc.cl](mailto:famartinez@uc.cl)