

NEWSLETTER

PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC



| NÚMERO 15 | MARZO-ABRIL 2018 |

Límites jurídicos de la negociación de contratos

¿Por qué Cristiano Ronaldo no renegocia su contrato el día de la final de la Champions? ¿Por qué Justin Timberlake no buscó recibir más dinero el día del Superbowl? En un mundo en donde saber negociar es cada vez más importante, resulta importante reflexionar acerca de cuales son los límites de los contratantes al momento de negociar o renegociar un contrato.

Por Rodrigo Sanhueza Torres, LLM Universitat Pompeu Fabra, Asociado Senior del Grupo Laboral de Morales & Besa.

En un mundo en donde saber negociar es cada vez más importante, y en donde cada quien pareciera estar obstinado en buscar mejorar su poder de negociación, considero importante reflexionar brevemente, no acerca de cómo mejorar nuestras habilidades de negociación; sino que más bien: cuales son los límites de los contratantes al momento de negociar o renegociar un contrato.

Es indudable que, en los ejemplos propuestos, los sujetos activos tienen un poder de negociación casi absoluto. Así, Cristiano Ronaldo sabe que, sin él, el Real Madrid no ganará la Champions League, mientras que Justin Timberlake sabe que, si él decide no salir al escenario, no habrá show de intermedio del Superbowl, exponiendo a la NFL a múltiples acciones legales por incumplimiento contractual de parte de sus auspiciadores. Entonces, en ambos casos, que la contraparte acceda a las demandas planteadas resulta altamente probable; no obstante, consta del mero sentido común que los jugadores de fútbol profesional no negocian su contrato el día de una final ni los artistas exigen mejores condiciones contractuales el día de un evento, a pesar del alto poder de negociación que tiene cada una de las partes en dicho momento.

¿Por qué es que estas situaciones no ocurren?

Naturalmente, respuestas a las preguntas previamente planteadas pueden encontrarse en la ciencia misma de la negociación. Así, bien podría responderse que Cristiano Ronaldo no renegocia su contrato porque está dentro de una relación continua en el tiempo, por lo que tomar una postura competitiva dañaría gravemente su relación laboral; o que a Justin Timberlake no le convendría tomar una medida como la descrita, ya que ello afectaría el número de futuros interesados en sus servicios.

Si bien ambas respuestas son ciertas, el enfocar estas preguntas solo desde el prisma de la negociación nos deja con un incuestionable vacío: ¿Qué pasa si ambos sujetos simplemente deciden negociar competitivamente? Saben que es una mala postura negociadora, que les dañará al mediano y al largo plazo; pero no les importa, desean hacerlo igual. ¿Cómo resolver entonces este caso?

Para contestar lo anterior, debemos necesariamente reflexionar acerca de los límites de la negociación de contratos, los cuales, por motivos de extensión, acotaré al plano de la interacción entre privados (la interacción entre

EN ESTA EDICIÓN:

XV Diplomado en Negociación UC

[página 4]



Los límites de la negociación

[página 5]



¿Por qué observar cómo observa el otro?

[página 9]



Culture and teaching negotiation

[página 9]



Talleres para empresas e instituciones

[página 11]

Estados y los pactos que los rigen tienen reglas muy distintas), enfocándome en un aspecto trascendental: los límites jurídicos de la negociación.

Límites éticos vs límites jurídicos

El primer límite de una negociación es, naturalmente, uno de carácter ético. Todos esperamos que las contrapartes negocien sin trampas, de buena fe, para así no sacar provecho indebido de su posición negociadora. Un buen ejemplo de ello es lo ocurrido en Florida con el Huracán Charley el año 2004, en donde se vendían galones de agua a 99 dólares, en circunstancias que, en condiciones normales, tal galón no valía más de 5 dólares. Asumo (espero) que todos compartimos que, en este caso, hay un claro abuso de una posición negociado-



ra que, ciertamente, no se ajusta a parámetros éticos.

Pero lo difícil del ejemplo propuesto es que, si bien las consideraciones éticas de la negociación son tremendamente relevantes, éstas conllevan un problema práctico consustancial: tales límites no son vinculantes. Yo no puedo obligar a mi contraparte a comportarse éticamente, solamente puedo obligarlo a actuar dentro de los límites que establece el ordenamiento jurídico. En el caso de la venta de botellas de agua tras el Huracán Charley, esto llevó a que se creasen leyes en contra del aumento excesivo de precios, que son las que permitieron que dichas conductas predatorias fuesen sancionadas cuando ocurrió el Huracán Harvey, en agosto de 2017. Sin estas leyes, no podría existir una sanción, al menos, desde una perspectiva pecuniaria.

Naturalmente, todos esperamos que los ordenamientos jurídicos también sean éticos; no obstante, aun de no serlo, es en éstos en donde se encuentran las reglas del juego de toda negociación, motivo por el cual los límites más importantes de la negociación se enmarcan en este terreno, ya que es allí en donde verdaderamente existe una exigibilidad, en el sentido estricto del término.



Los límites jurídicos de la negociación

Entonces, para comprender donde se encuentran los límites jurídicos de la negociación de contratos, debemos dar un paso previo, y cuestionarnos cuál es su finalidad, ya que es en los contratos en donde se plasman los resultados de toda negociación. Así, e independientemente de las consideraciones particulares de cada legislación, todos podemos estar de acuerdo en que la finalidad última de los contratos es el ser una herramienta que refleje la voluntad libre de los contratantes. Por ende, el principal límite jurídico de la negociación es el no poder realizar cambios que no hayan sido libremente consentidos.

¿Pero qué es consentir libremente?

Hay casos obvios en que el consentimiento está viciado: si me apuntan con una pistola para firmar un contrato, yo realmente no tuve la intención de firmar ese contrato; por ende, el ordenamiento jurídico privará de efectos a tal negociación. Mismo caso si es que firmo un contrato producto de un engaño o si me obligan a firmar a la fuerza. Pero, en el ejemplo de Cristiano Ronaldo, ¿habría voluntad libre de vicios por parte del Real Madrid? No, tampoco la

habría, toda vez que en ese caso, el Real Madrid estaría siendo coaccionado, lo cual constituye un vicio de la voluntad que, en la mayoría de los ordenamientos jurídicos, está reconocido como una causal para anular los efectos jurídicos de los contratos. Particularmente relevante en este sentido es lo establecido por el derecho anglosajón acerca de la firma de contratos sujeto a coacción (*duress*).

Evidentemente, el determinar concretamente cuando hay coacción y cuando hay libre acuerdo de voluntades es un asunto sumamente casuístico, del cual no puede existir una regla pétrea. Sin ir más lejos, en el ejemplo de Cristiano Ronaldo, muchos podrían entender que no existe coacción alguna, toda vez que, en caso de su negativa a jugar, existirían otros jugadores dispuestos a asumir su lugar. En mi opinión, la principal razón de porque en el ejemplo propuesto existe coacción es porque la parte negociadora (Cristiano Ronaldo) busca renegociar su contrato sin otorgar compensación adicional, sino que simplemente demorando la entrega o aprovechándose de la posición de la contraparte, lo cual en teoría económica se conoce como juego de espera.

Es correcto que los ordenamientos jurídicos privan de efecto a estos comportamientos, no solamente porque en tales juegos no se crea ningún valor agregado, sino que principalmente, por los efectos sociales que generaría el que una parte contratante válidamente pudiese aumentar el precio de un contrato bajo la amenaza de dejar de cumplirlo. Por tanto, otro importante límite jurídico a la negociación de contratos es que las partes están obligadas a cumplir lo previamente acordado, no siéndoles permitido el negociar en base a su futuro incumplimiento.

Ahora bien, este último límite requiere de algunas precisiones. En primer lugar, salvo excepciones, los ordenamientos jurídicos debiesen incentivar a que existan costos asociados al incumplimiento de los contratos. Una excepción a ello

son los contratos de trabajo, en donde resulta lógico que no existan costos predefinidos por renunciar dentro del plazo que establece la ley; no obstante, la regla general es que quienes incumplan un contrato deban ser sancionados, al ser del interés general que los acuerdos se cumplan. En segundo lugar, que el cumplimiento de los contratos va directamente ligado al acceso a la tutela judicial efectiva, lo cual es un aspecto que todo contratante deberá tener presente al momento de entrar en un contrato. Si se demorará más de 5 años que un Tribunal declare que la contraparte incumplió un contrato, naturalmente que tengo muchísimos incentivos para incumplirlo.



Consideraciones finales

En definitiva, si Cristiano Ronaldo o Justin Timberlake no renegocian sus contratos el día en que se espera que lo ejecuten, es porque el ordenamiento jurídico prohíbe este tipo de comportamientos, prohibición la cual tiene como

fundamento último el viejo aforismo jurídico “pacta sunt servanda”: lo pactado, obliga. La sociedad en su conjunto no se beneficia de que los contratantes tengan los incentivos para no cumplir sus contratos, de jugar al juego de espera, motivo por el cual los ordenamientos jurídicos privan a estas conductas de efectos jurídicos.

Los contratos están constantemente en negociación, siempre requieren de ajustes, toda vez de que no existe ningún contrato perfecto que sea capaz de ponerse en todos los escenarios venideros. Por lo tanto, es importante saber negociar y renegociar un contrato, lo cual no implica que la forma en que se conduzca una negociación no sea relevante. Si en un contrato una de las partes está prestando un servicio cuyo costo de producción es superior al precio de venta, estamos en presencia de un contrato que claramente tiene que ser renegociado, lo cual no implica, en caso alguno, que dicho contratante tiene el derecho a amenazar incumplir el contrato si es que el precio no sube.

Dicha distinción en ningún caso es una de carácter semántica, sino que más bien, es lo que posibilita que los contratos se negocien en el tiempo, sin por ello quitarles la confianza que los contratantes debiesen tener en dicho instrumento. ■

15 años del Diplomado en Negociación

Este año se dictará la XV versión de este programa, que se ha mantenido como un programa líder en el país, gracias a la constante evolución y actualización de sus metodologías y contenidos.

El Diplomado en Negociación UC cuenta con una sólida estructuración teórica y una metodología teórico-práctica, basada en juegos de roles y estudio de casos, que aproxima a la realidad de la negociación.

Asimismo, su carácter interdisciplinario, tanto en sus profesores como en sus alumnos enriquece la experiencia de los alumnos y las actividades del programa.

Encontrándose ya en su 15° año de dictación, el programa se ha consagrado como líder en el país, gracias a su permanente actualización y vinculación con el país.

Ya se encuentran abiertas las inscripciones para la XV versión del Diplomado en Negociación UC, a realizarse entre mayo y septiembre del año 2018 están abiertas. ■

Actualidad del Programa

Investigación aplicada

Investigadores del Programa de Negociación participarán en 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.

El proyecto, llamado “Hacia un modelo integral de política pública para la mediación: un análisis de las instituciones sectoriales de mediación”, resultó elegido de entre 45 postulantes, junto con 8 otros estudios pertenecientes a áreas como justicia, educación, infancia y transporte.

El equipo está conformado por los profesores Carlos Frontaura, Decano de la Facultad de Derecho, Liliana Guerra, académica de la Escuela de Trabajo Social, Cristián Saieh, Marcelo Marzouka y Benjamín Astete, del Programa de Negociación, y Nicolás Frías, Subdirector del Programa de Reformas a la Justicia.

Docencia

Ya se dio inicio a los cursos de negociación en el programa de pregrado de la escuela de Derecho UC y en el programa de posgrado del Magíster de Ingeniería Industrial UC. Por su parte, el día 26 de marzo iniciará el curso de negociación para el programa la Clase Ejecutiva, de la Escuela de Ingeniería.

Capacitaciones a empresas y organismos públicos

Durante diciembre pasado, el Programa dictó con éxito un curso especial en Mediación y Resolución Cooperativa de Conflictos dirigido el Servicio de Salud Metropolitano Oriente, el cual continuará este año.

Anuario de Negociación 2018

Hemos concluido el período de recepción de artículos para el II Anuario de Negociación UC del año 2018. Durante el mes de marzo estará disponible con descarga online y edición impresa.



FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE



HAZ LA DIFERENCIA

DIPLOMADO EN NEGOCIACIÓN

Te invitamos a formar parte de la versión 2018 del Diplomado en Negociación, programa líder con más de una década de trayectoria, que busca formar y entrenar a profesionales y ejecutivos que requieren negociar exitosamente en el ámbito profesional y personal.

Sus fortalezas son la entrega de un marco teórico enfocado a la realidad chilena y su orientación eminentemente práctica a través de la aplicación del método del caso y de juegos de roles (role playing), en los cuales los alumnos desarrollan sus habilidades negociadoras en un espacio interdisciplinario, tanto de su equipo académico como de sus alumnos.

Periodo de clases del 07 de mayo al 10 de septiembre de 2018

Más información
AQUÍ

INFORMACIONES: Magdalena Velásquez
educacioncontinuarderecho@uc.cl • 22354 2329

www.educacioncontinuarderecho.uc.cl



Los límites de la negociación

Las normas legales, las posibilidades económicas, las expectativas sociales y las diferencias culturales son elementos que cabe tener presente al momento de entender la negociación y las perspectivas de resolución de conflictos que ofrece. En esta edición, presentamos algunas de estas limitaciones y formas de enfrentarlas.

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

Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos ofrecen caminos para encontrar acuerdos que solucionen disputas entre dos o varias partes, atendiendo a los intereses de los involucrados.

Sin embargo, las posibilidades de que estas soluciones, materializadas en acuerdos, vean la luz y luego sean ejecutadas, dependen de varios elementos que deben ser considerados.

En esta edición presentamos algunas reflexiones sobre los límites jurídicos, económicos, sociales y culturales de la negociación, abordando sus dificultades y formas de enfrentarlas.

El contexto jurídico

El primer artículo de esta edición de nuestro XV Newsletter de Negociación explora los límites a la negociación que entrega el ordenamiento jurídico.

En efecto, la legislación regula y limita aspectos fundamentales de la negociación, estableciendo requisitos para que nazcan obligaciones entre las partes y señalando cómo debe expresarse la voluntad para que se forme el consentimiento entre aquellas.



Por otro lado, la ley consagra el principio de la buena fe, que debe primar en las relaciones precontractuales, en la escri-

tura y firma del contrato, en su ejecución y en las relaciones posteriores.

De esta manera, para la negociación se establece un marco que no depende solamente de la ética y buen corazón de los negociantes, sino que delimita reglas claras y exigibles.

Las posibilidades económicas

Al negociar no nos comunicamos respecto de cualquier cosa, sino que lo hacemos respecto de aquello sobre lo que tenemos algún interés o necesidad. Muchas veces el interés es complementario al de la otra parte, por lo que la cooperación y la creación de valor resulta sencilla; pero frecuentemente los intereses de las partes son excluyentes, por lo que se debe optar por una estrategia competitiva de repartición de valor.

Una estrategia competitiva no significa agresividad o engaño al Otro, sino que se basa en la repartición del valor generado en la negociación, idealmente con referencia a criterios de legitimidad que sustenten los argumentos de cada parte.

Es justamente en la etapa de repartición de valor de la negociación en que las limitaciones materiales y de tiempo de la negociación se hacen patentes: llega un punto en que sencillamente no puede crearse más valor y debemos distribuirlo considerando su finitud. Al respecto cobra relevancia la claridad que cada uno tenga respecto de su BATNA o Plan B (su mejor alternativa al acuerdo negociado, fuera de la mesa de negociación), que permite establecer un punto de retirada de la negociación, el lugar en

el que el potencial acuerdo no resulta conveniente pues lo que obtendría fuera sería más beneficioso.



Las técnicas de negociación no son magia y no pueden obviar la escasez de recursos de la sociedad, esto es, sus limitaciones económico-materiales. Sin embargo, muchas veces las demandas materiales o tangibles de las partes están relacionadas con demandas intangibles (prestigio, reconocimiento, posibilidades de crecimiento laboral y/o capacitación), las cuales deben ser escuchadas y atendidas por un negociador eficaz.

Las expectativas de conducta social

A fines del siglo XIX, el sociólogo francés Emile Durkheim apuntaba que los hechos sociales se distinguían de los hechos individuales no tanto en quiénes los realizan, sino que en su misma naturaleza. El hecho social era definido como todo modo de hacer que puede ejercer una coerción exterior sobre el individuo, esto es que tiene una existencia independiente de sus manifestaciones individuales.

De esta forma, el hecho social no depende de una voluntad individual para existir y es por eso que tiene un poder de coacción sobre los individuos. Un buen ejemplo es el código de vestimenta: si alguien llegara a una sala de clases a

dictar una cátedra vestido como un académico del siglo XVII, obtendría a lo menos una burla por parte de los estudiantes. El código de vestimenta para estas ocasiones, si bien admite variaciones —especialmente según profesión—, se establece dentro de un rango de lo aceptable que no es susceptible de cambio por la sola voluntad de una persona. Entonces, en tanto hecho social, el rango aceptable del código de vestimenta deviene en obligatorio para quien cumple el rol de académico (o, para estos efectos, cualquier otro).



Las expectativas, por otra parte, son proyecciones futuras de la conducta de una persona o grupo, pero que están ancladas al pasado. Es por esto que el sociólogo alemán Niklas Luhmann señalaba que la confianza era una expectativa de conducta futura basada en las conductas pasadas.

Las negociaciones se enmarcan en un contexto social determinado por las relaciones de las partes con su entorno, y las existentes entre ellas, así como por la confianza, presente o ausente en la negociación. Estos elementos condicionan el proceso negociador y su resultado, estableciendo fronteras para el negociador que deben ser consideradas, especialmente en la etapa de preparación.

En ese sentido, la alteridad del Otro no sólo constituye un requisito de existencia de la negociación (pues no puedo negociar conmigo mismo, pues necesito a un Otro), sino que además, establece las limitaciones —y oportunidades— pre-

sentes en este proceso. El tercer artículo, presentado a continuación de este, explora la importancia de mirar los asuntos negociados de la forma en que el Otro los mira, como una forma de abordar las diferencias y encontrar opciones y acuerdos de mutuo beneficio.



El factor cultural

El idioma, los hábitos y costumbres también establecen un marco y limitaciones para la negociación. Cosas tan evidentes, como los días festivos de un país, o más sutiles, como quien debe entrar primero a una sala, pueden ejercer influencia en las percepciones y ritmos de la negociación.

Es sabido por quienes se dedican al comercio exterior, que el Año Nuevo chino, iniciado este año en el mes de febrero, realizar nuevos acuerdos o negocios con China resulta casi imposible, pues el país entero está abocado a estas celebraciones. Este es particularmente relevante para los importadores de productos de este país, pues durante varios días, las fábricas detienen sus actividades, al tiempo que los puertos y las aduanas operan con su capacidad mínima.



Similar desafío se presenta respecto de los países árabes, en los que el fin de semana se compone de los días viernes y sábado; mientras que, para aquellos que tienen una minoría cristiana impor-

tante —como los Territorios Palestinos y El Líbano— se permite que las empresas fijen el fin de semana para el viernes y el domingo.

Lo anterior supone la importancia de estar en conocimiento de los ritmos de cada parte de la negociación y de su contexto.

Otros relevantes aspectos también merecen atención, tales como las solemnidades que los orientales entregan al té y los árabes, al café; la forma de saludar y cómo sentarse; la importancia de partir con —o de prescindir de— una conversación trivial (que los anglosajones llaman “cheap talk”); la forma de hacer las ofertas y las concesiones; la identificación de cuáles compromisos son inamovibles o flexibles; la forma de cerrar los acuerdos, entre muchos otros.

Por otro lado, conocer el idioma de la otra parte no sólo permite una comunicación más fluida, sino que, más aún, permite entender la estructura mental y las categorías lingüísticas en base a las cuales el Otro piensa. Ya decía el filósofo francés Emmanuel Levinas que es imposible pensar fuera del lenguaje. De modo que, conocer el idioma del Otro es conocer como se aproxima y aprehende el mundo.

Es por esto que el cuarto y último artículo de este número, extraído y adaptado del Program on Negotiation de la Harvard Law School, presenta la importancia de tratar con las diferencias culturales en las negociaciones y en la enseñanza de esta disciplina.

Como vemos, los límites o condicionantes de la negociación son variados, pero es justamente allí donde radica su potencialidad para abrir oportunidades. ■





PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

CURSO **RELACIONES LABORALES Y NEGOCIACIÓN**

5 de abril al 3 de mayo 2018

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN UC
PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC



DESARROLLA MODELOS ORGANIZATIVOS PARA IMPULSAR UNA RELACIÓN DE
COOPERACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN, SINDICATOS Y TRABAJADORES

¿Por qué observar cómo observa el otro?

Uno de los principales obstáculos que debemos superar es la incapacidad de observar al otro. Los conflictos sociales e interpersonales se agudizan al compás de esta verdadera tara que nos impide generar valor al abordar diferencias.

Por Cristián Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

¿Cómo superar esta deficiencia? La teoría de sistemas postula que conocemos mediante esquemas de distinción, que permanecen ocultos para el observador que los usa: el que mira a través de sus anteojos no ve sus anteojos, sino el mundo que lo rodea; quien considera sabroso un plato de comida cree que dicho plato es delicioso y no que es él quien lo considera así.

Sin embargo, un observador de segundo orden, el que observa a otro observador observando, sí puede ver los esquemas de distinción del observador que él observa: puede, entonces, ver por qué éste ve las cosas como las ve, aunque este observador de segundo orden tampoco puede ver sus propios esquemas de distinción.

Al interactuar con otra persona, salta a nuestra vista si usa o no anteojos, aunque el que los lleva puestos no pueda verlos. Así como podemos entender que para un vegetariano sea atractivo un plato con lechugas y que un bife chorizo no lo sea, también se hace posible comprender el juego amoroso de una pareja, algo que para los mismos integrantes de la pareja es imposible descubrir, porque están en ese juego, o ver la codicia reflejada en los ojos de un avaro, el cual no cree ser codicioso, sino sólo precavido.



Así, las personas tienden a darle valor a las cosas por su historia con ellas. Quien vende una casa cree que su valor es superior al de mercado, ya que la ha

acomodado a sus necesidades, lo que le agrega un valor emocional que el comprador no ve. Éste, por su parte, también tiene sus esquemas de distinción que debemos reconocer: esta casa, ¿representa un ascenso de estatus?, ¿busca una casa definitiva? Estas preguntas ayudan a descubrir los esquemas de distinción con los cuales este comprador mira la casa, esto es, descubrir sus intereses.



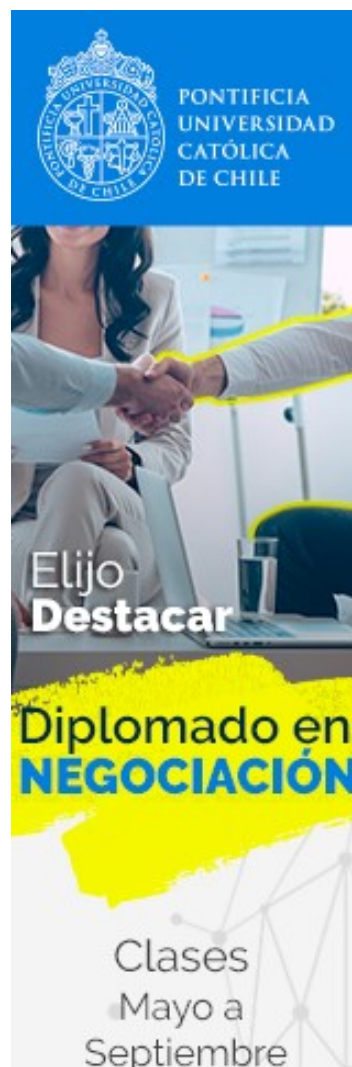
Entonces, aunque parece que la negociación se refiere al mismo objeto —la casa—, en la práctica son objetos distintos ya que la casa que vende el vendedor no es la misma por la que se interesa comprar el comprador. Para el vendedor vale más porque ha hecho arreglos que la hacen cómoda, sin darse cuenta que está pensando en él. En cambio para el comprador, la casa vale menos porque está cerca de una avenida cuyo alto tráfico genera ruido, lo que el vendedor ha dejado de escuchar, porque se ha acostumbrado. Él sólo ve ventajas en la cercanía a una avenida en la cual circula locomoción.

El observar el observar del otro no es un juego de palabras: es apreciar las cosas con la perspectiva que la otra parte tiene y entender las razones por las cuales tiene esa visión. En la solución de conflictos, observar el modo en que la otra parte mira el problema nos permitirá captar sus intereses, y nos

entregará claves para generar confianza.

Recordemos que como observadores también somos ciegos a nuestros esquemas de distinción y que la solución al problema no siempre estará en el mundo que percibimos, sino en la comprensión de cómo los otros perciben el problema. ■

Una versión adaptada de esta columna fue publicada originalmente en el Diario Financiero en el mes de febrero de 2017.



Culture and Teaching Negotiation: A Presentation by David Fairman

Por Lara Sanpietro, Program on Negotiation, Harvard Law School.

David Fairman is the Managing Director of the Consensus Building Institute (CBI) where he leads CBI's International Development practice, working with multi-lateral development agencies, governments, and other national partners to institutionalize collaborative approaches to planning, policy and project decision making. Fairman shared his extensive experience in negotiating with, and teaching negotiation to, a variety of groups from a broad range of cultural backgrounds.

Elements of Culture

Before breaking culture down into its component parts, Fairman offered a succinct definition of culture as a set of "unspoken, learned assumptions that create norms for expected behavior in a group."

According to Fairman, key aspects of culture relevant to negotiation include:

- **Communication:** What is said, what is not
- **Character:** What traits are respected and valued
- **Relationships:** Trust building and violation
- **Transactions:** Appropriate process and fair outcomes
- **Conflicts:** Acknowledgement, process for resolution, fair outcomes

Fairman shared further thoughts on these aspects of culture, and showed how they played out in his experience teaching, facilitating and coaching negotiators in different cultural contexts.

Character

Fairman explained the importance of trying to understand "what traits make someone a respectable negotiator" in a

given culture. Does a certain culture respect a tough negotiator? A smart dealmaker? A deferential counterpart?

Ultimately, knowing this gives teachers and trainers a glimpse into how a culture values interpersonal relationships and sheds light on deep issues like identity and what it means to be a "good" person within this culture.

Relationships

With regard to relationship-building, Fairman remarked that the actual process by which relationships form within a culture is a key ingredient in understanding how meaningful connections occur. Where two Americans might unload their life stories over a half-hour in a bar, he noted, a more restrained European duo might take much more time to reveal such personal details.

Becoming familiar with culturally appropriate ways for individuals to build relationships and trust can be a boon to educators looking to leverage such connections in the classroom.



Conflicts

On conflict, Fairman posited the idea that in the "integrative/distributive world that we live in, conflict is in some ways omnipresent". While individuals handle conflict in many different ways, their process for handling that tension is likely influenced by their culture.

Knowing the culturally accepted processes for dealing with various types of conflict empowers teachers and trainers to add awareness and relevant context to their lessons in that culture.

Ethno-national vs. Professional and Organizational Culture

One of the central themes that Fairman focused on is the notion that professional culture (e.g. that of engineers, politicians, writers, etc.) and organizational culture (that of IBM, US Forest Service, World Bank, etc.) can often be as significant as, and even supplant, ethno-national culture (USA, Russia, Basque, Roma, etc.). This is particularly notable in a group Fairman described as the "global upper middle class, for whom national culture's influence has long been filtered and diffused through higher ed, international travel, the internet, and ongoing professional relationships around the world – virtual and... face-to-face".

To illustrate this point, Fairman noted his work in the United Nations Development Programme (UNDP) that he believes is a "wonderful microcosm of the globalized world, and demonstrates just how diffuse ethno-national culture can be relative to organizational culture, even when national identities continue to play a significant role in organizational politics."

UNDP has its own negotiation culture, driven far more by organizational requirements and norms than by the national backgrounds of its staff. When UNDP representatives negotiate with governments, Fairman described the process as a "tacit... transactional... negotiation" between unequal partners. Due to the power imbalance, where the government's resources and BATNAs were often far better than UNDP's, Fairman made it clear that the formal fra-



UNDP has its own negotiation culture, driven far more by organizational requirements and norms than by the national backgrounds of its staff. When UNDP representatives negotiate with governments, Fairman described the process as a “tacit... transactional... negotiation” between unequal partners. Due to the power imbalance, where the government’s resources and BATNAs were often far better than UNDP’s, Fairman made it clear that the formal framing of the negotiation, even the relationship, was intensely important not only as a source of leverage for UNDP, but also as a set of cultural norms for the organization.

Role-playing in South Korea

Fairman recalled a training experience in South Korea where issues of organizational culture and national culture compounded to make certain aspects of training quite difficult.

A central theme of Fairman’s program, unscripted role-playing, was rejected by one of his South Korean clients, a person who was junior within their organization, days before the program was to begin. The client preferred instead to script the role-play scenario. Fairman’s South Korea-based program coordina-

tor acquiesced to the last-minute change to the program, much to Fairman’s dismay.

Fairman was emphatic about the value of unscripted role-playing, as an indispensable aid in practicing negotiation skills. However, he discovered the source of concern for his client was the fact that the training would take place in full view of this junior client’s senior colleagues. This raised concerns with the junior client about their ability to save face—a potentially sensitive topic in this particular national culture—and possibly jeopardized the junior member’s job security should they not perform adequately—an issue of their organizational culture.

Ultimately Fairman, in collaboration with his clients, both senior and junior, as well as colleagues in the region, was able to convince the group to proceed with the role-play scenarios as planned, with assurances that all participants, senior and junior, would undertake the role play as a learning experience and not a performance to be evaluated.

The lesson Fairman took from this experience was that no matter how low-context and explicit a teacher may be about the intention of negotiation training, the counterparts at the table may

not initially be willing, or culturally primed, to act in kind.

Final Thoughts

In closing, Fairman advised educators to approach unique cross-cultural experiences with respect and sensitivity, but also confidence. After all, if you are in a situation, either by invitation or commission, you have likely been solicited because your hosts deem your insights valuable.

While accepting that there is much to teach, Fairman emphatically endorsed the idea that there is also much to learn. He recommended that educators be curious about the experiences and expectations their students might bring to the table. ■

- Fairman, D. (2014, November 18). Cross-Cultural Negotiation: What Is There To Teach About? Lecture presented at TNRC Faculty Dinner Seminar in Harvard University, Cambridge.

Este artículo corresponde a una adaptación del original, también en inglés, publicado por el Harvard Program on Negotiation en octubre de 2017, cuya publicación original puede verse [aquí](#).

Talleres para empresas e instituciones.

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



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 DE 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

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° 12:](#) Negociaciones internacionales

[N° 13:](#) Teoría de juegos, estrategia y negociación

[N° 14:](#) Prioridad a la mediación

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

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

Subdirector

Benjamín Astete H.
bastete@uc.cl

Coordinador de Investigación

Marcelo Marzouka D.
mcmarzouka@uc.cl