

### Resolver conflictos en un mundo intercultural

*Ya no es sorpresa para nadie: vivimos en un mundo intercultural. Ya sea por el efecto creciente de las tecnologías de la información y comunicación, la globalización, los diferentes tipos de migraciones globales y regionales, o la influencia del comercio internacional, continuamente nos vemos relacionados con personas y elementos culturales de distintas partes del mundo.*

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

#### Cultura, conflicto y sistemas de justicia

Las formas de resolución de conflictos son expresión de los valores y prioridades de cada cultura, así como también de sus hitos fundacionales y traumas colectivos.

Es así como el sistema jurisdiccional inglés, se basa en el llamado *common law*, en el que el fenómeno de la positividad y codificación legal son reducidos, configurándose el derecho principalmente a través de los sucesivos casos particulares que se observan en el ejercicio jurisdiccional. Esto no significa que en este sistema no existan leyes: estas normas existen en el orden constitucional, procesal, penal, entre otros; pero su desarrollo no es tan extenso como lo es en el sistema del derecho continental, confiando fuertemente en el criterio de los jueces y en su capacidad de aplicar los principios de equidad. Lo anterior implica, que la jurisprudencia –siendo reiterada y persistente en un sentido claro, estableciendo una tendencia constante y lógica- tiene un verdadero poder como fuente de derecho, a la hora de la decisión judicial.

El sistema jurisdiccional francés, en cambio, se basa en las leyes positivas publicadas para su aplicación según sea establecido por el legislador. En este caso, el juez se limita a aplicar la ley (norma general y abstracta) a un caso

particular, resultando en una sentencia judicial (norma particular y concreta). El juez posee un marco claro para su acción deliberativa, lo cual limita su discrecionalidad al momento de dictar sentencia. En consecuencia, en este sistema, la jurisprudencia se constituye como una fuente indirecta del derecho, pudiendo (o no) ser tomado en cuenta como un dato relevante, mas no como vinculante para el juez a la hora de fallar un caso.

Las diferencias entre ambos sistemas jurisdiccionales, pueden encontrarse en la historia político-jurídica de ambos países y en los principales hitos que configuraron su identidad jurídica.

En Inglaterra, el poder real estuvo limitado desde muy temprano por una nobleza muy empoderada, particularmente desde la Carta Magna de 1215, que limitó considerablemente los poderes del rey sobre la nobleza y fue condición para que estos últimos renovaran su gastada lealtad hacia el rey Juan “Sin Tierra”. A pesar de su posterior anulación por el Papa Inocencio III, fue luego reivindicada y puesta en práctica.

Por otro lado, el fenómeno agrario de los enclosures (cercamientos), sucedido a partir de los siglos XV y XVI, significó un debilitamiento de la clase campesina. Al forzar la concentración de varios pequeños terrenos, anteriormente ex-

EN ESTA EDICIÓN:

Curso: Mediación en conflictos socioambientales [página 3]

Negociando con la Rusia de los Zares [página 4]



Los intereses según Donald

[página 7]



No se puede leer la mente

[página 9]

Negociaciones Interculturales: Más allá de los estereotipos [página 10]



Talleres para empresas e instituciones [página 12]

plotados por varios campesinos de forma colectiva, en manos de los nobles (quienes pudieron pagar para hacerse dueños de las tierras), se logró aumentar la producción agrícola nacional y facilitar el surgimiento de la producción industrial, pero a cambio, se produjo la pérdida de hogar y de fuente de trabajo de muchos de estos campesinos.

De esta forma, el poder de la autoridad real, que en ese entonces configuraba las decisiones del Estado, quedaría limitado, al tiempo que la mayoría campesina de la población quedaba neutralizada. En consecuencia, pareciera extinguirse en Inglaterra un espacio para la sospecha sobre el poder de discrecionalidad estatal, sino que se observaría una confianza en que los jueces (provenientes de la nobleza) ocuparían el common sense y los principios propios de la equidad al fallar, sin caer en la arbitrariedad.

En contraste, la historia francesa en la Baja Edad Media está marcada por la concentración del poder real, la que, al entrar en la Edad Moderna, sólo se vería acentuada con el Absolutismo y la figura de Luis XIV (conocido por su frase “El Estado soy yo”).

Durante el Absolutismo, el rey quiso controlar completamente el poder que emanaba del Estado. En este sentido, y deshabilitando cualquier oposición política, traslada su Corte (la nobleza), al Palacio de Versalles, donde pueden ejercer la menor influencia sobre sus territorios, neutralizándolos políticamente. De esta manera, los jueces se encontraron muy limitados en sus decisiones por la autoridad del rey.

Luego de la Revolución Francesa, era de esperar que el pueblo francés sospechara de la arbitrariedad del poder estatal y de la discrecionalidad de los jueces, sobre todo por parte de los burgueses y campesinos, quienes habrían desconfiado de los jueces pertenecientes al Antiguo Régimen. A lo anterior, debe sumarse el entusiasmo mostrado por los revolucionarios franceses, por el fenómeno de la codificación, comenza-

do filosóficamente unos siglos antes por Leibniz, pero concretada jurídicamente recién durante los inicios del siglo XIX con el Código de Luisiana y el Código Napoleónico. La codificación obedeció al ideal racionalista que intentó crear un instrumento que hiciera que el texto fuera tan claro y omnicomprensivo que cualquier persona de la sociedad sea capaz de saber las consecuencias jurídicas de sus actos. Esto se observa como otra limitación al potencial arbitrario de la decisión judicial. Nuevamente, se manifiesta la sospecha francesa de la discrecionalidad del actuar estatal; y se entrega una posible razón por la que la codificación no fue un proceso importante en Inglaterra.

Estos son algunos factores por los que el mundo anglosajón ha desarrollado con mayor facilidad y naturalidad la resolución de conflictos a través de la mediación: la confianza en el sentido común de los actores es mayor; mientras tanto, los europeos continentales (y, en consecuencia, los latinoamericanos), desconfiamos fuertemente del poder jurisdiccional y político, por lo que hay que delimitarlo estricta y claramente.

#### En este número

En esta ocasión, abordamos algunos aspectos de las negociaciones en contextos multiculturales. Rodrigo Barozzo y Constanza Sánchez analizan desde una perspectiva histórica un conflicto diplomático entre Chile y Rusia a mediados del siglo XIX que involucró a Vicente Pérez Rosales en su calidad de Cónsul en Alemania.

Luego, Sergio Espejo se refiere a las negociaciones entre Estados Unidos y Corea del Norte desde el escenario político global. Nuestro Director, Cristián Saieh, enfatiza la importancia de comunicarse apropiadamente, aún más en contextos multiculturales. Mientras que Alfredo Silva aborda los problemas de los estereotipos culturales en las negociaciones. ■

## 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, se encuentran desarrollando 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”.

Se realizará un seminario de presentación de resultados durante la primera semana de noviembre de 2018, cuyo informe se publicará en el libro “Propuestas para Chile 2019” en marzo de 2019.

### Docencia

Los profesores Carolina Barriga y Cristián Saieh, junto con el ayudante del curso, Marcelo Marzouka, ya iniciaron el curso de negociación para el programa LLM de la Facultad de Derecho UC.

### Cursos y programas

El Programa ha continuado su trabajo realizando capacitaciones para empresas y organismos públicos en negociación, mediación y resolución de conflictos.



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

Centro UC  
Políticas Públicas

CURSO  
**Mediación en conflictos  
socioambientales**  
2018



#### INFORMACIÓN DE CONTACTO

##### ÁREA CAPACITACIÓN Y DOCENCIA Centro de Políticas Públicas UC

Av. Bernardo O'Higgins #340 | Piso 3 | Santiago, Chile  
(+56 2) 2354 6646 | 2354 6757  
Ignacio Elzo | ignelzo@uc.cl  
Catalina Urzúa | cvurzua@uc.cl  
[www.politicaspUBLICAS.uc.cl](http://www.politicaspUBLICAS.uc.cl)

##### OFICINA DE INFORMACIONES Y MATRÍCULAS Centro de Extensión UC

Av. Bernardo O'Higgins #390, Piso 1 | Santiago, Chile  
(+56 2) 2354 6500  
Horario continuado: 9:00 a 18:30 horas

#### CERTIFICACIÓN

Los alumnos que aprueben las exigencias del programa recibirán un certificado de aprobación otorgado por la Pontificia Universidad Católica de Chile. **Además, el entrenamiento de 5 días dictado por Úrsula König, tendrá validez internacional para continuar con los estudios en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Berna, Suiza.**



Bern University  
of Applied Sciences

MÁS INFORMACIÓN

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

# Negociando con la Rusia de los Zares

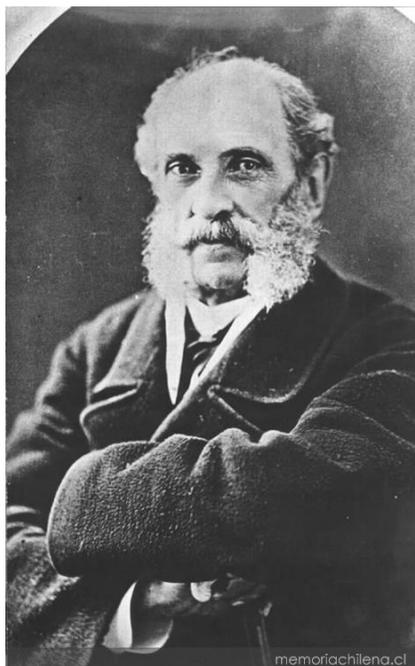
*En 1857, chilenos que estaban de paso en Hamburgo, deseaban visitar San Petersburgo, ciudad capital del Imperio Ruso. Para ello recurrieron al Cónsul General de Chile en Hamburgo, Sr. Vicente Pérez Rosales, a fin que les facilitara pasaportes para tal efecto, dado que en Europa para desplazarse de un lugar a otro, se requería de tal documento visado por el respectivo consulado. Por complacerles, pero sin atreverse a prometerles nada por no exponer las armas y el sello de la República, tuvo dos largas conferencias con el Sr. Barón de Freitag, Ministro residente de Rusia en Hamburgo, para ver de qué modo podrían pasar a Rusia ciudadanos chilenos con pasaporte del Consulado General.*

**Por** Rodrigo Barozzo, Abogado y Diplomado en Negociación UC, y Constanza Sánchez, Ingeniera Comercial de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC.

## Un contexto histórico

Para 1857, Chile, con pocos decenios como nación independiente, estaba organizado como república, gobernada por el Presidente don Manuel Montt Torres, ejerciendo su segundo mandato durante el período 1856-1861.

Vicente Pérez Rosales (1807-1886), hombre altamente instruido, tanto en Chile como en Francia, que ejerció diversos y variados oficios, fue designado por el Gobierno de Chile en 1855 como Cónsul General de la República en Hamburgo, para promover desde allá la llegada de inmigrantes germanos al sur de Chile. Anteriormente había desempeñado el cargo de Agente de Colonización en Valdivia.



Por su parte, en Rusia gobernaba el Zar Alejandro II, monarca absoluto perteneciente a la dinastía Romanov. El Imperio Ruso venía saliendo de la amarga “Guerra de Crimea”, desarrollada entre 1853 y 1856, en la cual luchó contra una coalición Turca Otomana, Francesa, Inglesa y Sarda, destacando “El sitio de Sebastopol” ocurrido en 1854-1855.

En 1857 no existían relaciones diplomáticas formales entre la República de Chile y el Imperio Ruso. Chile y Rusia están separados por 14 mil kilómetros de distancia, con sistema político, religión, lengua y cultura muy distintas.

## Dos conflictos diplomáticos

Hay dos conflictos claros presentes en la negociación.

El primero es la forma o calidad jurídica bajo la cual esos ciudadanos chilenos pudieran visitar San Petersburgo, ciudad perteneciente al Imperio Ruso, que no tenía relaciones diplomáticas oficiales con la República de Chile, puesto que esto último impedía que los pasaportes expedidos por el Consulado General de la República de Chile fueran reconocidos.

El segundo, y principal, sería sencillamente que Rusia no había reconocido formalmente a Chile y los rusos no deseaban obviar pasos formales en dicho proceso, al revés de lo que creía (o meramente argumentaba) el Cónsul Chileno.



Este conflicto, que se desarrolló básicamente en dos sesiones o reuniones, que Pérez Rosales denomina “conferencias”, tomó, al final de la primera de ellas entre los diplomáticos, una alta intensidad, pero baja violencia, como ocurre a menudo en el mundo diplomático, puesto que la primera contrapropuesta-opción del Barón Freitag fue recibida por Pérez Rosales con un claro gesto de desagrado por parte de Pérez Rosales, al levantarse y tomar su sombrero para retirarse (lenguaje no verbal) seguido de una cortés, aunque dura respuesta a esa propuesta, arriesgando incluso romper la relación, puesto que no señaló intención alguna de una segunda sesión.

## Intereses, posiciones, ¿alternativas?

Pérez Rosales manifiesta con claridad su posición, y es que los chilenos puedan visitar San Petersburgo con pasaportes expedidos por el Consulado chileno en Hamburgo, es decir, con su propia firma.

El interés subyacente que el negociador chileno manifestó era que Chile fuera reconocido oficialmente como nación por el Imperio Ruso. El establecimiento de relaciones diplomáticas conlleva el reconocimiento de un estado y que haya reciprocidad entre las partes.

Por otro lado, la posición del Barón de Freitag era que los compatriotas de Pérez Rosales podrían ingresar a Rusia, pero sin pasaportes chilenos, “pasando por brasileros”. Es decir, no reconocían a Chile como una nación.

El interés que se identificó para el Barón de Freitag corresponde a que él no quería extralimitarse en sus funciones ni quedar mal ante sus representados (el gobierno ruso), autorizando sin consultar la entrada de ciudadanos extranjeros de un país no reconocido por el Imperio.

Para el Cónsul Chileno no se aprecia una alternativa a un acuerdo negociado, ya que Chile no tiene relaciones diplomáticas con el Imperio Ruso y puesto que los chilenos recurrieron a él en su calidad de agente diplomático chileno, se puede suponer fundadamente que quieren una solución legal, lo que descarta promover o recomendar un ingreso ilegal a Rusia. Chile apeló solamente a que a Rusia le importaría mantener una buena relación y consolidar su relación con América.

El diplomático ruso, por el contrario, cuenta con ventaja en esta negociación, pues representa a un Imperio soberano que se reserva el derecho de negar o autorizar la entrada de extranjeros a su territorio discrecionalmente, aún de países reconocidos formalmente. Sólo él conoce las formalidades para ello y/o los procedimientos usados en casos similares (visitas de ciudadanos de países no reconocidos por el Imperio). El poder de este negociador era sumamente grande pues bastaba con señalar que mientras la República de Chile y Rusia no tuvieran relaciones diplomáticas formales, no podían autorizar la entrada con pasaportes chilenos y trasladaba la discusión a nivel de Estados.



Sin embargo, el representante ruso no abusó de su poder porque, entre otros motivos, al parecer los rusos sí podían entrar a Chile (se desconoce cómo lo hacían o si el Estado chileno era tan exigente como el ruso a la hora de admitir visitantes) y no quería fomentar una posible medida de represalia, ni afectar la relación con Chile y Latinoamérica.

### Generando opciones

El Cónsul Chileno propone que Rusia acepte sin más formalidades los pasaportes extendidos por el Consulado de Chile. El Ministro ruso replica que los ciudadanos chilenos pueden entrar a Rusia, pero “pasando” por ciudadanos brasileros.

No se explica qué habrá querido decir el representante ruso al decir “pasando como brasileros”, pero evidentemente Pérez Rosales lo entendió como un acto que obligaba a los chilenos a renunciar a su nacionalidad, aun temporalmente.

Este “pasando como brasileros” pudiera significar que aceptarían pasaportes visados por el Cónsul del Brasil, pero ello sería difícil dada la calidad de chilenos de los viajeros. Más difícil aún pensar en que el Cónsul de Brasil emitiera unos documentos ideológicamente falsos poniendo todos los datos correctos

de los chilenos, salvo la nacionalidad. Hay una tercera posibilidad, que se explicará más adelante, y donde influye el problema de la comunicación.

Estas “opciones” se generaron en la primera conferencia, que terminó abruptamente por el rechazo del cónsul chileno a la idea de pasar por ciudadanos de otro país, pareciendo incluso ofendido por la idea.

El Barón de Freitag, en la segunda conferencia explicó su postura de por qué no podía reconocer a Chile por sí mismo y en base a eso, propuso una opción de solución que parece combinar las opciones mencionadas antes, esto es aceptar los pasaportes firmados por el cónsul de Chile, pero con una certificación (presumiblemente una firma, un sello o ambos) del Ministro (¿diplomático?) de una nación amiga. Esta opción es para satisfacer la necesidad inmediata de que chilenos pudieran visitar San Petersburgo.

Aquí es donde está la tercera interpretación a la expresión “pasando por brasileros”. Es posible que por un error de comunicación, el Barón de Freitag haya tenido en mente la fórmula de la certificación por parte del ministro de una nación amiga desde el comienzo, pero no la supo explicitar debidamente a Pérez Rosales en la primera conferen-

cia, produciendo en este último la respuesta de rechazo ya mencionada.

Después de estas conferencias, por parte del agente chileno surgió la idea de dar a conocer más a Chile a las autoridades rusas, para tratar de hacer más expedito el futuro proceso de reconocimiento oficial como nación. En este aspecto, pecó de optimismo nuestro compatriota, puesto que señala textualmente: "Nada más fácil sería, pues, en mi concepto, que allanar con el Gobierno ruso las más bien supuestas que reales dificultades que hasta ahora existen para que entremos a la par con ella en la común sociedad de las naciones reconocidas".

Pero en realidad, el asunto no fue sencillo, puesto que recién en 1895 arribó a Chile el primer agente diplomático de Rusia, el Barón Anatole de Kuster en carácter de encargado de negocios; en 1909 presentó sus cartas credenciales como Ministro Plenipotenciario Maurice Prozor y recíprocamente Chile envió en la misma calidad a Augusto Matte Pérez y finalmente, recién el 11 de diciembre de 1944, se establecieron relaciones diplomáticas formales entre ambas naciones

### Alcanzar un acuerdo que abre oportunidades futuras

El principal compromiso fue aceptar los pasaportes chilenos con la firma del cónsul, pero con la certificación del ministro de una nación amiga, puesto que justamente el Barón usó la analogía de que una persona amiga los presentara formalmente. Y uno secundario, es que Chile se diera más a conocer a las autoridades rusas (a través de bibliografía u obras enciclopédicas), para así quizás lograr más conocimiento el uno sobre el otro.

El acuerdo se califica como exitoso: gracias a las opciones que desarrollaron lograron acordar que los chilenos podrían visitar San Petersburgo con sus pasaportes reconocidos, y dejaron mejores bases de relación a fin de mejorar el entendimiento entre naciones tan lejanas y culturalmente distintas como lo son la República de Chile y el Imperio Ruso.

Generaron opciones que satisfacían a ambos negociadores dejando intacto el orgullo nacional de cada país, respetando la legalidad y/o la costumbre internacional. Sin embargo, pese a que utilizaron un idioma común (francés), a que la negociación era sobre un tema apa-

rentemente sencillo, y a que fue realizada en un territorio neutro (Hamburgo), el proceso no estuvo exento de dificultades por la distinta idiosincrasia de los negociadores, su diverso conocimiento o apreciación del derecho internacional, por la comunicación no verbal y la interpretación de ciertos gestos como el enojo aparente de Pérez Rosales o la visita con el niño del diplomático ruso, como excusa para plantear las cosas de otra manera.

En este caso podemos notar claramente de qué manera afecta el curso que sigue una negociación si la relación es importante para una o para ambas partes. Al ser un caso que involucra a dos naciones que pretenden mantener su amistad, se torna particularmente delicado el trato y el uso del lenguaje que emplean dos diplomáticos.

Pese a tratarse de una negociación "intercultural", los mayores obstáculos en la comunicación no estuvieron influidos por la cultura de cada negociador (pues ambos estaban inmersos en la cultura europea y particularmente en la francesa) sino que por los códigos complejos de la diplomacia decimonónica europea, que eran algo (si no bastante) rígidos, sobre todo para el Barón de Freitag. ■



## 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](#).

# Los intereses según Donald

*La península de Corea se convirtió el año 1950 en uno de los primeros espacios de enfrentamiento de la Guerra Fría. Veintisiete años después de la caída de la Unión Soviética, la península se mantiene como fuente de inestabilidad regional y global. Esta inestabilidad se alimenta, entre otros factores, de la ausencia de un tratado de paz entre los beligerantes, de la naturaleza impredecible del régimen norcoreano y del desarrollo por parte de este último de capacidades nucleares.*

*Por* Sergio Espejo Y, investigador colaborador del Programa de Negociación UC.

La contundente crítica a que ha sido sometida la cumbre realizada el 12 de junio de 2018 entre el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, y el líder norcoreano Kim Jong Un, vuelve interesante evaluar estas conversaciones desde el prisma de la negociación.

Especialmente cuando uno de los actores involucrados se ha definido públicamente como un maestro en el arte de alcanzar buenos tratos<sup>1</sup>. Por razones de espacio concentraré el análisis en el rol que en mi opinión jugaron en esta cumbre los denominados “intereses ocultos” del presidente Trump, por sobre el interés nacional de Estados Unidos<sup>2</sup>.

La península de Corea se convirtió el año 1950 en uno de los primeros espacios de enfrentamiento de la Guerra Fría. Veintisiete años después de la caída de la Unión Soviética, la península se mantiene como fuente de inestabilidad regional y global. Esta inestabilidad se alimenta, entre otros factores, de la ausencia de un tratado de paz entre los beligerantes, de la naturaleza impredecible del régimen norcoreano y del desarrollo por parte de este último de capacidades nucleares.

## Intereses y despliegue de poder

La administración norteamericana ha demandado reiteradamente el desmantelamiento permanente, verificable e irreversible del programa de armas nucleares de Pionyang<sup>3</sup>. Con ello, busca satisfacer el interés de eliminar la probabilidad de un ataque directo contra territorio norteamericano, resguardar la seguridad de sus aliados en la región



(Corea del Sur y Japón) y contener potenciales avances en la influencia y poder relativos de China.

En el caso norcoreano el interés nacional se confunde con el interés del régimen dinástico y autocrático de Kim Jong Un. El objetivo tras estas negociaciones es impedir un ataque militar que destruiría el régimen, así como dotar de legitimidad internacional y proyección en el tiempo a este último.

En el corto plazo, el acuerdo alcanzado por las partes en Singapur resultó exitoso en alejar el riesgo de un conflicto bélico. A cambio de garantías de seguridad, Estados Unidos obtuvo el compromiso de Kim de trabajar por la completa desnuclearización de la península coreana y repatriar inmediatamente los restos de caídos en combate durante la guerra de Corea cuyas identidades han sido establecidas.

Corea del Norte obtuvo lo que buscaba. Estados Unidos no puede decir lo mis-

mo<sup>4</sup>. En el mediano y largo plazo los problemas son evidentes.

## Peligro en acuerdos ambiguos

En primer lugar, el presidente norteamericano conceptualizó la cumbre y las negociaciones en ella como un evento único, auto contenido, sin hacerse cargo de las implicancias en el tiempo de sus decisiones. Pese al historial norcoreano de no respetar sus compromisos, Trump definió como indicador de éxito de las negociaciones la mera expresión de voluntad del dictador norcoreano. Aún más, pese a que el interés norteamericano – la desnuclearización norcoreana – sólo puede satisfacerse en el tiempo, el acuerdo no consideró mecanismos de verificación ni seguimiento. Al suspender los ejercicios militares que periódicamente realiza su país junto a Corea del Sur, Trump debilitó además su capacidad disuasiva futura para hacer cumplir el acuerdo si es que, una



# No se puede leer la mente

Los sistemas sociales están hechos de comunicaciones. Ante esto, es fundamental tener claro que la negociación es comunicación y, por lo mismo, superar las dificultades de esta última es fundamental. Aún más en negociaciones interculturales.

Por Cristián Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

Los sistemas sociales están hechos de comunicaciones. Ante esto, es fundamental tener claro que la negociación es comunicación y, por lo mismo, superar las dificultades de esta última es fundamental. Si se consigue mantener una comunicación clara, asertiva y orientada a los objetivos que se persiguen, cada parte será capaz de ganar y generar valor en la negociación.

Veamos un ejemplo: Rodrigo llevaba tres años trabajando en el banco. Estaba a gusto en recursos humanos y sentía que, aunque su trabajo no correspondía a lo que había estudiado, había logrado aprender nuevas cosas.

Al poco tiempo de trabajar ahí, el gerente le había hecho ver lo acertado que había sido incluirlo en su equipo. Fomentaba un buen trabajo entre sus compañeros y aprendía con facilidad.

Un día el gerente lo llamó a su oficina; lo felicitó por su excelente labor y le dijo que había visto un gran avance en las tareas propuestas. Rodrigo, conforme con su desempeño, agradeció sus palabras.

El jefe continuó la conversación diciéndole que lo transferiría al área de finanzas, donde podría desempeñarse con igual o mejor destreza.

El gerente sabía que en ese equipo había grandes conflictos entre los profes-



sionales por lo que la gran habilidad de integración de Rodrigo podría terminar con los problemas. Además, sabía que tenía especialización en finanzas, por lo que sería un estímulo para él poner en práctica lo que le gustaba.

Rodrigo, le dio la mano y se retiró de su oficina. Al llegar a su casa, pensó en qué era lo que había hecho mal para que lo transfirieran a otra área, intentando recordar los errores que había cometido. Le daba rabia pensar en el gran esfuerzo que había puesto para aprender algo que le era desconocido. Sentía que todo el esfuerzo había sido en vano.

Luego de unos cuantos meses entró en la oficina de su gerente y, agradeciéndole su apoyo y confianza, le dijo que había recibido una oferta en otro banco para ingresar a la gerencia de recursos humanos, por lo que se retiraba de la empresa.

El gerente, profundamente desilusionado con la renuncia, no lograba entender qué era lo que había ocurrido.

Con el fin de mantener a Rodrigo en la empresa y de incentivarlo a realizar un

mejor trabajo, había acabado haciendo que la abandonara. Intentaba comprender qué era aquello que lo había molestado, pero no encontraba respuesta alguna.

—¡Pero si él no me dijo nada! —se lamentó finalmente. ■

*Esta columna fue publicada originalmente en el Diario Financiero en el mes de febrero de 2018.*



## Negociaciones Interculturales: Más allá de los estereotipos\*

*En enero de 1998, durante la primera reunión con Robert Eaton, presidente ejecutivo de Chrysler, Jürgen Schrempp, alemán que en ese entonces se desempeñaba como presidente ejecutivo de Daimler-Benz, sugirió la posibilidad de una fusión entre estas dos exitosas compañías. Una semana después, Eaton confirmó su interés en buscar una asociación entre ambas corporaciones bajo la condición de que fuera una fusión entre iguales. Schrempp aceptó con entusiasmo. Sin embargo, no todo fluyó tan fácilmente.*

*Traducido por* Alfredo Silva, investigador del Programa de Negociación UC.

La nueva compañía que nació de estas negociaciones fue esencialmente alemana: se constituyó legalmente en Alemania, era dirigida por Schrempp, su casa matriz se encontraba en Stuttgart y fue bautizada como DaimlerChrysler en vez de ChryslerDaimler. Tiempo después, Schrempp admitió públicamente que le había prometido a Eaton una fusión entre iguales simplemente para asegurarse de que las negociaciones fluyeran. Todo el tiempo Schrempp se imaginó una adquisición y no una fusión.

Como consecuencia de las artimañas y mano dura de Schrempp, muchos trabajadores de Chrysler se formaron una imagen de él cómo el prototipo de invasor alemán. Mientras, el precio de las acciones de la nueva compañía se hundía, debido principalmente a sobrecostos de Chrysler, cuestión sobre la que algunos ejecutivos de Daimler se resistieron a intervenir para evitar alimentar el estereotipo de que los alemanes son arrogantes y sabelotodo, que Schrempp había contribuido a generar.

Cuando Daimler finalmente decidió intervenir, nominó a un alemán a cargo del día a día de Chrysler, quien despidió

a miles de trabajadores, lo que también fue visto como un acto autoritario.

La unión entre estos desiguales generó un espiral de caída libre. Después de varios años de turbulencias, Chrysler registró pérdidas por 1.5 billones de dólares el año 2006. Para el año 2009, Daimler se había separado por completo de Chrysler, la que en el corto tiempo buscó acogerse a las normas que regulan la reorganización de empresas en quiebra, siendo -finalmente- rescatada financieramente por el Gobierno de los Estados Unidos.

### De estereotipos y sorpresas

Tanto durante como después de materializada la fusión, los trabajadores de Daimler y Chrysler demoraron demasiado tiempo en ajustarse a la cultura y costumbres de la otra compañía. Los alemanes son más jerárquicos, formales y metódicos que los relajados estadounidenses.

Por su parte, los trabajadores de Daimler aparecían en las reuniones con gruesas carpetas con información y tomaban notas detalladas, mientras que los trabajadores de Chrysler preferían no tener una agenda definida y quedaban conformes con breves punteos. Esta idea de que los alemanes son formales y los estadounidenses son más relajados no hace más que confirmar la existencia de estereotipos de carácter cultural.

En este contexto, otras diferencias en-

tre algunos grupos de trabajadores de estas compañías también resultaron ser muy llamativas: los ejecutivos de Daimler ganaban mucho menos que sus pares, pero quedaban consternados con los extravagantes gastos de viaje de los ejecutivos de Chrysler.

En tanto, los ejecutivos de Daimler encontraban extraño que, a pesar del aparente rechazo de los ejecutivos de Chrysler a darle importancia a los nombres de los cargos, en algunas oficinas tenían estacionamientos y cafeterías exclusivos para ellos, lo que producía una separación de los trabajadores de menor rango.

Cuando en una negociación la otra parte dice o hace algo que parece reflejar su cultura, es natural prestarle atención, pero no hay que olvidar que tal como ocurre con los miembros de nuestros mismos grupos culturales, se producirán situaciones inesperadas.

Una sobre valoración de los estereotipos nos impedirá darnos cuenta de importantes detalles de la estrategia negociadora de la otra parte. Además, el miedo a representar estereotipos negativos acerca de nuestra propia cultura podría llevarnos a actuar de forma poco natural o incluso antiética, como pudo haber sido el caso de Schrempp.

Es precisamente en contextos de negociaciones interculturales donde la doble contingencia -cada parte de la negociación tiene diferentes cursos de acción posibles que son desconocidos por la



otra parte- cobra una relevancia aún mayor ya que las diferencias culturales hacen más difícil predecir cómo actuará la otra parte dentro de la mesa negociación.

### **Aumentando la inteligencia cultural.**

Es importante la capacidad de mejorar la llamada inteligencia cultural o habilidad para extraer sentido de contextos que nos son extraños, con el propósito de facilitar adaptarnos a los mismos. Algunas personas tienen la capacidad natural para darse cuenta acerca de si el comportamiento de alguien es único en él o está determinado por su origen cultural.

Se ha sostenido que las personas más exitosas en términos sociales dentro de un determinado grupo son las que tienen mayor dificultad para entenderse con personas que son culturalmente distintas a ellas, lograr adaptarse y que estos las acepten.

Aparentemente, aquellos que brillan en su propia cultura son descolocados por situaciones que no les son familiares, mientras que aquellas personas que son más independientes de su propia cultura tienen menos dificultades adoptando los modos y lenguaje corporal que nuevos entornos les presentan.

Aunque algunas personas son culturalmente más inteligentes que otras, esta habilidad puede ser desarrollada intentando leer a otros en situaciones de baja tensión.

Pensemos en los juicios que hemos emitido sobre personas a las que finalmente pudimos conocer mejor. Es probable que nuestra primera impresión sobre ellos haya cambiado con el tiempo y que la opinión inicial haya estado fuertemente influenciada por estereotipos o prejuicios que resultaron ser equivocados.

### **Construyendo relaciones de largo plazo.**

A diferencia de lo ocurrido entre Daimler y Chrysler en 1998, el acuerdo negociado ese mismo año entre la francesa Renault y la compañía de origen japonés Nissan, demostró ser un acuerdo duradero en el tiempo. Esto, debido en gran parte a una 'casi milagrosa relación de complementariedad' como fue descrita por el vicepresidente ejecutivo de Renault, Georges Douin.

El enfoque de Renault en la innovación encajó con la aspiración de Nissan de quitarse la fama de fabricar autos aburridos y, por su parte, Nissan quería ingresar a Europa mientras Renault buscaba expandirse a Asia.

Además, el acercamiento lento y metódico con que ambas compañías abordaron su relación ayudó a construir una base sólida para generar la confianza y creatividad necesarias para enfrentar las diferencias culturales cruzadas que actuaron como un importante obstáculo en la fusión de Daimler y Chrysler. Los presidentes ejecutivos de ambas empresas se las ingenieron para generar confianza y armonía rápidamente, tal como lo hicieron los equipos intercompañías creados para examinar el funcionamiento de cada una.

La cantidad de información que estos equipos intercambiaron tempranamente fue extraordinaria, en una industria que es conocida por ser extremadamente celosa de ella. Ambas partes se dieron cuenta de la necesidad de entender el negocio de la otra con el objeto de determinar si una eventual asociación podría ser beneficiosa para ambas.

Este es un ejemplo de la importancia de analizar a la otra parte y entender la negociación también desde su mirada.

Con el tiempo, Renault y Nissan alcan-

zaron un acuerdo poco convencional que les permitió estar juntas pero manteniendo las diferencias; ambas conservaron sus marcas como dos compañías separadas y al mismo tiempo trabajaron para identificar posibles sinergias entre ellas.

Para el año 2000, Nissan -alguna vez complicada financieramente- obtuvo utilidades y continuo en ese camino hasta la crisis financiera global que afecto fuertemente a la industria automotriz el año 2008. Por su parte, la inversión que hizo Renault en Nissan se pagó sola y la compañía de origen francés mejoró su operación como resultado de la adopción de prácticas operacionales de Nissan.

Al contrario de la disposición de Schrempp para mentir con el objetivo de conseguir un acuerdo con Chrysler, Renault y Nissan pusieron importante atención a los intereses de la otra parte con el objeto de construir una relación duradera y de confianza. ■

*\*Este artículo es una traducción y edición del artículo Negotiating across cultures? Look beyond stereotypes publicado en el reporte Overcoming Cultural Barriers in Negotiation del Programa de Negociación de la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard del año 2015.*



# 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 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° 14](#): Prioridad a la mediación

[N° 15](#): Los límites de la negociación

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

*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

Marcelo Marzouka D.  
[mcmarzouka@uc.cl](mailto:mcmarzouka@uc.cl)