

ANUARIO DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Número II | 2018



PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC



ANUARIO DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS NÚMERO II | 2018

PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC

ANUARIO DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Programa de Negociación UC, Pontificia Universidad Católica de Chile

Director:

Cristián Saieh

Subdirector:

Benjamín Astete

Coordinador de Investigación / Editor del Anuario:

Marcelo Marzouka

Primera edición: Marzo 2017 Segunda edición: Marzo 2018

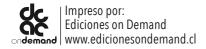
El Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos es una publicación anual del Programa de Negociación de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Su principal objetivo es difundir el estudio interdisciplinario de la resolución de conflictos.

ISSN 0719-9791 (impresa) / ISSN 0719-9783 (en línea) Av. Libertador Bernardo O'Higgins 340, Facultad de Derecho, oficina 425. Santiago, Chile. Teléfono: (56-2) 2354 2367 / Correo electrónico: negociacion@uc.cl

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecanismo, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro sin el permiso previo escrito por el autor. Lo que está escrito en este libro es únicamente de responsabilidad del autor.



Diagramación: Ediciones on Demand



INDICE

Segundo número (2018)

DITORIAL		
I. PUBLICACIONES BREVES		
• Si quiere perder, siga improvisando. Cristian Saieh, Director del Programa		
de Negociación UC, y Darío Rodríguez, Ph.D. en Sociología de la Universidad		
de Bielefeld.	9	
 Confianza en Chile, un preciado (y escaso) bien social. Darío Rodríguez, 		
Ph.D. en Sociología de la Universidad de Bielefeld.	12	
Generación y manejo del poder. Cristian Saieh, Director del Programa de		
Negociación UC.	15	
Teoría de Juegos y negociación. Marcelo Marzouka, Coordinador de	47	
Investigación del Programa de Negociación UC.	17	
Diez principios prácticos para conducir una negociación comercial exitosa. Transiera Plani. Abarrada y profesor da Familia da Parrada da la Parrificia.		
Francisco Blavi, Abogado y profesor de Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile.	20	
Cómo cerrar una negociación exitosamente. Cristian Saieh, Director del	20	
Programa de Negociación UC y Darío Rodríguez, Ph.D. en Sociología de la		
Universidad de Bielefeld.	22	
Mediación, Diálogo y Clima Colaborativo. Soledad Lagos Ochoa, Abogada,		
mediadora del Consejo de Defensa del Estado y profesora de la Facultad de		
Derecho de la Universidad de Chile.	24	
La mediación como método preferente de resolución de controversias.		
Cristian Saieh, Director del Programa de Negociación UC, y Benjamín Astete,		
Subdirector del Programa de Negociación UC.	26	
 No sólo el clima está cambiando. Macarena Letelier Velasco, Directora 		
Ejecutiva del Centro de Arbitraje y Mediación Cámara de Comercio de Santiago.	28	
 La mediación como mecanismo alternativo para resolver conflictos. 		
socio-ambientales. Por Juan Pablo Schaeffer, Abogado y Gerente División		
de Desarrollo Sustentable de Colbún.	29	
Rumor y conflicto en las redes. Darío Rodríguez, Ph.D. en Sociología de la		
Universidad de Bielefeld.	31	
Nuevas comunicaciones, nuevas negociaciones. Por Cristian Saieh, Director	22	
del Programa de Negociación UC.	33	
Propuestas para destrabar a los tribunales. Por Cristian Saieh, Director del Propuestas de Namaciación LIC. Propuestas para destrabar a los tribunales. Por Cristian Saieh, Director del Propuestas para destrabar a los tribunales. Por Cristian Saieh, Director del Propuestas para destrabar a los tribunales.	2.5	
Programa de Negociación UC.	35	
Conflictos multipartes: cuando la complejidad de la negociación aumenta. Crietian Saigh, Director del Programa de Magaziación IIC.	36	
 Cristian Saieh, Director del Programa de Negociación UC. Estereotipos, prejuicios y estigma en las relaciones con el pueblo mapuche. 	30	
Rosa María Olave, Directora Programa Resolución de conflictos, Facultad de		
Derecho Universidad Alberto Hurtado.	38	

	linera Escondida: evadir ante la escasez de opciones. Marcelo Marzouka,	
Co	pordinador de Investigación, y Benjamín Astete, Subdirector, del Programa de	
N	egociación UC.	42
• El	fortalecimiento de la gerencia frente a los cambios en la negociación colectiva.	
Cı	ristian Saieh, Director del Programa de Negociación UC.	44
	egociación 2017 del reajuste del sector público . Eduardo Morandé, Abogado y	
	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	45
	n peligroso error en las modificaciones del Sernac. Cristian Saieh, Director del	
		47
	a decisión DC: generar poder a través de la competencia y las alternativas (Opínión).	17
	duardo Morandé, Abogado y Diplomado en Negociación de la Pontificia	
		48
		49
	3 , 3	49
	egociación del acuerdo comercial Chile-Argentina: la mejor estrategia es colaborar.	F.0
	5	50
	utonomía catalana: Un análisis desde la Teoría de la Negociación. Cristian Saieh,	
	5	51
	rexit: Negociando las relaciones. Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación	
	3	52
• R	eino Unido: Entre intereses y posiciones. Marcelo Marzouka, Coordinador de	
In	vestigación del Programa de Negociación UC.	53
• Tr	ump y Kim Jong-un: riesgo y peligro en este duelo de titanes. Darío Rodríguez,	
Pł	n.D. en Sociología de la Universidad de Bielefeld.	55
• Co	orea del Norte: Dimensiones del conflicto. Carl Wiberg, estudiante de Derecho UC	
у	ayudante del Programa de Negociación UC.	56
•	·	
II. TRABA	JOS ACADÉMICOS	59
		59
آخ •	oman los grupos decisiones más racionales que los individuos?	59
r; • ∪	oman los grupos decisiones más racionales que los individuos? na revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos	59
Γς • IU do	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? na revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos el Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en	59
آخ • U de M	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? na revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos el Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en lanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de	
Fig. • U do M Ad	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? na revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos el Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en lanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de dministración UC.	59 59
Fig. • de	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? na revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos el Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en lanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de dministración UC. nergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé.	59
Is • do	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? na revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos el Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en lanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de dministración UC. nergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé. larcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC.	
Is • Is of the control of the contro	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? na revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos el Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en lanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de dministración UC. nergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé. larcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC. ponflicto en Araucanía: Negociación, cultura y desafíos futuros. Thomas Dawes,	59
Is •	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? na revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos el Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en lanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de dministración UC. nergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé. larcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC. ponflicto en Araucanía: Negociación, cultura y desafíos futuros. Thomas Dawes, pogado y Diplomado en Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la	59 70
• Er M Ac • Er M • Cc	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? na revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos el Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en lanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de dministración UC. nergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé. larcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC. conflicto en Araucanía: Negociación, cultura y desafíos futuros. Thomas Dawes, cogado y Diplomado en Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la niversidad de Melbourne y Diplomado en Negociación UC.	59
• Er M • Er M • Co Al	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? na revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos el Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en lanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de dministración UC. nergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé. larcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC. conflicto en Araucanía: Negociación, cultura y desafíos futuros. Thomas Dawes, cogado y Diplomado en Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la niversidad de Melbourne y Diplomado en Negociación del reajuste salarial del	59 70
• Er M • Co Al UI • Cr Se	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en Ina la	59 70 80
• EI M AC • EI M • CC Al UI • CI See	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en Ina la	59 70
• ¿I Ui do M Ac • Er M • Co Al Ui • Cr se Nı	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? na revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos el Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en lanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de dministración UC. nergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé. larcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC. ponflicto en Araucanía: Negociación, cultura y desafíos futuros. Thomas Dawes, pogado y Diplomado en Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la niversidad de Melbourne y Diplomado en Negociación UC. rónica de un desacuerdo anunciado: Negociación del reajuste salarial del ector público para el año 2016. Sebastián Ausin, Abogado y Diplomado en legociación UC, y Eduardo Morandé, Abogado y Diplomado en Negociación UC. ecuerdos del pasado: Negociando con la Rusia de los Zares. Rodrigo Barozzo,	59 70 80
• ¿I Ui dd M Ac • Er M • Co Al Ui • Ci se N	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? na revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos el Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en lanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de dministración UC. nergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé. larcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC. conflicto en Araucanía: Negociación, cultura y desafíos futuros. Thomas Dawes, pogado y Diplomado en Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la niversidad de Melbourne y Diplomado en Negociación UC. rónica de un desacuerdo anunciado: Negociación del reajuste salarial del ector público para el año 2016. Sebastián Ausin, Abogado y Diplomado en egociación UC, y Eduardo Morandé, Abogado y Diplomado en Negociación UC. ecuerdos del pasado: Negociando con la Rusia de los Zares. Rodrigo Barozzo, pogado y Diplomado en Negociación UC, y Constanza Sánchez, Ingeniera Comercial	59 70 80 85
• ¿I Ui dd M Ac • Er M • Co Ak Ui • Ci se N Re Ak	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Il Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en Idanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de Idministración UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé. Idarcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC. Inorflicto en Araucanía: Negociación, cultura y desafíos futuros. Thomas Dawes, Inogado y Diplomado en Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la Iniversidad de Melbourne y Diplomado en Negociación UC. Irónica de un desacuerdo anunciado: Negociación del reajuste salarial del Inortector público para el año 2016. Sebastián Ausin, Abogado y Diplomado en Inegociación UC, y Eduardo Morandé, Abogado y Diplomado en Negociación UC. Inecuerdos del pasado: Negociando con la Rusia de los Zares. Rodrigo Barozzo, Inogado y Diplomado en Negociación UC, y Constanza Sánchez, Ingeniera Comercial Inela Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC.	59 70 80
• ¿I Ui dd M Ac • Er M • Ca Al Ui • Ci se N • Ra Al	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión UC. Profesor de la Escuela de Indiministración UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé. Inarcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC. Inorflicto en Araucanía: Negociación, cultura y desafíos futuros. Thomas Dawes, Inorgado y Diplomado en Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la Iniversidad de Melbourne y Diplomado en Negociación UC. Inorforica de un desacuerdo anunciado: Negociación del reajuste salarial del Iniversidad de un desacuerdo Morandé, Abogado y Diplomado en Negociación UC. Inorforica de un desacuerdo Morandé, Abogado y Diplomado en Negociación UC. Inorforica de la pasado: Negociando con la Rusia de los Zares. Rodrigo Barozzo, Inorforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inorforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inorforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inorforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inorforica de Juegociación UC, y Constanza Sánchez, Ingeniera Comercial en La Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inorforica de Juegociación UC, y Constanza Sánchez, Ingeniera Comercial en La Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inorforica de Juegociación UC, y Constanza Sánchez, Ingeniera Comercial en La Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inorforica de Juegociación UC, y Constanza Sánchez, Ingeniera Comercial en La Universidad de Chile y Diplomado en Negociación UC.	59 70 80 85
• ¿I U de M Ac • Er M • Co Al U • Cr se N • Ro Al	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en Idanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de Idaninistración UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé. Idaninistración UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Programa de Negociación UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Programa de Negociación UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Programa de la Negociación UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la niversidad de Melbourne y Diplomado en Negociación UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la niversidad de Melbourne y Diplomado en Negociación UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la niversidad del negociación UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la niversidad de Negociación UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la niversidad de Negociación UC, y Diplomado en Negociación UC, y Constanza Sánchez, Ingeniera Comercial e la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inergías renovables à y limpias renovables de la Universidad de Bielefeld; Inergías renovables de Teoría de Juegociación UC, y Constanza Sánchez, Ingeniera Comercial e la Universidad de Bielefeld;	59 70 80 85
• ¿I Ut do M Ac Et M Co Al Ut Co Re No Re Al M M M M	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de Investigación de Investigació	59 70 80 85 92
• ¿I Ut do M Ac Et M Co Al Ut Co Re No Re Al M M M M	Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos? Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos Ina revisión de Ina revisión de Ina Escuela de dedininistración UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé. Inarcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC. Inorflicto en Araucanía: Negociación, cultura y desafíos futuros. Thomas Dawes, cogado y Diplomado en Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la iniversidad de Melbourne y Diplomado en Negociación UC. Inorforica de un desacuerdo anunciado: Negociación del reajuste salarial del esctor público para el año 2016. Sebastián Ausin, Abogado y Diplomado en Regociación UC. Inorforica de un desacuerdo Morandé, Abogado y Diplomado en Negociación UC. Inorforica de la Regociación UC, y Eduardo Morandé, Abogado y Diplomado en Negociación UC. Inorforica de la Regociación UC, y Constanza Sánchez, Ingeniera Comercial de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inorforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inorforica de la Universidad de Regociación UC, parío Rodríguez, Ph.D. en Sociología de la Universidad de Bielefeld; Inorforica de Juegociación UC; parío Rodríguez, Ph.D. en Sociología de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete,	59 70 80 85
• ¿I Ui da M Ac • Er M • Ca Al Ui • Cr Se No Al de • Pr M M	Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos del Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en lanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de diministración UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé. Ilarcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC. Inorflicto en Araucanía: Negociación, cultura y desafíos futuros. Thomas Dawes, progado y Diplomado en Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la niversidad de Melbourne y Diplomado en Negociación UC. Inforica de un desacuerdo anunciado: Negociación del reajuste salarial del sector público para el año 2016. Sebastián Ausin, Abogado y Diplomado en egociación UC, y Eduardo Morandé, Abogado y Diplomado en Negociación UC. Inforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inforica de la Universidad de Bielefeld; Inforica de la Universidad de Bielefeld; Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de	59 70 80 85 92
• ¿I Ui da M Ac • Er M • Ca Al Ui • Cr Se No Al de • Pr M M	Ina revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos del Comportamiento (Behavioral Game Theory). Edgar Kausel, Ph. D en lanagement, University of Arizona, EEUU. Profesor de la Escuela de diministración UC. Inergías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé. Ilarcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC. Inorflicto en Araucanía: Negociación, cultura y desafíos futuros. Thomas Dawes, progado y Diplomado en Negociación UC, y Alfredo Silva, Abogado, LL.M de la niversidad de Melbourne y Diplomado en Negociación UC. Inforica de un desacuerdo anunciado: Negociación del reajuste salarial del sector público para el año 2016. Sebastián Ausin, Abogado y Diplomado en egociación UC, y Eduardo Morandé, Abogado y Diplomado en Negociación UC. Inforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inforica de la Universidad de Chile y Diplomada en Negociación UC. Inforica de la Universidad de Bielefeld; Inforica de la Universidad de Bielefeld; Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de Columbia; y Benjamín Astete, Inforica de la Universidad de	59 70 80 85 92

EDITORIAL



Por Cristián Saieh Director Programa de Negociación

Este año tenemos el orgullo y el agrado de poder entregar a la comunidad académica y profesional el segundo número del Anuario del Programa de Negociación UC, publicación iniciada el año pasado con el propósito de contribuir a la reflexión, discusión e investigación en torno a la resolución alternativa de conflictos y la negociación.

En este número, hemos recopilado algunos de los artículos breves que nuestros investigadores han publicado en diversos medios de comunicación, incluyendo además contribuciones de profesionales asociados al Programa; asimismo, hemos robustecido la sección de Trabajos Académicos, desarrollando un espacio de publicación inédito en Chile, en el que destacan los trabajos de los alumnos del Diplomado en Negociación UC.

A pesar de lo cotidiano y relevante de la actividad, sorprende que la negociación no se enseñe en la educación escolar, y que en las Universidades sea una disciplina incipiente. En un mundo cada vez más interconectado y dinámico, que exige la resolución de conflictos de manera eficaz, muchas veces nos encontramos con conflictos que requieren un enfoque interdisciplinario, comprensivo e integral.

Esta realidad nos ha llevado a concentrar nuestras actividades en la docencia universitaria, tanto de pregrado como de postgrado, a la extensión, realizando talleres a diversos organismos públicos y empresas, y a la investigación teórica y aplicada, lo que nos ha llevado a fortalecer este Anuario y a plantearnos ambiciosas metas de publicación para el año 2018.

El Programa de Negociación UC ha sido pionero en Chile en desarrollar metodologías concretas de negociación, que se basan en el Harvard Program on Negotiation, la teoría sociológica de sistemas, la teoría de juegos y el pensamiento estratégico, sistematizándolos para desarrollar prácticas de negociación aplicables a la cultura chilena. Así nació el "Sistema de Negociación UC", cuyos pilares son la preparación estratégica exhaustiva, el desarrollo de un proceso negociador orientado a reconocer la dignidad de las partes y el establecimiento de relaciones de cooperación, a través de la generación de confianza.

El estudio y el perfeccionamiento del Sistema de Negociación UC ha sido la base del Diplomado que lleva más de catorce años de exitosa trayectoria y de la formación de miles de profesionales.

Durante el año 2017 desarrollamos nuestras actividades de docencia, investigación, extensión y vínculo con el medio, profundizando nuestro enfoque multidisciplinario y generando nuevos vínculos con diversas unidades, Centros y Programas de la Universidad. Esto nos permitió desarrollar talleres de negociación en conjunto con la Escuela de Administración UC y el Centro de Gobierno Corporativo UC, y participar en la jornada de evaluación para facilitadores de la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático, organizada por el Centro de Políticas Públicas UC.

También fue relevante profundizar nuestros vínculos con el medio, lo que significó continuar con los talleres de mediación y resolución de conflictos con el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.

A esto se suma la dictación, por cuarto año consecutivo, de talleres de negociación para emprendedores, dirigentes comunitarios y funcionarios municipales de Peñalolén, Estación Central, Maipú, La Florida, Curacaví y Renca. Estos talleres son dictados por alumnos del curso de pregrado, bajo la metodología de Aprendizaje y Servicio, gracias al convenio con Puentes UC.

Durante este año 2018 continuaremos con las actividades de docencia, extensión e investigación del Programa de Negociación, destacando la XV versión del Diplomado en Negociación, los talleres de negociación y resolución de conflictos, y el desarrollo de investigación aplicada. En particular, nuestra investigación "Hacia un modelo integral de política pública para la mediación: un análisis de las instituciones sectoriales de mediación" seleccionada dentro del XIII Concurso de Políticas Públicas de la Universidad Católica, para ser desarrollada durante este año; en esta investigación, tenemos el privilegio de contar también con la participación de don Carlos Frontaura, Decano de la Facultad de Derecho UC, Liliana Guerra, Subdirectora de Docencia de la Escuela de Trabajo Social UC, y Nicolás Frías, Subdirector del Programa de Reformas a la Justicia UC. El trabajo estudiará las diferentes regulaciones y prácticas de la mediación en Chile y en la experiencia comparada, con el objeto de proponer un modelo integral que contenga principios, criterios y normas comunes, propendiendo a un acceso a la justicia más moderno.

Es en este contexto que esperamos que este nuevo número del Anuario de Negociación UC sea una contribución a la reflexión sobre la negociación y la mediación, y su relevancia como métodos alternativos de resolución de conflictos.

I. PUBLICACIONES BREVES

A continuación, recopilamos una selección artículos publicados en el Newsletter de nuestro Programa durante el año 2017, así como publicaciones de los profesores Cristián Saieh y Darío Rodríguez, en el marco del curso de Negociación del programa "La Clase Ejecutiva" de la Escuela de Ingeniería UC, el cual se dicta desde el año 2002 y en cuya elaboración han colaborado múltiples personas que han formado parte del equipo del Programa de Negociación UC.

Si quiere perder, siga improvisando

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

La mayoría de los ejecutivos y profesionales subestiman la importancia de la ardua y compleja tarea de planificar una negociación para alcanzar los objetivos deseados. Ejemplos de la importancia de la preparación en otros ámbitos hay muchos: la cátedra dictada por un profesor requiere horas de estudio y dedicación para lograr captar la atención de sus alumnos y plasmar los conocimientos eficazmente. En los deportes, una persona que quiere correr su primer maratón, 42,195 km, si le interesa terminarla o no quiere cruzar la meta gateando, necesita meses de entrenamiento que, en el caso de esa competencia, son regularmente seis. Para terminar con un tiempo medio digno, digamos cuatro horas, se requieren, al menos, ¡170 horas de preparación! Si un profesor y un atleta invierten varias horas preparando, ¿por qué un ejecutivo o profesional no debiera invertir mucho tiempo en la preparación de sus transacciones complejas o relevantes?

Parece evidente lo anterior, pero la mala noticia es que los chilenos somos pésimos preparadores, más bien improvisadores por excelencia (la famosa "chilean way"), lo que nos hace dejar mucho valor en la mesa de negociación. La buena noticia es que es posible preparar exitosamente una transacción, siguiendo la metodología que señalaremos en

esta clase. Ya el ex Presidente de los EE.UU., Abraham Lincoln, señalaba: "Cuando me estoy preparando para razonar con un hombre, gasto un tercio del tiempo pensando sobre mí y qué voy a decir, y dos tercios pensando en él y qué va a decir". Por su parte, el profesor Roger Fisher, de la Universidad de Harvard, indicaba que "por cada minuto de negociación, un minuto de preparación".

La importancia de la planificación queda finalmente constatada por una encuesta del Programa de Negociación UC que reveló que más del 75% de profesionales y ejecutivos consultados señalaron no haber obtenido el resultado esperado, o haber dejado valor sobre la mesa en su última negociación relevante, debido a falta de preparación.

Doble contingencia y un mundo de percepciones

Hay dos elementos clave al preparar una negociación: la doble contingencia y las percepciones de las partes.

Al momento de preparar nuestras negociaciones es necesario considerar la existencia de la doble contingencia; esto es, que yo no sé lo que hará la otra parte y que también sé que la otra parte tampoco sabe lo que haré yo. Parece un sinsentido, pero es la base del pensamiento estratégico para desarrollar un plan de negociación.

Adicionalmente, debemos tener presente que lo normal es que la otra parte perciba las cosas de forma distinta a la nuestra, ya sea por sus experiencias previas, su formación profesional, sus temores, éxitos, alegrías y fracasos. Así las cosas, muchas decisiones propias y ajenas no son fruto únicamente de un proceso intelectual racional, sino que la subjetividad y las emociones juegan un rol importante en ellas.

Elementos a preparar

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

1. El objeto de la negociación: Intereses y posiciones.

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

2. La otra parte.

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

Por esto, cabe preguntarse: ¿Cómo han sido las negociaciones anteriores con la otra parte? ¿Ha cumplido sus acuerdos?

3. Autoanálisis: Yo o nuestro equipo.

Cabe considerar nuestra propia situación, evaluando si es que puedo o debo negociar solo. Si la negociación fuese en equipo, corresponde definir quiénes negociarán, qué roles tendrán, qué nivel de coordinación existe y la complementariedad de los estilos de negociación. Es

importante tener claridad respecto de los poderes y límites para cerrar un acuerdo, y, en caso de representar a alguien, es fundamental conocer qué objetivos, intereses y opiniones tienen nuestros representados.

4. La distribución de poder: el Batna o Plan B.

Un aspecto fundamental es tener claridad respecto de nuestro Plan B, alternativo a un acuerdo negociado, el cual es nombrado por la literatura especializada como Batna (Best Alternative to a Negotiated Agreement) o Maan (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). La pregunta que debemos hacernos para determinar si tenemos Batna es la siguiente: ¿Qué hago si no llego a acuerdo? ¿Tengo una vía de solución para el cumplimiento de mis intereses que no depende la otra parte?

Muchas personas creen tener un Plan B y en realidad no cuentan con él. Por eso el Batna debe ser real, concreto y de fácil ejecución.

5. Rangos de negociación.

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

Una propuesta de metodología para la preparación

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

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

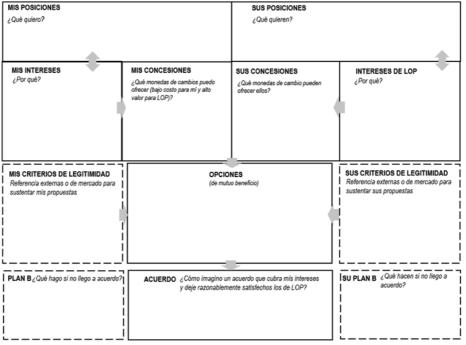
A partir de esto, se desarrollan las concesiones, propias y de la otra parte, que se podrían ofrecer. Las concesiones permiten establecer las opciones posibles a crear en conjunto en el proceso de negociación, las cuales deben estar sustentadas en criterios de legitimidad, para que sean objetivas y, con ello, aumentar la posibilidad de aceptación de la otra parte.

Al mismo tiempo, es necesario tener claridad respecto al mejor Plan B fuera del proceso de negociación (Batna), tanto para la propia parte, como para la otra.

Este mapa general, permite observar en perspectiva y desarrollar, a partir de las posibles opciones, un buen acuerdo que cubra los propios intereses y deje razonablemente satisfechos los de la otra parte.

Este artículo se publicó originalmente en La Clase Ejecutiva de Emol en noviembre del año 2016 y contó con la colaboración de Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC.

CANVAS DE PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN*



*Adaptado del Negotiation Canvas de Aluna Catalyst con fines académicos

Confianza en Chile, un preciado (y escaso) bien social

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

Durante los últimos meses del año 2017, pudimos ver el proceso de negociación entre el Gobierno y los trabajadores del sector público. Reuniones, marchas y declaraciones marcaron la agenda, la cual se ha caracterizado por la desconfianza entre las partes y hacia las propuestas que éstas entregan. La primera oferta entregada por el Gobierno fue considerada por la CUT como "una provocación y una declaración de guerra con el sector público", principalmente, por la inexistencia de consenso sobre la legitimidad de los criterios para establecerlo, siendo Esteban Maturana, presidente de la CONFUSAM, quien señalara que "no es cierto que la economía chilena esté pasando por una situación de desastre", que justificara la propuesta del Ejecutivo.

Por lo demás, se observaron signos de desconfianza dentro de las organizaciones que componen una de las partes, a saber, los trabajadores del sector público. Esto ha llevado, incluso, a que se constituyera una Mesa Alternativa del Sector Público, liderada por la ANEF.

Observando este proceso es posible ver cómo la mala comunicación, la falta de criterios de legitimidad para las propuestas y una primera oferta considerada muy baja por la otra parte, entre muchos otros factores particulares del caso, significaron un deterioro en la confianza al inicio de la negociación. Las conversaciones terminaron con un acuerdo basado en la oferta inicial del Gobierno, consistente en un reajuste del 3.2% en los sueldos, el que la Mesa del Sector Público indicó que significaba una deuda con el sector público, que cobrarán el 2017 en las elecciones parlamentarias y presidenciales. En consecuencia, se llegó a un acuerdo final, pero la confianza entre las partes se encuentra absolutamente deteriorada y la relación, quebrada; lo anterior es lamentable, no sólo por la relevancia social de las partes, sino también porque son partes que seguirán encontrándose permanentemente en la mesa de negociación.

1. 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 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, muertes, enfermedades- le 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.

2. 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 acuerdos.

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.

3. 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 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. El 88% de los chilenos entrevistados, en agosto de 2015, por la encuesta del Centro de Estudios Públicos (CEP), manifiesta que a los ciudadanos les inspira poca o ninguna confianza la actividad política. El 54% de los mismos encuestados apunta que las empresas con que se relacionan no los tratan con honestidad. El 49% de ellos estima que son muchos los involucrados en los casos de corrupción detectados en los servicios públicos. Ejemplos como los observados entre el Gobierno y los trabajadores del sector público en las últimas negociaciones, y también la desconfianza de la ANEF hacia otras instituciones de representación sindical, son muestra de este proceso de pérdida de confianza institucional y personal.

4. 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, poco de esto se ha visto en los grandes acontecimientos que han hecho noticia en los últimos tiempos.

Este artículo se publicó originalmente en La Clase Ejecutiva de Emol en diciembre del año 2016.

Confianza: Los indicadores de Chile

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

En Chile, la desconfianza entre personas individuales es habitual. Los distintos estudios de Desarrollo Humano que ha realizado el PNUD, apuntan a que alrededor del 60% de los encuestados, señalan que no se puede confiar en los demás. Esta desconfianza se compensa con lazos familiares extensos y la gran cercanía con antiguos compañeros de colegio o universidad. No es raro en Chile que se encuentren dos desconocidos y que sin haber conversado mucho descubran que comparten parientes o personas muy cercanas. También eso contribuye a generar la confianza necesaria para negociar acuerdos.

Recientes estudios del Centro de Políticas Públicas UC (2015), basados en datos internacionales, muestran que Chile se ubica dentro del 30% de los países con menor confianza social en el mundo, siendo el 5° país más desconfiado de Latinoamérica y el más desconfiado de la OCDE. De esta manera, sólo un 12,4% de los encuestados afirma que se puede confiar en otras personas. Para el año 2017, las cifras del Consejo para la Transparencia indicaban que tal porcentaje había disminuido al 9%.

Pese a lo difundida que se encuentra la desconfianza en los demás, Chile se ha caracterizado por su gran confianza en las instituciones. "Las instituciones funcionan" era una frase muy repetida que, sin embargo, ha empezado a ponerse en duda. La encuesta Bicentenario UC – Adimark indica que la confianza en varias instituciones ha caído sostenidamente desde 2006 a la fecha. Un 31 % confía en las Fuerzas Armadas, 27% confía en la Iglesia Católica, un 19% en las iglesias evangélicas y sólo un 3% confía en los partidos políticos y en los parlamentarios.

Escándalos de colusión entre empresas que hacen pensar en verdaderos carteles, casos de abusos en la iglesia, extraños pactos entre congresistas y empresas preocupadas por las regulaciones que pudiesen afectar sus intereses, entre otros, han hecho bajar considerablemente la tradicional confianza en las instituciones. Todo esto requiere una reforma profunda que implique mayores controles y transparencia, porque ha implicado un severo quebrantamiento de la ética.

Lamentablemente, no es fácil enseñar la ética de manera lectiva, como parecieran pensar quienes consideran que deben asistir a clases regulares y obligatorias de ética quienes han faltado a ella. La ética constituye parte de la formación básica y profunda de las personas y no se inculca fácilmente con una clase.

Generación y manejo del poder

Por Cristian Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

El poder es un fenómeno muy recurrente en las relaciones sociales, que contribuye a hacer más probable que las comunicaciones enunciadas por alguien sean aceptadas por su interlocutor. Precisamente por esto es que el poder tiene gran importancia en la negociación. Una definición clásica de poder fue propuesta por Max Weber, quien indica que el poder es la capacidad de hacer que otra persona haga lo que se le pide, incluso en contra de su voluntad.

Puede estar repartido

Las fuentes de poder son numerosas y, por lo mismo, en una negociación el poder puede encontrarse repartido entre las partes, de tal modo que no sería fácil predecir el resultado final, en caso de una negociación competitiva.

Algunas de las fuentes más habituales del poder son el dinero, el conocimiento, la información, la posición social, el control de recursos escasos, la fuerza física y el capital social, entre otros.

Al negociar, las personas dan a entender sutilmente que cuentan con poder y que están dispuestas a utilizarlo, aunque también pueden estar simplemente blufeando, alardeando de un poder inexistente o mucho menor de lo que se ha dado a entender.

Al respecto, es importante tener presente que, aunque estemos negociando con otra persona que parece tener todo el poder de su parte, el mismo hecho de que se haya sentado a la mesa de negociación con nosotros demuestra que su poder no le basta para conseguir lo que desea.

Esa reflexión es conveniente tenerla presente al preparar una negociación con alguien "muy poderoso". Las preguntas que cabe hacerse son: ¿Qué poder tiene esta persona en esta mesa? ¿Qué podría hacer para imponerse sobre mí?

Al responder este cuestionamiento, generalmente se descubre que el poder de la otra parte no es siempre aplicable. Por ejemplo, tiene muchas propiedades y dispone de un gran capital, pero quiere comprar la mía, y necesita negociar conmigo el precio.

Las alternativas como fuente de poder

Una de las fuentes más importantes de poder se encuentra en las alternativas de que disponen las partes en caso de no lograr un acuerdo en la mesa.

Las alternativas son lo que cada una de las partes puede hacer si no consigue llegar a un consenso, la mejor de las cuales es la llamada Batna (Best Alternative To a Negotiated Agreement), y no depende de la otra parte, porque se encuentra fuera de la mesa de negociaciones.

Por esta razón, también se dice que el Batna es un plan B o una carta bajo la manga.

El tiempo también manda

Otra fuente significativa de poder es el tiempo. La negociación es una comunicación que tiene una importante dimensión temporal. Las conversaciones pueden ser rápidas y encontrar, en pocos minutos, una solución satisfactoria para ambas partes, pero también es posible que ocupen mucho tiempo, e incluso sea necesario dedicar varias sesiones para buscar un acuerdo.

En este último caso, puede que una de las partes tenga menos tiempo y necesite llegar luego a una decisión, aunque no le parezca óptima para sus intereses. Un agricultor, por ejemplo, que vende su cosecha de tomates maduros, tiene menos tiempo que el comerciante que se los quiere comprar sin urgencia alguna.

La parte menos apremiada por el tiempo puede encontrarse en una mejor condición para negociar, aunque, como sabemos, no es conveniente dejar a la otra parte en una muy mala situación, porque tal vez volvamos a encontrarnos y hayan cambiado los papeles. El viejo adagio "Nadie ha clavado la rueda de la fortuna" es muy explícito al respecto.

Este artículo se publicó originalmente en La Clase Ejecutiva de Emol en noviembre del año 2014 y contó con la colaboración de Benjamín Astete, Subdirector del Programa de Negociación UC.

Si el líder quiere influir, debe desarrollar poder

Por Cristian Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

En estos días de cambio de mando y tras los agitados días electorales en que muchos actores sociales y políticos buscaron captar las adhesiones de la ciudadanía –tuvimos más de 10 candidatos a Presidente de la República-, se hace indispensable entender cuáles son las fuentes de poder con que cuentan para lograr inclinar la balanza a su favor, entendiendo por poder la habilidad que tenemos para influir en el comportamiento -las preferencias- del otro.

En efecto, en el intercambio de argumentos y en la percepción de las audiencias que reciben la comunicación del líder influye no solo su contenido, sino el "poder" que tienen los emisores, el cual nace de diversas fuentes que conviene conocer.

Primeramente, el poder de la información. Se trata de exponer coherentemente datos correctos y contrastables, lo que apela a la capacidad racional de las personas y valora la transparencia y el derecho a la información de quienes la reciben.

Seguidamente, el poder de los representados. La existencia de otros tras la persona que intenta transmitir credibilidad otorga peso a los argumentos, ya que deja de ser solo la opinión de quien la emite. Además de la suya, es la de su grupo de apoyo, la de una institución, un sector de la ciudadanía claramente identificable, lo que se denomina el valor del colectivo.

También el poder del discernimiento, que permite determinar el objetivo, el propósito que se quiere conseguir, siempre teniendo presente la natural flexibilidad que debemos tener a la hora de generar nuestras propuestas. Los receptores del mensaje no quieren recetas únicas; necesitan líderes con ideas claras y robustas, pero flexibles para consequirlas.

Otra fuente de poder son las cualidades personales. El comportamiento de las personas influye en que los receptores del mensaje le asignen valor a los argumentos. Mostrar aptitudes personales, ser persistente (gentil y firme), y ser íntegro, en el sentido de proveer información, cumplir la palabra y respetar los valores de los que están en juego, es clave, especialmente hoy, con una sociedad muy dividida y desconfiada.

Por último, y seguramente lo más relevante, es el poder que nos entrega la preparación exhaustiva. Nuestra cultura, tradicionalmente inclinada a la improvisación, hace que muchas veces no planifiquemos adecuadamente la estrategia y tácticas para alcanzar nuestros objetivos. Quienes tienen poder han pensado estratégicamente, sin dejar nada al azar. Ya lo decía Abraham Lincoln: "Cuando me estoy preparando para razonar con un hombre, gasto un tercio del tiempo pensando en mí y en lo que voy a decir y dos tercios pensando en él y en lo que dirá".

Así las cosas, construir poder es importante para proponer cosas, pero el cómo se construya será uno de los factores que determinará si ese mismo poder convertirá a ese líder en una persona confiable respecto del cual las audiencias estén inclinadas a seguir sus pasos. ■

Este artículo se publicó originalmente en el Diario Financiero en mayo del año 2017.

Teoría de juegos y negociación

Utilizado actualmente en la psicología, sociología, economía, derecho y matemáticas, el objetivo de la teoría de juegos es el analizar los comportamientos estratégicos de los jugadores, en situaciones en que los resultados dependen de la conjunción de las decisiones de diferentes agentes o jugadores. En las instancias de negociación, la teoría de juegos resulta útil para mejorar la información disponible respecto a los distintos escenarios posibles y a las opciones propias y de la otra parte.

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

Desarrollada en la década de 1940 por el economista Oskar Morgenstern y el matemático John von Neumann, la teoría de juegos se ha constituido como una herramienta para estudiar las decisiones de las personas en distintos escenarios y como las decisiones de unos afectan las de otros. Importantes contribuciones posteriores fueron las de John Nash, John Harsanyi y Reinhard Selten.

Utilizado actualmente en la psicología, sociología, economía, derecho y matemáticas, su objetivo es el analizar los comportamientos estratégicos de los jugadores, en situaciones en que los resultados dependen de la conjunción de las decisiones de diferentes agentes o jugadores. En las instancias de negociación, la teoría de juegos resulta útil para mejorar la información disponible respecto a las distintas opciones, propias y de la otra parte, así como los distintos escenarios posibles que pueden darse; con esto, puede ser usada como una herramienta para determinar la estrategia óptima en determinado momento del proceso de negociación.

Para el estudio de la conducta y decisiones humanas, se han desarrollado varios juegos o escenarios con distintas características. La principal distinción es si los jugadores pueden o no comunicarse entre ellos y negociar sus opciones. Si no pueden hacerlo, se les llama juegos no cooperativos e implican una decisión sin acuerdos previos (ejemplos de esto son el dilema del prisionero o la guerra de los sexos). Si los jugadores pueden comunicarse y negociar, se les llama juegos cooperativos y las decisiones se enfocan en generar y mantener alianzas, y en la posibilidad de transferir la utilidad de cada movimiento o decisión.

Por otra parte, los juegos pueden ser de suma cero o no suma distinta de cero. En los primeros, la recompensa total, para todos los jugadores de cada partida; esto implica que lo que gana un jugador necesariamente deben perderlo los otros. En los segundos, lo que gana un jugador no necesariamente deben perderlo los otros, pues existen escenarios finales en que el beneficio total es distinto de cero.

Además, los juegos se clasifican en simultáneos o secuenciales, según cómo se deban ir tomando las decisiones de cada jugador; y en simétricos o asimétricos, según si los jugadores deben tomar el mismo tipo de decisiones o no.

También se clasifican según la cantidad estrategias posibles. Por su parte, en aquellos juegos en que se toman varias decisiones sucesivas por los jugadores (se juegan varias veces), las estrategias pueden ser simples o reactivas, según dependan o no de la decisión de los otros jugadores.

El dilema del prisionero

En 1950, los matemáticos Merril Flood y Melvin Dresher del centro de investigación militar RAND Corporation formularon el primer formato del dilema del prisionero, con el objetivo de estudiar el comportamiento de los individuos en una interacción conflictiva. Luego, Albert Tucker formalizó el modelo e interpretó la matriz en torno a la historia de dos prisioneros, dándole su actual nombre al juego más conocido de esta teoría. Este ejercicio ayuda a entender cómo las expectativas de resultados y del comportamiento de los otros, pueden afectar las decisiones propias. Asimismo, provee un ejemplo de aquellas situaciones en las que la decisión inteligente desde el punto de vista personal, es desastroso para el conjunto de personas involucradas.

Tabla 1: Matriz del dilema del prisionero

		Prisionero B		
Prisionero A		No delatar	Delatar	
	No delatar	(1, 1)	(10, 0)	
	Delatar	(0, 10)	(5, 5)	

Se trata de 2 personas que son detenidas por un delito y que son interrogados por separado para preguntarles sobre la culpabilidad del otro. La policía no tiene pruebas suficientes para condenarlos por largo tiempo, por lo que la acusación de culpabilidad de uno sobre el otro, permitirá aumentar el tiempo de condena del que es delatado. A cada uno se le ofrece lo mismo: si confiesa y el otro prisionero no lo hace, el último será condenado a la pena máxima (10 años) y el delator será puesto en libertad; si él no confiesa y el otro prisionero sí lo hace, él será condenado a la pena máxima y el otro será puesto en libertad. Si ninguno confiesa, ambos serán encerrados por 1 año por un cargo menor; mientras que, si ambos confiesan, serán condenados a 5 años. De esta forma, cada prisionero puede optar por mantenerse leal al otro o delatarlo.

Situaciones de colaboración: el dilema de Chernobyl

Hay otros casos de juegos que destacan en mayor medida las actitudes cooperativas. Un caso extremo es el del dilema de Chernobyl:

En 1986, pocos días después de que la central nuclear de Chernobyl explotara, seiscientos mil liquidadores (bomberos, soldados, personal médico y voluntarios) ingresaron para contener el daño. Exponiéndose a la radiación mortal, los liquidadores lograron extinguir el incendio, limpiar los residuos radioactivos y construir la bóveda de concreto que contiene el reactor dañador hasta hoy. La mayoría de los primeros 40 bomberos que llegaron al lugar, murió durante los tres primeros meses. De los restantes, ninguno sobrevive hoy, y desde 1986 hasta la fecha, alrededor de 60 mil liquidadores han muerto. Entre los sobrevivientes, varios miles sufren de discapacidad y enfermedades crónicas.

"La Tabla 1 muestra el dilema enfrentado por el liquidador. Si todos los demás liquidadores se quedan a ayudar en la contención del desastre, la familia del liquidador se salvará: es mejor para él huir del lugar con su familia que exponerse a la radiación (B > B - C). Si los demás liquidadores

huyen del lugar, la familia del liquidador de todas maneras se verá afectada por la radiación; no hay nada que el liquidador puede hacer para evitarlo. Y si huye, igual que los demás liquidadores, el liquidador y su familia tendrán una mayor probabilidad de sobrevivir (0 > -C). Por lo tanto, un liquidador egoísta concluirá que es mejor para él huir con su familia independiente de lo que hagan los demás. Entonces, si todos los liquidadores son egoístas, todos huirán del lugar y nadie ayudará a contener el desastre. Y, sin embargo, se quedaron, previniendo una catástrofe de consecuencias inimaginables" (Guzmán, Rodríguez-Sickert y Rowthorn, 2009, p. 5).

Tabla 2. El dilema de Chernobyl

	Todos los demás liquidadores se quedan a ayudar	Todos los demás liquidadores huyen
Él liquidador se queda a ayudar	B – C	-C
Él liquidador huye	В	0

La tabla 2 muestra los pagos materiales del liquidador en cada posible escenario. Si todos los demás liquidadores se quedan ayudar, la familia del liquidador se salva: éste obtiene un beneficio de B > 0. El costo para el liquidador de quedarse a ayudar es C > 0.

Este tipo de conductas no son explicables con las justificaciones clásicas de la cooperación, basadas en la selección de parentesco o cercanía (coopero con mis cercanos) o en el altruismo recíproco (entrego algo ahora porque luego el otro me entregará algo).

Juegos de aversiones

Otros escenarios son los presentados por el análisis de situaciones según aversión al riesgo, como la realización de deportes extremos, en que se ponderan los riesgos de lesiones o muertes con la sensación de adrenalina y entretención. Quitando el componente ético, la aversión al riesgo también puede utilizarse como elemento para analizar casos de corrupción o colusión, en que el riesgo y las consecuencias de ser descubierto se sopesa con el beneficio del acto.

Un último elemento interesante a incluir en la estructura de decisiones es la aversión a la inequidad, para lo cual se han desarrollado dos juegos: el del dictador y el del ultimátum. El primero de estos establece que uno de los jugadores, el dictador, divide cierta cantidad de dinero entre él mismo y el otro jugador, el recipiente. Este último sólo recibe la cantidad que el dictador decida entregarle. Contrario a lo que pueda pensarse en primera instancia, lo más común es que el dictador asignar parte del dinero al recipiente, a pesar de no tener ningún incentivo para hacerlo y poder quedarse con la totalidad del dinero. Esto es indicativo de que, en algunos casos, la utilidad entregada por ciertas situaciones pueden incluir los beneficios de otros actores.

Por su parte, en el juego del ultimátum, el dictador propone una división de dinero, que el recipiente puede aceptar o rechazar; en caso de que rechace la oferta ningún jugador gana el monto propuesto. A pesar de que lo racional económicamente para el recipiente sería aceptar cualquier oferta hecha por el dictador que sea mayor a 0, los resultados de investigaciones empíricas (Güth, Schmittberger y Schwarze, 1982)1 muestran que la aversión a la inequidad es un factor altamente influyente en la decisión, haciendo que muchos jugadores prefieran no recibir nada, a recibir un monto que consideran injusto. Esto obliga también al dictador a realizar una oferta apropiada.

Comportamiento y la caja negra

Como señalaba el sociólogo alemán Niklas Luhmann, en la comunicación, el Otro se nos presenta como una caja negra, sobre la cual no podemos conocer su interior, sino que sólo el output que expresa y -a veces- el input (información, incentivos, situaciones, etc.) que recibe. Esto hace que su comportamiento se nos presente como algo incierto y contingente, pues puede adoptar muchas formas.

Las ciencias sociales y la teoría de juegos han tratado de modelar situaciones para comprender y tratar de predecir los comportamientos humanos en determinadas situaciones, evidenciando que con frecuencia tomamos decisiones que combinan la lógica, el cálculo u la razón, con la emoción, los gustos, la justicia y la empatía.

Güth, W., Schmittberger, R. y Schwarze, B. (1982). An experimental analysis of ultimatum bargaining. Journal of Economic Behavior & Organization, vol. 3, n° 4, pp. 367-388.

Diez principios prácticos para conducir una negociación comercial exitosa

A ninguna compañía le agradan los procesos judiciales, principalmente porque consumen tiempo y todo tipo de recursos al interior de las organizaciones. De hecho, aunque en ocasiones las compañías podrían verse forzadas a defenderse o incluso a demandar, los órganos de administración normalmente prefieren evitar los juicios, ya sea por la incertidumbre del resultado, o bien, por los costos económicos, organizacionales y reputacionales que traen consigo.

Por Francisco Blavi, Abogado y profesor de Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

La mejor alternativa, entonces, es que las partes intenten solucionar el conflicto extrajudicialmente, en forma directa o asistidas por un tercero. Esto no significa que se debería aceptar cualquier propuesta de cierre, en el convencimiento que -como reza el antiguo refrán- sería más conveniente un mal acuerdo que un buen juicio. Todo lo contrario. Ambas alternativas hay que evaluarlas razonadamente y en su propio mérito. Lo que aquí se sostiene en realidad es algo extremadamente simple: que siempre será mejor hacer el intento de alcanzar un acuerdo sin necesidad de entrar al quirófano que significa un proceso judicial, porque no existe certeza sobre el tiempo de la operación, sus costos y las secuelas del postoperatorio.

En todo caso, negociar es un proceso complejo que también consume tiempo y recursos. Cuando las empresas enfrentan un conflicto comercial, todo intento por alcanzar un buen acuerdo para ambas partes necesariamente implica identificar los intereses de los involucrados, construir confianzas, explorar las distintas alternativas disponibles e intercambiar ofertas que permitan resolver adecuadamente la controversia.

A continuación, se describen 10 principios prácticos para conducir una negociación comercial exitosa, siguiendo las directrices entregadas por la Cámara de Comercio Internacional:

1. PREPÁRESE ADECUADAMENTE: La clave de toda negociación exitosa es una preparación adecuada, en la que se analice detalladamente la posición, los argumentos, los intereses y las prioridades o limitaciones de las partes. Es fundamental que el análisis considere los aspectos legales

y/o técnicos del conflicto, además de la realidad del contexto comercial en que las partes se desenvuelven.

Con dicho propósito, en el proceso se deben involucrar a las personas correctas al interior de la compañía, que sean capaces de definir objetivos con claridad y que analicen todos los antecedentes del conflicto. En la medida de lo posible, también es recomendable contar con la opinión de un asesor que analice el asunto de forma neutral, sea que se trate de alguien externo a la organización o que al menos esté desvinculado del conflicto.

- 2. CONSIDERE LAS DIFERENCIAS CULTURALES DE LOS INVOLUCRADOS: Las diferencias culturales pueden dar origen a distintos intereses, prioridades o comportamientos comerciales. Esta realidad normalmente se evidencia cuando las empresas o personas involucradas en la negociación presentan contrastes importantes, ya sea en términos de nacionalidad, cultura o educación. Por lo mismo, investigue a la contraparte y sea consciente de las diferencias que puedan existir, para anticiparse adecuadamente y que no existan sorpresas después.
- 3. DEFINAN CONJUNTAMENTE UN PROCEDIMIENTO: La logística del proceso de negociación es fundamental, al punto que definir su estructura permite pavimentar el camino para alcanzar un acuerdo sobre temas sustantivos. Algunos asuntos que se pueden discutir en forma previa son el idioma, los asistentes a las reuniones, el calendario de actividades y si eventualmente se dejará constancia escrita de lo discutido por las partes en cada sesión.

- 4. DESIGNE UN INTERLOCUTOR VÁLIDO Y SUFICIENTEMENTE CAPACITADO: Más allá de quien tenga la autoridad para firmar un acuerdo, las personas que lideran la negociación deben contar con recursos suficientes y un equipo capacitado para asistirlos en el proceso desde una perspectiva fáctica, técnica, legal y en todas aquellas materias que sean relevantes según la naturaleza del conflicto. Es importante canalizar las negociaciones a través de uno o máximo dos interlocutores válidos, para mostrar compromiso con el proceso, para mantener al equipo coordinado y para evitar que existan conversaciones paralelas que entorpezcan la negociación.
- 5. APUNTE A DESARROLLAR O FORTALECER LAS CONFIANZAS: Las partes normalmente deben asumir compromisos recíprocos para resolver el conflicto, por lo que desarrollar o fortalecer una relación abierta y de confianza es esencial para el proceso de negociación y para ejecutar de buena fe los acuerdos alcanzados. Por lo mismo, compórtese con integridad y explique fundadamente su posición.
- 6. CONTROLE SUS EMOCIONES: En toda negociación es fundamental tener un adecuado manejo emocional, ya que las reacciones imprevistas y descontroladas pueden hacer que se deteriore la relación, que se pierdan las confianzas construidas o que se acabe el proceso abruptamente, incluso en contra de la voluntad real de las partes. El análisis anticipado de los diferentes escenarios que se pueden producir durante una negociación, constituye una gran ayuda para evitar reacciones emocionales descontroladas. Desdecirse o recuperarse de esas posiciones es muy difícil después. Por lo mismo, lo importante es actuar conscientemente e internalizar que, como dijo Michael Corleone en la famosa película "El Padrino", no es personal, son negocios.
- 7. SEA CREATIVO: Es importante tener claridad sobre los intereses y dificultades de las partes, ya que probablemente existen distintas formas de satisfacer sus pretensiones, complementariamente y sin menoscabar el objetivo que cada una de ellas persigue. Por lo mismo, se debe tener una posición abierta para agregar valor a la negociación y para pensar creativamente en alternativas que solucionen la controversia. En el conocido ejemplo en el que dos empresas discuten sobre la propiedad de una plantación de naranjas, la solución puede estar en entregarle la cosecha primero a la empresa que vende jugo y luego a la compañía que necesita las cáscaras para producir una crema.

- 8. ASUMA COMPROMISOS REALISTAS: Los compromisos se asumen para cumplirlos, por lo que es mejor evitar acuerdos que sean imposibles de ejecutar o que probablemente ocasionarán un conflicto mayor en el futuro. Analice todas las alternativas que existen para alcanzar una solución que sea practicable y definitiva, independiente si es total o parcial.
- 9. CONFIRME EL ACUERDO ALCANZADO: Si se alcanza un acuerdo, es recomendable tomar nota de los aspectos principales para confirmar que ambas partes tienen el mismo entendimiento. Habrá tiempo suficiente de negociar el detalle de los términos y condiciones del cierre, pero mantener la claridad en todo momento puede ayudar a prevenir conflictos futuros sobre el contenido o alcance de los acuerdos adoptados.
- 10. PREPÁRESE EN CASO QUE LAS NEGOCIACIONES FRACASEN: Una negociación puede fracasar por distintas razones. Ya sea que el acuerdo no se alcance por voluntad de las partes, o bien, por motivos ajenos a su control, es importante anticiparse y estar preparado para entrar al juicio. Lo realizado en la negociación no se habrá perdido y será de gran utilidad para el proceso.
- 11. UN PRINCIPIO ADICIONAL: Espere lo inesperado, prepárese para lo poco probable y considere incluso lo que le aseguraron no ocurriría. Proyecte todos los escenarios posibles. Siempre es mejor prepararse y que no ocurra nada, a que ocurra algo y no estar preparado.

En definitiva, si se siguen estos 11 principios prácticos aumentarán las probabilidades de alcanzar un acuerdo satisfactorio para las partes. En todo caso, negociar nunca es una pérdida de tiempo. Las negociaciones que fracasan también son fructíferas, ya que permiten enfrentar de mejor forma las fortalezas y debilidades de ambas partes en un eventual juicio.

Cómo cerrar una negociación exitosamente

Los cierres que ratifican un acuerdo leonino entre una parte todopoderosa y otra débil conducirán tarde o temprano a nuevas dificultades y demostrarán haber sido malos.

Por Cristian Saieh, Director del Programa de Negociación UC y Darío Rodríguez, PhD. en Sociología de la Universidad de Bielefeld, Alemania.

Rangos de negociación

Toda negociación consiste en una comunicación en que las partes tratan de llegar a un acuerdo respecto de lo que las convoca. A la primera oferta de cada parte se le llama punto de partida y tiende a anclar la negociación en torno a cierto punto. Si, por ejemplo, se negocia el precio de un auto de segunda mano y el vendedor dice que vale 5 millones de pesos, el precio final será más o menos cercano a ése. Por eso es clave preparar cuidadosamente la oferta que se piensa hacer, estudiando toda la información pertinente para legitimar las propuestas (precios de autos del mismo modelo y año, tasación fiscal, avalúos de las compraventas de autos, etc).

Por lo demás, la oferta tiene que ser razonable. Si el valor propuesto es demasiado elevado, probablemente la otra parte se retirará o perderá la confianza frente a una baja sustancial, porque nuestra forma de negociar puede parecer un bluf.

Por su parte, también la contraoferta debe ser razonable. Si se aleja demasiado de la oferta inicial, puede provocar desinterés para continuar negociando. Pero también la contraoferta puede incorporar variables distintas a las consideradas en la oferta. Si se trata de la venta de un auto, se puede ofrecer un menor precio e inventar opciones creativas que le den valor a esa contra oferta, como pago al contado, el aplazamiento en la recepción del vehículo, etc. Si se negocia un aumento de sueldo, el empleador puede ofrecer un sueldo menor acompañado de mejores beneficios de bienestar,

vacaciones más largas, oportunidades de desarrollo personal y profesional, etc. Naturalmente, el desarrollo y creación de opciones es más complejo en negociaciones que se dan en un ámbito competitivo (como la venta de un auto, en que la relación importa poco), a diferencia de la negociación por condiciones laborales (en que las partes generalmente se necesitan entre sí). Si las conversaciones llegan a un callejón sin salida, es conveniente tener pensados modos de destrabarlas. En general, tal cosa ocurre cuando no se ha logrado identificar los intereses de la otra parte y, por eso, las opciones ofrecidas no son suficientemente atractivas para ella. Una forma de invitar a la otra parte a descubrir sus intereses puede ser: "Creía haber identificado sus intereses, pero parece que estoy equivocado, porque ninguna de las opciones que le he propuesto lo deja satisfecho: ¿Qué le parece si me ayuda a descubrir alguna forma de solución que le parezca aceptable?". Asimismo, si las negociaciones están definitivamente entrampadas y el negociador hábil no ha podido generar un Plan B/BATNA de calidad, podrá preguntar al otro: "Por favor ayúdeme: ¿Qué debiera pasar o qué necesitaría ofrecerle para que pudiéramos continuar negociando?" Generalmente la respuesta del negociador intransigente apuntará a sus intereses con lo que nuevamente nos encontraremos en el camino de generación de opciones. Si la respuesta es "nada", tal vez sea mejor dejar la mesa de conversaciones.

Para hacer esto efectivamente, tener claros los intereses y el punto objetivo al que se quiere llegar con la negociación.

Para determinar el punto objetivo, resulta clave tener criterios de legitimidad que le den razonabilidad y justicia. En este aspecto, resulta determinante mantener una actitud de escucha activa hacia la otra parte, que permita percibir sus intereses y su punto objetivo, aspectos que la otra parte no suele revelar directamente, pero que pueden entreverse a partir de lo que ésta diga. Se trata de escuchar sin interrumpir, para entender a la otra parte, que se sienta acogida y después explicar nuestro punto de vista.

Asimismo, es fundamental tener determinado el punto de retirada, el cual está asociado a nuestro plan B fuera de la mesa de negociación. Al respecto, debemos determinar el llamado BATNA/Plan B (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado): ¿qué hago si no llego a un acuerdo en esta negociación? Esta pregunta nos ayudará a fijar un punto de retirada de la mesa de negociación que sea acorde a la realidad y a nuestros intereses. Por otra parte, resulta conveniente determinar y estimar el plan B de la otra parte, lo que nos permitirá saber con mayor precisión cuánto está dispuesto a ceder.

En estos ejercicios de anticipación de Plan B no debemos olvidar que este debe ser concreto, no especulaciones de lo que pasará si no llego a acuerdo.

Cerrando la negociación

El cierre es la última fase de una negociación, pero no es la última en importancia. Todas las actividades realizadas desde el primer momento de la preparación estaban orientadas a lograr el cierre. Por eso, los negociadores experimentados son especialmente cuidadosos en esta etapa y, durante la planificación, han visualizado su punto objetivo, el acuerdo al que quieren llegar, así como los obstáculos que deberán superar para su obtención. El viejo refrán que dice "el pan se quema en la puerta del horno", demuestra ser muy verdadero en las negociaciones. Por esta misma razón, es necesario preocuparse por no dar lugar a malos entendidos –antiguos o nuevos-, que posteriormente hagan inviable el acuerdo, generando nuevas tensiones.

También pueden surgir nuevos desacuerdos respecto a cláusulas del cierre, tales como obligaciones de las partes, responsabilidades, plazos, indemnizaciones por incumplimiento, etc.

Para que una negociación concluya en forma exitosa, es necesario que su cierre sea claro y deje establecidas las responsabilidades; pero especialmente, que sea duradero y posible de cumplir por las partes. Los cierres que ratifican un acuerdo leonino entre una parte todopoderosa y otra débil, conducirán tarde o temprano a nuevas dificultades y demostrarán haber sido malos.

Es preciso darse el tiempo necesario para redactar los acuerdos y cláusulas finales. También se debe considerar el tiempo suficiente para revisar el texto que se va a firmar, dado que es irresponsable quedar con dudas para no demorar más las cosas o porque el cansancio exige concluir pronto.

Esta clase se publicó originalmente en La Clase Ejecutiva de Emol en diciembre del año 2016 y contó con la colaboración de Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC.

Tips para el cierre

- Negocie **cómo** se llevará a cabo el proceso de negociación.
- Establezca parámetros y una fecha límite.
- Tenga **metas claras**, pero sea **flexible** en cuanto a la generación de opciones para lograrlas. Escuche las ideas del
- Intente establecer **exclusividad** en la negociación.
- No tema al conflicto, pero jamás descalifique a la otra parte.
- Utilice la información disponible: **escuche activamente**, pregunte e investique.
- Haga más fácil a la otra parte elegir, preparando sus negociaciones pensando en **soluciones integradoras**.
- Haga notar sus concesiones: aunque esté cediendo algo de poco valor, no lo exprese de esa forma; así, la otra parte lo tomará como una gran concesión.
- Tome un **receso (suba al balcón)** si lo necesita para reevaluar el proceso y cómo continuar la negociación, o para dar el espacio para salir de una atmósfera tensa.
- Si esto no funciona, cambie los negociadores, con quienes no estén afectados emocionalmente por el proceso o no se encuentren enfrascados en una lucha de personalidades.
- Traiga una **tercera parte confiable**, para determinar si existe una zona común para un posible acuerdo.
- Establezca un acuerdo contingente:
- Debe haber claridad respecto de las metas y las expectativas de cada parte. Trate de proponer un esquema de recompensas y castigos en caso que se cumplan o no los plazos de entrega.
- Debe atender a los propios intereses, y a los de la otra parte, mejor que el respectivo plan B.
- Debe tener altas posibilidades de cumplimiento.
- Debe reforzar, o a lo menos no empeorar, las relaciones.

Mediación, Diálogo y Clima Colaborativo

La mediación, en la visión común de los ciudadanos, se vincula a una voluntad de querer llegar a un acuerdo, sin que se divise, ni se revele, la necesidad de un proceso previo de diálogo, el cual genere un escenario colaborativo, para explorar o trabajar un acuerdo.

Por Soledad Lagos Ochoa, Abogada, mediadora del Consejo de Defensa del Estado y profesora de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile.

En términos generales, cuando a las personas que no están vinculadas a la teoría o los conceptos sobre métodos de resolución alternativa de conflictos (RAD) o a la operatividad de los mismos, se les pregunta acerca de lo que entiende por mediación, refieren habitualmente expresiones como "eso es para llegar a un acuerdo"; "ambas partes deberán ceder algo"; "es mejor un mal acuerdo a un buen juicio"; en fin, son expresiones que aluden básicamente a la idea de un acuerdo, como forma de zanjar la disputa y presuponen que las partes tienen intención, convicción y decisión de lograrlo.

Esta visión técnicamente se vincula más bien a una lógica transaccional para la resolución del conflicto, es decir, hay una concesión parcial, pues se satisface alguno de los intereses propios y al menos alguno de la otra. Ambas partes ceden en algo su postura original, para poder llegar a acuerdo.

Es el típico caso del regateo. Uno hace una oferta, el otro una contraoferta y se divide la diferencia. En términos generales cuantificamos o monetarizamos la suma en disputa, haciéndola determinada y la parte que uno toma afecta la del otro. Esta estrategia no busca crear valor, sino simplemente repartir la diferencia, en aras de la solución.

Sin embargo, los mecanismos RAD y particularmente la mediación se estructuran en una lógica diferente, pasando de una "torta de tamaño fijo" que solo puede partirse en unidades delimitadas a una "torta que puede agrandarse" y que permite añadir valor a las soluciones pero, ¿que implica esto en concreto?

Los intereses

El concepto de interés, esencialmente subjetivo, nos permite, realizar este ejercicio de "agrandar la torta". Así por ejemplo cuando planteamos la posición "usted debe cumplir sí o sí el contrato", estamos manifestando: Yo confié en usted y por ello contraté (este incumplimiento me ha defraudado); si usted preveía que no iba a cumplir, porque no me lo dijo con la antelación necesaria, para que yo tomara medidas; a usted no le importa lo que a mí me pase; usted ha tenido otras veces esta actitud y este incumplimiento es coherente a ello, etc.

Todos estos aspectos, que se encuentran detrás de los planteamientos concretos posicionales, y que constituyen nuestros intereses permiten "agrandar la torta" y en definitiva añadir valor a la solución que se alcance. Las posiciones no se negocian, son por definición rígidas (ni se acercan); lo que se trabaja en una mediación son los intereses.

Sin embargo esta distinción, que los mediadores visualizamos tan claramente, no es parte de la forma habitual de comunicación entre las personas. Por ello, cuando nuestros planteamientos rígidos se contraponen, saltan las alarmas de la existencia de un conflicto, que da luces de tal, precisamente por dicha oposición y evidentemente, las partes en discursos posicionales siempre se verán enfrentadas y lo habitual es que quienes concurren ante un mediador no estén en condiciones por sí solas de dialogar, ya sea porque se perdió la confianza o en muchas casos, porque nunca existió esta; ni menos capacidad de diálogo.

La importancia de las herramientas comunicacionales

Por ello, la labor del mediador, es fundamentalmente "guiar un proceso comunicacional entre dos o más partes, a fin de que estas puedan resolver un conflicto, satisfaciendo sus intereses". Dicho esto, podemos clarificar que la mediación, no es preguntar a las partes ¿quieren llegar a un acuerdo?, sino crear las condiciones necesarias para que quienes están enfrentados, ante una diferencia, puedan sentarse, abordarla y lograr un acuerdo.

Ahora bien, cuando hablamos de mediación, hecha la apreciación por un externo, se podría presuponer que esta vinculación se generará automáticamente, por el solo hecho de concurrir a una sesión de mediación, pero la verdad es que ello en la práctica no es así, por cuanto en términos generales en nuestro sistema jurídico la primacía absoluta del mecanismo juicio y/o arbitraje como forma de resolución de conflictos, se traduce en que las personas entienden que, para resolver sus conflictos necesariamente deben convencer al otro y/o desacreditar lo expuesto por quién tiene una postura distinta. De esta forma, esa dinámica que es transversal a nivel nacional, implica que las personas, y sociedad en general, entienden que los conflictos se resuelven fundamentalmente a través del enfrentamiento, primando la desconfianza brutal en el otro.

Por ello, no es cosa fácil lograr que se genere el espacio para que las personas enfrentadas en una disputa puedan lograr comunicarse efectivamente. Existen diversas definiciones de diálogo, pero todas ellas tienen en común la idea de que 2 o más partes intercambian información a través de una conversación en la que manifiestan sus ideas o comparten sus diferencias. Este diálogo incorpora elementos digitales (lenguaje verbal) o analógicos (para-verbal, esto es, tono, ritmo, volumen, etc. y no-verbal, cualquier canal que no utilice el lenguaje, como gestos, movimientos corporales, vestuario, etc.).

Sumado al dialogo, el mediador debe instalar el "clima colaborativo". Es decir, no basta con que pueda entablarse una conversación entre las partes, escuchándose; sino además, es necesario que "ellas entiendan y comprendan la necesidad de trabajar en conjunto su problema, para lograr resolverlo".

Dicho esto, ¿cómo el mediador logra instalar el diálogo y generar un clima colaborativo? A través de diversas Herramientas Comunicacionales (escucha activa, parafraseo, preguntas, reformulaciones, etc.) y gestionando las distintas etapas del proceso, es decir el mediador va guiando a las partes sobre qué y cuándo abordar los temas a resolver (discurso de apertura; audiencias conjuntas o individuales según las necesidades del proceso; luego del paso de posiciones a intereses, abordaje de criterios objetivos y análisis de alternativas, etc.).

Para los abogados, esta premisa no parece muy comprensible por cuanto, dada la preeminencia de las etapas pre definidas por el legislador en un proceso jurisdiccional, no es necesario crear un "clima". Nadie ante una audiencia de prueba por ejemplo, señalaría que es imprescindible que exista "clima probatorio"; sin embargo en una mediación, sí asiste un abogado que asesora a una de las partes, debe manejar estos elementos no sólo desde el punto de vista teórico, sino también práctico. De ahí la importancia de que en los programas de formación de negociadores y/o mediadores no solo se aborden conceptos, sino además haya entrenamiento.

El momento de buscar el acuerdo

Sólo una vez concluida esta labor (generación de diálogo y clima colaborativo), y en un escenario de confianza, es posible abordar si existe o no alguna posibilidad u opción de acuerdo.

Los conflictos surgen en sistemas de interacción que se retroalimentan donde las personas que se comunican y transmiten contenidos. La comunicación en negociación debe ser eficiente y efectiva.

Es fundamental tener presenta la importancia de la comprensión técnica de la vinculación entre diálogoclima colaborativo y acuerdos, y la necesidad de crear las condiciones necesarias para poder instaurar el diálogo, la conversación y la escucha, con el objeto de abordar las distintas aristas de un conflicto. Esto cobra aún más relevancia para los operadores que trabajan la consecución de acuerdos (políticos, contractuales, familiares, etc.); de lo contrario, se genera un desprestigio de la idea "acuerdo", entendiéndose como cesiones sin razón, ni contenido.

Finalmente, el diálogo y la existencia de un clima colaborativo, aun cuando no se traduzca en acuerdo, genera para las partes un deuteroaprendizaje, que le permite a las personas adquirir herramientas para resolver sus propios conflictos o visualizar a su contraparte desde otra perspectiva, reconociendo y comprendiendo los valores que sostienen sus posturas. Coherente a ello, todos los servicios de mediación a nivel local, independientemente de las tasas de acuerdo alcanzados, tienen altísimos niveles de satisfacción usuaria, por sobre el 70%, por ejemplo en materia de familia o de salud.

En una sociedad democrática es necesario arribar a acuerdos, pero no transaccionales, sino en base a diálogos colaborativos, que den valor a los acuerdos alcanzados, y que por lo tanto representen y aúnen los intereses de todos quienes concurren a él, más allá de las diferencias. Solo de esta manera la ciudadanía podrá entender en su justa dimensión el concepto y el VALOR de los acuerdos.

La mediación como método preferente de solución de controversias

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

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

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

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

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

Sin perjuicio de su relevancia en Chile, conocemos las desventajas, tanto tangibles como intangibles, de recurrir al sistema judicial; altos costos en dinero, la dilación de las causas, la falta de especialización de los jueces, el que las sentencias abordan los efectos del conflicto más que las causas -que es lo relevante- y, tal vez lo más grave, el casi seguro rompimiento de las relaciones entre las partes, ya que las sentencias dictaminan un ganar/perder.

Métodos alternativos de resolución de conflictos

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

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

Las ventajas de la mediación están bien documentadas y países la han adoptado como una vía esencial de acceso a la justicia y de resolución de disputas en diversas materias como familiar, laboral, medioambiental y comercial. Aún con estas positivas experiencias, en Chile queda un largo camino por recorrer en este ámbito.

Legalismo y desconfianza

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

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

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

Aunque se podría pensar que el uso de métodos de resolución de conflictos es patrimonio exclusivo de países desarrollados (como en Australia, en que el 85% de los conflictos se solucionan mediando), existen realidades cercanas que vale la pena mirar. Sin ir más lejos, otro país latinoamericano, Colombia, ha logrado poner a la mediación como un mecanismo central para resolver disputas de carácter comercial. Por ello el desarrollo reciente, aunque todavía incipiente, de la mediación comercial en Chile, gracias a la labor del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago, es un motivo de optimismo.

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

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

Este artículo se publicó originalmente en La Clase Ejecutiva de Emol en agosto del año 2017 y contó con la colaboración de Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC.

No sólo el clima está cambiando

La vida -más aún en los tiempos en que vivimos- es una eterna negociación. La sociedad actual mutó de un modelo piramidal y jerárquico en ámbitos como el laboral, a sistemas donde la horizontalidad -bien entendida- es la realidad que impera en las organizaciones modernas. Estos cambios requieren de líderes que generen estrategias, objetivos y dialogo entre sus equipos.

Por Macarena Letelier Velasco, Directora Ejecutiva del Centro de Arbitraje y Mediación Cámara de Comercio de Santiago.

Durante los últimos años hemos sido testigos de cambios que han impactado el día a día de las personas, sin duda uno de los más notables el cambio climático. Lluvias en épocas inesperadas, nevazones que no estábamos acostumbrados podrían cubrir de blanco la ciudad de Santiago, un otoño muy caluroso, entre otros.

Aquí nos queremos detener en otro cambio que se ha producido de manera paulatina, en instituciones y empresas: los espacios de trabajo que se utilizan para desarrollar las funciones de quienes las integran. Las oficinas a puertas cerradas han sido reemplazadas por espacios comunes donde las personas interactúan, comparten y acuerdan normas de convivencia, tales como la intensidad de la iluminación, ruido, olores y la temperatura ambiente. Ejemplo de esto son las oficinas de Google en la Universidad de Humboldt, Berlín, o en París, donde empresas tienen entre sus proyectos que sus colaboradores no tengan un puesto fijo, sino se instalen en un puesto libre a medida que van llegando.

Lo anteriormente descrito nos lleva -necesariamente- a desarrollar habilidades negociadoras, tanto de los líderes de los equipos de trabajo, como de cada uno de sus integrantes. El objetivo es mantener un buen ambiente, lograr lo mejor de cada uno en su función y cohesionar equipos que valoren el trabajo colaborativo. Hasta ahora, en oficinas a puertas cerradas no ha existido la necesidad de negociar elementos, como la temperatura del lugar, la iluminación o el volumen de la música, menos aún la cantidad de veces que suenan algunos teléfonos con timbres "tan particulares". En ese escenario las decisiones han sido individuales y no colectivas por lo que no se requería habilidades negociadoras.

La vida -más aún en los tiempos en que vivimos- es una eterna negociación. La sociedad actual mutó de un modelo piramidal y jerárquico en ámbitos como el laboral, a sistemas donde la horizontalidad -bien entendida- es la realidad que impera en las organizaciones modernas. Estos cambios requieren de líderes que generen estrategias, objetivos y dialogo entre sus equipos.

El formato innovador al que hemos aludido es un desafío que pone a prueba la capacidad que tenemos de adelantarnos a los conflictos a través de procesos claros de acuerdo, buscando el interés real en cada en una toma de decisiones a la hora de compartir el espacio de trabajo, incluso sobre detalles mínimos del lugar en el que pasaremos la mayor parte de nuestro tiempo. Las ventajas de estos nuevos formatos sólo serán posibles de apreciar si los actores involucrados ejercitan la negociación como mecanismo preventivo de conflictos. De otra manera, la productividad y -más importante aún- la calidad de vida de las personas sufrirá las consecuencias menos deseadas.

¿Cómo vemos estos cambios? Las nuevas generaciones se adaptan sin duda de manera natural. Quienes hemos conocido y habitado formatos tradicionales, esto es, oficinas a puertas cerradas, muchas veces sin transparencia, o en ocasiones espacios abiertos, pero siempre con paneles divisorios, tenemos un desafío importante por delante. Hoy el proceso de negociación se enseña con técnicas, elementos y experiencias que -sin lugar a dudas- apoyan los cambios, y que en este caso, implica que la toma de decisiones cotidianas individuales pasa a ser parte de procesos colectivos, lo que supone armonizar y equilibrar culturas y preferencias diversas.

Queremos rescatar que existen cambios que pueden ir acompañados de procesos de negociación, lo que no ocurre en el caso del cambio climático y los fenómenos naturales, sin perjuicio del rol que cumple el humano en las causas que los producen.

No solo el clima está cambiando.

La mediación como mecanismo alternativo para resolver conflictos socio-ambientales

Por Juan Pablo Schaeffer, Abogado y Gerente de la División de Desarrollo Sustentable de Colbún.

Estamos viviendo como sociedad un momento de profunda desconfianza y falta de diálogo, generándose conflictos que finalmente han impedido el desarrollo de relevantes proyectos de inversión en nuestro país. La búsqueda de una solución a dichos conflictos que permita un diálogo permanente entre los actores, y que sea distinta a la tradicional vía judicial –la cual involucra tiempos y costos importantes-, es un camino que las empresas que desarrollan proyectos están propiciando.

Debemos partir por entender que el conflicto es parte de la naturaleza humana. Está presente en nuestra vida personal, familiar y social y en las relaciones entre comunidades, pueblos y Estados, y en particular en el desarrollo de proyectos de inversión. Ahora bien, el conflicto en sí mismo no es algo positivo ni negativo, es algo natural. Las empresas tenemos que aprender a vivir con él y buscar nuevos mecanismos para resolverlos y transformarlos en oportunidades para mejorar nuestras relaciones con el entorno.

En el caso de los proyectos de inversión, los conflictos se vinculan por lo general a impactos sociales o ambientales que éstos generan o podrían generar. El Instituto Nacional de Derechos Humanos de Chile identificó 102 conflictos socio-ambientales en el país, entendidos como disputas entre diversos actores –personas naturales, organizaciones, empresas privadas y/o el Estado-, manifestadas públicamente y que expresan divergencias de opiniones, posiciones, intereses y planteamientos de demandas por la afectación (o potencial afectación) de derechos humanos, derivada del acceso y uso de los recursos naturales, así como por los impactos ambientales de las actividades económicas.

Del análisis de dichos conflictos se puede concluir que existen causas objetivas, como la disputa por el territorio, por

los recursos hídricos, por los impactos socio-ambientales que el proyecto podría generar a las comunidades del entorno, pero también hay muchas causas más subjetivas, que tienen que ver con la falta de dialogo de los actores, desconfianza profunda entre las partes, entre otros. Todo esto genera una destrucción de valor enorme para nuestro país. El desafío es implementar mecanismos que nos permitan tener un mejor dialogo entre los actores que están involucrados en el desarrollo de proyectos.

¿Qué mecanismos nos podrían ayudar a resolver estos conflictos? Sin lugar a duda la mediación es uno de aquellos que tiene una ventaja enorme en esta área, porque son las partes las que tienen que dialogar para resolver su conflicto. La mediación es un proceso en que los participantes, con el apoyo de un mediador, identifican los problemas, desarrollan opciones de solución, consideran/evalúan opciones/ alternativas y toman decisiones respecto de soluciones a un conflicto. El mediador actúa como tercera parte imparcial que colabora con las partes para que logren un acuerdo, pero no está llamado a resolver el conflicto. El rol clave lo tienen las partes.

Según datos de la International Chamber of Commerce (ICC), la mayoría de los casos de mediación termina en acuerdo. Además, los procesos duran en promedio 4 meses desde que se solicita hasta el acuerdo final y con costos muy por debajo de aquellos que podría tener un juicio. Más importante aún, la mediación permite que los actores involucrados tengan que dialogar para resolver su conflicto.

En esta línea, en Chile se está potenciando la mediación. Por ejemplo el Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago ha realizado cursos y talleres de mediación, con la participación activa de muchos abogados y el nombramiento de nuevos mediadores. Coincidente con lo anterior, el número de causas de mediación aumentaron el año pasado cerca de un 70%,

lo que demuestra que es un campo profesional con mucho potencial de crecimiento.

Llevando esta positiva experiencia de mediación al campo del desarrollo de proyectos de inversión, hay varias empresas que están acordando con las comunidades del entorno mecanismos alternativos para resolver sus conflictos, como la mediación. Esto les permite desarrollar capacidad de dialogo entre las partes y enfrentar sus diferencias de una manera eficiente antes que escalen.

Todos estamos conscientes de los desafíos que presenta hoy el desarrollo de proyectos de inversión, y por eso necesitamos respuestas innovadoras a dichos desafíos. Mientras más energía le destinemos al resolver nuestros conflictos de una manera constructiva, como es la mediación, vamos a estar colaborando para tener un mejor país.

Rumor y conflicto en las redes

Si bien la chismografía de internet no elude el conflicto, sino que lo busca, su objetivo no es lograr un determinado interés, polemizando para hacer notar su legitimidad. Únicamente importa llamar la atención y, para hacerlo, recurre a los impulsos básicos del ser humano, tan estudiados por Freud: sexo y conflicto, libido y thanatos.

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

Rumores y chismorreo tecnológico.

Tras el triste resultado de la selección nacional de futbol de Chile en la última fecha de las Eliminatorias para el Mundial de Rusia 2018, se produjo cierta tensión en las redes sociales a raíz de los dichos de Carla Pardo, esposa del capitán y arquero de la selección, Claudio Bravo. Las declaraciones se referían a la indisciplina de algunos jugadores que, sin mencionar nombres, no habían estado a la altura del desafío y la responsabilidad que les cabía.

Aunque el propio Claudio Bravo recalcó que el problema de la eliminación definitiva de la selección chilena, debía ser analizado entre los propios protagonistas de los hechos deportivos y no por la farándula, insinuó, al pasar, que cada cual sabía la responsabilidad que le correspondía. Su opinión no hizo más que avivar el debate; nuevos personajes se sumaron y hasta se publicaron comentarios hechos mucho tiempo atrás por Sampaoli, ex director técnico de la selección chilena, tras lo cual este se sintió obligado a hacer nuevas declaraciones con las que intentaba disminuir el efecto negativo que podrían tener hoy, sobre él, esos comentarios del pasado.

Los sucesos referidos muestran la importancia que han adquirido las redes sociales en las comunicaciones de la sociedad. Su relevancia, a la hora de formar opiniones, es tal que numerosos personajes de la política, la economía y hasta la ciencia ocupan las plataformas tecnológicas para hacer llegar sus mensajes a la mayor parte de la población. Frecuentemente se explica que el fenómeno no es tan nuevo, sino que los tradicionales rumores, tan propios de la vida social de todas las épocas, se han modernizado al expandirse a través de un medio más poderoso.

Sin embargo, los rumores carecían de autores identificables: "Supe, de buena fuente, que...". Nunca se conocía el origen exacto de un rumor, mientras estos comentarios portados por Internet comienzan por la declaración hecha por alquien que no quiere quedar en el anonimato. Tanto el antiguo rumor como el chismorreo tecnológicamente portado se preocupan poco por la verdad, pero la tecnología ha creado una gigantesca memoria que puede rescatar dichos de muchos años atrás y compararlos con la actualidad. Las palabras, se decía, "se las lleva el tiempo", por lo tanto, el rumor se iba construyendo de forma absolutamente irresponsable, sin temer que después alquien pudiera recordar con exactitud lo dicho para poner en relieve, por ejemplo, contradicciones. Lo que hoy se afirma queda grabado y en cualquier momento puede ser reproducido. No es ya posible aducir que nunca se dijo algo semejante ni que lo dicho ha sido "sacado de contexto"; está grabado y se vuelve a exponer al público.

No obstante, esto no ha hecho aumentar la responsabilidad por lo que se dice o hace. No importa que después se demuestre su falsedad o el cambio radical de postura de quien lo dijera. Se ha impuesto con gran soltura la idea de que no importa lo que se diga, lo relevante es decirlo. Tampoco importa aparecer ante la observación de todos exponiendo algo sensato, haciendo un papelón o protagonizando un escándalo, sino que lo clave es aparecer: llamar por algunos instantes la atención de las redes. Ha habido casos, por ejemplo, en que para volver a ser vista, una figura olvidada de la farándula se expone voluntaria e intencionalmente a la maledicencia del público; no importa lo que hablen de mí, solo importa que hablen. Lo novedoso

que aporta el desarrollo de las tecnologías de información es que por primera vez en la historia de la humanidad, se rompe el modelo de un centro visible que comunica a una inmensa audiencia de personas anónimas. Hoy cualquier individuo puede ser el emisor visible, conocido, que transmite sus mensajes a la multitud. Se logra notoriedad, se pierde el anonimato, mientras dura la atención de la muchedumbre. Pero las masas son inestables y su atención pasajera. Basta que otra persona proponga algo que parezca inesperado y "saque roncha", para que cambien la dirección de sus miradas y olviden lo que antes concitó su atención. Por eso es que, para mantenerse en un puesto destacado, es preciso volver a "golpear" con una nueva intervención llamativa. Para permanecer, se requiere contar con "seguidores" que regularmente se informen de nuevos comentarios y chismes, cuya exigencia es ser "sabrosos", suscitar controversia, molestar a personajes conocidos, burlarse de lo respetado o aceptado por muchos.

Farándula, conflicto y negociación.

Otra diferencia entre el rumor transmitido en voz baja para recalcar su carácter de información no oficial, de trascendido al que no todos tienen acceso, y las opiniones difundidas por internet en sus diversas plataformas es que el rumor no suscita polémica y los comentarios de internet frecuentemente lo hacen. En efecto, el rumor es transmitido en interacciones directas entre personas que pueden creer o no en su veracidad, retransmitirlo o dejar que llegue hasta ahí, sin participar en su difusión. Prácticamente nunca encuentra oposición en otro rumor encaminado a desmentirlo. Aunque puede haber rumores diferentes y hasta opuestos, no se produce una guerra de rumores en la que todos compitan por la aceptación del público. Puede ser contrarrestado por la información oficial, si se considera que está provocando alarma pública, pero no por otro rumor que niegue lo que circula en la habladuría masiva. Lo contrario ocurre con lo dicho en las plataformas tecnológicas. Esto busca polemizar, zaherir, molestar, denunciar, ridiculizar con el objeto de lograr visibilidad y, de ser posible, permanecer el máximo tiempo posible en ese punto de discusión.

Si bien la chismografía de internet no elude el conflicto, sino que lo busca, su objetivo no es lograr un determinado interés, polemizando para hacer notar su legitimidad. Únicamente importa llamar la atención y, para hacerlo, recurre a los impulsos básicos del ser humano, tan estudiados por Freud: sexo y conflicto, libido y thanatos. Decir o mostrar

algo que genere controversia, provoque interés sexual o una combinación de ambos ofrece una mayor probabilidad de ser visto, de llegar a "viralizar" lo expuesto; este es el sueño de quienes participan activamente en las redes sociales tecnológicamente soportadas.

Pese a lo anterior, ni al rumor ni al chismorreo tecnológico les interesa negociar. El rumor carece de autores visibles y no pretende polemizar. Las opiniones vertidas en las redes quieren provocar polémica, pero no desean lograr acuerdos ni esclarecer verdades. Se lanza una piedra al estanque y se espera producir muchas olas; si son grandes, mejor. No es posible negociar a través de Twitter; se puede insultar, amenazar, provocar, pero no alcanzar consenso ni llegar al fondo del asunto. Cualquier opinión emitida puede generar una ola de comentarios, igualmente irresponsables. Aunque todo haya comenzado con una declaración bienintencionada, inevitablemente recibirá de vuelta sorprendentemente ácidas. No hay, ni puede haber, diálogo entre los directamente afectados. Esto mismo contribuye a la irresponsabilidad que caracteriza los dichos expresados por este medio. Nada en ellos apunta a lograr acuerdos y tampoco se espera que tengan grandes repercusiones o conduzcan a la solución de los problemas discutidos.

Por eso tiene toda la razón el capitán de la selección chilena. El análisis de una situación social relevante, como el mal desempeño del equipo nacional, no puede ser hecho a través de la farándula. Exige una conversación responsable entre quienes se encuentran calificados para conducirla. Aun cuando sean muchos los convocados a participar en la discusión, siempre será un número limitado que favorezca el intercambio de ideas, jamás se involucrará a las masas. Aunque requiera sacar a la luz hechos graves o, mejor, precisamente por ello, debe ser llevada a cabo con argumentos racionales orientados a encontrar verdades, a buscar comprensión, a dirimir conflictos. Necesariamente debe seguir el camino de la negociación, porque todos desean que los problemas sean fríamente analizados, para encontrar acuerdos que permitan a la selección salir robustecida. Puede haber conflicto y opiniones encontradas; seguramente se van a presentar. Pero el interés de la selección y, probablemente, de todo Chile es discutir las diferentes posiciones para encontrar el verdadero interés de todos: salir del mal momento, para repensar el futuro. ■

Este artículo se publicó originalmente en La Clase Ejecutiva de Emol en noviembre del año 2017.

Nuevas comunicaciones, nuevas negociaciones

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

Por Cristian Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

Los mails de Steve Jobs

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

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

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

Criterios de legitimidad

Por su parte, Steve Jobs levantó criterios de legitimidad para persuadir a la editorial. Entre otros, que iTunes contaba con 120 millones de tarjetas de crédito registradas y 12 mil millones de descargas. Además, que analistas y estudios predecían que el iPad vendería en pocas semanas las unidades vendidas por Kindle, el dispositivo de Amazon, en un año y medio.

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

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

Salir del punto muerto

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

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

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

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

Negociación 2.0

La negociación, como todo fenómeno social, tiene lugar en la comunicación. Por eso es preciso entender en qué consiste esta y cuáles son algunas de las habilidades más adecuadas que se pueden entrenar para ser comunicadores eficaces. La comunicación es el elemento constituyente de todos los sistemas sociales, y la negociación es un sistema social que se genera en las comunicaciones que las partes sostienen entre sí.

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

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

 Obstáculo de la comprensión: que el otro entienda lo que se le quiere decir.

- Obstáculo de la distancia: llegar a los ausentes.
- Obstáculo de la aceptación: convencer al otro.

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

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

Expresiones verbales y no verbales

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

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

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

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

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

Al no compartir un mismo espacio-tiempo con la otra persona, no podemos dar por descontado que va a entender todo lo que decimos. Expresiones simples, tales como "Tengo frío", "deliciosa comida", "estoy cansado", "me gusta", etc., no

requieren de mayores explicaciones en un espacio-tiempo compartidos, pero son difíciles de explicar por teléfono o por carta

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

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

Negociar a través del teclado

Nuevas formas de comunicarse implican nuevas maneras de negociar. Hoy resulta imposible imaginar cómo sería formar parte de una empresa o llevar a cabo un emprendimiento sin correo electrónico.

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

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

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

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

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

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

Este artículo se publicó originalmente en el Diario Financiero en enero del año 2017.

Propuestas para destrabar a los tribunales

Por Cristian Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

El nuevo Presidente que asume el poder durante el mes de marzo, debería considerar en sus propuestas al país fortalecer la solución alternativa de conflictos. Pese a algunos avances en la última década en mediación laboral, de familia y salud, nos enfrentamos a una compleja realidad en materia de disputas civiles y comerciales que debiera concitar una profunda revisión por parte de los actores políticos llamados a generar políticas públicas concretas en esta materia.

La litigiosidad ha aumentado en forma sostenida en nuestro país y los tribunales se encuentren colapsados por las cobranzas masivas de casas comerciales, entidades financieras e instituciones de previsión social. Se estima que apenas un 10% de los ingresos a los tribunales ordinarios de justicia corresponde a litigios de mayor cuantía, mucho de los cuales ni siquiera tienen relevancia jurídica. Entonces, las partes involucradas en una controversia tienen pocos incentivos para ocupar este camino, ya que es lento, caro y existe desconfianza en su funcionamiento.

Nos encontramos con un problema estructural de ausencia de efectividad y eficiencia de nuestro sistema judicial. No debemos olvidar, además, que el costo económico para el Estado de mantener el poder judicial es altísimo y muchos de estos recursos, como señalamos, van en directo beneficio de actores que necesitan un sistema de cobranza a su disposición. Así las cosas, es indispensable que nuestros jueces atiendan primordialmente y en mejores condiciones el ejercicio de la función jurisdiccional que les es propia y para la que han sido formados, liberándoles de toda actividad que tenga carácter meramente administrativo o irrelevante desde el punto de vista de la solución de una controversia.

El camino que parece ser idóneo para enmendar este endémico problema debiera ser que nuestros legisladores, por una parte, busquen procedimientos administrativos de mayor celeridad que resuelvan el problema de las cobranzas comerciales que nada tienen que ver con el derecho, liberando a los jueces de esta pesada carga. Y, por otra parte, para los conflictos de relevancia comercial y civil, reconocer la importancia de la solución alternativa de conflictos, en especial la mediación, como un mecanismo preferente, mecanismo que además tiene la virtud de no empeorar la relación entre las partes involucradas en la contienda.

¿Cómo hacerlo? Existe en tramitación desde al año 2012 un proyecto de reforma a nuestra justicia procesal civil que no ha sido objeto de prioridad y que lamentablemente, no cuenta con una decidida inclinación por los sistemas alternativos de solución de conflictos. Es indispensable para Chile modernizarse en esta materia.

Países como Italia, España, Portugal, Australia, Inglaterra, solo por nombrar algunos, han puesto el centro de su legislación a la mediación como método preferente de resolución de controversias, con resultados auspiciosos. A modo ejemplar, en Australia un 85% de las controversias se resuelven mediante estos mecanismos alternativos. En una sociedad donde la desconfianza se ha instalado, estas propuestas pueden poner a las partes en el centro de la solución de sus problemas, generando mayor valor tangible e intangible para ellas y la sociedad. ■

Este artículo se publicó originalmente en el Diario Financiero en octubre del año 2017.

Conflictos multipartes: cuando la complejidad de la negociación aumenta

Habitualmente, cuando pensamos en un conflicto y en su salida negociada, imaginamos una escena que contempla a dos actores que defienden sus posturas y se comunican para lograr persuadirse mutuamente. Sin embargo, aunque la concepción quizás más gráfica de la negociación es aquella que incluye exclusivamente a dos partes, en muchas de ellas existen más de dos involucrados.

Por Cristian Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

La primera distinción que necesitamos hacer es que en la gran mayoría de las negociaciones están en juego los intereses de más de dos personas. Cada una de las partes puede estar compuesta por muchas personas y, a su vez, pueden existir otros intereses que influyan sobre la actuación de las partes directamente involucradas.

Basta pensar en el ejemplo de una negociación colectiva, donde cada uno de los representantes de la empresa posee sus propios incentivos y debe responder a sus superiores, quienes también reportan al directorio, los accionistas, entre otros. Por el lado del sindicato, compuesto por un grupo de personas, los representantes tienen intereses propios, que a su vez deben compatibilizar con los de las bases, con otros sindicatos de la compañía, organizaciones intersindicales a las que les interesa el resultado, etc.

Este ejemplo posee características de las llamadas negociaciones horizontales, en las que existen grupos compuestos por distintas partes, como también de las negociaciones verticales, que son aquellas en las que los negociadores deben rendir cuentas a un superior jerárquico que evalúa el resultado de la negociación.

A partir de esta primera distinción, es necesario recalcar que durante la preparación de una negociación deben considerarse no solo los intereses directamente involucrados, sino que también aquellos que, sin pertenecer a las partes directas, se puedan ver afectados por el acuerdo o por la toma de decisiones, porque pueden obstaculizar su ejecución.

La era de los conflictos multipartes

Sabemos que la comunicación y la negociación están íntimamente ligadas, ya que negociar es comunicarse y porque sin comunicación no existirían los conflictos ni los sistemas sociales. Por ello, no ha de extrañarnos que la evolución en la forma en que nos comunicamos influya en la forma en que enfrentamos los conflictos.

El rápido aumento en el número de comunicaciones a nivel mundial, junto con la capacidad de coordinación que prestan los medios de comunicación actuales, han favorecido la aparición de conflictos multipartes, en que confluyen los intereses de múltiples actores. Hoy en día, las personas no sólo forman parte de una comunidad global permanentemente conectada que les permite hacer suyas necesidades que de otra manera sentirían ajenas, sino que también, han adquirido la capacidad de actuar de forma coordinada para fortalecer su poder negociador.

Sólo recordemos el ejemplo de las manifestaciones que se originaron a raíz de HidroAysén, el proyecto de generación eléctrica que pretendía instalar varias represas en el curso del Río Baker y el Río Pascua, en la Región de Aysén. Entre las partes involucradas estaban la empresa, el Gobierno, detractores y promotores civiles, ONGs, comunidades indígenas y varios otros. En ese caso, se originó a través de las redes sociales un movimiento que logró comunicar la posición de los opositores del proyecto a todo el país e incluso más allá de sus fronteras. Prueba de ello fueron las protestas

que se realizaron en Santiago, Alemania, Francia y Suecia, a miles de kilómetros de los lugares que se podrían considerar directamente afectados por el proyecto y sus externalidades.

Como es imaginable, conflictos como este no son de fácil solución. A la multiplicidad de intereses en juego se suma el aumento de la complejidad de las comunicaciones. Las improbabilidades de que todos los involucrados comprendan lo que se quiere comunicar y lo acepten, son considerablemente mayores.

Por lo mismo, el éxito de estas negociaciones implica una preparación más exhaustiva aún y gestionar con gran inteligencia y empatía las relaciones humanas. En razón de lo anterior, para muchas empresas el paradigma ha cambiado y hoy requieren mantener contacto constante con su entorno. Trabajar permanentemente con sindicatos, comunidades y otros grupos de interés o stakeholders, ha pasado a ser en muchas organizaciones la regla general, porque permite generar una relación y construir un capital de confianza para abordar eventuales conflictos de forma más cooperativa.

Ya que los conflictos multipartes son de tan compleja solución, en muchos casos puede ser necesaria la intervención de un tercero que actúe como mediador o facilitador, con el fin de ayudar a las partes a acercar sus posiciones, a evaluar sus alternativas y estimar el costo de no llegar a acuerdo. Algunos países han creado instituciones que actúan bajo esta premisa, sobre todo en ámbitos como el socioambiental, donde se producen grandes controversias a raíz del impacto de proyectos extractivos. Por ejemplo, en Perú se creó la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad, un organismo público que, estando encargado de fomentar el diálogo entre actores sociales, públicos y privados para prevenir conflictos, también presta asistencia en su negociación y mediación. Experiencias como esta recalcan que el rol de los terceros puede ser clave.

William Ury, uno de los fundadores del proyecto de Negociación de Harvard, propone el concepto del "Tercer lado", que está compuesto por todas aquellas personas que rodean al conflicto, aún cuando no participan en él de forma directa. El Tercer Lado está compuesto por los que están adentro del conflicto (amigos, familiares e incluso las propias partes, que podrían salirse del conflicto y verlo desde otra perspectiva) y por los de afuera (vecinos, personas neutrales, entre otros). Ury plantea que todos quienes componen el Tercer Lado en un conflicto tienen la capacidad de colaborar durante su prevención, solución y contención, recordándoles a las partes los bienes mayores que están en juego y aportando altura de miras. ■

Este artículo se publicó originalmente en La Clase Ejecutiva de Emol en octubre del año 2015 y contó con la colaboración de Alonso Quevedo.

Estereotipos, prejuicios y estigma en las relaciones con el pueblo mapuche

El prejuicio es una estrategia perceptiva que predispone a adoptar un comportamiento negativo hacia personas o miembros de un grupo, cuyo contenido descansa sobre una generalización rígida respecto de ese objeto y que prescinde de datos de realidad. La deconstrucción de estereotipos y la superación de los prejuicios, se da a partir de experiencias que puedan transformar y transformarnos. Por eso, una forma de desaprender y superar los perjuicios es a través de la comunicación, vivir experiencias positivas, o tener más información sobre el otro, que permitan cambiar ideas, actitudes y conductas.

Por Rosa María Olave. Directora Programa Resolución de conflictos, Facultad de Derecho Universidad Alberto Hurtado.

I. Introducción

Cuántas veces hemos escuchado frases como las siguientes: "Los mapuche son flojos, y no saben trabajar la tierra", "son violentos y conflictivos", "tienen sangre guerrera", "no saben dialogar", o "el origen de la violencia está en aquellos mapuches movilizados, que practican la delincuencia y el terrorismo", entre muchas otras. Lo que develan estas frases, son un conjunto de estereotipos, prejuicios y conductas discriminatorias presentes respecto del pueblo mapuche, y que es necesario analizar y comprender.

Recientemente, sacerdotes jesuitas chilenos que habitan en territorio mapuche, han publicado un libro sobre los prejuicios y estereotipos hacia el pueblo mapuche, la que contribuye a introducirnos en un proceso reflexivo y autocrítico respecto de las ideas preconcebidas y las simplificaciones que en muchas ocasiones se escuchan, así como las conductas discriminatorias hacia el pueblo mapuche que existen en Chile.

II. Estereotipos y percepción de la realidad

Un estereotipo es una imagen o percepción exagerada o una creencia preestablecida sobre los otros, que simplifica y reduce la percepción del otro, ya sea se trate de un individuo o un colectivo.

Tajfel (1984), señala que el estereotipo es una imagen estructurada y aceptada por la mayoría de las personas, la cual simplifica la realidad, agrupa características del medio, genera su ordenamiento y facilita la comprensión de la nueva información. Además, señala que en el área de las relaciones inter-grupales, los estereotipos son necesidades individuales de organización del medio, cuya función sería comprender los

acontecimientos para justificar los comportamientos frente a otro grupo, ya sea para clarificar o acentuar las diferencias, y así lograr una distinción positiva en favor del propio grupo.

En una dirección similar, Sangrador (1996) señala que los estereotipos configuran una suerte de realidad social construida. Así, cuando las personas desean compartir espacios y formar parte de un grupo, comunican estereotipos sobre su propio grupo y sobre los otros grupos. Estos estereotipos terminan trazando límites o fronteras entre grupos, impidiendo el ingreso de personas ajenas a los mismos. De ahí que los estereotipos funcionan como justificadores ideológicos, legitiman las relaciones sociales y construyen la identidad del sujeto. Desde esta perspectiva, están lejos de ser atribuciones neutrales.

El estereotipo según Ignacio Martín-Baró (2000) es la forma común de percepción interpersonal que utiliza categorías simplificadas, por lo general cargadas con una buena dosis emotiva de carácter peyorativo o negativo.

Se puede decir, entonces, que el estereotipo es una estrategia perceptiva que implica el reconocimiento de atributos que tienen las personas por el solo hecho de pertenecer, o de suponer que pertenecen, a grupos a los que se les atribuyen características específicas. Tales características o atributos son a menudo muy simplificadas y generalizadas, e implícita o explícitamente representan un conjunto de valores, juicios y suposiciones acerca de la conducta de tales categorías grupales, de sus características o de sus historia. Los estereotipos funcionan para definir e identificar grupos de personas que se suponen parecidos en ciertos aspectos, comprometidos por ciertos valores o motivados por objetivos semejantes. Los estereotipos fomentan una creencia o pre-

noción fundada en suposiciones que sirven de fundamento y cumplen una función central en la organización del discurso del sentido común.

Por otra parte, desde el campo de la resolución de conflictos, Edy Kaufman (2014) señala que un estereotipo es una imagen exagerada o creencia preestablecida sobre los otros, simplificada y sin tomar en cuenta sus diferencias individuales, siendo una concepción fija, que tiende a deshumanizar a los otros. Para este autor, los estereotipos no reflejan la realidad. Señala, además, que los estereotipos se vuelven especialmente problemáticos durante los conflictos, donde la demonización del "enemigo" (con quien se está en conflicto) lleva a percibir a los otros de manera negativa, exacerbándose cuando se produce una situación de escalada de violencia, o bien, ante la presencia de mala o cero comunicación entre las partes.

Resulta fundamental conocer los estereotipos, creencias y opiniones que se tienen sobre un grupo social, incluyendo las opiniones, creencias, información, para poder destrabar esas creencias, y promover espacios de intercambio, en lugar de imágenes distorsionadas de la realidad.

III. Prejuicios

Por otra parte, el prejuicio implica una actitud negativa u hostil hacia una persona o determinado grupo, que se forma sin un conocimiento suficiente del otro, pero que resulta creíble y tiende a catalogar a las personas o los grupos, sin conocerlas.

Se puede señalar que los prejuicios son ideas preconcebidas que se tienen de alguien o de algo, sobre lo cual se emiten juicios, antes de conocer suficientemente a aquel o aquello sobre lo cual se opina. Los prejuicios pueden referirse a la etnia, el color de piel, el género, la clase social u otro elemento de la identidad de una persona, respecto de la cual se mantienen pensamientos o actitudes negativas hostiles hacia aquellos que no pertenecen al grupo del observador.

Para Moscovici (1993), los prejuicios son actitudes desfavorables hacia un grupo social y sus miembros, que presentan una fuerte base emocional que se traduce en manifestaciones negativas de este orden, frente a individuos que pertenecen a categorías sociales desvalorizadas.

El prejuicio, entonces, es una estrategia perceptiva que predispone a adoptar un comportamiento negativo hacia personas o miembros de un grupo, cuyo contenido descansa sobre una generalización equívoca y rígida respecto de ese objeto y que prescinde de datos de realidad. Por esta razón acompaña fenómenos personales, interactivos y sociales que son difíciles de erradicar. Es así como se tiende a catalogar a las personas sin conocerla.

IV. Discriminación

Por otra parte, la discriminación la podemos entender como una forma de comportamiento observable que implique menosprecio, rechazo, indiferencia, segregación, exclusión o preferencia por persona, grupo o institución en detrimento de otra. Es la consecuencia observable de la presencia de estrategias perceptivas de contenido negativo, tales como el prejuicio o el estereotipo.

La discriminación se basa en criterios de orden ideológico, de raza, color, sexo, religión, edad, origen étnico, orientación sexual o de cualquier característica que menoscabe o anule el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad de los derechos humanos de las personas y los grupos, como así también del reconocimiento igualitario de las libertades fundamentales que les competen, tanto en las esferas políticas, sociales, económicas, culturales, como en cualquier otra

Explicar y analizar los conceptos de estereotipo, prejuicio y discriminación es necesario ya que ayudan a comprender algunos de los prejuicios y estereotipos existentes hacia los mapuche y que se explican en la publicación jesuita señalada. Algunos de éstos se relacionan con ideas como las siguientes:

"Los mapuche no tienen capacidad organizativa ni racionalidad suficiente para alcanzar acuerdos, por eso es tan difícil resolver el conflicto". Se devalúa la capacidad de organización y las capacidades de generar acuerdos que poseen las comunidades mapuche.

"El pueblo mapuche es sólo una etnia y es parte de la nación chilena". Esto se relaciona con el desconocimiento sobre los procesos históricos y sociales relacionados al pueblo mapuche.

"El conflicto mapuche tiene que ver básicamente con la conquista española y no tiene gran actualidad". Indica la necesidad de conocer el origen del conflicto con el Estado chileno.

"El pueblo mapuche no puede tener espacios de autonomía, pues no saben ponerse de acuerdo en la toma de decisiones". Se puede decir frente a esta idea que el pueblo mapuche tiene larga historia de diálogo, parlamentos y formas de establecer acuerdos.

"El Estado ha hecho lo suficiente y más para resolver

el conflicto, con la implementación de políticas que han destinado muchos recursos en programas sociales y compra de tierras para los mapuche". En esta creencia, la idea a la base es que el pueblo mapuche es sólo objeto de políticas y programas de apoyo social.

"El modelo forestal y las industrias extractivas generan riqueza, y no afecta la cultura ni la vida comunitaria del pueblo mapuche, y además hoy son empresas social y ambientalmente responsables". Sería necesario conocer los efectos e impactos que han tenido en la geografía, el ambiente y en la vida de las personas y comunidades mapuche

"El origen de la violencia está en aquellos mapuches movilizados, que practican la delincuencia y el terrorismo." Habría que preguntarse de dónde proviene el origen de la violencia.

"Las demandas políticas estructurales son asuntos de grupos minoritarios, ideologizados, infiltrados, y el pueblo mapuche mayoritariamente no coincide en ellas." Un aspecto a indagar en relación a este prejuicio es conocer las demandas del pueblo mapuche que se han planteado en procesos participativos amplios, como lo fue el proceso participativo constituyente indígena.

"No se le puede entregar tierra al mapuche si no sabe trabajar ni hacer producir la tierra". La tierra para el mapuche no es un algo, sino es un alguien. La tierra no es un recurso sino un ser vivo con quien se establece una relación.

"El conflicto tiene que ver con la pobreza del pueblo mapuche, y no con un problema político". El conflicto es político, y requiere comprender la complejidad de éste, y por tanto la respuesta al conflicto no tendría que ver con la pobreza del pueblo mapuche.

Si los conflictos están directamente relacionados con los prejuicios y estereotipos, entonces se hace necesario conocer, develar y reconocer qué se opina, qué se cree y qué se conoce respecto del pueblo mapuche. Así también fomentar el conocimiento mutuo, y generar espacios que refuercen las imágenes reales y positivas, rompiendo así determinados prejuicios, estereotipos y conductas discriminatorias.

V. Hacia el diálogo

Y entonces, ¿cómo avanzar hacia relacionarnos de una manera distinta con el pueblo mapuche?

El diálogo es un camino. Un diálogo verdadero que se oriente hacia la construcción de procesos de paz y justicia, pero es precisar algunos aspectos del diálogo. No sirve cualquier diálogo:

El diálogo es un instrumento y/o una vía, y se apela a éste, cuando se está frente a un conflicto, pero, muchas veces, se confunde el diálogo como un fin, y se pierde de vista, que el diálogo es un medio, una vía a través de la cual puede ser posible buscar soluciones a problemas compartidos. Pero para que éste ocurra, es necesario, que el diálogo no se conciba como el objetivo final, porque si es así, éste se puede transformar en un obstáculo, y más bien generar desconfianza, principalmente en aquellos que se encuentren en una posición de mayor desventaja.

Una de las metas del diálogo, es comprender distintas perspectivas y aprender de ellas. Sirch y Campch (2007) plantean que el diálogo busca comprender diferentes perspectivas y aprender de ellas. En este proceso, las personas son capaces de escuchar a los demás, para comprender cómo sus experiencias forman sus convicciones, y hablan desde su propia experiencia y comprensión, aceptan las experiencias de las demás como reales y válidas, parecen estar relativamente abiertas a expandir su comprensión de un determinado asunto, las personas cooperan hacia un entendimiento común y un espacio de apertura para trabajar en torno a las actitudes, perspectivas y necesidades propias en relación con otras personas y/o grupos.

Así también Kaufman (2004) advierte que, si bien el diálogo abre posibilidades, también conlleva ciertos riesgos, que son importantes de señalar:

El diálogo puede generar un espacio falso de simetría, cuando la relación entre las partes es desigual, y no permite un verdadero diálogo simétrico

Puede tender a evitar hablar sobre los temas que dividen a las partes, y los que producen la controversia y generar un espacio falso de conversación.

Aceptar el status quo, y el diálogo sea más bien una herramienta de no cambio.

Los riesgos de dejar fuera del diálogo a los problemáticos y así etiquetar a los que asisten como pro diálogo o dentro de las propias facciones en conflicto se cuestione a los participantes en instancias de diálogo.

Kaufman plantea que la meta del diálogo debiese ser la transformación de participantes a comunidades epistémicas o "de aprendizaje", en la que ambos lados desarrollan una comprensión compartida de la realidad del otro,

El trabajo en torno a los conflictos, tanto en su comprensión como en su abordaje y/o tratamiento, requiere desentrañar, desnaturalizar mitos estereotipos y prejuicios que, y que, en la mayoría de las veces, contribuyen a que cualquier conflicto se mantenga en el tiempo, se agudice y escale, y se generen situaciones de violencia y crisis.

Finalmente, la publicación jesuita sobre los prejuicios hacia el pueblo mapuche, invita no sólo a analizar, desde una mirada crítica, reflexiva y problematizadora, nuestras propias creencias y juicios o prejuicios, sino que nos invita y desafía como sociedad, a desnaturalizar, desprejuiciar, y a conocer y aprender de la historia y riqueza del pueblo mapuche.

La deconstrucción de estereotipos y la superación de los prejuicios, se da a partir de experiencias que puedan transformar y transformarnos. Por eso, una forma de desaprender y superar los perjuicios es a través de la comunicación, vivir experiencias positivas, o tener más información sobre el otro, que permitan cambiar ideas, actitudes y conductas.

Construir la paz social, requiere de establecer relaciones equitativas y justas entre todas las personas, y que exige necesariamente reconocer las injusticias y repararlas. Para avanzar en la paz social y la justicia, se necesita reconocimiento del pueblo mapuche como sujeto de derecho, y esto implica un reconocimiento pleno y profundo a éste. Esto solo será posible, si entre otras cosas, superamos y derribamos prejuicios y estereotipos que hoy están presentes.

Bibliografía

- Kaufman, E. (2004). Procesos basados en el diálogo: un vehículo para la construcción de paz. En E.P. y otros, "Construcción de la paz II: experiencias de éxito en la sociedad civil". Estados Unidos.
- Kaufman, E. (2014). De Socios en Conflictos a Socios en Paz, Ediciones Cries, Argentina.
- Martín-Baró, I. (2000). Acción e ideología: psicología social desde Centroamérica, San Salvador: UCA Editores. San Salvador.
- Moscovici S. (1993). Psicología social II: Psicología Social y problemas sociales. Paidós, Buenos Aires.
- Sangrador, J. L. (1996). Identidades, actitudes y estereotipos en la España de las autonomías: Madrid.
- Schirch, L. & Campt, D. (2007). The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects. Intercourse, PA: Good Books.
- Tajfel, H. (1984). Grupos humanos y categorías sociales. Edit: Herder. Barcelona.

Escondida: evadir ante la escasez de opciones

La dificultad para generar opciones de mutuo beneficio y la existencia de un BATNA interesante para el sindicato significó cambiar a una estrategia de evasión. ¿El resultado? Se postergó la resolución del conflicto a costa de una huelga que se prolongó por más de 40 días, dejando desgastadas las relaciones.

Por Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación, y Benjamín Astete, Subdirector del Programa de Negociación UC.

Comunicación y confianza

A inicios del año pasado, la Minera Escondida se mantuvo en huelga durante más de un mes y medio. Instalada en el mayor yacimiento de cobre del mundo y cuya propiedad mayoritaria pertenece a la australiana BHP Billiton, se observó entre la empresa y el sindicato una de las negociaciones más tensas del país en los últimos meses.

Una característica que destacó durante el proceso fue la dificultad para crear y mantener confianza entre las partes, lo que llevó a la imposibilidad de generar opciones creativas y de valor para las partes.

Tanto así que, a fines de febrero, Carlos Allendes, vocero del sindicato n°1, se refería a las declaraciones del CEO de Escondida, Andrew Mackenzie, de la siguiente forma: "No tenemos negociación alguna. A raíz de lo que dijo el CEO, o alguien le mintió o él está mintiendo, porque nosotros no estamos negociando absolutamente con nadie". Al mismo tiempo, puntualizaba que habían 3 puntos intransables: respetar el pie de la negociación en cuestión, no utilizar los tiempos de descanso de los trabajadores para aumentar la producción, y la no discriminación de los trabajadores que fueren contratados en el futuro, incluyéndolos dentro de los beneficios que se obtengan producto de la negociación en marcha.

Lo anterior encierra una clara contradicción que es interesante analizar: por un lado, se señala que no hay negociación alguna en marcha; pero, por otro, se exige que se respeten los términos de la negociación y que se proyecten sus resultados en el futuro. Esto, si bien puede ser considerado como una estrategia de presión, evidencia las dificultades que trae la falta de confianza en la comunicación entre las partes.

Posiciones y criterios de legitimidad

Dentro de las peticiones del sindicato, se encontraban un reajuste salarial del 7% y un bono de término de conflicto de \$25 millones de pesos. Planteados en la reunión de mediación entre ambas partes, la empresa respondió ofreciendo un reajuste de 0% y un bono de \$8 millones de pesos. Para los dirigentes, estos eran puntos negociables, en contraste con elementos como los tiempos de descanso y las condiciones de futuros trabajadores.

Sin embargo, ambas partes no pudieron encontrar puntos de acuerdo, lo que implicó que la huelga se extendiera por 44 días y que, según las estimaciones de la Comisión Chilena del Cobre (Cochilco), se generara una pérdida total de producción de entre 220.000 y 230.000 toneladas de cobre, calculándose que, por cada día de paralización, se dejaron de recibir cerca de 20 millones de dólares.

En general, la imposibilidad de acercar posiciones entre las distantes propuestas de las partes usualmente se debe, entre otras, a las dificultades para generar opciones mutuamente atractivas y que estén sustentadas en criterios de legitimidad objetivos, independientes de la voluntad de las partes y aceptados por éstas. De esta forma, lo que parece lógico para una de las partes, en ocasiones puede llegar a parecer absolutamente absurdo para la otra.

Evasión en el cierre de la negociación

Todo esto significó que los trabajadores hayan decidido rechazar la última oferta hecha por la empresa y acogerse al artículo 369 del Código del Trabajo, el cual permite prorrogar el contrato colectivo anterior, con iguales estipulaciones, por el plazo de 18 meses. Es decir, en un año y medio más, el sindicato estará nuevamente en pie de negociar, esta vez bajo

la nueva legislación laboral, la que entre otras modificaciones, elimina el derecho a reemplazo del empleador, por lo que se sentará a conversar con la empresa bajo un equilibrio de poderes distinto.

Analizado desde una perspectiva negociadora, los trabajadores eligieron pasar de una estrategia competitiva a una estrategia de evasión, apostando a una salida provisoria que finalmente dilata o posterga el conflicto.

Esto puede ser inteligente cuando existe una alternativa fuera de la mesa de negociación que es real, concreta y de fácil ejecución y, por consecuencia, permite al menos satisfacer nuestros intereses básicos a través de otro medio que no depende de la otra parte, mientras se espera una mejor oportunidad para renegociar. En este caso, la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN, o BATNA por sus siglas en inglés) del sindicato consistía en acogerse al artículo 369, lo que fue preferido en desmedro de las propuestas de la empresa y las opciones generadas en la mesa de negociación.

Sin perjuicio de lo anterior, siempre esta decisión debiera ser sopesada con el análisis de otros factores, lo que en este caso se puede traducir en dos preguntas:

La primera es si acaso se soluciona efectivamente el conflicto. Pareciera que, si bien se cierran las negociaciones, lo cual tiene como importante efecto la deposición de la huelga, el conflicto de base no se resuelve y cabe esperar que el tiempo que resta de los 18 meses que el artículo 369 establece para volver a renegociar, se transformen en un período de preparación para una próxima negociación colectiva que se augura compleja. Es probable que la empresa intente adelantar las conversaciones, con el fin de evitar un nuevo episodio de pérdidas como el recién vivido con la huelga, lo que reafirma que las negociaciones serán prácticamente seguidas.

La segunda pregunta clave es ¿cómo quedaron las relaciones empresa-sindicato? Sin duda, después de una negociación de estas características, es bastante probable que las próximas conversaciones, tanto las cotidianas como especialmente aquellas que se llevarán a cabo de cara al próximo contrato colectivo, deban cargar con el fantasma de la desconfianza y con lo recién ocurrido. Está claro que, para ambas partes, la tarea de reconstruir las relaciones será ardua si pretenden trabajar juntos y la próxima vez generar valor.

El fortalecimiento de la gerencia frente a los cambios en la negociación colectiva

Por Cristian Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

Ejecutivos de empresas y dirigentes sindicales afectados por el cambio a la legislación laboral se movilizan rápidamente para abordar la nueva realidad que enfrentarán a contar de abril en los procesos de negociación colectiva. Los informes en derecho, opiniones legales y reuniones de emergencia se multiplican.

Pero, ¿qué hay del fortalecimiento de las habilidades de negociación de ejecutivos y profesionales responsables de los procesos de negociación colectiva?

Al parecer pocos han reparado que, en lo sucesivo, se requerirá recurrir al pensamiento estratégico y contar con destrezas negociadoras incorporadas al desarrollo profesional de los que intervengan directa e indirectamente en los procesos de negociación. Y este es un gran desafío ya que la realidad indica que en la mayoría de las empresas existen carencias importantes en estos ámbitos. Y, ¿cuáles son esas habilidades?: capacidad de preparación, esto es, pensamiento estratégico, paciencia, prudencia y flexibilidad.

Abordaremos el primero, la capacidad de planificar estratégicamente, preparación que se hará imperiosa ya que en un horizonte muy cercano tendremos procesos de negociación con un balance de poder entre gerencia y dirigentes inclinado a favor de estos últimos. Los pasos para asegurar el éxito de la preparación son:

- 1. Analizar exhaustivamente a la otra parte, especialmente la persona del negociador ya que negocian individuos, no sindicatos ni empresas.
 - 2. Definir los aspectos o el "propósito" de la negociación,

esto es, qué es lo que se va a negociar y las prioridades asociadas.

- 3. Delimitar los intereses subyacentes de las partes, preguntándonos para qué y por qué quiero/quiere la otra parte tal o cual cosa.
- 4. Identificar el rango de negociación para cada aspecto a negociar, estableciendo con precisión el punto de partida, el objetivo y el de retirada y anticipar los de la otra parte, tal vez esto último lo más complejo.
- 5. Consultar con otros sobre la "realidad" de los supuestos, idealmente con una lluvia de ideas o brainstorming.
- 6. Determinar las opciones que puedan aumentar valor para ambas partes, especialmente aquellas que son de bajo valor para uno y de alto impacto para la otra (las denominadas "cheap coins").
- 7. Conocer a cabalidad nuestro Plan B y el de la otra parte, el que se determina a través de la siguiente pregunta: "¿qué hago si no llego a acuerdo en la mesa de negociación?".
- Y, por último, desarrollar argumentos sustentados en criterios de legitimidad, esto es, datos duros que sean contrastables.

Es cierto que los cambios legales son profundos y afectarán las relaciones entre trabajadores y empleadores, pero el cambio más relevante deberá ser el perfeccionamiento del pensamiento estratégico y de las habilidades negociadoras.

Este artículo se publicó originalmente en el Diario Financiero en enero del año 2017.

Negociación 2017 del reajuste del sector público

La negociación del reajuste salarial de los trabajadores del sector público (la "Negociación del Reajuste"), observada durante los últimos meses de 2017 y que año a año protagonizan el Ministerio de Hacienda y la Mesa del Sector Público, pone de manifiesto los alcances e importancia de un conflicto institucionalizado de dimensiones políticas, económicas y sociales. Asimismo, y desde la perspectiva de la negociación, permite sacar algunas lecciones cuyo valor transciende las particularidades del mismo.

Por Eduardo Morandé, Abogado y Diplomado en Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

¿Qué podemos aprender de la Negociación del Reajuste? Aquí algunas ideas.

1. Tropezando dos veces con la misma piedra (del reajuste): la necesidad de aprender de las experiencias y preparar la negociación estratégicamente.

Si es cierto que frente a cualquier conflicto que pretendamos resolver mediante una negociación es necesario prepararse, con mayor razón lo es en conflictos de interés público, multipartes, de alta complejidad e intensidad como es el caso de la Negociación del Reajuste. Analizar estratégicamente los antecedentes de la negociación, a la otra parte, fijar objetivos y planear los medios que se utilizaran para lograrlos, resultan tareas determinantes en la consecución de buenos resultados. Adicionalmente, aprender de experiencia pasadas (o equivalentes) y anticiparse a escenarios posibles son siempre un ejercicio sumamente útil en la elaboración de la estrategia negociadora.

2. La desafortunada fijación con el "quarismo": la importancia de distinguir entre la posición y los intereses.

Uno de los problemas más recurrentes en la Negociación del Reajuste es el posicionamiento de las partes y, en definitiva, su fijación con el monto del reajuste, el afamado "guarismo". Es decir, las partes más que identificar los intereses en juego, se enfocan en una cifra o monto en particular, como si se tratara de la única materia susceptible de ser negociada. Por regla general, el excesivo posicionamiento conduce a las partes a atrincherarse, regatear y, en definitiva, a competir. Identificar los intereses de la otra parte y negociar en base a ellos permite aumentar la cantidad de opciones sobre la mesa y, en consecuencia, las posibilidades de acuerdo. Por otra parte revela una cierta disposición a obtener un resultado mutuamente beneficioso y denota empatía para con la otra parte, lo que se traduce en colaboración mutua y la obtención de mejores resultados.

confrontacional? 3. ¿Negociador ¿Petitorios desmesurados? ¿Paros ilegales?: el rol fundamental de los criterios de legitimidad.

La Negociación del Reajuste nos recuerda la relevancia de contar con buenos criterios de legitimidad. Es decir, de principios objetivos e independientes de las partes que impregnan legitimidad y justicia a la negociación y, como consecuencia de ello, al acuerdo alcanzado. Muchas veces, dichos criterios permiten a las partes construir acuerdos mutuamente satisfactorios, pero otras tantas, proveen a las partes (o a una de ellas) buenas razones para desechar ofertas o descartar posibles acuerdos que, bajo esos mismos criterios, no resultan beneficiosos. En la Negociación del Reajuste es usual observar petitorios desmesurados, retóricas competitivas (e incluso combativas), paros ilegales, presiones ilegitimas, por normar algunos ejemplos. Frente a dichas tácticas elaborar un discurso sólido que se encuentre sustentado en criterios o principios de legitimidad terminan siendo la mejor protección los intereses del negociador.

4. El fin del conflicto no siempre supone el acuerdo: el as bajo la manga llamado "alternativas".

Con la aprobación en el Congreso del proyecto de reajuste 2016, los funcionarios públicos deponían el paro en que se encontraban y con ello ponía fin al conflicto con el Gobierno. Sin embargo, nunca existió acuerdo con el Gobierno ni tampoco aprobación del proyecto que a la postre sería aprobado en el parlamento. La situación anterior ilustra y nos recuerda que la solución de una controversia no siempre supone la convergencia entre las partes y que, por lo pronto, la satisfacción de los intereses puede lograrse por otras vías. Como por ejemplo el uso de alternativas (es decir aquellas posibles soluciones fuera de la mesa de negociación y que no dependen de la otra parte). En Negociación del Reajuste 2016, la alternativa de desechar el acuerdo con los funcionarios públicos y llegar un acuerdo con los parlamentarios, permitió finalmente resolver el conflicto. Como bien se ha dicho, buscar, identificar y desarrollar alternativas (así como eventualmente ejecutar la mejor de ellas) debiera ser siempre parte esencial de la planificación de todo negociador.

5. Desentrañando las razones del desacuerdo: el problema de la desconfianza en Chile.

Finalmente, la Negociación del Reajuste vuelve a recordarnos un problema de fondo y que afecta la generalidad de las negociaciones en Chile: la falta de confianza entre

las partes. Es la ausencia de confianza, entendida como la seguridad de que existe un compromiso reciproco por el suerte de cada cual y de la organización en general, la que finalmente nos lleva a dinámicas de conflicto como la que normalmente se observa en la Negociación del Reajuste. ¿Qué hacer para confiar? Pues bien, no existen recetas mágicas, se trata de un estado relacional que es fruto de un proceso mayor y que finalmente supone un cambio cultural. Sin perjuicio de lo anterior, institucionalizar instancias de diálogo como mesas de trabajo y negociación permanente bien se ha dicho que donde no hay confianza la negociación puede ser el camino para lograrla-, prestablecer protocolos de solución de controversias, introducir códigos de ética, desarrollar instancias de sociabilización entre las partes y procurar la generación de experiencias compartidas, por nombrar algunos ejemplos, parecen ser medidas en la dirección correcta.

Un peligroso error en las modificaciones del Sernac

Por Cristian Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

En un ambiente de creciente empoderamiento ciudadano, favorecido por el desarrollo de las tecnologías de la información y la interconectividad global, resulta fundamental el resquardo de la libre competencia y los derechos de los consumidores, especialmente en situaciones en que existen conflictos en que hay una dispareja distribución de poder entre las partes.

La Ley de Defensa de la Libre Competencia, recientemente modificada, tiende en forma acertada a velar por el correcto funcionamiento de los mercados. Es una pieza fundamental en esta materia, así como las modificaciones a la Ley de Protección al Consumidor, que se encuentran en tramitación en el Congreso con perfeccionamientos que importan un gran avance para el Sernac en cuanto a fiscalizar, sancionar, interpretar la ley y dictar instrucciones de carácter general.

El proyecto parte de un diagnóstico correcto, pues a pesar de los avances en los últimos años, es efectivo que las herramientas disuasorias del sistema resultan deficientes para proteger y resolver algunos conflictos. En ese sentido, es bienvenido el refuerzo a las facultades de fiscalización y sanción del Sernac. No obstante, en el proyecto se advierte un error conceptual grave, que va fue señalado por el Centro de Arbitraje y Mediación de la CCS y el Programa de Negociación UC, pero que no ha sido advertido por la opinión pública. En efecto, el proyecto propone un cambio en el rol del Sernac, confiriéndole facultades no solo para fiscalizar y sancionar, sino una excesiva participación en la mediación.

Sabemos que la mediación es, en términos simples, una negociación asistida, voluntaria, confidencial, informal y flexible. Y el mediador, que debe propender y garantizar el cumplimiento de un proceso de estas características debe ser, necesariamente -no hay otra opción si de mediación queremos hablar- una figura imparcial.

¿Cómo funcionarios del Sernac, encargados de fiscalizar y sancionar a las empresas y, eventualmente representar a los consumidores en un proceso no contencioso, pueden ser neutrales? No parece posible.

En efecto, es innecesaria una reflexión profunda para entender que quien está mandatado por ley para proteger los derechos de los consumidores no es imparcial en un proceso de mediación. Es evidente que una mejor protección a los derechos de los ciudadanos en materia de consumo es un tema crucial para el país; sin embargo, afectar la imparcialidad necesaria de la figura del mediador es un paso atrás en cuanto al fomento del correcto funcionamiento y la confianza en los mercados.

Una solución plausible es crear un cuerpo de mediadores con dedicación exclusiva, formación acreditada y una remuneración competitiva que sí puedan ejercer un rol autónomo, personas que, desde la imparcialidad, promuevan la confianza, faciliten el acuerdo y la cooperación. En materias de familia y salud, entre otras tantas, vemos que la figura de un mediador ajeno a las partes, a partir de su neutralidad, cumple ese rol.

Sin embargo, no es probable que funcionarios de un organismo que sanciona a una de las partes y representa a la otra en una contienda judicial, puedan garantizar el cumplimiento de ese rol en forma adecuada. Esperemos que este peligroso error se enmiende.

Este artículo se publicó originalmente en el Diario Financiero en junio del año 2017.

La decisión DC: generar poder a través de la competencia y las alternativas

En su junta nacional de abril de 2017, la DC decidió llevar un candidato propio a las elecciones presidenciales, decisión en la cual se dejaron ver elementos clave de toda negociación y cómo estos son utilizados en la generación de poder y la búsqueda de resultados.

[Opinión] Por Eduardo Morandé, Abogado y Diplomado en Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

En su junta nacional de abril de 2017, el Partido Demócrata Cristiano (DC) decidió, por una amplia mayoría, llevar un candidato propio a las próximas elecciones presidenciales. Así y por primera vez desde el retorno a la democracia, los partidos de centroizquierda no estarán representados por una candidatura común en la primera vuelta presidencial. Más allá del análisis político, la decisión de la DC pone a la luz algunos elementos fundamentales en toda negociación.

Estrategias de negociación: ¿relación o resultado?

En primer lugar, y desde la óptica de la influencia DC y su relación con los demás partidos de la Nueva Mayoría, nos recuerda que existen diferentes estrategias de negociación (de cesión, evasión, cooperación, competición y transacción) y que la conveniencia de cada una de ellas depende finalmente del valor preponderante entre la "relación" y el "resultado".

En el caso en particular, la pérdida de influencia de las ideas centristas y el deterioro de la affectio societatis, por una parte, junto con la necesidad de reforzar su identidad y mejorar el desempeño electoral, por otra, parecen explicar el transito progresivo de la DC desde una estrategia cooperativa a una competitiva.

Se ha dicho que en la estrategia competitiva se prioriza el resultado de la negociación por sobre la relación entre las partes y, en consecuencia, esta resulta aconsejable cuando: i) es imprescindible una acción rápida y contundente, ii) se trata de cuestiones vitales y/o iii) la contraparte puede estar aprovechándose del comportamiento no competitivo ("Negociar: Cooperar o competir", Saieh, Rodríguez y Opazo, 2006). Independientemente de cual haya sido el caso, no parece aventurado señalar que alguna de estas razones pudo haber sido determinante para la elección de estrategia por parte de la Democracia Cristiana y, en alguna medida, permiten entender el estado actual de las relaciones entre los partidos gobernantes.

Alternativas: una fuente de poder

En segundo lugar, y respecto a definición presidencial y parlamentaria, nos muestra la importancia de contar con alternativas fuera de la mesa de negociación. Es decir, soluciones a las que se puede recurrir y que no dependen de la otra parte.

La mejor de estas alternativas se denomina BATNA, sigla en inglés que corresponde a Best Alternative To a Negotiated Agreement ("Sí! De acuerdo", Fisher y Ury, 2011). El BATNA –que por definición ha de ser real, concreto y de fácil ejecución- otorga poder en la negociación, puesto que permite abandonarla cuando una alternativa fuera de ella resulta más conveniente.

Es eso lo que parece haber advertido la DC. Ante un proceso de primarias previsiblemente desfavorable y una negociación de cupos parlamentarios sumamente adversa, hizo uso de lo que estimó como su BATNA: desechar las primarias y llevar candidato propio a la primera vuelta presidencial, asegurando a uno de los suyos la posibilidad de participar en dicha instancia electoral y conservando la opción de negociar una lista parlamentaria con los demás partidos de la Nueva Mayoría.

La negociación continúa...

La decisión de la DC será un asunto largamente debatido y de consecuencias aún inciertas. Lo que sí es claro es que tras dicho acontecimiento político, ha quedado en juego la influencia del partido y su proyección dentro de la centroizquierda chilena. Se abrió entonces un nuevo escenario de negociación política en donde, inevitablemente, las estrategias de negociación y las alterativas serán determinantes. Finalmente, el éxito de la DC (y del resto de los partidos) dependerá de ello.

Segunda vuelta

En la segunda vuelta electoral se requiere mantener y modificar los programas y esto se hace negociando para sumar adherentes, pero sin desilusionar a quienes manifestaron su apoyo en la primera vuelta.

Por Darío Rodríguez, PhD. En Sociología, Universidad de Bielefeld, Alemania.

En estos meses hemos sido actores y testigos de una de las más importantes expresiones de la política: la elección de guienes serán encargados de dirigir el Estado durante el próximo período. El domingo 19 de noviembre de 2017, tuvo lugar la primera vuelta eleccionaria en la cual fueron seleccionadas las dos primeras mayorías que, en pocas semanas, debieron enfrentarse para que una de ellas fuera mandatada por la ciudadanía a cumplir el programa de gobierno prometido.

Este corto lapso de cuatro semanas estuvo marcado por la incertidumbre. Precisamente en eso consiste adoptar una decisión: convertir la incertidumbre en riesgo. Desconociendo el futuro, que permanece incierto, se debe asumir el riesgo de convertirlo en algo deseado. En política se trata de tomar decisiones vinculantes, vale decir, que deberán ser aceptadas como propias por los representantes que sean elegidos. La función de estos también consistirá en decidir, pero teniendo como premisa la decisión de quienes, con su voto, les otorgaron la legitimidad para hacerlo. Por eso los candidatos presentan sus programas donde explican lo que pretenden hacer si resultan elegidos: cuáles serán las premisas que orientarán sus decisiones como gobernantes. Con estos programas se busca atraer los intereses de los ciudadanos y lograr sus preferencias. Un voto es la expresión contingente de la voluntad de un ciudadano. Cada vez que se vuelve a enfrentar una decisión es preciso comprender que la contingencia es otra y que la voluntad ciudadana debe ser, nuevamente, conquistada.

En la segunda vuelta se requiere mantener y modificar los programas y esto se hace negociando para sumar adherentes, pero sin desilusionar a quienes manifestaron su apoyo en la primera vuelta. En la primera vuelta se trataba de marcar diferencias; en la segunda se busca destacar coincidencias con quienes hoy parecen cercanos, para profundizar las diferencias con el candidato que constituye la otra opción. La negociación, entonces, no consiste en el simple traspaso de los votos de uno a otro candidato, sino en demostrar a unos que, pese a sus cambios, un programa sigue respondiendo a sus intereses y, a otros, que las modificaciones introducidas lo convierten en la mejor respuesta a los suyos. La situación es compleja y su complejidad aumenta cuando se guiere sumar intereses de nuevos posibles votantes, cuyas voluntades parecen muy distantes e, incluso, opuestas entre sí.

El riesgo de esta decisión consiste en dar a entender que la incertidumbre ha sido develada, que se puede predecir el comportamiento contingente de los electores, en el secreto de la cámara de votación. Con esta ficción, se pretende conquistar a los indecisos, anunciándoles un futuro conocido que vale la pena construir o evitar por cualquier medio.

Este artículo se publicó originalmente en La Clase Ejecutiva de Emol en noviembre del año 2017.

Negociación del acuerdo comercial Chile-Argentina: la mejor estrategia es colaborar

Por Darío Rodríguez, PhD. En Sociología, Universidad de Bielefeld, Alemania.

Chile y Argentina han culminado recientemente su negociación para alcanzar un acuerdo comercial bilateral. Este será beneficioso para ambos países, aumentando sus oportunidades comerciales en servicios y compras públicas.

Se intenta ampliar, además, los instrumentos jurídicos que regulan las relaciones comerciales, agregando y profundizando disposiciones sobre temas tales como inversiones, telecomunicaciones, comercio electrónico, etc.

Ambas naciones tienen una larga historia de negociaciones debido a que comparten una extensa frontera. En esta historia ha habido encuentros y desencuentros, como es natural que suceda en las relaciones entre vecinos. Y es probable que haya muchas nuevas instancias de negociación en el futuro. La relación entre Chile y Argentina es necesaria y promete ser mutuamente conveniente.

Entre otras muchas condiciones, Chile tiene una gran costa que se abre a los mercados del Pacífico, y Argentina también cuenta con una importante zona costera orientada a los mercados del Atlántico.

Más lo que une que lo que separa

Desde que el mundo se ha globalizado y constituye, como señala Niklas Luhmann, una única sociedad mundial, las fronteras nacionales han ido perdiendo progresivamente su carácter de barrera que se esfuerza por ser inexpugnable. Hoy por hoy es mucho más lo que unen que lo que separan. Y la tendencia mundial parece apuntar en ese sentido unificador.

Para solo mencionar un ejemplo evidente, Francia y Alemania son también vecinas y su prolongada historia muestra grandes conflictos bélicos. Hoy en día, no obstante, comparten una sólida alianza que las pone en el centro de la Unión Europea.

Dos ejes al negociar

En el estudio de las negociaciones, se definen dos ejes que encuadran el campo de lo que se negocia. Dichos ejes consisten en variables que sirven para determinar cuáles son las estrategias de negociación recomendables.

Estas variables son: la importancia de la relación entre quienes han de negociar y la relevancia de obtener el máximo del interés en una negociación concreta.

Aun cuando entre dos países limítrofes se pueden presentar situaciones muy variadas, basta un examen general para constatar que no es posible olvidar la relación ni tampoco estimar que ha perdido algo de importancia.

Es algo sabido —y lo hemos experimentado— que cuando la situación política interna de un país se ha tornado difícil para la permanencia del gobierno, gobernantes irresponsables hacen que se produzca tensión con el país vecino.

Con ello esperan unir tras de sí a sus compatriotas y prolongar de este modo su mandato. Pese a ello, es evidente que la relación incrementa su importancia en una sociedad mundial.

El otro eje –el de la relevancia que puedan tener los intereses de cada una de las partes en una negociación dadanos muestra que, aunque pueda variar la importancia puntual de los intereses entre una negociación y otra, en el largo plazo los intereses de los dos países son centrales y ambos deben intentar maximizar su logro.

El resultado de este simple ejercicio hace resaltar que la estrategia más conveniente para estas dos naciones es colaborar tras la consecución del máximo beneficio mutuo.

Este artículo se publicó originalmente en La Clase Ejecutiva de Emol en octubre del año 2017.

Autonomía catalana: Un análisis desde la Teoría de la Negociación

Por Cristian Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

El jueves 12 de octubre de 2017 España celebró el Día de la Hispanidad, conmemorando los 525 años de la llegada Cristóbal Colón al continente americano. Todo ello, en medio de la crisis entre el gobierno español y los representantes de Cataluña. El conflicto en torno a la autonomía catalana puede ser observado desde las distintas dimensiones de la Teoría de la Negociación: objetual, temporal y social.

Posiciones e intereses

1. Dimensión objetual: Se refiere a los temas del conflicto, incluyendo las posiciones e intereses de las partes, así como las opciones y alternativas de que disponen.

En este caso, la posición de las autoridades catalanas pareciera ser obtener el reconocimiento de esta región como un estado independiente, mientras que sus intereses subyacentes podrían ser variados: mayor reconocimiento político o simbólico de la región, una reforma al Estatuto de Autonomía de Cataluña de 2006 que les resulte favorable, beneficios económicos o tributarios, entre otros.

Las opciones que las partes pueden crear deberían ir en torno a estos intereses u otros que puedan existir. Y es allí donde una negociación bien llevada puede generar mayor valor.

Por otro lado, las alternativas que tienen las autoridades catalanas parecen ser pocas: mantener el statu quo o derechamente intentar una escisión de España sin conversar con el gobierno central (lo cual sería desastroso para todos los involucrados).

Una mirada en el tiempo

2. Dimensión temporal: Se refiere a la extensión del conflicto en el tiempo. En este caso, se extiende con fuerza hacia el pasado.

Las aspiraciones de autonomía catalanas son fundamentadas –por quienes las sostienen– en una tradición de mil años de cultura y lengua propias de la región.

Y hacia el futuro, porque las decisiones en torno a esta crisis tendrán grandes consecuencias políticas, económicas, sociales, culturales y diplomáticas.

Actores relevantes

3. Dimensión social: Está relacionada con los actores en conflicto, disponiendo cada uno de posibilidades de acción que no son totalmente conocidas por el otro. Y que, una vez ejecutadas, serán respondidas, desembocando en nuevos escenarios de conflicto.

En este caso, el presidente español rechazó entablar cualquier mediación, señalando que: "No hay mediación posible entre la ley democrática y la desobediencia", y dando plazo para que Carles Puigdemont aclare formalmente si declaró la independencia y, si lo hizo, para que lo rectifique.

Luego, dado que el presidente catalán no respondiere satisfactoriamente para el gobierno español, Rajoy ordenó la suspensión total o parcial de la autonomía de Cataluña, siguiendo el artículo 155 de la Constitución española, y el arresto de Puigdemont y la mayoría de los líderes catalanes, muchos de los cuales debieron huir a otros países.

Por la complejidad de un conflicto con aspectos culturales, económicos, políticos y diplomáticos, sin duda que será un tema a seguir observando en el futuro.

Este artículo se publicó originalmente en La Clase Ejecutiva de Emol en octubre del año 2017 y contó con la colaboración de Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC.

Brexit: Negociando las relaciones

A diferencia de la mayoría de los casos, en que se negocia un resultado, y la relación entre las partes es un elemento a considerar, lo que se negocia aquí es la relación en sí misma, lo cual plantea ciertos desafíos especiales.

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

El día jueves 29 de marzo de 2017, el Reino Unido entregó a Donald Tusk, presidente del Consejo Europeo, la notificación formal de la decisión británica de abandonar la Unión Europea.

El paso siguiente correspondía a la negociación sobre cómo serán las relaciones entre el bloque europeo y el Reino Unido, en áreas tan sensibles como cooperación económica y seguridad.

Como es de suponer, Londres quiso asegurarse el mejor acuerdo posible: mantener el acceso al libre mercado, pero restringir la libre circulación de personas; opción a la que la otra parte se resiste.

Por otro lado, Reino Unido quiso ganar poder negociador al unir temas y tratar conjuntamente los términos de la salida y la relación posterior con la UE, mientras que ésta pretendía acordarlos de forma separada. Sin duda que unir tópicos de negociación permite una mayor generación de opciones, pero debe considerarse en este caso la diferente proyección temporal de los temas a tratar, lo que influye en sus efectos y en la forma en que las partes deberán abordarlos.

Llegar a un acuerdo en el plazo de dos años es importante para ambas partes: para la UE, Reino Unido representaba la segunda mayor economía del bloque y es un actor relevante en términos de política internacional; mientras que para el Reino Unido, su mejor alternativa en caso de no llegar a un acuerdo (BATNA) implicaría quedar automáticamente fuera de la UE y la aplicación de las disposiciones estándar de la OMC, lo que significaría una desventaja respecto a su posición actual.

De cualquier manera, este caso nos presenta un ejemplo de negociación en que las partes deben buscar un acuerdo con el que ambas queden satisfechas. Lo contrario sería arriesgarse a dañar una relación que a ambas les interesa mantener y, peor aún, a que una de ellas incumpla los acuerdos, con los peligros que esto traería.

Reino Unido: Entre intereses y posiciones

Durante junio de 2017 se iniciaron las negociaciones respecto a la salida del Reino Unido de la Unión Europea, las cuales son complejas, en razón de los diversos intereses y partes involucrados, así como por el mecanismo de toma de decisiones que requiere esta situación.

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

Más de un año ha pasado desde el referéndum en que los británicos decidieron abandonar la Unión Europea y varios meses desde su notificación oficial por parte de la primera ministra británica, Theresa May. Durante aquellas elecciones, en las que participó un 71,8% del padrón electoral -equivalente a más de 30 millones de personas-, la opción de abandonar la UE obtuvo un estrecho 51,9%, frente a un 48,1% de la opción de permanecer en ésta.

Por otra parte, a mediados de junio, se iniciaron las negociaciones sobre los términos del Brexit entre el Reino Unido y el bloque de la UE. Al respecto, cabe tener presente las posiciones e intereses de ambas partes.

Posiciones e intereses

Es claro que la posición del Reino Unido es retirarse de la Unión Europea. Los intereses más patentes que motivan lo anterior corresponden a recuperar cierta sensación de autonomía nacional y de liderazgo regional, y a alcanzar un reposicionamiento económico global.

En ese sentido, se ha visto a Theresa May realzar los "valores británicos" en su discurso público. Mientras que el ex-Primer Ministro británico, David Cameron, y su canciller George Osborne advirtieron sobre los peligros económicos de abandonar la UE: caída en el mercado inmobiliario, recesión económica, aumento del desempleo y la necesidad de utilizar un presupuesto público de emergencia. Estos son

elementos que evidencian algunos de los distintos intereses detrás de posición británica: por un lado, el reconocimiento de su identidad y de su rol como actor clave en la región y el mundo; y por otro, el repotenciar la economía nacional. Sin embargo, este clima de incertidumbre ha producido una caída en el valor de la libra y cierta pérdida de confianza en las empresas británicas.

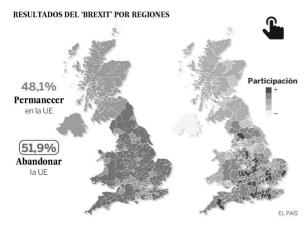
Otra preocupación importante en este tema es la posición de Escocia, cuyos habitantes votaron mayoritariamente por mantenerse dentro de la UE, en circunstancias en que en el año 2014 manifestaron una potente postura independentista: el 44,7% de los votantes del referéndum de aquel año votaron a favor de la independencia escocesa.

Por su parte, la Unión Europea buscará que la salida del Reino Unido se haga con total apego al artículo 50 del Tratado de Lisboa y al Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, normas que cabe aplicar al caso. Asimismo, al organismo supranacional le ha de interesar que este proceso de salida se lleve a cabo de la forma menos confrontacional y controvertida posible.

Lo anterior le permitirá a la UE mantener su reputación como un organismo respetable frente a sus miembros y el mundo, así como conservar la confianza en su viabilidad y en los beneficios de pertenecer a ella. Todo esto es clave para mantener su continuidad y el de su proyecto político, económico, social y humanitario.

Resultados del "Brexit" en Reino Unido, por regiones.

Fuente: El País Internacional.



El poder de los representados

Sin duda, este será un proceso complejo que involucrará a algunos actores más allá de guienes negocien directamente. El Reino Unido deberá cautelar los intereses de los cuatro territorios que lo componen (Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda del Norte); así como sus territorios dependientes en Europa y sus territorios de ultramar. Ninguno de estos territorios podrá negociar por separado y la ratificación del acuerdo final será de competencia del Parlamento del Reino Unido, ubicado en Londres.

Por su parte, la UE requiere que el Consejo Europeo apruebe el borrador del acuerdo que se logre con Reino Unido, lo que en la práctica significa que necesita la aprobación de, al menos, 20 países que representen el 65% de la población de la UE. Incluso, algunos de estos países podrían contemplar la opción de realizar referéndums para determinar su posición respecto al acuerdo.

Luego, una vez que el Consejo Europeo haya aprobado el borrador de acuerdo, éste se presentará ante el Parlamento Europeo para su ratificación.

Se nos presenta, entonces, un acuerdo en que cada parte está compuesta de muchos actores, cuyos intereses particulares deberán ser considerados, integrados y armonizados durante la negociación.

Los temas clave

Los principales temas que preocupan a estos actores se refieren a los derechos de los ciudadanos de la UE, especialmente, la libertad ambulatoria, y los derechos de residencia y trabajo. Además, la atención está puesta sobre las posibles variaciones en las cuestiones tributarias y en la vigencia de los acuerdos comerciales. En la esfera política, el ítem más importante lo constituye la cooperación policial, judicial y de seguridad, así como la reubicación de las agencias europeas.

¿Si no hay acuerdo?

Evidentemente, deshacer 43 años de tratados y acuerdos referidos a decenas de temas resulta un proceso sumamente delicado y difícil, más aún cuando no se cuenta con un antecedente.

La primer ministra británica ha reiterado que prefiere que no haya acuerdo a que haya uno malo, aceptando la alternativa de que, una vez concluido el plazo de dos años para la negociación, el Reino Unido abandone la UE sin un nuevo acuerdo que regule sus relaciones con el organismo. La UE ha tratado de advertir a los británicos al respecto, señalando que sería el peor escenario posible, especialmente para el país saliente, pues implicaría que sus relaciones económicas con el bloque pasarían a regularse por las bastante menos ventajosas normas de la Organización Mundial del Comercio.

Independientemente de sus resultados, esta será un proceso de negociación histórico y digno de atención durante los próximos años.

Trump y Kim Jong-un: riesgo y peligro en este duelo titanes

Destaque: Los conceptos de riesgo y peligro nos permiten introducirnos en el mundo de la negociación. Algo que estos líderes aún no contemplan.

Por Darío Rodríguez, PhD. En Sociología, Universidad de Bielefeld, Alemania.

¿Estamos en riesgo y peligro? En las últimas semanas, el mundo ha sido el testigo horrorizado de la falta de interés por negociar que han mostrado Donald Trump, Presidente de Estados Unidos y Kim Jong-un, gobernante de Corea del Norte. Entre ambos se ha ido desplegando una escalada de insultos y amenazas que no da muestras de terminar, sino que se hace cada vez más difícil de controlar.

Precisamente, Niklas Luhmann desarrolló dos conceptos que nos servirán para entender esta situación: riesgo y peligro.

Riesgo se refiere a la posibilidad de que se derive algún daño futuro de una decisión actual. Quien toma la decisión asume el riesgo de que las cosas salgan mal, porque no evaluó adecuadamente las consecuencias.

Por ejemplo, si alguien maneja a una velocidad excesiva, se arriesga a tener un accidente y probablemente lo hace porque cree que será capaz de controlar su automóvil. Si el resultado de su mal cálculo se traduce en la pérdida de su vehículo, deberá aceptar su error.

El **peligro**, por su parte, se refiere a la posibilidad de un daño futuro sobre la que no existe control, porque su origen se encuentra en el entorno. Por ejemplo, el peligro de que suceda un sismo, un alud o un huracán y destroce nuestra casa. Si algo semejante ocurre, los afectados podrán culpar al destino, ya que no podrían haber hecho nada para evitarlo.

El problema que hoy se presenta es que el mundo, en general, y los habitantes de Corea, Japón, los Estados Unidos, en particular, se encuentran sometidos al inmenso peligro de ser víctimas de una guerra nuclear. Es un peligro que no pueden evitar. Y que puede tener lugar en cualquier momento.

Decisiones equivocadas

Sin embargo, este enorme peligro no se deriva de un fenómeno natural, sino que se puede desprender de alguna

decisión equivocada por parte de Trump o Kim Jong-un.

Para ellos, es un riesgo que probablemente están evaluando. Cualquiera de ellos que decida, lo hará pensando en apaciguar al otro con su demostración de fuerza y así lo han declarado: "Corea del Norte se encontrará con fuego y furia" dice uno. Y el otro responde: "Trump es un trastornado mental y va a pagar caro sus amenazas".

Lo grave de la situación es que dos personas parecen decididas a tomar el riesgo de declarar una guerra nuclear, generando un gran peligro para todos.

El manejo del poder

No parece haber intenciones de negociar, sino de doblegar al adversario por la fuerza. El poder usa la amenaza como una forma de obligar al otro a ceder.

Si la amenaza no es efectiva, el poder se desvanece. Es preciso meditar si vale la pena cumplir la amenaza. O si es más sensato buscar otro modo de solucionar el desacuerdo.

En este terrible ejemplo, ninguno de los dos involucrados ha desistido de sus amenazas. Al contrario, las han hecho cada vez más arriesgadas, generando esta escalada que todos temen acabe mal.

Hay quienes han tratado de aportar algo de racionalidad al conflicto. Los asesores de Trump le aconsejaron no salirse del libreto ni amenazar a Kim Jong-un en su discurso en la ONU. Sin embargo, Trump aprovechó la ocasión para tratar de "hombre cohete" a su adversario. Y el gobierno chino, que había comprometido su apoyo a Corea del Norte si fuera atacada, debió plegarse a las sanciones de la ONU, al ver que fracasaron sus intentos de enfriar los ánimos.

Va una pregunta para reflexionar: ¿Cuáles cree usted que podrían ser medidas efectivas para evitar una guerra? ■

Este artículo se publicó originalmente en La Clase Ejecutiva de Emol en octubre del año 2017.

Corea del Norte: Dimensiones del Conflicto

La pregunta clave que un negociador debe plantearse en estas situaciones es: ¿Dónde se sitúan los intereses? Esto permitirá identificar las motivaciones subyacentes de las partes y las razones del conflicto que son menos visibles, al tiempo que facilita la búsqueda de opciones de acuerdo y solución.

Por Carl Wiberg, estudiante de Derecho UC y ayudante del Programa de Negociación UC.

Durante el transcurso de los últimos meses hemos visto diversos titulares relacionados con la crecientemente bélica actitud del líder de Norcorea, Kim Jong-un, a raíz del lenguaje confrontacional entre él y el Presidente de Estados Unidos, Donald Trump, además del lanzamiento de misiles de prueba desde el país asiático y el despliegue de los ejercicios aéreos y submarinos que Estados Unidos estaría realizando en el Océano Pacífico.

Los ejes del conflicto

Siguiendo el modelo de John Galtung, utilizado en su análisis por el Centro de Estudios Internacionales UC (CEIUC), pueden observarse tres ejes principales en el conflicto en cuestión, que interactúan dinámicamente como etapas.

La primera que se identifica es la existencia de una contradicción entre dos actores, ya sea una mesa de negociación comercial por un producto, o en este caso, la necesidad de enfrentar intereses contrapuestos en un contexto militar.

En un segundo momento encontramos distintas conductas conflictivas que toman los actores frente a la disputa misma, que pueden ser cooperación o competencia, con diversos niveles de violencia. En el caso en comento, es clara una situación de competencia con altos niveles de violencia, que podría seguir aumentando.

Finalmente, se observan las actitudes concretas, que se expresan como temores, percepciones y angustias que justificarían el actuar de cada una de las partes frente al conflicto.

Si miramos bien las tres dimensiones, se puede apreciar que la controversia de hoy se sitúa en el último eje, a través de declaraciones, tweets, amenazas en asambleas de Naciones Unidas, declaraciones a través de la prensa, lenguaje corporal y un sinfín de otros gestos y conductas que ponen el conflicto en una especie de "paz armada" o "paz negativa".

Resulta importante entender este último punto, porque actualmente no existe un acuerdo entre las partes, y menos la posibilidad presente de centrar la discusión en los intereses presentes en la mesa. Al contrario, las acciones históricas en este conflicto se han dirigido más bien a enfrentar dos posiciones muy contrapuestas entre sí:

Por su parte, Norcorea se concentra en demostrar poder e infundir miedo, mientras que, por el lado estadounidense, se intenta desnuclearizar la península. Las fuentes de poder juegan un rol fundamental, pues el país asiático destina actualmente el 50% de su PIB a mejorar su armamento, con el fin de mejorar su posición estratégica.

Esto ha llevado a la comunidad internacional a plantear duras sanciones diplomáticas y económicas, las que no han tenido mucho éxito, pues no han resuelto el problema o persuadido a Kim Jong-un –o a su antecesor– de modificar su política exterior.

Buscando los intereses

Al respecto, la pregunta que un negociador hábil debe plantearse es: ¿Dónde se sitúan los intereses? La respuesta puede observarse en el primer vértice del modelo de Galtung: las contradicciones que tienen los actores.

Si nos ponemos en el lugar del Gobierno de Corea del Norte, parecieran estar actuando en base al miedo: a perder su posición de poder, su modelo económico, su control sobre los recursos del país y, con ello, la seguridad que todavía creen gozar. En ese sentido, pretenden mantener su régimen a salvo, tanto para la élite (que se vería peligrada su posición con una democratización del país), como para las personas que creen en aquel.

Por otro lado, Washington muestra preocupación por la situación de los derechos humanos en Norcorea, así como por su creciente despliegue de poderío militar y retórica amenazante hacia sus vecinos, especialmente Corea del Sur

y Japón. En ese sentido, Trump y los antiguos presidentes de Estados Unidos parecieran aspirar a mantener su rol de "Policía del Mundo", y sienten que su responsabilidad e intereses comunes con Corea del Sur y Japón, los obliga a demostrar su poderío militar con el fin de disuadir cualquier intento de ataque de la nación comunista.

Violencia inmovilizada

Aun así, es improbable que cualquiera de las partes haga algún movimiento dirigido a la confrontación. Si revisamos tanto los intereses como las posiciones, cualquier enfrentamiento militar acabaría con los deseos de ambos. Por un lado, lo que se está intentando evitar es justamente el uso de las armas, y por el otro, un enfrentamiento bélico podría poner en peligro la legitimidad política de ambos líderes y la estabilidad económica y diplomática de la región asiática.

De esta forma, puede observarse en este conflicto una verdadera negociación implícita, a través de la comunicación indirecta que se entabla entre ambos países a través de sus demostraciones de poderío militar, las declaraciones públicas de sus líderes y sus intervenciones en los organismos internacionales.

Todo esto supone un despliegue de poder y comunicación que deja entrever los intereses y alternativas de cada una de las partes y, con ello, las opciones posibles para generar un acuerdo que resuelva el conflicto o que, al menos, reduzca su intensidad y violencia.

Por otro lado, resultará interesante el rol que podría jugar China como mediador, al tener aspiraciones de paz similares a la estadounidense y cierta cercanía con el régimen que vive Pyongyang. De tal modo, si bien no se puede pretender solucionar la disputa más complicada del año en simples pasos, sí podría resultar útil observar las inquietudes e intereses de las partes y de sus representantes, analizando las condiciones en las que éstos quieren mantener la paz y considerando las distintas opciones que podrían generar para resolver el conflicto.

II. TRABAJOS ACADÉMICOS

En esta sección se recopilan publicaciones tanto de miembros del equipo del Programa de Negociación como de colaboradores externos que han querido hacerse parte de esta revista.

¿Toman los grupos decisiones más racionales que los individuos?

Una revisión de la literatura basada en resultados de Teoría de Juegos del Comportamiento (Behavioral Game Theory)¹

Edgar Kausel.

Ph.D. en Management, University of Arizona, EE.UU. Psicólogo Laboral y Organizacional, Pontificia Universidad Católica de Chile. Correo electrónico: ekausel@uc.cl.

Resumen

Muchas decisiones son interactivas; el resultado de una persona depende de ella misma, pero también de una contraparte. Estas decisiones interactivas se denominan juegos y el más frecuente es la negociación. Teoría de juegos estándar hace una serie de supuestos sobre las personas que han sido cuestionadas desde la perspectiva de la economía conductual. En este artículo, hacemos una revisión de investigación comparando decisiones de grupos vs. individuos en juegos como el dilema del prisionero y otros. Nuestra revisión sugiere que los grupos son más racionales que los individuos. Discutimos las razones y evidencia para cada juego. Dado que muchas decisiones importantes en el mundo real se toman en grupo, concluimos que la teoría de juegos es descriptivamente mejor de lo que se ha representado anteriormente—aunque esto no implica que los grupos sean absolutamente racionales. El artículo concluye con algunas ideas de investigación futura y de aplicación a la negociación.

I. Introducción

La gente toma decisiones todo el tiempo. Muchas veces, estas decisiones tienen potenciales resultados que dependen no sólo de lo que las personas mismas hacen, sino también de las decisiones de los demás. Estas decisiones se llaman decisiones interactivas y los economistas se refieren a ellas como juegos. Si un estudiante le vende su bicicleta vieja a su amigo, juega un juego de negociación. Cuando los conductores manejan su automóvil con mucho tráfico y tienen distintas alternativas, juegan un juego de selección de ruta. Si uno le presta dinero a un compañero de trabajo previa solicitud, uno juega un juego de la confianza.

La teoría de juegos tradicional, la ciencia del comportamiento racional en decisiones interactivas (Osborne, 2009), hace algunas supuestos, basadas principalmente en el concepto de homo-economicus. En primer lugar, supone que las personas tienen un conocimiento completo y exacto de sus intereses y preferencias (Grether y Plott, 1979). En segundo lugar, supone que los seres humanos racionales poseen la capacidad de calcular perfectamente qué acciones servirían

Este artículo es una edición resumida basada en el siguiente paper publicado: Kugler, T., Kausel, E. E. & Kocher, M. (2012). Are groups more rational than individuals? A review of interactive decision making in groups. Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science, 3 (4), 471-482.

mejor a estos intereses (Gerrard, 1993). La tercera suposición es que las personas se interesan por sí mismas, en el sentido de que solo se preocupan por su propio beneficio material (Binmore, 2005, 2007; Gintis, 2006). Una suposición final en la teoría de juegos es la del conocimiento común: cada jugador conoce las reglas del juego, que los demás también son racionales, y que todos saben que todo el mundo conoce las reglas, y así sucesivamente (Aumann, 1995; Binmore, 1996).

Si uno acepta estos supuestos, comparar el comportamiento de individuos y el comportamiento de los grupos unitarios es casi una obviedad. Cuando existe un equilibrio de Nash o una elección óptima, tanto los individuos como los grupos unitarios deberían seguir la predicción normativa y sus elecciones no deberían diferir en absoluto. Por lo tanto, no es sorprendente que los investigadores en economía tradicionalmente hayan pasado por alto el estudio de la toma de decisiones grupales. Por ejemplo, el Handbook of Experimental Economics Results (Plott & Smith, 2008) no presta atención a cómo los grupos toman decisiones, a pesar de que las decisiones interactivas en el mundo real frecuentemente son tomadas por grupos. Los directorios de empresas (no los gerentes individuales) son lo que frecuentemente deciden sobre la estrategia corporativa; congresos (no legisladores individuales) declaran la querra a otros países. Además, el diseño del trabajo en las organizaciones está evolucionando de tareas individuales hacia tareas grupales (Katzenbach y Smith, 1994; Morgeson y Campion, 2003).

Teniendo en cuenta la enorme literatura reciente sobre el comportamiento individual en contextos interactivos, resulta claro que, si bien la teoría tradicional de juegos sigue siendo muy útil como teoría normativa, no resulta tan útil como herramienta descriptiva. Si se espera que teoría de juegos brinde una explicación realista del comportamiento humano, sus supuestos deben ser ajustados. Se debe tener en cuenta la heterogeneidad en los niveles de racionalidad (Costa-Gomes y Crawford, 2006; Crawford e Iriberri, 2007; Nagel, 1995), diferentes grados de preferencias sociales (Bolton y Ockenfels, 2000; Gary Charness y Rabin, 2002; Fehr y Schmidt, 1999; Ernst Fehr, Klein y Schmidt, 2007) y diferentes formas de actitudes hacia la incertidumbre entre los que toman las decisiones (Abdellaoui, Baillon, Placido y Wakker, 2011). Una vez que estas suposiciones se integran en la teoría de juegos clásica, el análisis de la toma de decisiones grupales unitarias se vuelve interesante e importante. Por lo tanto, investigar las decisiones grupales en juegos se ha

ido recuperando lentamente después del cambio de siglo, llevando a Camerer (2003) en su clásico libro Behavioral Game Theory a concluir que el estudio de la toma de decisiones grupales se encuentra entre los diez mejores programas de investigación en economía conductual y experimental.

El objetivo principal de este artículo es revisar los resultados existentes sobre las diferencias entre individuos y grupos en decisiones interactivas (juegos). La revisión revela que los grupos tienden a comportarse en estos entornos de una manera que es más racional (según lo definido por los supuestos de teoría de juego descritos anteriormente) que los individuos. Relacionado con esto, los grupos parecen estar más motivados por la maximización del propio beneficio, aunque también nos referimos a los casos donde esto no es así. Finalmente, los grupos parecen ser más competitivos que los individuos, una tendencia de comportamiento que puede ser contraproducente en ciertos escenarios de decisión.

El resto de este artículo está estructurado de la siguiente manera. Primero discutimos brevemente algunas comparaciones clásicas entre decisiones grupales e individuales en situaciones no estratégicas. A continuación, centramos nuestra atención en el enfoque de este artículo: una revisión que compara decisiones individuales y grupales en entornos interactivos. Finalmente, discutimos los hallazgos y sus implicaciones para la teoría de juegos conductuales.

II. Investigación sobre la toma de decisiones grupales en entornos no interactivos

Existe una importante cantidad de investigaciones sobre las decisiones individuales (decisiones en situaciones no interactivas). Comprender las diferencias de decisiones tomadas por individuos y por grupos en situaciones no interactivas es un requisito previo para discutir las diferencias en los entornos interactivos. Sin embargo, la literatura es tan extensa que solo podemos discutir ciertos aspectos importantes de ella. Muchos de los estudios en contextos no interactivos muestran que los individuos toman decisiones que difieren de los modelos normativos (Reid Hastie y Rasinski, 1988). Esta desviación de los modelos normativos es sistemática: las decisiones tomadas por los individuos son sistemáticamente sesgadas, como lo demuestra convincentemente el programa de investigación de heurística y sesgos (Gilovich, Griffin y Kahneman, 2002). En base en este marco, varios investigadores han examinado si los grupos exhiben sesgos más fuertes o más débiles que los individuos, con resultados mixtos (Kerr, MacCoun, y Kramer, 1996, Kerr y Tindale, 2004).

Los grupos tienden a tener mejores resultados que los individuos en relación a distintos sesgos, como el sesgo de la retrospección (también conocido como el efecto "yo siempre lo supe" (Fischhoff, 1975), donde el sesgo es significativamente menor para los grupos en comparación a los individuos (Stahlberg, Eller, Maass y Frey, 1995). Otro ejemplo es el exceso de confianza (Camerer y Lovallo, 1999), esto es, la tendencia a tener más confianza en los juicios que en los resultados que terminan sucediendo, para la cual se ha encontrado que la interacción grupal reduce el efecto de exceso de confianza en un 24% (Sniezek y Henry, 1989). Los grupos también cometen menos errores que los individuos en decisiones de riesgo (Charness, Karni y Levin, 2007), decisiones más rápidas y más precisas en entornos inciertos (Blinder y Morgan, 2005), ganan más dinero en decisiones de portafolio (Rockenbach, Sadrieh y Mathauschek, 2007) y son menos propensos a los sesgos de cascadas de información (Fahr e Irlenbusch, 2011). Por otro lado, los grupos son más proclives a ciertos sesgos, como el efecto señuelo (Slaughter, Bagger, y Li, 2006) y la escalada del compromiso (falacia del costo hundido, Teger, 1980). En algunos otros dominios no se encuentran diferencias entre las decisiones individuales y grupales, como en maximización esperada de la utilidad (Bone, Hey y Suckling, 1999).

La discusión de si los grupos toman decisiones más arriesgadas que las personas no está resuelta. La literatura existente ha proporcionado evidencia de que los grupos tienden a polarizar el juicio actitudinal individual: un efecto se conoce como el cambio hacia el riesgo (Stoner, 1961). Esto contrasta con la intuición de que los grupos tienden a moderar las posiciones extremas que se demostró inicialmente en muchos entornos diferentes (Kerr et al., 1996). La investigación más reciente, sin embargo, muestra resultados no concluyentes. Mientras que algunos encuentran evidencia que respalda el cambio hacia al riesgo (Keck, Diecidue, & Budescu, 2011), otros estudios han encontrado que las decisiones grupales son más adversas al riesgo que las decisiones individuales (Baker, Laury y Williams, 2008; Colombier, Denant-Boemont y Lohéac, 2009; Shupp y Williams, 2008), o no encontraron diferencias (Brunette, Cabantous, & Couture, 2011; Harrison, Lau, Rutström, y Tarazona-Gómez, 2005).

Después de haber revisado brevemente algunos resultados en la toma de decisiones grupales en tareas no interactivas, ahora dirigimos nuestra atención a la parte principal del documento: La revisión de estudios empíricos sobre la toma de decisiones grupales en escenarios interactivos.

III. Revisión de estudios sobre toma de decisiones interactivas en grupos

Estructuramos esta parte de la revisión en cuatro subsecciones. En la primera subsección, examinamos los hallazgos en Dilemas del Prisionero, que han sido ampliamente investigados. Luego presentamos los resultados de Juegos de Ultimatum y Juegos del Dictador. A continuación, examinamos Juegos de Confianza y otros juegos secuenciales menos conocidos. Terminamos esta sección revisando juegos simultáneos que no sean Dilema del Prisionero.

Dilema del Prisionero

Insko, Schopler y sus colegas examinaron por primera vez el comportamiento grupal en los juegos del Dilema del Prisionero (de aquí en adelante DP), tal vez debido a la enorme popularidad de este juego en décadas anteriores. Casi todos sus estudios muestran que los grupos desertan (evitan cooperar) en los DP más a menudo que los individuos (Insko et al., 1993; Insko y otros, 1992; Insko y otros, 1988; Schopler & Insko, 1992, Schopler, Insko, Graetz, Drigotas, y Smith, 1991; Wildschut, Pinter, Vevea, Schopler, e Insko, 2003; Wolf, Insko, Kirchner, y Wildschut, 2008). A esto le llamaron el efecto de la discontinuidad entre individuos y grupos. Los autores identifican dos motivos principales para que los grupos compitan más en un PD que los individuos (Schopler et al., 1995). La hipótesis del apoyo social hacia el interés propio compartido (o codicia) sostiene que los grupos son más codiciosos que los individuos porque los miembros del grupo se apoyan recíprocamente para actuar de manera egoísta y orientada al endogrupo. La hipótesis del esquema de desconfianza hacia grupos externos (o del temor) postula que, en contraste con los individuos, los grupos esperan que sus oponentes actúen con ambición y, por lo tanto, desean protegerse contra la posibilidad de ser explotados. Si, de hecho, los grupos tienen más expectativas negativas con respecto al comportamiento del grupo con el que están interactuando, que las expectativas que tienen los individuos; entonces, es menos probable que los grupos cooperen con la expectativa de que el oponente también coopere.

Un motivo adicional para que los grupos compitan más en un juego de DP es la hipótesis de identificabilidad, que propone que en las interacciones interindividuales los jugadores asumen que son identificables (no anónimos) y por lo tanto pueden ser considerados como "responsables de lo ocurrudo" si hacen una elección competitiva o egoísta (Rabbie & Lodewijkx, 1994). En las interacciones entre grupos, la responsabilidad de una elección es, por su propia naturaleza, oscurecida. Por lo tanto, la membresía grupal brinda la oportunidad de evadir la responsabilidad y, por lo tanto, facilita a los miembros del grupo proponer y llevar a cabo una elección competitiva.

Insko, Schopler y sus colegas también estudiaron diferentes variaciones del juego de DP, identificando algunos factores que aumentan la magnitud del efecto de discontinuidad (Wildschut et al., 2003). Uno de esos factores es la comunicación (no) restringida: la posibilidad que tienen las diferentes partes de comunicarse entre sí antes de tomar sus decisiones (es decir, permitir la discusión entre grupos además de la discusión dentro del grupo). La comunicación sin restricciones es muy efectiva para reducir la competencia entre individuos (Wichman, 1970). Sin embargo, el esquema de desconfianza hacia los grupos externos, hace que la comunicación sea menos efectiva y creíble, reduciendo así sus beneficios en las interacciones intergrupales (Insko et al., 1992).

Un segundo factor es la interdependencia de procedimiento, que se refiere a la interrelación entre las decisiones y los resultados de los miembros del propio grupo. Por ejemplo, las decisiones individuales de los miembros del grupo se pueden combinar en una decisión grupal colectiva, y por ende no pueden rastrearse hasta los miembros individuales. Esto crea una interdependencia de procedimiento entre los miembros del grupo. Wildschut y colegas (2001) encontraron que los grupos que tienen interdependencia de procedimiento son más competitivos, porque esta característica crea un "escudo de anonimato", lo que facilita el comportamiento de interés propio. Este hallazgo está claramente relacionado con la hipótesis de identificabilidad mencionada anteriormente.

El efecto de discontinuidad en el juego DP ha sido replicado y extendido en otros experimentos. Charness, Rigotti y Rustichini (2007) encontraron que, cuando la membresía o identidad grupal se hace evidente, los miembros del grupo se vuelven más competitivos. Morgan y Tindale (2002) descubrieron que los grupos se comportan de manera más competitiva que las personas y que un solo miembro del grupo que prefería no cooperar tendía a causar que todo el grupo presentara no-cooperación en más del 50%

de los casos. Tanto los grupos como las personas no parecen ser sensibles a si el oponente en el juego es un grupo o un individuo. Takemura y Yuki (2007) adoptaron una perspectiva cultural y replicaron el resultado en Japón, una sociedad que se cree que tiene menos confianza que las sociedades occidentales

Juegos del Ultimátum y del Dictador

Juego del Ultimátum. Bornstein y Yaniv (1998) compararon el comportamiento de individuos vs. grupos de tres personas en el juego del ultimátum (Guth, Schmittberger y Schwarze, 1982). En este juego, dos jugadores negocian la asignación de una suma de dinero. El juego está destinado a capturar una forma simplificada y estilizada de negociación del tipo "tómalo o déjalo". El primer jugador (el proponente) sugiere una asignación al segundo jugador (quien responde), que luego (a) acepta la propuesta, en cuyo caso la asignación se lleva a cabo según lo propuesto, o (b) rechaza la asignación, en cuyo caso ambos jugadores no reciben dinero. La predicción teórica del juego (equilibrio perfecto del subjuego; Selten, 1965) basada en suposiciones estándar (maximización del pago) establece que, dado que quien responde prefiere cualquier pago positivo por encima de cero, y el proponente lo sabe, propondrá mantener casi todo para sí mismo, ofreciendo solo la unidad mínima al respondedor, y el respondedor aceptará esta propuesta.

Hay bastante evidencia a nivel individual de que esta predicción no tiene respaldo empírico. Los proponentes ofrecen en promedio el 40% del dinero (con una mediana del 50%) y los que responden a menudo rechazan ofertas inferiores al 30% (Camerer y Thaler, 1995; Thaler, 1988). Bornstein y Yaniv demostraron que grupos de tres miembros proponen y aceptan propuestas más pequeñas en este juego, por lo que el comportamiento grupal está más cerca de la predicción racional y egoísta (teoría de juegos) que las personas. En un estudio similar, Robert y Carnevale (1997) también mostraron que los grupos hicieron ofertas más bajas en el juego Ultimatum. Además, si los miembros del grupo tuvieron la oportunidad de participar en el juego nuevamente, esta vez como individuos, sus ofertas se mantuvieron bajas. Esto sugiere que el proceso del grupo cambió las preferencias individuales o las creencias individuales respecto al umbral de aceptación de los oponentes. También encontraron que los miembros más competitivos de cada grupo tenían el mayor efecto en la decisión del grupo (es decir, las ofertas grupales se condecían con la oferta que hacían estos individuos).

Juego del Dictador. Un juego similar al ultimátum, el juego del Dictador, ayuda a distinguir mejor entre el temor y la codicia como motivos para las decisiones grupales. Esta tarea de asignación es similar al juego Ultimátum, excepto por el hecho de que quien responde no tiene derecho a aceptar o rechazar la oferta de asignación: se hace aquello que quien propone dice (por lo que, estrictamente hablando, no es un juego). Dado esto, el temor a que el oponente no coopere no debería influenciar el comportamiento de los proponentes. Por lo tanto, si los grupos asignan menos a los demás, solo el egoísmo (o codicia) puede explicar los resultados.

Los experimentos que usan el juego del Dictador arrojan resultados mixtos. Cason y Mui (1997) reportan una tendencia de los grupos a ser más generosos al dar que las personas, mientras que Luhan, Kocher y Sutter (2009) encontraron transferencias significativamente menores por grupos que por individuos que desempeñaban el rol del dictador. Luhan y sus colegas argumentaron que las diferencias en estos hallazgos pueden deberse a dos razones. Primero, los autores usaron grupos de tres miembros, mientras que Cason y Mui usaron grupos de dos miembros. Con menos miembros por grupo, se reduce la explicación del "escudo del anonimato", al igual que el "apoyo social del interés propio compartido". En segundo lugar, Cason y Mui utilizaron un procedimiento en el que los participantes podían identificarse fácilmente (es decir, se llamaba a los grupos al frente de la sala principal para recibir retroalimentación y pago). Dado que este procedimiento era de conocimiento común, pudo haber reducido aún los efectos de los dos motivos anteriores y puede haber aumentado la necesidad de obedecer públicamente las normas sociales de generosidad. Finalmente, mientras que en Cason y Mui la discusión de los miembros del grupo fue cara a cara, en el estudio de Luhan y sus colegas fue mediada por computadora, lo que aumentó el anonimato aún más. En resumen, los resultados de Luhan y colegas pudieron haber sido sesgados por una serie de factores.

Juego de la Confianza y otros juegos secuenciales

Juego de la Confianza. El juego de la confianza (Berg, Dickhaut y McCabe, 1995) es otro juego para dos jugadores que comparte algunas similitudes con los juegos del ultimátum y del Dictador. En este juego, el primer jugador recibe una dotación inicial y puede elegir la cantidad de esta dotación, si corresponde, para enviar a otro jugador. La cantidad enviada al jugador 2 se multiplica por un factor comúnmente conocido (a menudo se triplica) antes de ser

entregada. El jugador 2 luego devuelve cualquier parte del dinero al 1. Siguiendo una lógica de inducción hacia atrás (backward induction), el jugador 2 no tiene ninguna razón para devolver el dinero que recibe. Sabiendo eso, el jugador 1 no tiene ninguna razón para enviar nada desde el principio. Es decir, teoría de juegos clásica (asumiendo comportamiento egoísta y en base al equilibrio perfecto del subjuego; Selten, 1965) predice que jugador 1 no enviaría nada. Este juego captura bien la definición amplia de confianza: "un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en expectativas positivas de las intenciones o el comportamiento de otro" (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998, p. 395). Los estudios sugieren, a diferencia de la predicción mencionada anteriormente, que jugadores 1 envían en promedio la mitad del dinero inicial y los jugadores 2 devuelven alrededor del 95% de lo que se envió antes de triplicarse (Camerer, 2003). Kugler y sus colegas (2007) mostraron que los grupos de tres personas enviaban en promedio cantidades más bajas que los individuos. Cox (2002) mostró que los jugadores 2 devuelven cantidades menores en este juego. Similares resultados reporta Song (2009).

Juego del Ciempiés. El juego del ciempiés (centipede game; Rosenthal, 1981) es una forma extensa del juego de confianza: dos jugadores negocian repetidamente sobre la asignación de un pastel creciente. Alternan al decidir si detener el juego o transferir la decisión al otro jugador. En la versión estándar de este juego, cada vez que se transfiere la decisión, el dinero aumenta. Sin embargo, si un jugador decide transferir la decisión, lo que podría resultar en que el otro jugador detenga el juego, entonces el primer jugador terminará con un pago inferior al que hubiera obtenido si hubiera detenido el juego un paso antes. Dado que el juego tiene un número finito de pasos, la inducción hacia atrás predice que el juego se detendrá en el primer paso, otorgando a los jugadores pequeños pagos y renunciando a un nivel mucho más alto de eficiencia general. McKelvey y Palfrey (1992) informaron que para los individuos esto rara vez es el caso: solo 37 de los 662 juegos terminaron con el primer jugador tomando el dinero en el primer nodo de decisión, mientras que 23 juegos terminaron con ambos jugadores transfiriéndose en cada nodo. Bornstein, Kugler y Ziegelmeyer (2005) mostraron que los grupos detenían el juego significativamente antes que las personas. Una vez más, esto significa que el comportamiento grupal está más cerca de la predicción teórica del juego. Usando una variante de suma constante de este juego, también demostraron que los grupos eran menos altruistas en el juego y menos propensos a los errores de razonamiento.

Juego Principal-Agente. El juego principal-agente, a veces llamado juego del intercambio (Charness, 2000; Fehr, Kirchsteiger y Riedl, 1993) es un modelamiento que intenta capturar el problema de los contratos incompletos en el mercado laboral. Hay dos jugadores: un director y un agente. El director determina un salario. A cambio, el agente decide un nivel de esfuerzo. El esfuerzo es costoso para los agentes, pero da como resultado una mayor eficiencia y, por lo tanto, una mayor rentabilidad para el principal. Dado que el juego está diseñado de una manera que hace imposible que los directores apliquen niveles de esfuerzo, se espera que los agentes elijan el nivel de esfuerzo más bajo, una vez que se determina el salario. Por lo tanto, los directores no tienen ninguna razón para pagarle a los agentes más que salarios mínimos. Contrariamente a esta predicción, Fehr y colegas (1993) encuentran que los directores otorgan a los agentes el 42 por ciento del excedente (y los pagos significativamente por encima del salario mínimo) y el esfuerzo promedio elegido por los agentes es significativamente mayor que el esfuerzo predicho por la teoría estándar.

Kocher y Sutter (2007) reportan que en su experimento los grupos eligieron salarios más bajos que los individuos en el rol de directores, pero solo cuando la comunicación fue mediada por computadora. No encontraron diferencias entre individuos y grupos que discutieron sus decisiones cara a cara. En términos del esfuerzo de los agentes, no hubo diferencias entre los grupos cuya discusión fue mediada por computadora e individuos. Además, los grupos que se comunicaron cara a cara decidieron niveles de esfuerzo más altos que los individuos.

Juegos simultáneos: El "Concurso de Belleza"

Con la excepción del juego DP, todos los juegos examinados anteriormente son juegos secuenciales para dos jugadores (donde un jugador elige una acción primero, y el segundo jugador observa esta acción antes de hacer su elección), a diferencia del juego descrito a continuación. Kocher, Sutter y Strauß (Kocher y Sutter, 2005; Kocher, Strauß, y Sutter, 2006; Sutter, 2005) investigaron decisiones individuales y grupales en juegos (simultáneos) del llamado juego del concurso de belleza. En este juego (llamado por el economista JM Keynes que comparó el mercado bursátil con un concurso de belleza en uno de sus famosos tratados), los responsables de la toma

de decisiones seleccionan simultáneamente un número del 0 al 100. El ganador, que recibe un premio fijo, es el jugador que elige un número más cercano a p multiplicado por la media de los números elegidos por todos los participantes (p es conocido por todos los jugadores de antemano y puede ir de 0 a 1). El juego se repite en una serie de oportunidades, que varía según los estudios. Para p <1, el único equilibrio de Nash del juego es cero, que se puede obtener mediante un proceso de eliminación iterada de estrategias débilmente dominadas.

El juego del concurso de belleza se usa comúnmente para medir la profundidad del razonamiento de un jugador y la dinámica de aprendizaje. Por lo general, p se establece en 2/3, y el juego se repite cuatro veces. El principal hallazgo de la investigación sobre el juego del concurso de belleza es que, aunque los individuos y grupos no difieren en sus elecciones en la primera ronda, los grupos eligen números más bajos (es decir, más cerca del equilibrio) que los individuos en las rondas 2, 3 y 4. Así que los grupos parecen converger al equilibrio más rápido que los individuos. Además, encontraron que los grupos se adaptan mucho más rápido a los comentarios sobre las elecciones de otros jugadores. Al conversar con los participantes, los autores encontraron que los grupos superan a los individuos en términos de pagos (pueden adivinar correctamente las elecciones de individuos). Además, los grupos más grandes convergen más rápidamente al equilibrio que los grupos más pequeños, y los menos capacitados son más propensos a seleccionarse en un grupo de toma de decisiones.

IV. Discusión

El objetivo principal del artículo ha sido revisar un gran conjunto de estudios sobre la toma de decisiones interactivas realizadas por los grupos. Basado en la literatura revisada aquí, se puede concluir que la mayoría de los resultados experimentales revelan que el comportamiento grupal en los juegos está más en línea con las predicciones racionales de teoría de juegos que el comportamiento individual, aunque esto no es lo mismo que decir que los grupos son totalmente racionales. Tratando de entender las implicaciones de esto, veremos más de cerca el proceso de decisión en un juego interactivo.

Los juegos revisados son en base a estudios en laboratorio y es poco probable que los participantes hayan tenido experiencia anterior con ellos. Algunos de los juegos son complejos o requieren un procesamiento de cantidades

sustanciales de información. Por lo tanto, el primer objetivo que enfrenta un agente de decisión es obtener una película completa y coherente del problema de decisión. No es sorprendente que los grupos sean superiores a las personas en este aspecto. Comprender las reglas y la estructura de un juego a menudo es una tarea intelectiva y los grupos cuentan con más capacidades de procesamiento de información, así como oportunidades para detectar y corregir errores de otros miembros del grupo a través de la discusión. Esta discusión obviamente no es posible para los individuos. Es probable, por lo tanto, que los grupos comprendan mejor la estructura y las reglas de las tareas de decisión que los individuos.

Una vez que las reglas del juego son entendidas por todos, los jugadores tienen que decidirse por una estrategia. Para hacer esto, primero tienen que tener creencias bastante cristalizadas relacionadas con el potencial comportamiento del otro jugador. Al respecto, algo que diferencia a los juegos de las decisiones individuales es que el construir creencias acertadas es crucial para elegir la estrategia adecuada. Los resultados revisados más arriba apoyan la idea de que, para los grupos, la hipótesis de la desconfianza es importante porque perciben a otros individuos o grupos como más preocupados por su propio interés. Individuos o personas que tienen menos temor del comportamiento de los otros tienen distintas distribución de las probabilades del comportamiento recíproco. Curiosamente, la literatura es bastante vaga en relación a la construcción de las creencias sobre la otra persona. Kugler y colegas (2007) midieron las expectativas sobre el comportamiento del otro en juegos de confianza y mostraron que los individuos tienen más expectativas de que haya reciprocidad de otros de lo que tienen los grupos. En general, la literatura concluye que los grupos tienen mayor pensamiento estratégico que los individuos.

Una promisoria línea de investigación futuro es realizar experimentos con diseños mixtos: es decir, grupos e individuos 'jugando' entre sí. Así, es posible inferir creencias en base a comportamiento. Por ejemplo, Wildschut y colegas (2007), en base a juegos DP, encontraron que, de las posibles combinaciones, las decisiones más competitivas son las de grupos vs. grupos; mientras que las menos competitivas son las de individuos vs. individuos. A su vez, los grupos vs. individuos están, en términos de competitividad, entre medio. Según ellos, el efecto discontinuidad es un efecto conjunto de comportarse como un grupo e interactuar con un grupo.

Luego de que los jugadores terminan de analizar la estructura del juego y de considerar el comportamiento esperado y sus consecuencias, tienen que decidir qué hacer con su propia estrategia. En este punto, los grupos difieren de los individuos no solo en la información que recopilan y procesan, sino también en sus preferencias (social o de otro tipo). La hipótesis del apoyo social hacia el interés propio provee una explicación de por qué los grupos tienen distintas preferencias que los individuos. Específicamente, la dinámica que lleva a la agregación de las preferencias individuales hacia las preferencias grupales permite a los miembros del grupo a expresar más codicia y menos altruismo hacia otros jugadores, lo que hace a los grupos más parecidos al jugador "ideal" modelado según teoría de juegos estándar; es decir, un jugador que se preocupa sólo de su dinero y no tiene preferencias por el dinero de otros en el juego. Como ejemplo, Kugler y colegas (2007) elaboran a un modelo teórico basado en modelos individuales en términos de preferencias sociales. Específicamente, extienden el modelo de Fehr and Schmidt (1999) relacionado con modelos de aversión hacia la inequidad relacionado con grupos. También argumentaron que basado en este modelo los grupos son probablemente más codiciosos.

Dicho esto, es necesario hacer una observación con respecto a la conclusión de que los grupos son más racionales y codiciosos que los individuos. Hay dos excepciones que hacen que los grupos aparecen en ocasiones como menos racionales que los individuos. Primero, si el comportamiento menos codicioso crea más dinero, y el escenario de más bajo dinero no es tan bajo, la tentación de asegurarse un dinero mayor (que es más fuerte en grupo que en individuos) puede hacerse más fuerte. Esto a pesar del riesgo de no lograr esa meta. Por ende, los grupos se hacen menos codiciosos. Esto puede ocurrir en juegos de intercambio de regalos (Kocher & Sutter, 2007). Sin embargo, Bornstein et al. (2004) presentó evidencia contrastando esto basado en un juego del ciempiés, donde los grupos no pueden generar más ganancia basada en mayor eficiencia. Segundo, los grupos pueden hacerse menos racionales que los grupos en contextos altamente competitivos. La 'fiebre' de las apuestas o subastas tienen un efecto y en esos casos los grupos tienden a tomar peores decisiones en subastas que los individuos.

Es claro de que todavía hay mucho que entender en el proceso que llevan a grupos a, en general, comportarse de manera más racional que los individuos en tareas interactivas. La futura investigación debería involucrar sistemáticamente varias variables para tener un mejor entendimiento del proceso que subyace este fenómeno. Específicamente, se debería considerar variables como el tamaño del grupo, testear si grupos de dos tienen comportamiento distinto al de tres o más, y qué ocurre cuando los grupos crecen en tamaño. Se debería considerar los mayores costos que implica la toma de decisiones en grupo que la individual. Además, se debería prestar más atención a la comunicación e interacción entre los miembros del grupo, examinando las aparentes diferencias entre la comunicación cara a cara vs. la comunicación mediada por instrumentos digitales. Similar atención debería ponerse a las decisiones formales de los grupos, tomando en cuenta de si existen reglas de unanimidad o si no existen reglas explícitas.

Asimismo, existe la necesidad de clasificar de mejor manera las tareas, diferenciando entre juegos secuenciales vs. simultáneos, decisiones interactivas de dos personas vs. de n personas, y otros factores como la complejidad de las reglas, si el juego requiere un análisis substancial y estratégico, si es jugado una vez o repetidamente, y si hay posibilidad de aprender en el tiempo. Los investigadores en esta área deberán enfrentarse, a la tarea de analizar el contenido de las discusiones del grupo para aprender más de la dinámica grupal y así intentar encontrar evidencia de algunas ideas que son fuertes pero que hasta el momento no tienen sustrato empírico. Finalmente, será importante desarrollar modelos teóricos que se hagan cargo de las interacciones y dinámicas grupales. La teoría económica es sorprendentemente muda respecto a este tema y finalmente tendría que hacerse cargo del importante aspecto del contenido de las interacciones.

V. Algunas Implicancias para Contextos de Negociación

En la teoría de la negociación, la confianza entre quienes negocian es un aspecto importante para la consecución de objetivos. Una consecuencia importante de lo que hemos descrito, en el sentido de que existe evidencia de que los grupos son más racionales y codiciosos que los individuos, es que al negociar en grupo es mucho más difícil generar confianza. Por tal motivo, pensando en la racionalidad colectiva y de llegar a una solución que sea Pareto-eficiente a nivel de los dos equipos de negociadores, el negociar en grupo implica menor probabilidad que se llegue a tal solución.

Una barrera fundamental, que se comentó más arriba, tiene que ver con la categorización o identidad social de los grupos. El sólo pertenecer a un grupo hace inmediatamente que tengamos opiniones que están sesgadas a favor de lo que piensa nuestro grupo. Relacionado con esto está el efecto de discontinuidad que sugiere que tendemos a tratar de defendernos de manera más fundamental de aspectos que impliquen una "amenaza a los intereses del grupo". Esto lleva a que los grupos sean particularmente competitivos en negociaciones. Además, esta desconfianza es exacerbada por el hecho de que es más fácil destruir confianza que construirla. Y re-construirla es algo particularmente difícil de hacer. Existe un efecto halo, en el que todo acto del otro equipo, aunque en condiciones normales pueda ser considerado como un benévolo, sea interpretado como buscando el propio interés de la contraparte.

A pesar de esto, hay algunas estrategias recomendadas para reconstruir la confianza. Una es una iniciativa unilateral de un grupo. Esto típicamente funciona de la siguiente manera. Primero, el equipo que se decide por esta estrategia avisa con antelación de que realizará un acto en beneficio del otro grupo. Esto implica que sea algo costoso para el equipo que realiza la iniciativa, para evitar que sea interpretado como una trampa o 'truco barato'. Se recomienda también que esta acción perdure por algún tiempo, hasta 'obligar' al otro grupo a que realice un acto recíproco.

Un ejemplo de esto fue el viaje del presidente egipcio Anwar Sadat a Jerusalén en 1978, que pavimentó la paz entre Egipto e Israel. Sadat avisó poco antes de su visita que el objetivo de ésta era de mejorar la confianza de los israelíes en relación a los egipcios. Esto fue visto por la mayoría de los israelíes como efectivamente un acto de esfuerzo genuino por mejorar las relaciones (Kelman, 1985). A pesar de esto, estas estrategias también pueden hacer perder credibilidad entre los propios miembros del grupo. Y, como el caso de Sadat demuestra, en ocasiones esto puede tener consecuencias fatales.

VI. Conclusión

Importantes decisiones se toman en grupo. Los grupos tienden a tener una serie de ventajas sobre los individuos, como más capacidad de procesar información, de monitorear los errores de los otros miembros del grupo, y de compartir información relevante para la tarea. Por estas razones, los grupos son en general más racionales que los grupos. Esto implica que se acercan más a las predicciones de la teoría de juegos clásica, aunque no implica que sean absolutamente racionales. Y, dado que los grupos frecuentemente son los que toman decisiones en distintos contextos, los supuestos de teoría de juegos son probablemente más apropiadas de lo que se ha pensado desde principios del presente siglo. ■

Bibliografía

- Abdellaoui, M., Baillon, A., Placido, L., & Wakker, P. P. (2011). The Rich Domain of Uncertainty: Source Functions and Their Experimental Implementation. American Economic Review, 101, 695–723. https://doi.org/10.1257/aer.101.2.695
- Aumann, R. J. (1995). Backward induction and common knowledge of rationality. Games and Economic Behavior, 8(1), 6–19. https://doi.org/10.1016/S0899-8256(05)80015-6
- Baker, R. J., Laury, S., & Williams, A. W. (2008). Comparing Small-Group and Individual Behavior in Lottery-Choice Experiments. Southern Economic Journal, 75(2), 367–382.
- Berg, J., Dickhaut, J., & McCabe, K. (1995). Trust, reciprocity, and social history. Games and Economic Behavior, 10(1), 122–142.
- Binmore, K. G. (1996). A Note on Backward Induction. Games and Economic Behavior, 17(1), 135–137. https://doi.org/10.1006/game.1996.0098
- Binmore, K. G. (2005). Natural justice. New York, NY: Oxford University Press.
- Blinder, A. S., & Morgan, J. (2005). Are Two Heads Better than One? Monetary Policy by Committee. Journal of Money, Credit and Banking, 37(5), 789–811.
- Bolton, G. E., & Ockenfels, A. (2000). ERC: A theory of equity, reciprocity, and competition. The American Economic Review, 90(1), 166–193.
- Bone, J., Hey, J., & Suckling, J. (1999). Are Groups More (or Less) Consistent Than Individuals? Journal of Risk and Uncertainty, 18, 63–81.
- Bornstein, G., Kugler, T., & Zamir, S. (2005). One team must win, the other need only not lose: an experimental study of an asymmetric participation game. Journal of Behavioral Decision Making, 18(2), 111–123.
- Bornstein, G., Kugler, T., & Ziegelmeyer, A. (2004). Individual and group decisions in the centipede game: Are groups more "rational" players? Journal of Experimental Social Psychology, 40(5), 599–605. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2003.11.003
- Bornstein, G., & Yaniv, I. (1998). Individual and group behavior in the ultimatum game: Are groups more "rational" players? Experimental Economics, 1(1), 101–108.
- Brunette, M., Cabantous, L., & Couture, S. (2011). Comparing Group and Individual Choices under Risk and Ambiguity: An Experimental Study. International Centre for

- Behavioural Business Research. Retrieved from http://ideas.repec.org/p/bbr/workpa/15.html
- Camerer, C. F. (2003). Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Camerer, C. F., & Lovallo, D. (1999). Overconfidence and excess entry: An experimental approach. The American Economic Review, 89(1), 306–318.
- Camerer, C., & Thaler, R. H. (1995). Anomalies: Ultimatums, Dictators and Manners. The Journal of Economic Perspectives, 9(2), 209–219. https://doi.org/10.2307/2138174
- Cason, T. N., & Mui, V. L. (1997). A Laboratory Study in Group Polarisation in the Team Dictator Game. The Economic Journal, 107(444), 1465–1483.
- Charness, G. (2000). Responsibility and effort in an experimental labor market. Journal of Economic Behavior & Organization, 42(3), 375–384.
- Charness, G., Karni, E., & Levin, D. (2007). Individual and group decision making under risk: An experimental study of Bayesian updating and violations of first-order stochastic dominance. Journal of Risk and Uncertainty, 35, 129–148. https://doi.org/10.1007/s11166-007-9020-y
- Charness, G., & Rabin, M. (2002). Understanding Social Preferences with Simple Tests. The Quarterly Journal of Economics, 117(3), 817–869.
- Charness, G., Rigotti, L., & Rustichini, A. (2007). Individual behavior and group membership. The American Economic Review, 97(4), 1340–1352.
- Cooper, D. J., & Kagel, J. H. (2005). Are two heads better than one? Team versus individual play in signaling games. American Economic Review, 95(3), 477–509.
- Costa-Gomes, M. A., & Crawford, V. P. (2006). Cognition and Behavior in Two-Person Guessing Games: An Experimental Study. American Economic Review, 96, 1737–1768. https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1737
- Cox, J. C. (2002). Trust, reciprocity, and other-regarding preferences: Groups vs. individuals and males vs. females. In R. Zwick & A. Rapoport (Eds.), Experimental Business Research (Vol. 1, pp. 331–350). Boston, MA: Kluwer.
- Crawford, V. P., & Iriberri, N. (2007). Level-K Auctions: Can a Nonequilibrium Model of Strategic Thinking Explain the Winner's Curse and Overbidding in Private-Value Auctions? Econometrica, 75(6), 1721–1770.

- Fahr, R., & Irlenbusch, B. (2011). Who follows the crowd - Groups or individuals? Journal of Economic Behavior & Organization, 80(1), 200–209. https://doi. org/10.1016/j.jebo.2011.03.007
- Fehr, E., Kirchsteiger, G., & Riedl, A. (1993). Does fairness prevent market clearing? An experimental investigation. The Quarterly Journal of Economics, 108(2), 437–459.
- Fehr, E., Klein, A., & Schmidt, K. M. (2007). Fairness and Contract Design. Econometrica, 75(1), 121–154. https://doi.org/10.1111/j.1468-0262.2007.00734.x
- Fehr, E., & Schmidt, K. M. (1999). A theory of fairness, competition, and cooperation. Quarterly Journal of Economics, 114(3), 817–868.
- Fischhoff, B. (1975). Hindsight is not equal to foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 1(3), 288–299.
- Gerrard, B. (1993). The Economics of rationality. London: Routledge.
- Gilovich, T., Griffin, D. W., & Kahneman, D. (2002). Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grether, D. M., & Plott, C. R. (1979). Economic Theory of Choice and the Preference Reversal Phenomenon. The American Economic Review, 69(4), 623–638.
- Harrison, G. W., Lau, M. I., Rutström, E. E., & Tarazona-Gómez, M. (2005). Preferences Over Social Risk. SSRN ELibrary. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers. cfm?abstract_id=714922
- Hastie, R., & Rasinski, K. A. (1988). The concept of accuracy in social judgment. In D. Bar-Ta & A. W. Kruglanski (Eds.), The Social Psychology of Knowledge (pp. 193–208). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Insko, C. A., Hoyle, R. H., Pinkley, R. L., Hong, G.-Y., Slim, R. M., Dalton, B., ... Schopler, J. (1988). Individual-group discontinuity: The role of a consensus rule. Journal of Experimental Social Psychology, 24(6), 505–519. https://doi.org/10.1016/0022-1031(88)90049-2
- Insko, C. A., Schopler, J., Drigotas, S. M., Graetz, K. A., Kennedy, J., Cox, C., & Bornstein, G. (1993). The role of communication in interindividual-intergroup discontinuity. Journal of Conflict Resolution, 37(1), 108.
- Insko, C. A., Schopler, J., Kennedy, J. F., Dahl, K. R., Graetz, K. A., & Drigotas, S. M. (1992). Individual-Group Discontinuity from the Differing Perspectives of Campbell's Realistic Group Conflict Theory and Tajfel and Turner's Social Identity Theory. Social Psychology Quarterly, 55(3), 272– 291. https://doi.org/10.2307/2786796
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1994). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. HarperBusiness.
- Keck, S., Diecidue, E., & Budescu, D. (2011). Group Decision Making Under Ambiguity (Working Paper). INSEAD. Retrieved from http://www.insead.edu/facultyresearch/

- faculty/personal/ediecidue/research/documents/2011-08-12-GroupDecisions.pdf&ei=JR1NT_2AHcLjiALU2KH CDw&usg=AFQjCNHSUG1BfcFi2OnOp6lleWbOSfqAAg &sig2=RphBuNH-DEjQlF0fm9avog
- Kelman, H. C. (1985). Overcoming the Psychological Barrier: An Analysis of the Egyptian-Israeli Peace Process. Negotiation Journal, 1(3), 213–234. https://doi. org/10.1111/j.1571-9979.1985.tb00310.x
- Kerr, N. L., MacCoun, R. J., & Kramer, G. P. (1996). Bias in judgment: Comparing individuals and groups. Psychological Review, 103(4), 687–719.
- Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group Performance and Decision Making. Annual Review of Psychology, 55, 623-655. https://doi.org/10.1146/annurev. psych.55.090902.142009
- Kocher, M. G., & Sutter, M. (2005). The Decision Maker Matters: Individual Versus Group Behaviour in Experimental Beauty-Contest Games. The Economic Journal, 115(500), 200–223.
- Kocher, M. G., & Sutter, M. (2007). Individual versus group behavior and the role of the decision making procedure in gift-exchange experiments. Empirica, 34(1), 63–88.
- Kocher, M., Strauß, S., & Sutter, M. (2006). Individual or team decision-making-Causes and consequences of self-selection. Games and Economic Behavior, 56(2), 259–270.
- Kugler, T., Bornstein, G., Kocher, M. G., & Sutter, M. (2007). Trust between individuals and groups: Groups are less trusting than individuals but just as trustworthy. Journal of Economic Psychology, 28(6), 646–657.
- Luhan, W. J., Kocher, M. G., & Sutter, M. (2009). Group polarization in the team dictator game reconsidered. Experimental Economics, 12(1), 26–41.
- Masclet, D., Colombier, N., Denant-Boemont, L., & Lohéac, Y. (2009). Group and individual risk preferences: A lotterychoice experiment with self-employed and salaried workers. Journal of Economic Behavior & Organization, 70(3), 470–484. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2007.11.002
- McKelvey, R. D., & Palfrey, T. R. (1992). An experimental study of the centipede game. Econometrica: Journal of the Econometric Society, 60(4), 803–836.
- Morgan, P. M., & Tindale, R. S. (2002). Group vs Individual Performance in Mixed-Motive Situations: Exploring an Inconsistency. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 87(1), 44–65.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology (Vol. 12, pp. 423–452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Nagel, R. (1995). Unraveling in Guessing Games: An Experimental Study. The American Economic Review, 85(5), 1313–1326.

- Osborne, M. J. (2009). An Introduction to Game Theory, International Edition. New York, NY: Oxford University Press.
- Plott, C. R., & Smith, V. L. (2008). Handbook of Experimental Economics Results (1st ed.). Amsterdam, The Netherlands: North Holland.
- Rabbie, J., & Lodewijkx, H. (1994). Conflict and aggression: An individual-group continuum. Advances in Group Processes, 11, 139-174.
- Robert, C., & Carnevale, P. J. (1997). Group Choice in Ultimatum Bargaining,. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72(2), 256–279. https://doi. org/10.1006/obhd.1997.2738
- Rockenbach, B., Sadrieh, A., & Mathauschek, B. (2007). Teams take the better risks. Journal of Economic Behavior & Organization, 63(3), 412-422.
- Rosenthal, R. W. (1981). Games of perfect information, predatory pricing and the chain-store paradox. Journal of Economic Theory, 25(1), 92-100.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different aftger all: A cross-discipline view of trust. Academy of Management Review, 23(3), 393-404. https://doi.org/Article
- Schopler, J., & Insko, C. A. (1992). The discontinuity effect in interpersonal and intergroup relations: Generality and mediation. European Review of Social Psychology, 3(1), 121-151.
- Schopler, J., Insko, C. A., Drigotas, S. M., Wieselquist, J., Pemberton, M. B., & Cox, C. (1995). The Role of Identifiability in the Reduction of Interindividual-Intergroup Discontinuity. Journal of Experimental Social Psychology, 31(6), 553-574. https://doi.org/10.1006/ jesp.1995.1025
- Schopler, J., Insko, C. A., Graetz, K. A., Drigotas, S. M., & Smith, V. A. (1991). The generality of the individual-group discontinuity effect: Variations in positivity-negativity of outcomes, players' relative power, and magnitude of outcomes. Personality and Social Psychology Bulletin, 17(6), 612-624.
- Selten, R. (1965). Spieltheoretische behandlung eines oligopolmodells mit nachfragetragheit. Zeitschrift Fur Die Gesamte Staatswissenschaft, 121, 301–324.
- Shupp, R. S., & Williams, A. W. (2008). Risk preference differentials of small groups and individuals. The Economic Journal, 118(525), 258-283.
- Slaughter, J. E., Bagger, J., & Li, A. (2006). Context effects on group-based employee selection decisions. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100(1), 47-59.

- Sniezek, J. A., & Henry, R. A. (1989). Accuracy and confidence in group judgment. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43(1), 1-28.
- Stahlberg, D., Eller, F., Maass, A., & Frey, D. (1995). We knew it all along: Hindsight bias in groups. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 63(1), 46-58.
- Stoner, J. A. . (1961). A comparison of individual and group decisions involving risk. Massachusetts Institute of Technology, Boston: Unpublished Master's Thesis.
- Sutter, M. (2005). Are four heads better than two? An experimental beauty-contest game with teams of different size. Economics Letters, 88(1), 41-46. https:// doi.org/10.1016/j.econlet.2004.12.024
- Takemura, K., & Yuki, M. (2007). Are Japanese groups more competitive than Japanese individuals? A crosscultural validation of the interindividual-intergroup discontinuity effect. International Journal of Psychology, 42(1), 27-35.
- Teger, A. I. (1980). Too much invested to guit. New York, NY: Pergamon Press.
- Thaler, R. H. (1988). Anomalies: The ultimatum game. The Journal of Economic Perspectives, 2(4), 195–206.
- Wichman, H. (1970). Effects of isolation and communication on cooperation in a two-person game. Journal of Personality and Social Psychology, 16(1), 114-120.
- Wildschut, T., Insko, C. A., & Pinter, B. (2007). Interindividualintergroup discontinuity as a joint function of acting as a group and interacting with a group. European Journal of Social Psychology, 37(2), 390–399.
- Wildschut, T., Lodewijkx, H. F. ., & Insko, C. A. (2001). Toward a Reconciliation of Diverging Perspectives on Interindividual-Intergroup Discontinuity: The Role of Procedural Interdependence. Journal of Experimental Social Psychology, 37(4), 273–285.
- Wildschut, T., Pinter, B., Vevea, J. L., Schopler, J., & Insko, C. A. (2003). Beyond the group mind: A quantitative review of the interindividual-intergroup discontinuity effect. Psychological Bulletin, 129(5), 698-722.
- Wolf, S. T., Insko, C. A., Kirchner, J. L., & Wildschut, T. (2008). Interindividual-Intergroup Discontinuity in the Domain of Correspondent Outcomes: The Roles of Relativistic Concern, Perceived Categorization, and the Doctrine of Mutual Assured Destruction. Journal of Personality and Social Psychology, 94(3), 479–494.
- Zhang, J., & Casari, M. (in press). How Groups Reach Agreement in Risky Choices: An Experiment. Economic Inquiry. https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2010.00362.x

Energías renovables ¿y limpias?: Negociación del Parque Eólico Chiloé

Marcelo Marzouka.

Sociólogo y Abogado UC, Diplomado en Negociación UC. Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC. Correo electrónico: marcelo.marzouka@gmail.com.

Resumen

Con una geografía privilegiada para la obtención de energía a través de numerosas fuentes, Chile se ha constituido como un pionero en energías renovables no convencionales. Una de estas, la energía eólica ha tenido un aumento en su producción a raíz de su bajo impacto contaminante y sus costos cada vez más bajos. El Parque Eólico Chiloé (PECH), iniciativa de energía eólica que planea instalarse en el sector costero de la comuna de Ancud, en la provincia de Chiloé. Sin embargo, el proyecto ha encontrado una considerable oposición por parte de la comunidad del sector, a raíz del impacto que el PECH podría tener en la flora y fauna del lugar, en los flujos migratorios de aves y cetáceos, y en la contaminación acústica y visual para los habitantes de la zona. El siquiente trabajo analiza el proceso de negociación y comunicación entre la empresa ejecutante del proyecto y la comunidad.

I. Contexto

Chile tiene una geografía privilegiada para el desarrollo de energías renovables: Una extensa costa para la energía marina; el desierto de Atacama, el más seco del mundo y que entrega un lugar óptimo aprovechar el tener la radiación solar más alta del mundo; una geología excelente para la energía geotérmica; y fuertes vientos a lo largo del país para desarrollar energía eólica. Resulta lógico, entonces, que Chile esté intensificado su inversión en proyectos de energía renovable no convencional (ERNC), alcanzando los 3,2 mil millones de dólares para el año 2015, duplicándose respecto al año anterior (Ministerio de Energía, s. f.).

A inicios del año 2017, el 17% de la matriz energética de Chile correspondía a ERNC, del cual un 20% proviene de la energía solar y un 9% de la eólica. Es de destacar la consolidación progresiva durante los últimos años de las energías solar y eólica: para 2017, aproximadamente el 76% de los proyectos de generación con ERNC en construcción, correspondieron a paneles solares fotovoltaicos. Lo anterior se debe al aumento de la preocupación por el cambio climático y por las consecuencias de la obtención de energía a través de medios tradicionales, así como también a la disminución del costo de los paneles solares en un 90% desde el año 2009. Las instalaciones eólicas, por su parte, han disminuido sus

costos en un 50% desde la misma fecha (Espinoza, 2017).

De esta forma, numerosos proyectos de ERNC han empezado a planificarse y ejecutarse a lo largo de Chile. Uno de estos es el Parque Eólico Chiloé (PECH), iniciativa que planea instalarse en el sector costero de la comuna de Ancud, en la provincia de Chiloé, X Región de Los Lagos. Junto con el parque eólico, el proyecto considera la construcción de dos subestaciones y una línea de transmisión de 220 kV de circuito simple que lo conectará al Sistema Interconectado Central (SIC).

El proyecto comprende una inversión de US\$ 250 millones y tiene una vida útil de 25 años. Tiene como objetivo proveer de energía a los sectores industrial y residencial del SIC, incluyendo Isla Grande de Chiloé. La puesta en marcha de la línea de alta tensión permitiría entregar la energía limpia generada al Subsistema Chiloé, y de esta forma, aumentar la potencia y energía del mismo, aportando a la seguridad energética de la Isla.

Sin embargo, el proyecto ha encontrado varias quejas y una importante oposición judicial, administrativa y mediática, por parte de la comunidad del sector de Ancud, a raíz del impacto que el PECH podría tener en la flora y fauna del lugar, en los flujos migratorios de aves y cetáceos, y en la contaminación acústica y visual para los habitantes de la zona.

El presente trabajo ofrece un análisis de la negociación necesaria para la instalación del PECH en la comuna de Ancud en la isla grande de Chiloé, a partir de la teoría de la negociación desarrollada por el Programa de Negociación UC y el modelo de negociación de Harvard, la teoría de sistemas luhmaniana y algunos elementos de toma de decisiones según la teoría de juegos.

II. Antecedentes

Energías renovables

En términos generales, las energías renovables son aquellas que no se consumen ni agotan en sus procesos de transformación y aprovechamiento de energía útil, lo que hace que generen impactos ambientales significativamente inferiores que la energía producida por fuentes tradicionales. Son energías renovables la hidráulica, la solar, la eólica y la de los océanos; además, dependiendo de su forma de explotación, también pueden ser catalogadas como renovables la energía proveniente de la biomasa, la energía geotérmica y los biocombustibles (Ministerio de Energía, s. f.). A pesar de que para la energía solar y la geotérmica no puede hablarse de regeneración propiamente tal de las fuentes de energía, se incluyen entre las renovables porque tienen muchas de sus características (Paz, 2005).

Las energías renovables cuentan con varias ventajas por sobre las tradicionales, toda vez que son inagotables. Además, no generan residuos de difícil tratamiento y no liberan gases contaminantes a la atmósfera, lo que las hace más sostenibles en el tiempo y sustentables con el medio ambiente. Este tipo de energía se ha vuelto clave para la matriz energética, a medida que el cambio climático es cada vez un fenómeno más evidente y que el incremento demográfico nos empuja a buscar otras formas para satisfacer las necesidades energéticas de la población y la industria.

No obstante, la producción de energía con algunos de estos recursos es susceptible a los cambios meteorológicos, lo que significa que no siempre se puede obtener la misma energía con ellos, por lo cual deben frecuentemente ser complementadas con otro tipo de fuentes de energía. Por otra parte, este tipo de energías requieren grandes extensiones de terreno y tienden a generar impactos visuales importantes en el paisaje, razón por lo cual requieren grandes cantidades de inversión y la preocupación por aspectos relacionados con su impacto en la naturaleza, población y cultura circundante al proyecto.

Este tipo de energías pueden clasificarse en convencionales y no convencionales, según qué tan extendida se encuentra su tecnología en la matriz energética. Un ejemplo de energía renovable convencional corresponde a la energía hidráulica, la cual, a pesar de estar ampliamente extendida mediante las centrales hidroeléctricas, proviene de una fuente de energía renovable. Por lo general, todas las otras fuentes de energía renovables son no convencionales.

La energía eólica

El nombre de este tipo de energía proviene de Eolo, personaje de la mitología griega a quien Zeus le habría dado el poder de controlar los vientos. Su utilización es de larga data, habiendo evidencia de su uso en la Antigüedad por los babilonios, para el bombeo de agua de riego, y egipcios, para la navegación. A pesar de su persistente uso a lo largos del tiempo, luego de la Segunda Guerra Mundial, el petróleo se hizo mucho más competitivo como fuente de energía, lo que desplazó la investigación y uso de la energía eólica.

Actualmente, a medida que disminuyen los precios de generación de energía y producción de componentes, la energía eólica se ha materializado como una interesante forma de obtener electricidad. Para esto, se utilizan aerogeneradores, los cuales, a partir de la energía cinética del viento, harán girar una turbina que moverá un generador para producir la electricidad. Para ello, es necesario que la velocidad del viento sea entre 5 y 25 metros por segundo (m/s) (Revista Energía, 2012). El viento es un recurso energético ilimitado, lo que hace que la energía eólica sea una fuente de electricidad renovable, que no tiene impacto contaminante en la atmósfera. Y suele permitir el traslado y la reutilización de las instalaciones.

Sin perjuicio de estos beneficios, este tipo de energía tiene un alto costo de instalación y una alta dependencia de las condiciones atmosféricas, por lo que resulta imprescindible instalar los parques eólicos en lugares con vientos constantes y de alta intensidad. Asimismo, los aerogeneradores implican una considerable alteración del paisaje local y generan un impacto en los flujos migratorios de las aves en la zona, reportándose incluso que algunas mueren al ser atrapadas en las aspas. Por otra parte, la contaminación acústica que genera el giro de las aspas y la intervención en las señales de radio y televisión, afectan a la fauna y a las comunidades cercanas a los aerogeneradores (Revista Energía, 2012).

Tabla 1. Proyectos de parques eólicos en Chiloé

PROYECTO	ESTADO EN EL SEA	NÚMERO DE AEROGENERADORES	COMUNA
Parque Eólico San Pedro	Aprobado	20	Dalcahue
Ampliación Parque Eólico San Pedro	Aprobado	48	Dalcahue
Parque Eólico Ancud	Aprobado	12	Ancud
Parque Eólico Chiloé	Aprobado	42	Ancud (Mar Brava)
Parque Eólico Cateao	En evaluación	50	Chonchi
Parque Eólico Tablaruca	No ingresado	Sin datos	Chonchi
Parque Eólico Pacífico	No evaluado	20	Ancud
Parque Eólico Pichilhué	Suspendido	47	Suspendido

La energía eólica en Chiloé

Compuesta por la Isla Grande de Chiloé y varias islas e islotes más pequeñas, la provincia de Chiloé cuenta con una extensión de 9.181 kilómetros cuadrados. A pesar de estar conectada al Sistema Interconectado Central de energía (SIC), las deficiencias energéticas en la región son comunes y hay varios sectores de la provincia que aún no tienen electricidad de forma estable.

Frente a esta necesidad y con el objeto de ampliar y diversificar la disponibilidad de energía en la zona, varios proyectos de energía eólica se han instalado en la región, y varios otros se encuentran en evaluación por el Servicio de Evaluación Ambiental (SEA).

Uno de estos, es el Parque Eólico Chiloé (PECH), un proyecto de la empresa EcoPower, el cual se encuentra en tramitación desde el año 2010 y que ha encontrado una importante resistencia por parte de la comunidad del sector, a raíz de los inconvenientes a su calidad de vida, y la flora y fauna del lugar, que traería la instalación del proyecto.

III. Descripción del conflicto

Las partes, su relación y los terceros: La dimensión social del conflicto

El PECH es un proyecto de EcoPower, una empresa chilena fundada en 2007, que cuenta con capitales chilenos y suecos. Actualmente, tiene proyectos de energía eólica y solar en regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Coquimbo y Los Lagos. Según indica su página web, tiene como visión

el "[a]portar a la diversificación de la matriz energética nacional, utilizando únicamente recursos renovables limpios e ilimitados, apuntando a la apertura del sector energético, especialmente a los actores locales y pymes, con el objeto que ellos también puedan participar en el sector, con su propia generación eléctrica". (EcoPower - Quiénes somos, s. f.)

Por otra parte, la comunidad de la zona se agrupa en torno a varias comunidades indígenas, principalmente las comunidades Aucaco y Wiñoi Newen, y a la Unión Comunal de Juntas de Vecinos Rurales de Ancud. Asimismo, la ONG Centro de Estudios y Conservación del Patrimonio Natural de Chiloé (Cecpan), ha sido un actor importante en dar voz a la comunidad en cuanto a este proyecto. Estos actores se han organizado bajo el movimiento "Defendamos Mar Brava", cuyos voceros visibles han sido la bióloga Vanessa Durán y el geógrafo Álvaro Montaña. El movimiento "Defendamos Chiloé" también ha apoyado a estos actores en instancias de representación ante autoridades locales (Chile Sustentable, 2015; Henríquez, 2017).

Puede observarse la existencia de una parte en este conflicto que está compuesta de varios actores, a saber, las comunidades indígenas y la ONG Cecpan. Estos distintos actores pueden tener distintos intereses, considerar aceptables distintas opciones y alternativas, y aceptar distintos criterios de legitimidad. Sin embargo, al menos para la luz pública, actuaron cohesionadamente y sin contradecirse entre sí, lo que hizo ver una parte unificada en torno a este conflicto.

Entre las partes no existía una relación previa al proyecto PECH; sin embargo, como para todo proyecto relacionado con recursos naturales que pueda afectar a seres humanos, construir una relación de confianza era fundamental para EcoPower. Lo contrario significaría un retraso en el inicio de las operaciones de PECH y la posible obstaculización de su funcionamiento; además, la participación de los actores locales y pymes es parte de la visión de esta empresa. En consecuencia, para EcoPower existían importantes incentivos para resolver el conflicto de forma negociada y fortalecer la relación.

Para la comunidad, la relación con la empresa también sería beneficiosa, pues significaría una fuente de empleo para el área (el proyecto contempla la contratación de servicios y mano de obra local de unas 120 a 220 personas en periodo de edificación), la posibilidad de fortalecer los negocios locales a través del incremento de flujo de personas y el incremento de disponibilidad de energía para una zona alejada; además, el PECH contempla el establecimiento de una fundación de beneficencia para la zona por los próximos 25 años (que es el período de vida útil del proyecto). El establecimiento de una buena relación con la empresa, podría significar un mejor aprovechamiento de estas oportunidades para sus intereses de desarrollo local y preservación del patrimonio natural y cultural.

Cabe mencionar también que, en este conflicto, se encuentran directamente involucrados algunos terceros de vital relevancia: la Municipalidad de Ancud, que debe velar por la protección de la calidad de vida de los habitantes de su comuna, pero también del desarrollo de la misma; el Servicio de Evaluación Ambiental, encargada de aprobar la Declaración de Impacto Ambiental o el Estudio de Impacto Ambiental, según sea el caso; los Tribunales Ordinarios civiles, y el Tribunal de Medio Ambiente de Valdivia y los Tribunales Superiores de Justicia, los cuáles son los últimos garantes del cumplimiento de la normativa ambiental por parte de la empresa EcoPower, así como del respeto a los derechos de los habitantes de la zona y del respeto de éstos al ordenamiento jurídico para efectos de hacerlos valer (y oponerse al proyecto).

Asimismo, encontramos terceros indirectamente involucrados, tales como la opinión pública, dado el alto impacto mediático que tienen las controversias ambientales; y el Gobierno, tanto la Presidencia como los Ministerios de Energía y del Medio Ambiente, por la posibilidad de ser interpelados eventualmente, ya sea por la opinión pública o por la comunidad afectada.

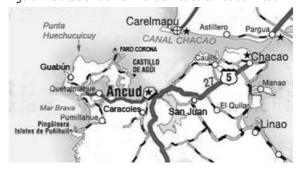
Figura 1. Ubicación de Mar Brava en la Isla Grande de Chiloé.



Lo que está en juego: La dimensión objetual

La instalación del PECH supone el establecimiento de varias turbinas con 42 aerogeneradores de 2,4 MW de potencia cada uno, dos subestaciones y una línea de transmisión de energía eléctrica, a 17 km de la ciudad de Ancud, en la zona de Mar Brava, según se indica en las Figuras 1 y 2. El proyecto involucra una inversión de US\$ 250 millones, con una vida útil de 25 años y el objetivo de inyectar energía eléctrica en la SIC, incluyendo la Isla Grande de Chiloé, para su uso en los sectores industrial y residencial. La puesta en marcha de la línea de alta tensión permitiría entregar la energía limpia generada al Subsistema Chiloé, y de esta forma, aumentar la potencia y energía del mismo, aportando a la seguridad energética de la Isla.

Figura 2. Ubicación de Mar Brava en las cercanías de Ancud.



Por su parte, la comunidad manifestó estar preocupada por la intensificación de crisis hídrica en Chiloé, la cual se ve acrecentada por la falta de fuentes de energía para proveer de agua potable a la población, y no oponerse a la instalación de fuentes de energía limpia, sino que cuestionan dónde son construidas y con qué objetivos. En concreto, la comunidad manifiesta que el PECH debiera instalarse en otra ubicación, dado que ejecutar el proyecto en la zona de mar Brava constituía un peligro para el ecosistema de Humedal de Quilo, la Reserva Marina de Pullinque, la migración de cetáceos y aves, y el hábitat de al menos 13 especies animales protegidas; además, afectaría el ecoturismo en la zona (Parque Eólico Chiloé, s. f.).

Además, resulta de gran preocupación para la comunidad el impacto acumulado de los parques eólicos que se están instalando en Chiloé:

"Hoy en día el parque eólico "San Pedro" dinamitó toda la cordillera, donde el agua empezó a correr por todos lados, porque se rompió la turbera y hay cinco otros proyectos que se quieren instalar justo en los otros parches de turberas que tiene Chiloé. San Pedro hoy día tiene su proyecto de ampliación en el otro espacio de turbera que le quedó. Es alarmante ver cómo hoy en día en Chile se aprueban estos proyectos y nadie ve el efecto sinérgico que va a ocurrir con cuatro o cinco proyectos más ahí. Solamente dicen que va a pasar con "el proyecto" pero el efecto sinérgico nunca es ponderado". Jorge Valenzuela, director de la ONG Centro de Estudios y Conservación del Patrimonio Natural (Cecpan). (Parque Eólico Chiloé, s. f.).

Entendiendo que parte importante de la energía producida por estos parques eólicos será inyectada al SIC, y no aprovechada para Chilóe, cuyas necesidades energéticas son menores que las producidas allí, la comunidad es reticente a ver afectada su calidad de vida por energía que no será destinada a ellos.

El proceso de negociación: La dimensión temporal

Poco es lo que públicamente se sabe respecto al proceso de comunicación y negociación entre la comunidad y EcoPower; más bien, pareciera que este proceso se dio a través de las acciones administrativas y judiciales que realizaron las partes y que dio el marco para el contacto entre ellas. La Declaración de Impacto Ambiental (DIA) emitida el año 2010 señaló que no habría daño ambiental suficiente como para no autorizar la ejecución del proyecto, y en el mes de agosto del año 2011, la Comisión Evaluadora Ambiental de la Región de los Lagos aprobó el proyecto.

Seguido a esto, la comunidad interpone tres recursos de protección ante la Corte de Apelaciones de Puerto Montt, exigiendo que la empresa hiciera un Estudio de Impacto Ambiental (el cual es más riguroso que la DIA, e involucra un análisis del impacto demográfico, antropológico y cultural) y se hiciera responsable de los daños que pudieran producirse. La Corte de Apelaciones rechazó los recursos, pero la Corte Suprema acoge uno de ellos.

Al menos a partir de la revisión de fuentes públicas, no es claro si la empresa se acercó previamente a las comunidades de la zona para conocer sus inquietudes respecto a un proyecto de esta envergadura, o sus intereses de desarrollo local y de preservación natural y cultural. Por otra parte, resulta razonable que la comunidad exigiera un EIA, que incluyera una evaluación del impacto en la población, fauna y flora de la zona; no obstante, pareciera que la comunidad se opuso desde un inicio al establecimiento del PECH en la zona de Mar Brava, a raíz de los problemas que éste implicaría para la naturaleza y habitantes del sector.

En razón del fallo de la Corte Suprema, en mayo del año 2013 la empresa EcoPower presenta ante el Servicio de Evaluación Ambiental un EIA, que retira y vuelve a presentar en julio y, finalmente, en el mes de noviembre. Luego de un extenso análisis por parte de la autoridad competente, la resolución de calificación ambiental es aprobada en septiembre de 2015.

Frente a esto, el movimiento "Defendamos Mar Brava" interpone a inicios del 2016 una reclamación contra RCA ante el Tribunal Ambiental de Valdivia. Posteriormente, el 22 de septiembre de 2017, el Tribunal Ambiental de Valdivia dicta sentencia señalando que:

La construcción y operación del parque no generará impactos ambientales en el humedal de Quilo, y que las eventuales contingencias están consideradas en el Plan de Prevención de Contingencias y Emergencias del proyecto.

No existe evidencia científica que demuestre que un parque eólico en tierra afecte a las poblaciones de cetáceos.

Finalmente, con fecha 11 de octubre, el movimiento "Defendamos Mar Brava" interpone un recurso de casación con la sentencia del Tribunal Ambiental de Valdivia, que para fines del año 2017 aún estaba en tramitación.

La intensidad y violencia del conflicto

La intensidad del conflicto se refiere a la importancia que tiene el conflicto para cada uno de los que intervienen en él (Saieh, Rodríguez y Opazo, 2006). En este caso, la intensidad es alta para ambas partes. Para EcoPower, este proyecto implica una gran inversión (como lo son todos los proyectos de energía eólica). Por su parte, la comunidad sostiene que el PECH implicaría un significativo peligro para la población y su calidad de vida, así como para la flora y fauna: aumento de la contaminación acústica y efectos en

el paisaje (lo que perjudicaría al ecoturismo), impacto en el ecosistema de Humedal de Quilo y en la Reserva Marina de Pullinque, y perturbaciones relevantes para la migración de cetáceos y aves, y el hábitat de al menos 13 especies animales protegidas (Parque Eólico Chiloé, s. f.).

Por otro lado, la violencia de este conflicto ha sido, hasta ahora, baja. Las oposiciones entre las partes se han dado dentro del marco formal del ordenamiento jurídico, a través de las acciones judiciales y los requerimientos de mayores exigencias e involucramiento de la comunidad en los procesos de evaluación ambiental.

IV. Anatomía de la negociación

Intereses y posiciones

El Movimiento de Defensa de Mar Brava – Lacuy manifestó preocupación por la magnitud y ubicación del Parque Eólico, pues con sus 42 aerogeneradores de 150 metros afectaría "dunas, lagunas interiores y humedales cercanos, los cuales son importantes sitios de concentración de biodiversidad, con restos arqueológicos de las comunidades huilliches, además de ser una zona turística y sitio de extracción de recursos bentónicos y pesqueros" (Movimiento de Defensa de Mar Brava – Lacuy, 2017).

Saieh, Rodríguez y Opazo (2006) observan que en las negociaciones puede distinguirse entre lo que las partes quieren (posiciones) y el por qué lo quieren (intereses). Las posiciones suelen referirse a las peticiones concretas que se hacen en las negociaciones, y se constituyen como las demandas o solicitudes que las partes hacen y sobre las cuales suelen hacerse concesiones. Los intereses, por su parte, se refieren a aquellas motivaciones que llevan a las partes a negociar y que están *detrás* de las posiciones, refiriéndose a necesidades humanas intangibles (por ejemplo, seguridad, reconocimiento, prestigio, etc.).

Las negociaciones suelen entramparse, entre otras razones, porque las partes se anidan en sus posiciones y entran en el juego del "tira y afloja" desde aquellas, sin antes dar lugar a una instancia de generaciones de opciones de mutuo beneficio a partir de los intereses. No es que todas las negociaciones puedan ser colaborativas de principio a fin; pero, especialmente en las negociaciones complejas, sí resulta beneficioso -y posible- generar un espacio que permita observar los intereses profundos que las partes buscan satisfacer con la negociación, de forma previa a la etapa competitiva y al regateo.

Si bien lo que este Movimiento exigía era que el Parque Eólico no se situara en la zona de Mar Brava, siendo tal la posición planteada, su real interés observado es defender el derecho de la población del lugar a vivir en un medioambiente libre de contaminación (artículo 19, número 8, de la Constitución Política de la República), así como el conservar la biodiversidad y riqueza natural y patrimonial de la zona, consistente en un paisaje privilegiado, flora del lugar, especies animales que hacían de la zona su hogar o su paso obligado por migración estacional y restos arqueológicos; considerando también que en la zona se desarrollan, por parte de sus habitantes aledaños, actividades de extracción de mariscos y posee un potencial de turismo.

La utilización de los recursos hídricos de la Isla de Chiloé forma parte también de los intereses de este Movimiento y de las comunidades indígenas. La crisis hídrica generalizada para la zona, que se acrecentó durante los últimos años (Revista Agua, 2016), aumentó las preocupaciones respecto a la sustentabilidad y el uso y distribución de este recurso.

Para la empresa EcoPower, por otro lado, puede deducirse que su interés es desarrollar su proyecto de generación eléctrica a través de la energía eólica, obteniendo las utilidades correspondientes. En ese sentido, ha defendido su posición de instalar el Parque Eólico Chiloé en la zona de Mar Brava en razón de sus condiciones ambientales, que la hacen técnicamente idónea para el desarrollo del proyecto.

Asimismo, para la empresa parece relevante su contribución a la diversificación de la matriz energética nacional y la inclusión de los actores locales. La comunicación de estos elementos como parte integral de los proyectos que desarrolla, parece ser parte clave de su imagen corporativa, cuya promoción sería un interés principal.

Criterios de legitimidad

Para Fisher, Ury y Patton (1996) una de las formas para que una de las partes de una negociación tenga en cuenta los intereses de la otra, es establecer su legitimidad, propendiendo a que, en la defensa de los propios intereses, el Otro no se sienta atacado personalmente, sino que se dé cuenta que su punto de vista del problema requiere atención (p. 47).

Con este propósito se articulan los criterios de legitimidad, lo que permiten que "las partes no ceden frente a la presión ni a la fuerza que han utilizado ambas, sino que ``aceptan'' en función de un criterio que es independiente de su voluntad y que lleva en su raíz la equidad". (Saieh, Rodríguez

y Opazo, 2006, p. 140). Los criterios de legitimidad facilitan la obtención de acuerdos satisfactorios para las partes, pues éstas terminan cediendo no ante la voluntad o presión del Otro, sino que frente al poder persuasivo de la legitimidad del argumento.

Para que esto se cumpla, los criterios deben ser: (a) imparciales (centrado en información o procedimientos objetivos; (ii) externos (no depender de la voluntad de una de las partes); y (iii) mutuamente aceptados por las partes. Algunos ejemplos de criterios de legitimidad son la costumbre, la ley, la sentencia judicial, el precio de mercado, el dictamen de un experto, entre otros.

En este caso, ambas partes tienen criterios de legitimidad de los cuales valerse. La Comunidad puede sostener sus argumentos sobre la base de las experiencias pasadas de los parques eólicos que han sido rechazados para instalarse en Chiloé. La empresa EcoPower, por su parte, tiene a su favor la experiencia de los parques eólicos aprobados y, en su caso particular, las aprobaciones de su Declaración de Impacto Ambiental y su Estudio de Impacto Ambiental, así como la aprobación de su Resolución de Calificación Ambiental y el fallo favorable sobre ésta que obtuvo en el Tribunal Ambiental de Valdivia. Estos elementos ponen a la empresa en cierta ventaja al momento de sostener sus posiciones e intereses.

Opciones y alternativas

Una percepción común es que, necesaria e inevitablemente, en todas las negociaciones lo que una de las partes obtiene es perdido por la otra. Lo anterior constituye la falacia del juego de valor constante o de suma cero, que "consiste en sostener que en la negociación se trata de distribuir un cierto valor que se mantiene constante" (Saieh, Rodríguez y Opazo, 2006, p. 127).

Si bien es cierto que muchas negociaciones tienen una etapa de distribución de valor que tiene un carácter competitivo, una buena negociación se caracteriza por la posibilidad y disposición de las partes de crear conjuntamente opciones para: (i) encontrar soluciones que impliquen beneficio mutuo sin mayor costo para las partes (el famoso win-win), y/o (ii) aumentar el valor de lo que se negocia.

La desconfianza entre las partes y las presiones de agentes externos, o de los mismos representados, son razones frecuentes por las que las partes no son capaces de crear este espacio de generación de opciones y aumento de valor. En un escenario de intereses antagónicos y alta dificultad para crear opciones comunes para las partes, resulta clave evaluar

las alternativas de solución del conflicto que se encuentran fuera de la mesa de negociación.

En efecto, frente a un conflicto podemos encontrar formas de solución que no implican un acuerdo, una negociación o siquiera una comunicación con la otra parte, y que consisten en resolver el asunto sin respecto de la concurrencia de la voluntad entre las partes. La mejor de estas alternativas es denominado MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado; o Best Alternative To a Negotiated Agreement, BATNA por sus siglas en inglés), que los chilenos llamamos simplemente "plan B".

En el caso en comento, ambas partes contaban con la posibilidad de recurrir a la autoridad administrativa (Superintendencia del Medio Ambiente) y eventualmente a los Tribunales de Justicia. Asimismo, una alternativa posible era que EcoPower decidiera instalar el parque eólico en otra ubicación con la consiguiente pérdida de externalidades.

En este escenario, se observa que las partes optaron por usar sus alternativas a la negociación. Particularmente, el Movimiento de Defensa de Mar Brava decidió recurrir a la vía judicial cuando, luego de que la Comisión Evaluadora Ambiental de la Región de los Lagos aprobara el proyecto en agosto del año 2011, y con una institucionalidad ambiental muy distinta a la actual, la comunidad afectada interpone tres recursos de protección ante la Corte de Apelaciones de Puerto Montt, exigiendo que EcoPower hiciera un Estudio de Impacto Ambiental y se hiciera responsable de los daños que pudieran producirse. Dichos recursos fueron rechazados por la Corte, frente a lo cual la comunidad apeló, obteniendo sentencia favorable en uno de ellos de parte de la Corte Suprema. Esto hace que EcoPower presente el Estudio de Impacto Ambiental en mayo de 2013, el cual retira y vuelve a presentar en noviembre del mismo año.

Luego, en septiembre del año 2015 obtiene la aprobación de la Resolución de Calificación Ambiental, frente a lo cual la comunidad interpone una reclamación contra la RCA ante Tribunal Ambiental de Valdivia. En este último se pronuncia en septiembre del año 2017, señalando que la construcción y operación del parque no generará impactos ambientales en el humedal de Quilo, y que las eventuales contingencias están consideradas en el Plan de Prevención de Contingencias y Emergencias del proyecto; asimismo, señala que no existe evidencia científica que demuestre que un parque eólico en tierra afecte a las poblaciones de cetáceos. Dicha sentencia se encuentra actualmente siendo revisada por la Corte de Apelaciones de Puerto Montt, en virtud del

recurso de apelación deducido por el Movimiento de Defensa de Mar Brava – Lacuy.

Esta situación tiene como consecuencia la eliminación de cualquier posibilidad de creación de opciones, pues se somete la solución a un tribunal que decidirá con una fórmula binaria quién tendrá el fallo a su favor, esto es, instalar el proyecto en la zona de Mar Brava bajo las actuales condiciones, o no instalarlo. Además, la solución al conflicto es dilatada enormemente en el tiempo. Sin embargo, la desconfianza y el antagonismo entre las partes hace muy difícil cualquier solución negociada en este caso, lo cual es ilustrado en una carta del Movimiento de Defensa de Mar Brava – Lacuy, publicada en el Diario Universidad de Chile en el mes de septiembre del año 2017, unos días después de conocerse la sentencia del Tribunal Ambiental de Valdivia sobre la reclamación deducida sobre la Resolución de Calificación Ambiental aprobada para el proyecto en 2015:

"La empresa debidamente representada a fin de obtener el consentimiento de la comunidad ha entregando [sic] información deficiente y sesgada respecto a los impactos ambientales que este proyecto generará en el territorio, proponiendo en el marco de la evaluación ambiental medidas de compensación económica en las comunidades, generando una profunda división comunitaria e incertidumbre respecto al futuro del territorio rural, si se instala este proyecto. Supuestos beneficios como disminución en los pagos de la luz de la comunidad ancuditana, la generación de empleo, o la seguridad energética de la Isla Grande que escapan de la realidad y que no responden a las necesidades locales, desatendiendo los reales impactos socioambientales que se generarán con ocasión del emplazamiento del parque eólico y que son por los que este movimiento continúa defendiendo, como la salud de guienes viven en el sector de Mar Brava y de los recursos y sustento económico de la población, como la recolección de machas y el turismo, todo esto sin olvidar, la importancia de la fauna existente en el lugar que se encuentran en riesgo, así como la afectación del humedal de Quilo". (Movimiento de Defensa de Mar Brava – Lacuy, 2017).

Compromisos

Las ciencias sociales y la teoría de juegos han tratado de modelar situaciones para comprender y tratar de predecir los comportamientos humanos en determinadas situaciones, evidenciando que con frecuencia tomamos decisiones que combinan la lógica, el cálculo u la razón, con la emoción, los gustos, la justicia y la empatía. Dichas decisiones, en la

interacción social, suponen la adopción de compromisos de comportamiento con el Otro.

En la Teoría de la Negociación, los compromisos "corresponden a aquellos planteamientos, verbales o escritos, que especifican lo que las partes deben hacer –o dejar de hacer – respecto a la negociación. La calidad del acuerdo será mayor si los derechos y obligaciones de las partes han sido explicitados en forma clara y práctica. Los compromisos adoptados deben ser realistas y razonables, ya que, de lo contrario, su incumplimiento podría llevar a menoscabar la relación entre las partes o, en el peor de los casos, a dar término a la posibilidad de llegar a un acuerdo entre ellas" (Saieh, Rodríquez y Opazo, 2006, p. 78).

En este caso, con la adopción de su plan B por parte del Movimiento de Defensa de Mar Brava – Lacuy, esto es, acudir a Tribunales para defender sus intereses y obtener una solución al conflicto a través de un tercero imparcial, se elimina la posibilidad de generar opciones que lleven a compromisos entre las partes.

Comunicación

Señalaba el sociólogo alemán Niklas Luhmann, que en las relaciones sociales el Otro se nos presenta como una caja negra, sobre la cual no podemos conocer su interior, sino que sólo el output que expresa y –a veces- el input (información, incentivos, situaciones, etc.) que recibe. Esto hace que su comportamiento se nos presente como algo incierto y contingente, pues puede adoptar muchas formas (Luhmann, 1991, 1996). Esto no significa que las relaciones sociales se constituyan en torno a sistemas separados entre sí, sino que éstos se relacionan constantemente a través de la comunicación. Tanto así que "no es posible no comunicar" (Watzlawick, 2014).

Para que la comunicación se produzca, se deben realizar una síntesis de tres selecciones por parte de los sistemas involucrados: la información a entregar, el modo de darla a conocer y comprensión/incomprensión. Las dos primeras son hechas por quien entrega el mensaje, mientras que la última por quien lo recibe.

Siendo cada una de estas selecciones ni necesarias ni imposibles, resulta que su ocurrencia es contingente, habiendo que la comunicación sea improbable en tres puntos (Luhmann, 1991, 1996):

- 1. La improbabilidad de que el Otro entienda. A cuya superación contribuye el lenguaje.
- 2. La improbabilidad de llegar más allá de los directamente presentes en la comunicación. A cuya

- superación contribuyen los medios de difusión como la escritura, la radio, la televisión o el internet.
- 3. La improbabilidad de que el Otro acepte la información entregada. A cuya superación contribuyen lo que Luhmann llama "medios simbólicamente generalizados de comunicación", que apoyan al lenguaje, facilitando la aceptación, pero no asegurándola. Ejemplos de estos medios son el dinero, el amor, el derecho, la verdad científica, el arte y el poder.

Toda negociación es comunicación, y aquella no puede existir sin ésta. Incluso el silencio juega un papel central en la negociación, pudiendo usarse como herramienta de ejercicio de poder: Dado que es imposible no comunicar, el silencio en la negociación de por sí comunica algo.

Como observamos a partir de las declaraciones del Movimiento de Defensa de Mar Brava, y de su decisión de recurrir a Tribunales para solucionar el conflicto, la comunicación de esta negociación se caracterizó por la falta de confianza, así como por la dificultad de superar la tercera improbabilidad de la comunicación, a saber, la aceptación de la información entregada. De esta forma, elegida el plan B de acudir a Tribunales, la comunicación ente las partes se corta y pasa a desarrollarse de forma importante a través de declaraciones y medios públicos.

V. Estructuras de poder

Max Weber describió el poder como la probabilidad de conseguir que otro haga lo que se le ordena, incluso en contra de su voluntad. Para este sociólogo, el concepto de poder estaba profundamente ligado a una estructura de dominación que, percibida como legítima por sus destinarios, era aceptada por ellos, logrando establecer un marco común de medios, fines y valores, para la acción social.

Esta conceptualización de poder, entendida como una concesión del sometido, también es posible de observar para las interacciones personales. En ese sentido, el poder es un fenómeno estrictamente social, que no puede darse en la soledad, pues sólo es posible en la interacción de dos sistemas¹.

En la negociación, hay varios elementos que otorgan poder a las partes: la tradición, la posición formal de poder, las normas, el conocimiento experto, el control sobre los recursos, la red de contactos, la cohesión del grupo, el carisma y las cualidades personales, los representados, entre otros (Saieh, Rodríguez y Opazo, 2006). Un buen uso de estos elementos genera una efectiva ventaja y capacidad de influir en las decisiones y los acuerdos.

En el caso en cuestión, EcoPower cuenta a su favor con el conocimiento experto que apoyaba sus solicitudes ante las autoridades y que le habían entregado las autorizaciones sobre su Declaración de Impacto Ambiental y su Estudio de Impacto Ambiental; asimismo, cuenta con una estructura societaria y de capital que favorece sus operaciones.

La comunidad de Mar Brava, por su parte, cuenta con el conocimiento experto de algunos de sus integrantes, que son profesionales relacionados con la biología marina y el medioambiente; pero cuentan especialmente con el poder de una opinión pública muy favorable a la defensa del medioambiente y la sustentabilidad de los recursos naturales, y el poder del tiempo dado que, mientras a la empresa le apremia la inversión del capital para la ejecución del proyecto, para la comunidad no existe una necesidad tan grande de obtener un resultado definitivo para el conflicto. Sin perjuicio de esto, la comunidad presenta clivajes en cuanto a sus integrantes, especialmente entre las comunidades indígenas Aucaco y Wiñoi Newen, y los líderes del Movimiento de Defensa de Mar Brava - Lacuy, lo que pudiera significar eventualmente diferencias de intereses y un peligro a la cohesión del grupo.

VI. Discusión

En el conflicto analizado, entre la empresa EcoPower y la comunidad de la zona chilota de Mar Brava, se observan varios de los problemas que nos presentan las energías renovables no convencionales (ERNC). Con claros intereses contrapuestos y dificultad para generar confianza y opciones de mutuo beneficio, las partes optaron por su MAAN y recurrieron a los Tribunales de Justicia para resolver el conflicto y solucionar las diferencias que sostenían respecto al impacto ambiental del proyecto PECH.

En este aspecto, EcoPower contaba con la ventaja de la legitimidad que le otorgaban a sus posiciones las autorizaciones de su Declaración de Impacto Ambiental y su Estudio de Impacto Ambiental, la Resolución de Calificación

¹ Para efectos del concepto luhmanniano de sistema, una persona que interactúa con otra es entendida como un sistema que interactúa con su entorno (en el cual se incluye a la otra persona), a través de la comunicación y el acoplamiento estructural entre estos sistemas.

Ambiental favorable y el reciente fallo del Tribunal Ambiental de Valdivia.

Siendo un caso aún en desarrollo, en razón del pronunciamiento pendiente por parte de la Corte de Apelaciones a la apelación deducida en contra del fallo del Tribunal Ambiental de Valdivia, sumado a la posibilidad de que luego alguna de las partes recurra a la Corte Suprema, este conflicto muestra la importancia del diálogo en los proyectos de explotación de recursos naturales. Particularmente, haber llegado a un acuerdo le hubiera ahorrado a la empresa un retraso de al menos 7 años, mientras que la comunidad podría satisfacer sus intereses sin los costos de un procedimiento judicial (y el riesgo asociado a una sentencia desfavorable).

Por último, casos como este disputan la tan extendida visión en la opinión pública sobre la limpieza de las ERNC. Este tipo de energías tienen un impacto ambiental, ya sea en la flora y fauna, en el patrimonio natural y arqueológico, y en la calidad de vida y fuentes de trabajo de las comunidades humanas aledañas. Sólo haciéndonos cargo de estos aspectos, podremos avanzar hacia una matriz energética que satisfaga nuestras necesidades de crecimiento y respete la naturaleza y los derechos de las personas. ■

Bibliografía

- Chile Sustentable (2015). Aprueban parque eólico chiloé en polémica sesión. Noticia publicada el 30 de septiembre de 2015. Rescatado de http://www.chilesustentable.net/ aprueban-parque-eolico-chiloe-en-polemica-sesion/ Constitución Política de la República.
- EcoPower. (s. f.). Quiénes somos. Rescatado de https://www. ecopowerchile.com/empresa/
- Espinoza, C. (2017). El 17% de la energía producida en Chile proviene de fuentes renovables no convencionales. La Tercera. Noticia publicada el 21 de abril de 2017. Rescatado de http://www.latercera.com/noticia/17-laenergia-producida-chile-proviene-fuentes-renovablesno-convencionales/
- Fisher, R.; Ury, W. y Patton, B. (1994). Sí... de acuerdo. Cómo negociar sin ceder. Bogotá: Editorial Norma.

- Henríguez, P. (2017). Entrevista: A 7 años de la resistencia social contra la industria eólica en Mar Brava, Chiloé. Mapuexpress. Entrevista publicada online el 10 de octubre de 2017. Rescatado de http://www. mapuexpress.org/?p=21469
- Luhmann, N. (1991). Sistemas sociales. México: Universidad Iberoamericana/Alianza Editorial.
- Luhmann, N. (1996). Confianza. Barcelona: Anthropos.
- Ministerio de Energía. (s. f.). Energías renovables. Rescatado de http://www.energia.gob.cl/energias-renovables
- Movimiento de Defensa de Mar Brava Lacuy. (2017). Referido a la sentencia del Tercer Tribunal Ambiental de Valdivia. Carta al Director, Diario Universidad de Chile. publicada el 25 de septiembre de 2017.
- Parque Eólico Chiloé. (s. f.). Rescatado de http://www. parqueeolicochiloe.com/
- Paz Avila, C. (2005). Energías Renovables Convencionales y No Convencionales. Revista Electroindustria, versión online. Rescatado de http://www.emb.cl/electroindustria/ articulo.mvc?xid=263
- Revista Agua. (2016). Gobernador de Chiloé: "La escasez de agua afecta a más de 7.500 familias". Publicado el 27 de octubre de 2016. Rescatado de http://www.revistagua. cl/2016/10/27/gobernador-de-chiloe-la-escasez-deagua-afecta-a-mas-de-7-500-familias/
- Revista Energía. (2012). Energías Renovables No Convencionales (ERNC). Revista Energía. Nota publicada el 10 de agosto de 2012. Rescatado de http://www. revistaenergia.cl/?p=1135
- Saieh, C; Rodríguez, D.; y Opazo, M. (2006). Negociación: ¿Cooperar o competir? Santiago: Ed. Aguilar/El Mercurio.
- Waztlawick, P. (2014). *No es posible no comunicar*. Barcelona: Herder.
- Weber, M. (1998). Economía y Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.

Conflicto en la Araucanía: negociación, cultura y desafíos futuros

Thomas Dawes.

Abogado y Diplomado en Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Correo electrónico: tmdawes@gmail.com.

Alfredo Silva.

Abogado de la Universidad del Desarrollo, LL.M de la Universidad de Melbourne y Diplomado en Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Correo electrónico: asilvaprieto@gmail.com.

Resumen

En Chile existe un conflicto político, étnico y territorial que se ha extendido durante más de un siglo, sin habérsele encontrado, hasta nuestros días, una solución. El mencionado conflicto se refiere al protagonizado por algunos grupos mapuche ubicados en el sur de Chile, el Estado de Chile y quienes actualmente son dueño o explotan económicamente aquellas tierras que los mapuches reclaman como propias. El presente trabajo busca analizar dicho conflicto desde la perspectiva de la negociación e identificar posibles causas y errores de su radicalización, sin que se vea como posible una solución en el corto plazo.

I. Contexto

a) Concepto

Es común encontrar expresiones como "conflicto mapuche" o "causa mapuche" para referirse a la situación histórica de desacuerdos y violencia que ha afectado a la región de la Araucanía. A pesar de la frecuencia en el uso de estos términos, nos parece que éstos tienden a sugerir que el problema es el pueblo mapuche, en circunstancias de que la situación en esta zona posee múltiples causas.

Es por ello que a lo largo de este análisis nos referiremos al conflicto como "conflicto en la Araucanía" de forma de situarlo en un lugar geográfico, en vez de poner el acento en uno de los actores del mismo.

b) Origen del conflicto

El Estado y el pueblo mapuche convivieron en forma pacífica desde la independencia de Chile ocurrida en 1818, hasta el periodo denominado de Pacificación u Ocupación de la Araucanía que tuvo lugar entre los años 1860 y 1883.

A partir de la década de 1860, el Estado de Chile consideró la consolidación de su presencia en la zona de la Araucanía como de primera importancia, tanto por razones de ejercicio efectivo de su soberanía como por el potencial agrícola de la región.

En ese entonces, una de las acciones más claras por parte del gobierno central con el objeto de afianzar su presencia en la Araucanía fue la dictación y entrada en vigencia de la ley sin número de fecha 4 de diciembre de 1866, mediante la cual se autorizaba al Estado a enajenar y colonizar las tierras que se ubicaran al sur del Biobío¹, pues éstas pasaban a ser consideradas como de propiedad fiscal.

Es a través de este mecanismo -cuya legitimidad es ampliamente discutida²- que se comenzó a privar a los mapuches de tierras que, hasta dicha época, utilizaban en forma pacífica y respecto de las cuales parte de este pueblo reclama seguir siendo su legítimo dueño.

Es precisamente la denominada Pacificación u Ocupación de la Araucanía el proceso en el cual podemos encontrar el origen temporal del conflicto en la Araucanía.

¹ https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1045956

Al respecto, véase, Informe de la Comisión Verdad Histórica y Nuevo Trato con Los Pueblos Indígenas, Primera edición, Segunda Parte, Propuestas y Recomendaciones para un nuevo trato entre el Estado, Los Pueblos Indígenas y la Sociedad Chilena, Santiago, 2008, p 576, y Estudio Exploratorio Estado de Chile y pueblo Mapuche: Análisis de tendencias en materia de violencia estatal en la Región de La Araucanía, Instituto Nacional de Derechos Humanos, Santiago, 2014, p. 7.

II. Las dimensiones del conflicto

a) Temporal

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

Entre los hechos más representativos de esta radicalización del conflicto se encuentran la oposición por parte de organizaciones mapuche a la construcción de la Central Ralco en 1995, la fundación de la Coordinadora Arauco Malleco en 1998 (organización que reconoce el uso de la violencia como medio legítimo para conseguir sus intereses), la muerte causada por un Carabinero a Matías Catrileo en 2008 y la muerte del matrimonio Luchsinger -Mackay en enero de 2013.

Los hechos mencionados sugieren que el conflicto en la Araucanía se mantuvo latente hasta el inicio de la década de 1990, para luego haber ido adquiriendo características cada vez más violentas producto de la incapacidad de las partes para generar opciones de mutuo beneficio y encontrar una solución al conflicto.

La dimensión temporal del conflicto debería actuar como un espacio generador de confianza, ya que esta se va construyendo con el tiempo en base a los actos de cada una de las partes. En este sentido, el conflicto en la Araucanía es un buen ejemplo de cómo las acciones de las partes han contribuido a que la confianza se deteriore progresivamente, llegando a un punto en que los actores se encuentran deslegitimados y en que cualquier proposición de una parte no genera confianza en la otra, en consideración a la historia que comparten.

b) Objetual

En esta dimensión se encuentran los temas sobre los cuales se plantea el conflicto. Incluye las posiciones, las opciones y las alternativas de cada una de las partes, así como los objetivos que desean conseguir, lo que quieren evitar y los medios y recursos que utilizarán en favor suyo o en contra del otro.

El conflicto en la Araucanía presenta como marcada característica que las posiciones de las partes son antagónicas. Por una parte, existen facciones radicalizadas del pueblo mapuche, que se encuentran en contra de lo que ellos llaman "acciones colonizadoras y extensiones del capitalismo", reivindicando incluso el uso de la vía armada o violenta³ y, por otra parte, el Estado, las empresas afectadas (principalmente forestales y de transporte) y los actuales dueños de las tierras ubicadas en la zona del conflicto, quienes han sostenido que la solución principal pasa por la aplicación de la Ley Antiterrorista y el castigo penal a quienes la infrinjan. Es decir, las partes se centran en sus posiciones y no generan opciones de manera conjunta. A su vez, y como se analizará más adelante, las partes no poseen alternativas o estas no resultan interesantes, lo que hace que el resquardo de las partes en sus posiciones sea aún más férreo.

c) Social

Una de las mayores complejidades del conflicto en la Araucanía se genera porque se trata de un conflicto multiparte y multicultural. En este encontramos al menos cuatro actores: el Estado de Chile, el pueblo mapuche, las empresas que se ubican en la zona y los actuales dueños de las tierras. A la vez, éstos no necesariamente actúan en forma cohesionada, añadiéndole mayor dificultad a la búsqueda de un acuerdo.

Es en esta dimensión donde se encuentran los intereses de los actores, los que, según nuestro análisis, son los siguientes:

- i) Estado de Chile: Conservar el orden público, hacer respetar las leyes, y, desde la perspectiva del gobierno como ente que ejerce el poder, demostrar capacidad de gobernar con el objeto de permitir a su coalición mantenerse en el gobierno.
- ii) Pueblo Mapuche: Consolidar el reconocimiento y respeto a su cultura ancestral, autodeterminación, recuperación de tierras ancestrales usurpadas por el Estado y, por parte de algunos grupos más extremos, la reconstitución de una Nación Mapuche. (Foerster, R. y Lavanchy, J., 1999).
- iii) Empresas que se ubican en la zona: Desarrollar actividades económicas lícitas en paz y recibir protección estatal del derecho de propiedad sobre las tierras inscritas a su nombre.

Declaraciones emitidas por los líderes de la Coordinadora Arauco Malleco al programa Informe Especial de Televisión Nacional de Chile, que fuera transmitido con fecha veintinueve de mayo de 2016. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=ZwTGJ50vZ8o

- iv) Actuales dueños de las tierras: Vivir en paz y recibir protección estatal del derecho de propiedad sobre las tierras inscritas a su nombre.
- v) Intensidad: Esta es una de las dimensiones clave para explicar el estado actual del conflicto en la Araucanía. Una de las características principales de este conflicto es que su intensidad es alta para todas las partes, puesto que es de gran importancia para todos y cada uno de ellos. A lo largo de los años, los actores del conflicto no han sido capaces de generar opciones que permitan resolverlo o las que han existido no han sido atractivas.
- vi) Violencia: Esta es otra de las dimensiones clave para explicar el estado actual del conflicto en la Araucanía. Tanto desde la perspectiva del pueblo mapuche como del Estado, los empresarios de la zona y los dueños de las tierras, se han empleado recursos violentos -de uno y otro lado- como medida de presión para lograr alcanzar los objetivos de cada uno.

Desde el punto de vista del Estado, los empresarios y los dueños de las tierras, es claro que grupos pertenecientes al pueblo mapuche han cometido en forma reiterada, delitos contra la propiedad y las personas. Por su parte, para el pueblo mapuche resultan violentos e ilegítimos algunos actos y medidas tomadas por el Estado de Chile -protección policial a los predios, arrestos, juicios y sanciones penales a los autores de los delitos- con el fin reestablecer el imperio de la lev.

En relación con esto último, es interesante hacer notar que, a pesar de que usualmente las leyes y normas son consideradas como un criterio de legitimidad que permite objetivar el mérito de una propuesta o situación, en el conflicto en la Araucanía, éstas son uno de los factores que contribuyen a aumentar el conflicto. Esto ya que en muchas circunstancias el pueblo mapuche no reconoce la ley chilena como un criterio objetivo aplicable, o bien, cuestiona su legitimidad como instrumento para apropiación de tierras por parte del Estado chileno.

Adicionalmente, las acciones violentas generan una importante barrera en pos de alcanzar un acuerdo, ya que en vez de contribuir a centrar el proceso negociador en el problema que se debe resolver -donde los actores deben considerarse como aliados en la búsqueda de una solución-, se produce el efecto inverso: el foco de atención pasa a ser

el "actor violento" y no la resolución del conflicto, generando así un ambiente de desconfianza y deslegitimación de los involucrados.

Es importante hacer presente que no existe una relación de interdependencia entre las distintas dimensiones del conflicto. La intensidad de los conflictos se relaciona de manera inversa con la existencia de las alternativas y, por lo tanto, con la dimensión objetual. De esta forma, si las alternativas disponibles resultan atractivas, la intensidad se verá disminuida. Por el contrario, si hay pocas opciones de solución o éstas no logran interesar a las partes, aumentará la intensidad del conflicto. De lo anterior se desprende que los conflictos tienen "capacidad aditiva", lo que significa que pueden ir sumándose y escalar a un conflicto mayor (Saieh, C., Rodríguez, D. y Opazo M., 2006, p. 34).

III. Las fuentes de poder de las partes

Las fuentes de poder que identificamos respecto de cada uno de los actores son:

- a) Estado de Chile: La posición formal de poder, las leyes (y su capacidad de exigir su cumplimiento incluso a través de la fuerza), la disposición sobre castigos (sanciones de carácter penal) y disponibilidad de recursos.
- b) Pueblo Mapuche: Cohesión (especialmente las facciones más radicalizadas)4, las leyes (principio de presunción de inocencia, el debido proceso y la compra y entrega de tierras comprendidas en normas de carácter legal) y la violencia (aunque comúnmente no es considerada como una fuente de poder por tratarse de un medio ilegitimo, es indudable que los actos violentos asociados a este conflicto han generado una presión para tomar en cuenta sus demandas).
- c) Empresas: Las leyes, la cohesión (existencia de asociaciones gremiales), recursos económicos y sus redes de contacto.
- d) Actuales dueños de las tierras: Las leyes.

Al respecto, véase, Pairicán, Fernando y Álvarez, Rolando (2011); La Nueva Guerra de Arauco: la Coordinadora Arauco-Malleco y los nuevos movimientos de resistencia mapuche en el Chile de la Concertación (1997-2009). Revista www.izquierdas.cl, p. 66-84, que muestra cómo fue desarrollándose a través del tiempo el sentido de cohesión de los miembros de la Coordinadora Arauco Malleco.

IV. Las alternativas. ¿Existe un batna?

Creemos que actualmente ninguna de las partes del conflicto en la Araucanía tiene alternativas fuera de la mesa de negociación que les permitan satisfacer razonablemente bien sus intereses. Es así como las acciones que hasta ahora han tomado unos y otros, fuera del espacio de la negociación, han demostrado no ser aptas para satisfacer sus intereses o para permitir delinear un camino de solución al conflicto, sino que, al contrario, aquellas han contribuido a agravarlo.

Es en este contexto que nos parece que la única vía posible para lograr un eventual acuerdo, es un proceso de negociación respecto del cual se establezca formalmente la forma en que debe ser llevado a cabo.

V. La gestión del conflicto.

a) Negociación Intercultural

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

Desde esta perspectiva, la respuesta al conflicto se encontraría -como se ha sugerido tradicionalmente- en una aplicación estricta de la ley, persiguiendo y castigando penalmente a un grupo de chilenos -como se haría con cualquier otro- que han cometido actos contrarios al ordenamiento jurídico.

Desde el punto de vista puramente formal, nos parece difícil sostener que el Estado de Chile esté equivocado en aplicar las leyes vigentes como medida de enfrentar el conflicto en la Araucanía. Sin embargo, si se evalúan las acciones emprendidas por el Estado, ya no desde una perspectiva formal, sino que, desde su capacidad para contribuir a poner fin al conflicto o allanar el camino para lograrlo, estas han demostrado ser inadecuadas, ya que progresivamente se ha ido dañando la confianza, los actos violentos han ido aumentando su gravedad y las posiciones de las partes se han ido radicalizando hasta ser prácticamente antagónicas.

Es más, si la visión jurídico-formal del conflicto en la Araucanía fuera la respuesta adecuada, debería ser suficiente con aumentar la presencia policial en la región de la Araucanía, endurecer las leyes que castigan los hechos delictuales característicos de la zona y privar de libertad a la mayor cantidad de personas que intervengan en dichos actos, así como continuar con la política de compra y entrega de tierras a comunidades mapuche.

Sin embargo, es precisamente esta respuesta jurídicoformal la que ha generado un ambiente de desconfianza entre los actores del conflicto, dificultando progresivamente la creación de opciones y, por lo tanto, tendiendo a transformar el proceso negociador (cuando lo ha habido) en uno de carácter intenso, violento y competitivo, en que las partes perciben como una pérdida o un signo de debilidad el ceder algo a la otra parte.

Uno de los puntos críticos que permiten explicar el actual fracaso en resolver el conflicto en la Araucanía se produce porque los actores que no pertenecen a la etnia mapuche han subestimado u omitido el hecho de que la cultura mapuche se basa en principios distintos de aquellos que inspiran la cultura occidental.

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

Del mismo modo, otro asunto que afecta y condiciona de manera considerable el alcance de soluciones, es generar prejuicios y visiones preconcebidas de la contraparte. Así, por ejemplo, y tal como comenta Paula Huenchumil, encargada de prensa del Plan Pueblos Originarios y Nuevas Etnicidades de la Universidad de Chile, la sociedad chilena en general, tiene dos líneas para hablar sobre los mapuches, que es de desde lo conflictivo, los ataques sin fundamento, todo contextualizado como un tema policial, o bien, desde la línea de la folclorización donde se muestra al pueblo mapuche como seres extraños, lejanos y exóticos. Por su parte, los mapuches tienen el concepto del Estado como algo ajeno y extraño a ellos, que no vela por sus intereses, independiente de quien sea su interlocutor y de los empresarios como conquistadores y explotadores, quienes solo persiquen obtener ganancias de la explotación de sus tierras. Así entonces, estas ideas preconcebidas, la falta de apertura y de rotura de paradigmas, genera distancias incluso antes del dialogo, una distancia que solo por ello hace difícil llegar a un consenso.

Por lo anterior, si el Estado de Chile guiere allanar el camino para encontrar una solución al conflicto en la Araucanía -y con ello mitigar el problema de la doble contingencia- debe aceptar que se trata de un conflicto intercultural con el fin de empatizar y entender la cultura mapuche, especialmente, aspectos como los valores que la inspiran, la forma en cómo

adoptan las decisiones, sus motivaciones, conocer cómo se relacionan con la tierra y como construyen la confianza.

Este apronte intercultural permitirá a los representantes del Estado planificar estratégicamente la negociación de forma de anticipar -en la medida de lo posible- los distintos escenarios que pueden encontrarse en una instancia negociadora y, a su vez, generar mejores ideas con el objeto de desarrollarlas en conjunto con los demás actores del conflicto de forma de permitir la creación de opciones.

b) Estrategia adoptada

Especialmente desde 1990, los hechos de violencia y la intensidad ligadas al conflicto en la Araucanía han ido aumentando en forma exponencial y, por lo tanto, también lo ha hecho el impacto que éste tiene, no sólo para los directamente afectados, sino que para el país en su conjunto. En este contexto, llama la atención que el Estado no haya impulsado medidas más decididas para propiciar una solución.

Esto sugiere que los distintos gobiernos han utilizado una estrategia de evasión del conflicto, de manera tal que la solución al mismo sea -eventualmente- encontrada por el gobierno siguiente.

Dicha estrategia es contradictoria con la importancia que tiene la relación y los intereses en conflicto para las partes involucradas: Aunque ellas no quieran, tendrán que continuar relacionándose a través del tiempo. Del mismo modo, no parece -hasta ahora- haber una instancia mejor para resolver el conflicto que un proceso de negociación, siendo los intereses en juego altamente importantes para todos los actores.

Dicho lo anterior, la adopción de esta postura "evasiva" podría explicarse como una estrategia concebida deliberadamente por los distintos gobiernos. Esto tiene especial sentido si se considera que en Chile existen otros pueblos originarios que están observando este proceso y a quienes un eventual acuerdo entre el Estado de Chile y el pueblo mapuche serviría como precedente para comenzar a negociar acuerdos que satisfagan sus propios intereses.

Bibliografía

- Comisión Verdad Histórica y Nuevo Trato con Los Pueblos Indígenas (2008). Informe de la Comisión Verdad Histórica y Nuevo Trato con Los Pueblos Indígenas, Santiago. [en línea] [Fecha de consulta: 2 de julio de 2017]. Disponible en: http://bibliotecadigital.indh. cl/bitstream/handle/123456789/268/nuevo-tratoindigena.pdf?sequence=1
- Foerster, Rolf y Javier Lavanchy. (1999). La Problemática Mapuche. Análisis del Año 1999. Sociedad-Política-Economía. Departamento de Sociología, Universidad de Chile, Santiago. [en línea] [Fecha de consulta: 4 de julio de 2017]. Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/ bitstream/handle/2250/122036/Foerster RN 029%20 2000.pdf?sequence=1
- Instituto Nacional de Derechos Humanos (2014). Estudio exploratorio Estado de Chile y pueblo Mapuche: Análisis de tendencias en materia de violencia estatal en la Región de La Araucanía, Santiago. [en línea] [Fecha de consulta: 24 de julio de 2017]. Disponible http://bibliotecadigital.indh.cl/bitstream/ en: handle/123456789/642/Estado%20y%20%20 Pueblo%20MapucheMapuche.pdf?sequence=1
- Pairicán, Fernando y Rolando Álvarez. (2011). La Nueva Guerra de Arauco: la Coordinadora Arauco-Malleco y los nuevos movimientos de resistencia mapuche en el Chile de la Concertación (1997-2009). Revista www.izquierdas.cl, p. 66-84. [en línea] [Fecha de consulta: 20 de julio de 2017]. Disponible en: http://www.politicaindigena.org/ documentos/pairican-alvarez-querra-arauco.pdf
- Reportaje Sobre la Coordinadora Arauco Malleco [programa de televisión] Televisión Nacional de Chile, Informe Especial, 29 de mayo 2016. Santiago. [Fecha de consulta: 4 de julio de 2017]. Disponible en: https:// www.youtube.com/watch?v=ZwTGJ50vZ8o
- Saieh Cristián, Rodríguez, Darío y María Pilar Opazo. (2006). Negociación: ¿Cooperar o Competir? Santiago, Chile: Ed. El Mercurio, Águila.
- Ley S/N de fecha 4 de diciembre de 1866, Sobre Fundación de Poblaciones en el Territorio de los Indígenas [Fecha de consulta: 5 de julio de 2017]. Disponible en: https:// www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1045956
- Entrevista a Paula Huenchumil, por Nicolás Copano, El conflicto chileno Mapuche-Estado: dos cosmovisiones inconciliables sobre la tierra, Artículo publicado en: www.vicenews.com (2015)[en línea][Fecha de consulta: 20 de julio de 2017]. Disponible en: https://news.vice. com/es/article/conflicto-chileno-mapuche-estado-doscosmovisiones-inconciliables-tierra.

Crónica de un desacuerdo anunciado: Negociación del reajuste salarial del sector público chileno del año 2016

Sebastián Ausin.

Abogado y Diplomado en Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Abogado Asociado en Palma Abogados. Correo Electrónico: sausin@palma.cl.

Eduardo Morandé.

Abogado y Diplomado en Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Abogado Asociado en Carey y Cía. Correo Electrónico: emorande@carev.cl.

Resumen

Siguiendo las dinámicas históricas de la negociación del reajuste del sector público, en el año 2016 la discusión comenzó con la presentación de un pliego de negociación por parte de la MSP al Gobierno. En él, se incluían treinta peticiones, sobre las más diversas materias, entre las que se contaba un reajuste nominal de las remuneraciones de los funcionarios del sector público. El Gobierno, por su parte, respondió cada uno de los puntos planteados con distintas contraofertas. Dichas posiciones, dieron paso a negociaciones directas en dos niveles, una mesa técnica y otra negociadora. Una vez que dichas negociaciones no prosperaron, la dirigencia de la MSP convocó a un paro nacional indefinido, al tiempo que el Gobierno, sin el acuerdo que lo precediera, presentó el proyecto de reajuste al Parlamento, para su discusión y posterior aprobación. La falta de un acuerdo con la MSP, significó que el proyecto fuera rechazado en el Congreso. En último término, tras varias gestiones extraparlamentarias y encontrándose la MSP aún en medio de un paro nacional, el proyecto sería aprobado y, poco tiempo después, la MSP depondría el paro indefinido, poniendo así fin a la Negociación del Reajuste.

I. La importancia del reajuste al sector público como negociación institucionalizada

Trabajadores en paro indefinido, ministros y parlamentarios aliados, enemistados, partes públicamente enfrentadas, y lo que es aún peor, miles de usuarios padeciendo las consecuencias de una disputa con repercusiones políticas, sociales y económicas. El escenario al que se alude en estas líneas, corresponde a la negociación del proyecto de ley de reajuste de los trabajadores del sector público del año 2016 (en adelante, la "Negociación del Reajuste" o el "Reajuste 2016"), que protagonizaron; el Gobierno de Chile, a través de sus Ministerios de Hacienda, y Trabajo y Previsión Social (el "Gobierno") y los funcionarios públicos, representados por la Mesa del Sector Público (la "MSP")¹. La particularidad de la Negociación del Reajuste, radica en que, como pocas veces desde el retorno a la democracia², el Gobierno presentó (y a la postre logró que se aprobara) un proyecto de ley sobre reajuste sin el respaldo y acuerdo previo de la MSP.

Siguiendo las dinámicas históricas de la negociación del reajuste del sector público³, en el año 2016 la discusión comenzó con la presentación de un pliego de negociación por parte de la MSP al Gobierno. En él, se incluían treinta peticiones, sobre las más diversas materias, entre las que se

La mesa del sector público es liderada por la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) y la integran las siguientes organizaciones: Ajunji, Colegio De Profesores, Confemuch, Confenats, Fenats Unitaria, Fenats Nacional, Fenpruss, Fentess, Fenfussap, Antue, Fenafuch, Fenafuech, Confusam y Asemuch.

Desde el retorno a la democracia y por regla general siempre se llegó a un acuerdo previo entre el Gobierno y la MSP, salvo determinados casos en que por distintas razones se terminó aprobando un proyecto de ley de reajuste sin el apoyo de todos los representantes de los funcionarios públicos (ver casos de años 1997,1998, 2002, 2003 y 2010).

Quiroga, Ma. Francisca, Guerrero S, Néstor, & Schuster U, Sofia. (2014). El caso del reajuste salarial en el sector público chileno (2010): Una aproximación desde el análisis de discurso. Polis (Santiago), 13(38), 543-572. Pág.11. Disponible en: https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682014000200024. [Fecha de consulta: 22 de septiembre de

contaba un reajuste nominal de las remuneraciones de los funcionarios del sector público en un 7,5%. El Gobierno, por su parte, respondió cada uno de los puntos planteados con distintas contraofertas, solicitando en contraste a la MSP, un 2,9% de reajuste nominal. Dichas posiciones, dieron paso a negociaciones directas en dos niveles, una mesa técnica y otra negociadora. Una vez que dichas negociaciones no prosperaron, la dirigencia de la MSP convocó a un paro nacional indefinido, al tiempo que el Gobierno, sin el acuerdo que lo precediera, presentó el proyecto de reajuste al Parlamento, para su discusión y posterior aprobación. La falta de un acuerdo con la MSP, significó que el proyecto fuera rechazado en la Cámara de Diputados y en el Senado, y, a su vez, en la Comisión Mixta. En último término, tras varias gestiones extraparlamentarias y encontrándose la MSP aún en medio de un paro nacional, el proyecto sería aprobado (tras la utilización por parte del Gobierno del denominado "veto aditivo"4). Poco tiempo después, la MSP depondría el paro indefinido, poniendo así fin a la Negociación del Reajuste.

Este conflicto institucionalizado⁵, se ha instalado en la vida social sin que se haya estudiado en profundidad su naturaleza, causas y efectos, ni menos analizado, desde una perspectiva académica, el medio o proceso en virtud del cual dicho conflicto busca año a año ser solucionado: la negociación.

El presente trabajo, propone un análisis crítico de la anatomía de la negociación⁶, vale decir, un estudio de la Negociación del Reajuste a partir de los elementos centrales o esenciales de toda negociación. Dicho análisis, constituye a lo menos un buen punto de partida para entender el caso en cuestión y ciertamente entrega algunas luces sobre cómo deberían desarrollarse (¡o no!) las negociaciones del reajuste en el futuro.

II. Desentrañando la anatomía de la negociación del reaiuste 2016

En el caso de la Negociación del Reajuste, la incapacidad (o la falta de voluntad) de las partes para alcanzar un acuerdo tras una larga e intensa negociación, nos lleva a intentar desentrañar el "porqué" de dicho desenlace. Para aproximarse a una respuesta, resulta imprescindible analizar la anatomía de la negociación.

Veamos.

2.1. Intereses y posiciones⁷**:** El miedo a perder y la inevitable competencia. Incluso antes de que formalmente comenzara la negociación, las declaraciones altisonantes por parte de los dirigentes de las organizaciones que dirigen la MSP⁸⁹ y el correspondiente anuncio de los lineamientos de la estrategia que sería usada en la Negociación del Reajuste¹⁰, daban luces de lo que sería una negociación competitiva, e incluso, agresiva. La sensación

- 7 Las posiciones principales de las partes, consideradas como "las peticiones concretas que se demandan en una negociación" (Saieh, Cristián, et al. Op. cit. p. 73.), fueron las siguientes: (1) Gobierno: (a) Reajuste nominal de 2,9%, b) Bono de término de negociación sólo en la medida que exista un acuerdo general MSP y por montos diferenciados por renta, (c) Bonificaciones sujetas a reajuste general a las líneas de corte y a las bonificaciones; sin excluir las asignaciones de zona y bonificaciones de zona extrema para el cálculo de los cortes, (d) Reajuste general de las remuneraciones mínimas de una magnitud superior al reajuste general; (2) MSP: (a) Reajuste nominal de 7,5%; (b) Bono de término de negociación de \$300.000 para rentas bajo \$2.400.000; (c) Bonificaciones (línea de corte, un 16,6% más, y línea de tope, un 5,5% más); (d) Reajuste de remuneraciones mínimas y creación de un ingreso mínimo para estamentos profesionales.
- Declaración de Carlos Insunza, coordinador de la mesa del sector público "el reajuste...se propone recuperar la pérdida de ingresos que el reajuste que el gobierno impuso el año pasado significó para la enorme mayoría de los trabajadores del Estado". Declaración de Bárbara Figueroa: "No puede ser que una vez más sean los trabajadores los que tengan que pagar el costo del bajo crecimiento que está experimentando el país". Disponible en: https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/gremios/funcionarios-publicos-solicitaron-reajuste-salarial-de-7-5-por-ciento/2016-08-23/133659.html. [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2017].
- 9 La página N°2 del petitorio de la MSP indica: "La Ley de Reajuste General del Sector Público del año pasado, tuvo como efecto concreto e indesmentible, la imposición a los/as funcionarios/as públicos/as de una reducción de su poder adquisitivo, materializando una política fiscal restrictiva, que descargó sobre los/as trabajadores/as los costos de la desaceleración económica." Disponible en: http://www.afsag. cl/archivos_2016/Pliego_MSP_2016.pdf [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2017].
- Revista Infusam 2.0. Año 3 Nº 16 noviembre 2016. p. 3 "en 2016 desde la Directiva Nacional se proyectó la estrategia de exigir a la Mesa que la negociación partiese antes, que los plazos fueran presionados por los gremios, y que la movilización fuese una herramienta desde el primer momento".

⁴ Corresponde a la facultad constitucional del Presidente de la República conforme al artículo 73 de la Constitución Política de la República de Chilo.

⁵ Quiroga, Ma. Francisca, et al. Op. cit. p.7.

⁶ Para mayores detalles sobre la anatomía de la negociación revisar Saieh, C.; Rodríguez, D. y Opazo, M.P. Negociación: ¿Cooperar o Competir?, Santiago, Ed. El Mercurio. Aguilar, 2006.

de haber llegado a un muy mal acuerdo el año 2015, infundió en la MSP un gran temor a perder nuevamente, hecho que afectaría cada una de las etapas de la negociación, y, por sobre todo, la planificación estratégica de la misma.

El mencionado temor a perder, no tardó en influir el actuar de la MSP. Como se indicó en la descripción del conflicto, el pliego de negociación presentado ante las autoridades, contenía "30" peticiones que buscaban establecer puntos alrededor de los cuales las partes harían sus concesiones¹¹, destacando por sobre todas, el reajuste nominal de las remuneraciones en un 7,5%. Teniendo presente las variables macroeconómicas de crecimiento, dicho punto de partida de la MSP parecía exagerado y difícil de alcanzar, necesitando, más que nunca, ampararse en una investigación previa o en criterios de legitimidad, lo que en la práctica no ocurrió, como se detalla más adelante. Aquella falta de seriedad u objetividad en la propuesta original, cimentó el camino a un quiebre con el Gobierno, haciendo este último uso de su mejor alternativa a un acuerdo negociado ("BATNA")¹², lo que, debía ser evitado por la MSP, ya que no les permitiría satisfacer sus intereses de manera eficaz.

El Gobierno, en tanto, efectuó una mejor preparación, eligiendo un punto de partida sustentado, para dar pie al proceso de regateo en torno al mismo¹³. Prueba de lo anterior, es que el acuerdo final, marcado por el guarismo del reajuste, fue muy cercano al ofrecido en primer término. El éxito de la estrategia, se funda en la presentación de una contraoferta formal en que se explicaban en forma detallada los criterios de legitimidad en que se amparaban cada uno de los puntos¹⁴. Con esto, el Gobierno hizo caso omiso de la agresiva propuesta inicial, y desvió la discusión sobre reajustes y bonos, a una discusión más de fondo sobre su propio interés y necesidad¹⁵ de velar por la buena marcha de la economía y cuidar las finanzas públicas.

Lamentablemente, el propio análisis de la Negociación del Reajuste, da cuenta de un hecho irrefutable, las partes, a pesar de los esfuerzos del Gobierno de crear opciones que abarcaran otros puntos del pliego de negociación, se centraron mayoritariamente en un solo elemento, el porcentaje de reajuste de las remuneraciones¹⁶. Como consecuencia, se dejó valor sobre la mesa, perdiendo las partes la posibilidad de inventar fórmulas distintas de acuerdo. A su vez, este factor contribuyó a la polarización de la negociación, ya que ambas partes se cerraron en sus posiciones, dando lugar a numerosos quiebres en la comunicación y, luego, a paros ilegales.

El Gobierno fue eficaz en la consecución de sus principales intereses. La aprobación de una ley de reajuste austera, en línea con el difícil momento económico vivido por el país, da cuenta de lo anterior. Por otro lado, el proceso de negociación y su cierre, dificultó la consecución de sus intereses secundarios. Esto, se grafica en lo conflictivo y mediático que resultó el proceso negociador, siendo muy extenso y desgastante para ambas partes, y para la ciudadanía, que se vio afectada por la interrupción de los servicios públicos como consecuencia de los constantes paros de los funcionarios.

En tanto, la MSP, careció de eficacia en la consecución de sus intereses principales, llegando a un acuerdo final lejano a sus pretensiones de aumento de remuneraciones y beneficios, y que dejó valor sobre la mesa, por haber cedido la iniciativa al Gobierno en materia de generación de opciones. Sin perjuicio de lo anterior, bien podría decirse que la MSP logró satisfacer de buena manera sus intereses secundarios, logrando, en alguna medida, instalar temas relevantes ante la opinión pública, tales como la reforma laboral, la regularización del vínculo laboral entre el Estado y los trabajadores a honorarios, o la discusión sobre el sistema de pensiones, aumentando, además, su visibilidad ante la ciudadanía.

2.2. Opciones y Alternativas: Buscando la solución dentro y fuera de la mesa de negociación.

En general, la Negociación del Reajuste tuvo como características; (i) la falta de creación de opciones; y (ii) el uso de alternativas. La frase de un alto dirigente gremial en el sentido que "lo único importante es el reajuste", adelantó el tono que tendría la Negociación del Reajuste. El posicionamiento inicial, y la fijación de las partes con tan sólo uno de los puntos de un extenso y variado petitorio, hicieron que la negociación transitara rápidamente a un "espiral de la

¹¹ Saieh, Cristián, et al. Op. cit. p. 224.

¹² Para una explicación más acabada del "BATNA", que proviene de las iniciales de best alternative to a negotiated agreement, revisar Fisher, R., & Ury, W. (2008). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. London: Penguin.

¹³ Saieh, Cristián, et al. Op. cit. p. 228.

¹⁴ Respuesta del Gobierno a Propuesta de Reajuste y Mejoramiento de las Condiciones Laborales de la Mesa del Sector Público, 16 de Septiembre de 2016. Disponible en : http://www.afsag.cl/archivos_2016/ Respuesta_Gobierno_a_Petitorio_MSP_2016.pdf

¹⁵ Saieh, Cristián, et al. Op. cit. p. 229.

¹⁶ Saieh, Cristián, et al. Op. cit. p. 223.

competencia"¹⁷, en donde lo relevante sería forzar a la otra parte para que esta satisficiera los propios intereses¹⁸.

Fuera del posicionamiento inicial, ¿qué puede haber explicado la incapacidad de las partes para crear opciones de mutuo beneficio? Se enseña que una de las razones que explican dicha incapacidad, radica en el "miedo" que experimenta el negociador, primero, en relación al resultado de la negociación y, segundo, respecto a los representados a los que debe rendir cuenta del resultado obtenido¹⁹. A la luz de los hechos, parece evidente que algo de esto habría ocurrido en el Reajuste 2016. En efecto, los malos resultados obtenidos en negociaciones anteriores y las evidentes tensiones de poder en el seno de las organizaciones que apoyaban a la MSP, pueden haber motivado la aversión que mostró la MSP a crear opciones y, finalmente, alcanzar un acuerdo con el Gobierno.

Sin perjuicio de lo anterior, el Gobierno sí contaba con una alternativa fuera de la mesa de negociación: alcanzar un acuerdo directamente con los parlamentarios, prescindiendo de la MSP. Esta alternativa se convertiría en su BATNA y serviría a sus objetivos en tanto principal fuente de poder. Y, si bien esta alternativa estuvo desde un comienzo sobre la mesa de negociación (era una alternativa conocida por la MSP), inicialmente el Gobierno no utilizó dicha alternativa por cuanto históricamente la tradición o precedente mandaba a obtener un acuerdo con la MSP como condición tácita y previa al ingreso del proyecto para su discusión en el Congreso. Solo habiéndose agotado la vía de negociación directa con la MSP, el Gobierno decidió recurrir al parlamento. Lo anterior, es consistente con el principio según el cual "incluso si sabes que puedes ganar, negocia", dado que normalmente los resultados más estables y duraderos no provienen de la imposición de una de las partes sobre otra, sino que son fruto de una negociación entre las mismas²⁰.

El Reajuste 2016, nos enseña que la espiral de la competencia nos puede llevar a un atolladero del cual solo es posible salir mediante alternativas fuera de la mesa de negociación. Así y todo, generalmente, negociar con la otra parte seguirá siendo "un buen negocio".

2.3. Legitimidad: Criterios de legitimidad como fundamento del desacuerdo extraparlamentario y, al mismo tiempo, del acuerdo parlamentario.

Si hay algo que viene a reafirmar la Negociación del Reajuste, es la relevancia de contar con buenos criterios de legitimidad, es decir, de principios objetivos e independientes de las partes que impregnan legitimidad y justicia a la negociación y, como consecuencia de esto, al acuerdo alcanzado²¹. Muchas veces, dichos criterios permiten a las partes construir acuerdos mutuamente satisfactorios, pero otras tantas, terminan por proveer a las partes de razones para desechar ofertas o descartar acuerdos que, bajo esos criterios, no resultan convenientes. En el caso en particular, los criterios de legitimidad aducidos por el Gobierno, habrían servido a dos propósitos fundamentales: (i) como fundamento de las propuestas del Gobierno y (ii) como defensa ante las tácticas negociadoras de la MSP.

Los fundamentos técnicos de la propuesta del Gobierno eran claros y sólidos. Ellos decían relación con (a) Índices de actividad económica y empleo (desaceleración), (b) precio del cobre (bajo), (c) estado de finanzas públicas (presupuesto restrictivo o limitado), (d) niveles de inflación (bajos), (e) justicia y/o criterio de jerarquización o priorización de las demandas sociales (las demandas de la MSP no son las únicas que el Gobierno debe satisfacer), (f) el precedente, (g) la ley (respecto a la deposición de los paros ilegales, los tiempos de la negociación, etc.), por sólo nombrar algunos. Por su parte la MSP, si bien hizo uso de criterios como la inflación y el crecimiento del país -bajo su parcial interpretación de los mismos- adujo más bien principios o criterios de índole de justicia laboral o social. De esta forma, la naturaleza del conflicto, ciertamente de carácter laboral pero sobre todo eminentemente técnico-económico, e incluso financiera, sería más funcional a los criterios objetivos planteados por el Gobierno. Lo anterior, se tradujo en que en el transcurso de la negociación, la MSP redujera drásticamente el alcance de sus peticiones originales e incurriera en comportamientos erráticos respecto del guarismo demandado, situación que expondría la debilidad del fundamento de alguna de sus demandas, particularmente en relación al monto del reajuste. Por el contrario, y a lo largo de toda la Negociación del Reajuste, el Gobierno no renunciaría a los criterios de legitimidad antes mencionados, y en efecto su propuesta sobre el quarismo no variaría sustancialmente, oscilando siempre en torno al 3%. Qué duda cabe, el Gobierno tenía de

Las causas que llevan al espiral de la competencia son tratadas en Fisher, R., & Ury, W. (2008). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. London: Penguin. (1991).

Saieh, Cristián, et al. Op. cit. p.137.

Saieh, Cristián, et al. Op. cit. p.132.

Ury, W. (1993). Getting Past No: Negotiating with Difficult People. New York, N.Y.: Bantam.p.150.

Saieh, Cristián, et al. Op. cit. p.77-78.

su lado sólidos criterios de legitimidad, con los cuales supo sustentar su propuesta frente a las múltiples demandas de la MSP.

Adicionalmente, los criterios de legitimidad planteados por el Gobierno le sirvieron de mecanismo de defensa ante una estrategia competitiva y ciertas tácticas de negociación (algunas de ellas abiertamente ilegítimas) de la MSP²². En suma, ante decenas de peticiones de la más diversa índole, frente a una propuesta de guarismo inicial de tejo pasado y posterior regateo de la misma, frente a un paro nacional de alta convocatoria y el ejercicio de diversos actos de presión y protesta, el Gobierno supo fundamentar adecuadamente su discurso y estrategia negociación, y proteger suficientemente sus intereses mediante criterios o principios de legitimidad razonables y prudentes, vistos así no solo desde la perspectiva del Gobierno, sino que también, desde la óptica de la opinión pública.

2.4. Compromisos: Cuando la suerte del acuerdo depende exclusivamente de una de las partes.

Dada la naturaleza de la Negociación del Reajuste, los compromisos fueron desde un comienzo asumidos enteramente por el Gobierno, ya que intentaron, en primer lugar, lograr la aprobación de un proyecto de ley que incluyera acuerdos consensuados entre ambas partes y, en segundo lugar, que se diera cumplimiento a dicha ley una vez entrada en vigor. Como se relató anteriormente, dichos intentos no fueron fructíferos y los acontecimientos llevaron a que no se alcanzara un acuerdo entre las partes, de forma tal que malamente habrían podido suscribir compromiso definitivo alguno. No obstante lo anterior, el Gobierno procuró recoger los acuerdos parciales alcanzados con la MSP en el proyecto de ley que envió al Congreso. De esta forma, facilitaría la aprobación de la ley por parte de los parlamentarios que tuvieren intereses políticos subvacentes, daría una señal de confianza a la MSP en orden a que se depusiera el paro, y, se allanaría el camino para una negociación de reajuste 2017 menos competitiva. Lamentablemente, dicha estrategia no dio los resultados esperados, ya que, como veremos a continuación, el Gobierno no planificó su estrategia comunicacional al respecto.

2.5. Comunicación y relación: la importancia de la coherencia entre lo que se dice y se hace.

Como conflicto multilateral e institucionalizado, la Negociación del Reajuste, supone una serie de diversos canales de comunicación, que deben ser ampliamente considerados en la preparación de la negociación, para proyectar coherencia y unidad en el mensaje, y, por sobre todo, confianza. Como ya vimos, el miedo a perder influyó en la disposición anímica de la MSP, que decidió planear una estrategia competitiva de negociación, aumentando la probabilidad de quiebre en la comunicación y dando poca importancia a la relación entre las partes. Y así ocurrió. Graves y publicitados quiebres, tanto dentro de la MSP, como entre esta última y el Gobierno, marcaron el camino hacia el desacuerdo.

En la Negociación del Reajuste, las partes hicieron un uso inadecuado y poco estratégico de los medios de prensa para comunicar y proyectar un discurso coherente a la otra parte y a la opinión pública, restando seriedad a sus propuestas y deteriorando, en consecuencia, la relación. En tal sentido, debemos analizar a quien emite el discurso, "no considerado, desde luego, como el individuo que habla y que ha pronunciado o escrito un texto, sino al autor como principio de agrupación del discurso, como unidad y origen de sus significaciones, como foco de su coherencia"23. Ambas partes, como se ilustra con los ejemplos que se entregan a continuación, fueron incapaces de transmitir unidad y coherencia en el discurso. Los siguientes ejemplos lo grafican: (a) En los comienzos de la negociación, el Ministro de Hacienda, Rodrigo Valdés, tuvo que excusarse públicamente ante la MSP, por los dichos del Subsecretario de Hacienda Alejandro Micco, respecto a la propuesta inicial efectuada por la MSP²⁴; y (b) Cuando ambas

Entre otras medidas la MSP llevó a cabo declaraciones públicas y conferencias de prensa, paros (de advertencia e indefinidos), presiones políticas a miembros del Gobierno y parlamentarios, etc. Sin perjuicio de que muchas de estas tácticas de negociación y medidas son evidentemente ilegales, resultan usuales en asociaciones gremiales y sindicales de funcionarios públicos en negociaciones relativas a las condiciones laborales y políticas; la legalidad de algunas de estas medidas siempre ha sido cuestionada.

Foucault, M. (1970), El orden del discurso. Barcelona: Fabula Tusquets.

Comunicado N°3, 26 de septiembre de 2016, CUT - Chile, Mesa del Sector Público: "Asimismo, destacó la disconformidad de la MSP por la falta de voluntad del gobierno para tratar materias por largo tiempo planteadas por las organizaciones del Sector Público, en el conjunto de materias laborales, sociales y de derechos colectivos incorporadas en el Pliego de Negociación. En este contexto, la Presidenta de la CUT reclamó al Ministro de Hacienda respecto de las declaraciones descalificatorias de la MSP realizadas por el Subsecretario del ramo". Antue, Asociación Nacional de Trabajadores de Universidades Estatales.

partes se encontraban negociando desde su trinchera de propuestas extremas, la MSP señaló en conferencia de prensa que no podrían seguir negociando si las propuestas del Gobierno no estuvieran en torno al piso de 3,4%, para luego ofrecer en la siguiente reunión oficial un reajuste del 7,2%²⁵.

Otro hito dentro de esta negociación, que refleja los problemas de comunicación y su efecto negativo en la relación se produjo cuando, ya existiendo un quiebre definitivo entre ambas partes, el Gobierno le detalla a la MSP el proyecto de ley de reajuste que a la postre ingresaría al Congreso. Cuando el proyecto se hace público y la MSP entra en conocimiento del mismo, se percatan que dicho proyecto presenta una bonificación adicional. Para sorpresa del Gobierno, que pretendía mejorar las relaciones y construir confianza a través de ese gesto, la estrategia resultó en todo lo contrario. La MSP consideró que el hecho de que el Gobierno le estuviera ocultando información, era una deslealtad, y daba cuenta de que antes, el Gobierno había cedido menos de lo que podía ceder, a propósito26. Lo anterior, da cuenta de la importancia de planificar cómo se presenta una información, teniendo en consideración las circunstancias particulares del caso de que se trata. En la Negociación del Reajuste, el Gobierno ocultó información en el momento de más desconfianza, por lo tanto, dio pie a que la interpretación de su mensaje por parte de la MSP, no fuera coincidente con sus intenciones, llevando a que esta última sospechara que el Gobierno mantenía una "agenda oculta"²⁷.

Finalmente, el Congreso termina aprobando un proyecto de ley distinto al que habían rechazado, pero considerando el mismo quarismo de reajuste. La MSP, interpretó esto como una falta de coherencia por parte del Congreso, y sintieron que el Gobierno había hecho valer su posición de poder en desmedro de los funcionarios públicos. Este final, sumado a la estructura competitiva de la negociación, tuvo como

(2017). Reajuste 2016. Santiago, Chile. Disponible en: http://www. antue.cl/index.php/reajuste-2016.html. [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2017].

- 25 Comunicado 6, de 7 de octubre de 2016, y Comunicado 7, de 12 de octubre de 2017. CUT - Chile, Mesa del Sector Público. Antue, Asociación Nacional de Trabajadores de Universidades Estatales. (2017). Reajuste 2016. Santiago, Chile.]. Disponible en: http://www.antue.cl/index.php/ reajuste-2016.html. [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2017].
- Comunicado N°12, de 25 de octubre de 2016. CUT Chile, Mesa del Sector Público. Antue, Asociación Nacional de Trabajadores de Universidades Estatales. (2017). Reajuste 2016. Santiago, Chile. Disponible en: http://www.antue.cl/index.php/reajuste-2016.html. [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2017].
- 27 Saieh, Cristián, et al. Op. cit. p. 102.

consecuencia que la relación entre las partes terminara muy deteriorada, hecho del que dan cuenta las palabras de Esteban Maturana, presidente de la Confusam, en el sentido que "El gobierno tiene con los trabajadores del sistema público una deuda que vamos a cobrar"28. En este sentido, el resultado de la Negociación del Reajuste no fue el óptimo, entre otras razones, por el deterioro de la confianza²⁹.

III. Comentarios finales sobre la negociación del reajuste

Muchas veces, el comportamiento (pasado y presente) de las partes dentro de la mesa de negociación, permite adelantar o predecir el curso de la negociación y, en ciertas oportunidades, incluso, el resultado de las mismas. La Negociación del Reajuste es uno de esos casos. La historia y declaraciones iniciales de la MSP, sumada a la posición e intereses del Gobierno, según aguí se ha expuesto, no hicieron más que confirmar lo anterior. Y por eso, no hubo mayor sorpresa cuando las partes hicieron público el desacuerdo definitivo. Es esta primera constatación, la de la previsibilidad del fracaso de ciertas negociaciones, una de las principales conclusiones del presente trabajo³⁰.

Adicionalmente, el Reajuste 2016 permite constatar, que los conflictos no necesariamente se resuelven a través de un acuerdo, y que los acuerdos no siempre suponen el fin de un conflicto. Muchas veces, la negociación consiste en un ejercicio de exploración, en donde lo que se busca dilucidar es si acaso llegar a un acuerdo con la otra parte, resulta o no ser la manera más eficiente para satisfacer nuestros propios intereses, en vez de echar mano a alternativas o al propio BATNA³¹, como precisamente ocurrió en la Negociación del Reajuste.

A su vez, el caso analizado, da cuenta de la gran importancia que tiene la planificación estratégica de la negociación en términos de llegar a un resultado óptimo para

- El Mostrador. (2016). Mesa del sector público finaliza el paro tras aprobación de reajuste. Disponible en: http://www.elmostrador.cl/ noticias/pais/2016/11/17/mesa-del-sector-publico-finaliza-el-parotras-aprobacion-de-reajuste/. [Fecha de consulta: 22 de septiembre de
- 29 La confianza entendida como "una apuesta hacia el futuro que se apoya en el pasado" según la definición aportada por Niklas Luhmann. Saieh, Cristián, et al. Op. cit. p. 58.
- De ahí que el título del presente ensayo corresponda al título una adaptación de una de las más célebres obras literarias del escritor colombiano Gabriel García Márquez, "Crónica de una muerte anunciada" (1981).
- Ury, W. (1993). Getting Past No: Negotiating with Difficult People. New York, N.Y.: Bantam. p. 21.

ambas partes. La ponderación de los intereses de las partes, el análisis del estado emocional de las mismas, el estudio previo de criterios de legitimidad aplicables que sustenten las propuestas y que permitan negociaciones razonables, la identificación, construcción y uso de fuentes de poder (particularmente del BATNA), la planificación comunicacional de la negociación que dé cuenta de un mensaje coherente, la generación de opciones en aras de ampliar las posibilidades de solución y generar valor agregado, son elementos y variables que permiten desarrollar mejores negociaciones e, independientemente del acuerdo, permite obtener mejores resultados.

- Quiroga, Ma. Francisca, Guerrero S, Néstor, & Schuster U, Sofia. (2014). El caso del reajuste salarial en el sector público chileno (2010): Una aproximación desde el análisis de discurso. Polis, vol. XIII, n° 38, p. 543-572.
- Revista Infusam 2.0. Año 3 N° 16 noviembre 2016. [Revista Interna de Confusam1.
- Saieh, C.; Rodríguez, D. y Opazo, M. (2006). Negociación: ¿Cooperar o Competir?, Santiago de Chile: Ed. El Mercurio Aquilar.
- Ury, W. (1993). Getting Past No: Negotiating with Difficult People. New York, N.Y.: Bantam.
- Ury, W. (2008). The power of a positive no: How to say no and still get to yes. New York: Bantam.

Bibliografía

- Antue, Asociación Nacional de Trabajadores de Universidades Estatales. (2017). Reajuste 2016. Santiago, Chile. http://www.antue.cl/index.php/ Disponible en: reajuste-2016.html. [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2017].
- Cooperativa. (2016). Funcionarios públicos solicitaron reajuste salarial de 7,5 por ciento para 2017. Disponible https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/ gremios/funcionarios-publicos-solicitaron-reajustesalarial-de-7-5-por-ciento/2016-08-23/133659.html. [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2017].
- El Mostrador. (2016). Mesa del sector público finaliza el paro tras aprobación de reajuste. Disponible en: http:// www.elmostrador.cl/noticias/pais/2016/11/17/mesadel-sector-publico-finaliza-el-paro-tras-aprobacionde-reajuste/. [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2017].
- Fisher, R., & Ury, W. (2008). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. London: Penguin.
- Foucault, M. (1970). El orden del discurso. Barcelona: Fabula Tusquets.

Recuerdos del Pasado: Negociando con la Rusia de los Zares

Rodrigo Barozzo R.

Abogado y Diplomado en Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Correo Electrónico: rbarozzo@gmail.com.

Constanza Sánchez G.

Ingeniera Comercial de la Universidad de Chile. Diplomada en Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Correo Electrónico: csanchez@sorepa.cmpc.cl.

Resumen

En 1857, estando un grupo de chilenos de paso por Hamburgo, quisieron 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, el Cónsul 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. La negociación que se desarrolló en aquellos encuentros fue la primera que el naciente Estado chileno tendría con el Imperio Ruso. A continuación, se ofrece un análisis de sus principales aspectos.

I. Planteamiento del caso

En las páginas 455 a 457, del libro "Recuerdos del Pasado (1814-1860)" de Vicente Pérez Rosales¹, el autor narra una experiencia personal con un diplomático del Imperio Ruso, mientras ejercía el cargo de Cónsul General de la República de Chile en Hamburgo (Villa libre, dentro de la Confederación Germánica).

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.

El Sr. Vicente Pérez Rosales y el Barón de Freitag habían tenido algunos encuentros protocolares, pero siempre quiados por el rígido ritualismo diplomático. Así lo deja entrever Pérez Rosales en su libro.

No se menciona el idioma en el cual conversaron, pero es altamente improbable que haya sido en el idioma natal de uno de ellos. El alemán tampoco es muy factible dado que Pérez Rosales menciona en otra parte del libro que no tiene suficientes conocimientos de esa lengua como para defenderse. Lo más probable es que hayan usado el francés, verdadera "lingüa franca" de la Europa del Siglo XIX y común como segunda lengua en el Imperio Ruso. Pérez Rosales estudió en Francia, por lo cual dominaba bastante bien este lenguaje tanto escrito como oral. Lo mismo ha de haber sucedido con el Barón Freitag, puesto que la nobleza europea era en su mayoría multilingüe.

La negociación se llevó a cabo básicamente en dos "conferencias", que Pérez Rosales dice que fueron largas. Una de ellas en casa u oficina del Barón de Freitag y la otra en casa u oficina de Pérez Rosales, y donde el Ministro Ruso asistió en compañía de su hijo pequeño. Hubo una tercera ocasión, en casa de Pérez Rosales, pero fue para mostrar los frutos de la difusión de Chile en Rusia que había efectuado el chileno mandando ciertas obras sobre Chile a autoridades en Rusia, por lo que se encuentra fuera del alcance de la negociación estudiada.

Versión PDF del libro disponible en: http://www.librosmaravillosos. com/recuerdosdelpasado/pdf/Recuerdos%20del%20Pasado-%20 Vicente%20Perez%20Rosales.pdf

II. Breve contexto histórico

1. República de chile

El 1 de abril de 1817, don Bernardo O'Higgins envía una carta al Zar Alejandro I, anunciándole la independencia definitiva de Chile. 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.

Hubo un grave trastorno político en 1851 por una revolución que quería sacar a Montt del poder y derogar la constitución de 1833.

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.

2. Imperio Ruso

La expresión "Rusia Imperial" (1721 - 1917) designa el periodo cronológico de la historia rusa desde la conquista de los territorios comprendidos entre el mar Báltico y el océano Pacífico iniciada por Pedro I hasta el emperador Nicolás II v el comienzo de la Revolución de 1917².

Abarcó grandes zonas de los continentes europeo, asiático y norteamericano, siendo el sistema político sucesor del Zarato ruso.

En 1857 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.

Respecto del Barón de Freitag, no hemos podido hasta el momento disponer de muchos antecedentes documentales. Han existido varios nobles que han llevado ese título.³

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.

III. Descripción del conflicto

1. Conflictos presentes

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.

2. Intensidad y violencia del conflicto

Tomando lo expuesto en el libro de Saieh, Rodríguez y Opazo, "Negociación: ¿Cooperar o competir?", 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 contrapropuestaopción del Barón Freitag fue recibida 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.

Vicente Pérez Rosales se sintió ofendido porque Chile no haya sido reconocido por el Imperio Ruso, y que no hubiera reciprocidad en los gestos; en el fondo, que no compartieran los mismos criterios respecto de la relación, como dos personas en que una de ellas trata a la otra de "amiga" y la otra sólo como "vecino". Sin embargo, también existe la interpretación que este gesto de término abrupto buscaba otro objetivo, si no en esa misma reunión, en una posterior, tal como en realidad ocurrió.

IV. Anatomía de la negociación.

1. Intereses y posiciones

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.

Fuente: Wikipedia.

Se hizo consulta escrita al Centro de Ciencia y Cultura Rusa de Santiago, cuya respuesta puede verse en anexo 1.

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"⁴. Es decir, no reconocían a Chile como una nación.

El interés que se identificó era que el Barón de Freitag 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.

2. Alternativas

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.

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

Después de estas conferencias, por parte del agente chileno surgió la idea-opción de dar a conocer más a Chile a las autoridades rusas, para tratar de hacer más expedito

⁴ Que ingresaran a Rusia "pasando por brasileros" puede deberse a que Brasil fue el primer país de Latinoamérica en ser reconocido por el Imperio Ruso, al establecer relaciones diplomáticas en 1828; con Estados Unidos de América lo hizo en 1809; con Argentina en 1885, con México en 1890 y con Chile recién en 1944.

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, no fue para nada sencillo el asunto, puesto que recién en 1895 arribó a Chile el primeragente 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 naciones⁵.

4. Criterios de legitimidad

A fin de sostener su posición, el agente chileno señala al Barón de Freitag que ciertos actos internacionales podrían o deberían entenderse como un reconocimiento tácito de la República de Chile por parte del Imperio Ruso, tales como que productos chilenos, bajo nuestra bandera, proveían de provisiones las colonias rusas de Tsiska; que teníamos como nombrado de oficio en Valparaíso un agente consular ruso; y que cuando pasaban por nuestros puertos buques de guerra rusos, ellos saludaban nuestras fortalezas y estas devolvían el saludo.

El Barón de Freitag, en la segunda conferencia, le señala a Pérez Rosales que los visitantes chilenos fueran con "el aval" de una nación amiga, que certificara los pasaportes. Quería se cumplieran las formalidades para reconocer debidamente a Chile.

5. Compromisos

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.

6. Comunicación

Chile y Rusia habían tenido pocos contactos diplomáticos directos.

El chileno fue más directo en sus pretensiones, aunque previamente manifestó al Barón las ventajas que podría tener para la Rusia ser conocida de primera mano por chilenos. Después fue algo más dominado por sus emociones, impaciente y orgulloso.

El Barón por otra parte, denotaba más expertise diplomática, altamente ritualista, y se recalca la estrategia de comunicación no verbal al asistir a la segunda conferencia con un niño, su hijo pequeño, para que Pérez Rosales se diera cuenta que no le visitaba en carácter oficial, sino que como simple particular y al hacer esto, como un verdadero subterfugio, para poder darle a este la clave de la posición de él en calidad de representante del Imperio Ruso y lograr que entendiera el interés y cómo satisfacerlo.

7. Relación

Rusia ve la relación como América-Rusia (tipo continental) y no tan enfocada en países específicos, salvo algunos muy grandes (Brasil y EEUU), y quiere relacionarse más con "América" en general, pues la ve como un continente emergente, al igual que ellos se visualizan a sí mismos como un imperio joven.

Entre ambos diplomáticos, la relación partió de forma cautelosa y algo rígida, por los mismos esquemas diplomáticos, y se tensionó al final de la primera conferencia con el abrupto final de esta cuando el chileno tomó su sombrero para irse, quizás indignado por la opción que le ofreció Freitag.

En la segunda conferencia y dada la presencia del niño (hijo de Freitag) la relación fue más de igual a igual, de particular a particular, "ambos de la misma calaña" como dice Pérez Rosales en su libro.

V. Estrategia

En la primera conferencia ambas partes fueron más competitivas.

Sostenemos que el Cónsul chileno utilizó una estrategia competitiva puesto que derechamente quería que entraran con pasaporte chileno y dio sus argumentos para ello.

El Barón de Freitag también fue competitivo al comienzo, puesto que quería que se respetara la legalidad y los procedimientos a toda costa.

⁵ Citado de artículo en internet "70° aniversario de las relaciones de Rusia y Chile 1944-2014. Entrevista a Mikhail Orlovets, Embajador de la Federación de Rusia en Chile".

Sin embargo, en la segunda conferencia, ambas partes adoptaron un enfoque más transaccional, siguiendo la propuesta de Freitag, pues cedieron en sus posiciones y llegaron a un término medio que les acomodaba a ambas. Esto es principalmente ya que se deseaban mantener la relación.

VI. Comunicación y confianza

1. Primera conferencia

En la primera etapa de la negociación se aprecia una comunicación directa y verbal, aunque al final queda de manifiesto la gran importancia de la comunicación no verbal, a través de un gesto concreto de término de esa conferencia de parte de Pérez Rosales, al tomar el sombrero para irse.

2. Segunda Conferencia

En la segunda etapa de esta negociación sigue la comunicación formal, pero cobra importancia el gesto de ir acompañado con el niño, pues ello al parecer fue para crear confianza y escapar del rígido ritualismo diplomático.

Se presentan en este caso claramente dos dificultades de la comunicación: la primera es la improbabilidad de que el otro entienda, referido a la propuesta inicial de Freitag sobre "pasar como brasileros"; y luego, la improbabilidad de que el otro acepte, pues Freitag subestimó el factor nacionalidad.

Incluso podría haber existido la improbabilidad de llegar más allá de los presentes, pues aunque Freitag hubiera accedido al primer requerimiento de Pérez Rosales respecto a los pasaportes, las autoridades rusas no hubieran quizás accedido ni respetado el acuerdo por encontrar que el diplomático se excedió en sus facultades.

3. Generación de confianza

Esta se produce principalmente cuando Freitag visita a Pérez Rosales con su hijo y en calidad de particular a particular, para así poder hablar más francamente, como desdoblándose de su papel de diplomático.

Esto marca un punto de inflexión ya que es una señal clara para Pérez Rosales del interés que tiene la otra parte de llegar a una solución beneficiosa para ambos.

VII. Ética

La táctica de Pérez Rosales como para tener llegada fue la de hacer notar ventajas para la nación rusa con las visitas de los chilenos, y luego fue directo al asunto. Quizás fue demasiado ingenuo en el sentido que el ruso cayera en el argumento del reconocimiento tácito. No se aprecia que tuviera agenda oculta, sin embargo, al final de la primera conferencia, su acción de retirarse molesto podría interpretarse como una estrategia para forzar una posible oferta final o rechazo definitivo y así poder justificarse ante los representados como que la otra parte era intransigente y que él no había podido hacer más.

En la segunda conferencia Pérez Rosales fue más receptivo a las explicaciones del ruso y entendió las limitaciones que quizás le imponían el ritualismo diplomático.

El Barón de Freitag en la primera conferencia practicó escucha, mas no activa, porque no hizo preguntas, sino que se limitó a esperar que Pérez Rosales mostrara sus cartas.

El llevar a su hijo a la segunda conferencia, no fue una táctica sucia, sino una estratagema que a él le permitiera hacerse entender sin explicar el asunto en detalle y así comunicar de otra forma.

VIII. Fuentes de poder

Existen varias fuentes de poder presentes en el caso. Es por ello que se analizarán las más relevantes:

1. Tradición

La tradición internacional se presenta en el caso como una gran fuente de poder, puesto que para desplazarse dentro de Europa se utilizaba la práctica de tener un pasaporte de un estado que haya sido reconocido formalmente como tal. En caso contrario se debía obtener recomendaciones para poder acceder a ello.

2. Posición formal de poder

En el caso de los negociadores mismos estaba la posición formal de poder, el delegado ruso pertenecía a la aristocracia e incluso contaba con títulos nobiliarios dentro de una gran imperio como lo era el ruso, y Vicente Pérez Rosales había sido designado Cónsul General de la República de Chile, no sólo en Hamburgo, sino también en Prusia, Dinamarca y Hannover, lo que le permitía tomar algunas decisiones con cierta independencia y con un mayor estatus que un ciudadano cualquiera.

A ambos se les había delegado cierta cuota de poder de las relaciones internacionales de sus países.

3. Cualidades personales

El Barón de Freitag muy probablemente tenía más experiencia diplomática que Pérez Rosales, quien llevaba solo un par de años como cónsul. Sin embargo, ambos habían sido destinados a estas tareas ya que claramente poseían

cualidades personales que los hacían idóneos para estos cargos. Ambos tenían una vasta experiencia internacional que les permitía defender los intereses de sus representados (República de Chile y Rusia Imperial).

4. Red de contactos

Si bien ambos eran diplomáticos, quien tenía mayor poder era Freitag ya que en este caso él tenía acceso a una red de contactos más amplia que le permitiría a Pérez Rosales conseguir lo deseado.

Gracias a Freitag fue posible llegar a un acuerdo ya que le indicó al chileno con quién debía contactarse y de qué manera acercarse a Rusia para que Chile fuera reconocido como nación, y fuera posible a los compatriotas acceder a este país con pasaportes chilenos y legalmente aceptados. Esto también era un beneficio para Freitag, ya que también deseaba cuidar la relación que tenía con Chile.

IX. Conclusiones.

El acuerdo se califica como exitoso ya que 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, se puede identificar algunos elementos que son perfectibles y podrían haber ampliado los beneficios para ambas partes (agrandar la torta), tales como dejar sentadas las bases para que representantes de ambos estados pudieran avanzar en el establecimiento de relaciones diplomáticas formales en un plazo más acotado, y no como en realidad sucedió.

Pese a que utilizaron un idioma común (francés), a que la negociación era sobre un tema aparentemente 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.

Sobre esto último, Pérez Rosales dejó en evidencia su menor experiencia en la diplomacia (y quizás como negociador) en la primera conferencia, ya que se dejó llevar por su orgullo y cerró todas las opciones, y no buscó una manera de poder conseguir lo que deseaba. Simplemente se retiró indignado.

Luego de esto pudimos ver que fue el Barón de Freitag fue quien se preocupó de generar opciones para poder llegar a un buen acuerdo para ambos y que mantuviera la buena relación entre naciones.

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.

Bibliografía

Pérez Rosales, V. Recuerdos del Pasado (1814-1860).

Disponible en: http://www.librosmaravillosos.com/
recuerdosdelpasado/pdf/Recuerdos%20del%20
Pasado-%20Vicente%20Perez%20Rosales.pdf. [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2017].

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

Preparación estratégica de las negociaciones¹

Cristian Saieh M.

Director del Programa de Negociación UC. Abogado y socio de PugaOrtiz Abogados. Correo Electrónico: csaieh@pugaortiz.cl

Darío Rodríguez M.

PhD. en Sociología de la Universidad de Bielefeld, Alemania. Consejero del Programa de Negociación UC. Correo Electrónico: dariorodrigue@gmail.com

María Pilar Opazo

PhD en Sociología de la Universidad de Columbia. Lecturer y Post-Doctoral Associate en MIT Sloan School of Management. Correo Electrónico: mpopazo@gmail.com

Benjamín Astete H.

Subdirector del Programa de Negociación UC. Abogado y Diplomado en Negociación UC. Correo Electrónico: bastete@uc.cl

Resumen

Es común observar que se subestima la importancia de la ardua y compleja tarea de planificar una negociación para alcanzar los objetivos deseados. Habitualmente pensamos que al negociar los resultados son consecuencia de las habilidades personales y capacidad de persuasión e improvisación con que se cuente. Sin embargo, la experiencia revela que la preparación es la clave del éxito de las negociaciones, además de ser una de las principales fuentes de poder que depende exclusivamente de nosotros.

I. Preparación estratégica de las negociaciones

Muchos ejecutivos y profesionales subestiman la importancia de la ardua y compleja tarea de planificar una negociación para alcanzar los objetivos deseados. Habitualmente pensamos que al negociar los resultados son consecuencia de las habilidades personales y capacidad de persuasión e improvisación con que se cuente. Sin embargo, la experiencia revela que la preparación es la clave del éxito de las negociaciones, además de ser una de las principales fuentes de poder que depende exclusivamente de nosotros.

Ejemplos de la importancia de la preparación en otros ámbitos hay muchos: la cátedra dictada por un profesor requiere horas de estudio y dedicación para lograr captar la atención de sus alumnos y plasmar los conocimientos eficazmente. En los deportes, una persona que quiere correr su primera maratón, 42,195 km, si le interesa terminarla -o no quiere cruzar la meta gateando- necesita meses de entrenamiento, que en el caso de esa competencia son regularmente seis. Para que un principiante marque un tiempo medio -4:30 horas- se requiere, al menos, ¡170 horas

de preparación!

Si un profesor y un atleta invierten muchas horas preparándose, ¿por qué un ejecutivo o profesional no debiera invertir tiempo en la preparación de sus negociaciones, que representan un alto porcentaje de su labor diaria y en las que se juega gran parte de su desempeño?

Aunque lo anterior parece evidente, la mayoría de las personas no planifican sistemáticamente sus negociaciones y dejan mucho valor en la mesa o sencillamente fracasan, muchas veces sin siquiera saber porqué. La buena noticia es que es posible ir más allá del ensayo y error y prepararse exitosamente, aplicando las distinciones que hemos estudiado a lo largo del libro y las metodologías que explicaremos a continuación.

El siguiente texto será publicado como un capítulo de la nueva edición del libro "Negociación: ¿Cooperar o competir?", de Cristián Saieh, Darío Rodríguez y María Pilar Opazo, actualmente en edición. Los autores agradecen la colaboración de Marcelo Marzouka,

Los beneficios de prepararse

Ya hace tiempo el ex presidente de los EEUU, Abraham Lincoln señalaba: "Cuando me estoy preparando para razonar con un hombre, gasto un tercio del tiempo pensando sobre mí y qué voy a decir, y dos tercios pensando en él y qué va a decir". Por su parte, el profesor Roger Fisher, fundador del Proyecto de Negociación de Harvard, indicaba la necesidad de dedicar un minuto de preparación por cada minuto de negociación. En la práctica, está demostrado que los negociadores expertos incluso exceden esta proporción cuando se preparan para procesos complejos, que involucran varios asuntos o múltiples partes. Dicho lo anterior, es necesario aclarar que una eficaz preparación es aquella adecuada a las características e importancia del caso concreto y al contexto que lo rodea.

Un proceso eficaz de planificación es aquel que posibilita, al menos:

- Analizar las prioridades y expectativas propias y las de la otra parte, teniendo claro que se considerará como medida de éxito de la negociación.
- Analizar y comprender los intereses de las partes.
- Contar con patrones de comparación para medir la calidad del acuerdo.
- Saber hasta dónde ceder, cuánto "presionar" a la otra parte y cuándo es conveniente terminar las conversaciones.
- Llevar ideas valiosas a la mesa, sobre todo opciones que sean beneficiosas para ambas partes.
- Contar con criterios y procedimientos objetivos para sustentar nuestras propuestas y contrastar las de la otra parte.
- Ponderar la importancia de la relación para ambos.

Una preparación más acuciosa debe considerar fortalecer nuestras alternativas fuera de la mesa de negociación (Plan B o BATNA), identificar los aspectos relevantes que serán objeto de la negociación y establecer su distinta prioridad para las partes y, lo que es más desafiante, intentar anticipar los más probables cursos de acción que se desarrollarán en la mesa de conversaciones.

La importancia de la preparación no se limita a la teoría, ya que ha quedado constatada por la experiencia de miles de profesionales y ejecutivos chilenos, recogida en una encuesta del Programa de Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. En ella, más del 75% de los encuestados señaló la falta preparación como la principal causa de no haber obtenido el resultado esperado o haber dejado valor en su última negociación relevante.

¿Qué considerar? Dos aspectos generales.

- La doble contingencia. Al momento de preparar nuestras negociaciones es necesario recordar la existencia de la doble contingencia, concepto que estudiamos en el capítulo 1. Antes de negociar, las partes desconocen mutuamente qué están pensando, qué acciones ejecutarán y qué piensa cada una de las acciones que la otra ejecutará.

En otras palabras, no controlamos las acciones de la otra parte. Y ya que es imposible conocer a priori su contenido mental, siempre una negociación tendrá diversos grados de incertidumbre. Una planificación eficiente nos permite reducir esta complejidad, porque ayuda a anticipar los diversos escenarios que podrían darse en el proceso y fomenta la creatividad para idear soluciones. Esta premisa es la base del proceso de pensamiento estratégico que podemos conceptualizar como aquel que tiene un propósito, analiza los medios para llegar a él y los dispone de forma de facilitar su alcance al menor costo, procurando generar valor para todos los involucrados.

Un mundo de percepciones

Adicionalmente, debemos tener presente que lo normal es que la otra parte perciba las cosas de forma distinta a la nuestra, ya sea por sus experiencias previas, su formación profesional, sus temores, éxitos, alegrías y fracasos. Muchas decisiones propias y ajenas no son fruto únicamente de un proceso racional, ya que la subjetividad y las emociones juegan un papel importante en ellas.

Por esto, el objetivo de un negociador efectivo durante la preparación estratégica es intentar mirar el problema desde la perspectiva de la otra parte - en otras palabras, "ponerse en los zapatos" de la otra parte-, considerando los factores emocionales involucrados y siendo consciente de aquellos aspectos que también condicionan nuestra visión del proceso, es decir, observando cómo observamos.

El año 2002, Daniel Kahneman se transformó en el primer psicólogo en ganar el premio Nobel de Economía, logrando este reconocimiento por su aporte al estudio del comportamiento humano y de cómo tomamos decisiones en escenarios de incertidumbre. En su obra "Pensar rápido, Pensar despacio" propuso una metáfora para comprender cómo funciona la mente humana, de la que separa su modo de operar en dos sistemas:

El primero es el Sistema 1, que es intuitivo, rápido y automático. Actúa como la forma predeterminada para procesar la información y nos permite realizar tareas sencillas prácticamente sin esfuerzo, como detectar la hostilidad en la voz de una persona o determinar qué objeto está más lejos.

El segundo es el Sistema 2, que es lógico, lento y requiere de un esfuerzo deliberado para utilizarlo. Algunos ejemplos de operaciones en que utilizamos este sistema son resolver un problema matemático complejo, rellenar una declaración de impuestos, comparar las características técnicas de dos televisores para saber cuál es mejor o estacionarse en un espacio estrecho. Según Kahneman, la mayoría de las cosas que pensamos y hacemos a través del Sistema 2, se originan en el Sistema 1. El Sistema 2 "toma las riendas cuando esas cosas se ponen difíciles, y es él normalmente el que tiene la última palabra".

El sistema 1 nos resulta sumamente útil ya que las intuiciones, impresiones, intenciones y sensaciones que entrega son altamente eficientes y aportan información valiosa para tomar decisiones. Sin embargo, ya que funciona en base a ciertas heurísticas o "atajos mentales" que simplifican el juicio, en ciertas situaciones también está fuertemente expuesto a sesgos, que nos llevan a cometer errores.

Algunos de aquellos sesgos son el llamado efecto anclaje o de "anclaje y ajuste", el de representatividad, el de accesibilidad, el de proyección, la selectividad perceptiva y el efecto halo, estudiados en el capítulo 3.

La llamada falacia de planificación es uno de los sesgos más estudiados y nos entrega un valioso dato para enfrentar la preparación de una negociación. Al planificar, los seres humanos tendemos a ser demasiado optimistas; comúnmente subestimamos el tiempo, los costos y los riesgos asociados a finalizar una tarea. También tendemos a tomar decisiones basándonos en datos que, aunque improbables, son más recientes o resuenan más con nosotros.

Desde luego, no podemos alterar la manera en que opera nuestra mente. Sin embargo, sí podemos estar atentos desde la preparación a cómo los sesgos más comunes del Sistema 1 pueden estar distorsionando la forma en que percibimos el escenario de una negociación. Y además, si queremos intentar anticipar cómo se aproximará la otra parte al problema y cuáles serán sus posibles cursos de acción, no podemos asumir que lo hará solo con el sistema 2, es decir, de una forma puramente lógica o racional.

"Un plan no es nada, pero la planificación lo es todo", dice una cita del ex presidente y comandante en jefe del ejército de Estados Unidos, Dwight D. Eisenhower. Considerando lo estudiado, ya que las negociaciones son procesos esencialmente dinámicos, al igual que en las batallas, el valor de prepararse para una negociación radica más en el ejercicio de pensar estratégicamente, que en el plan en sí mismo. El plan, aunque definido con antelación, debe estar abierto a ser modificado y ajustado durante el procseo de negociación.

A continuación, revisaremos algunas propuestas metodológicas para abordar la preparación de una negociación, con enfoques prácticos, según el tiempo que se quiera destinar y la relevancia de la misma.

II. Preparación básica

Aunque lo ideal es poder destinar todo el tiempo que sea necesario a planificar una negociación, no siempre es factible desarrollar un trabajo previo extenso. Por lo mismo, resulta útil contar con una forma rápida de prepararse, especialmente para negociaciones simples, que contemplan pocos aspectos.

Según los profesores Danny Ertel y Francisco J. Sánchez, la preparación básica de una negociación está centrada en los elementos de su anatomía, explicados extensamente en el capítulo 2. Analizar el escenario desde esta perspectiva permite, al menos, identificar cuáles son los principales intereses o necesidades finales que están en juego, evaluar si se cuenta con un Plan B o BATNA, para el caso de no llegar a acuerdo, y desarrollar propuestas de solución basadas en criterios de legitimidad.

Posiciones: ¿Qué quiero pedir? ¿Qué resultado concreto busco?

Intereses: ¿Por qué o para qué? ¿Qué es lo que realmente me importa? ¿Qué objetivos, metas o necesidades quiero satisfacer?

Opciones: ¿Qué posibilidades de solución puedo llevar a la mesa de negociación?

Sin perjuicio de que el ideal es desarrollar las opciones al negociar con la otra parte en un proceso libre de juicios de valor -que sabemos es complejo-, es recomendable pensar anticipadamente en soluciones cooperativas, que generen valor y que puedan ser propuestas a la otra parte en el proceso de generar opciones con ella.

Legitimidad: ¿Qué criterios objetivos, referencias externas o datos duros existen para sustentar mis propuestas?

Plan B: ¿Qué hago si no llego a acuerdo? ¿Tengo otras alternativas? ¿Cuento con un BATNA real, concreto y ejecutable fuera de la mesa de negociación que satisfaga mis intereses? Si no tengo un BATNA, ¿Cómo podría generarlo?

Relación: ¿Nos necesitamos? ¿Es una relación de corto, mediano o largo plazo? ¿Es el fortalecimiento de la relación parte del resultado buscado?

Comunicación: ¿Quién debe llevar la iniciativa en la exposición de sus posiciones e intereses? ¿Cómo voy a comunicar mis propuestas a la otra parte? ¿Cuál es el tono que quiero sentar la negociación? ¿Cómo haré más probable que ésta las entienda? ¿Qué información voy a compartir y en qué momento de la negociación voy a hacerlo?

Compromisos: ¿Cómo imagino un acuerdo que satisfaga mis intereses y deje los de la otra parte razonablemente cubiertos? ¿Qué resultado cumpliría mis expectativas y sería compatible con el cuidado de la relación, especialmente si esta es relevante?

Al analizar las posiciones y los intereses, se recomienda dar relevancia a los segundos ya que es muy importante entender las motivaciones y prioridades de las partes. En este sentido, si bien es clave anticipar cuáles podrían ser las posiciones de la otra parte, tal como señalan Ertel y Fisher, una preparación centrada exclusivamente en las posiciones puede llevarnos a ignorar el fondo del problema –los intereses de las partes- y a inhibir nuestra creatividad para crear opciones. También puede llevarnos a tener una "conversación de sordos", en la cual las dos partes se centran en sus posiciones en lugar de buscar nuevas opciones que sean de beneficio para ambos.

La preparación básica se puede llevar a cabo en una tabla como la que se propone a continuación y es ideal que contemple el análisis de la situación desde la perspectiva de la otra parte. Recordemos que la disposición adecuada para llevar a cabo este último análisis es tratando de mirar el problema desde la óptica de la otra parte, sin juzgarla, intentado anticipar cómo abordará el asunto. Este simple ejercicio nos permite pensar desde el comienzo en opciones atractivas para la otra parte y que generen valor.

Para tener en cuenta

Una forma de acotar los imprevistos que pueden surgir en una negociación es estableciendo una agenda previa. Para ello, hacer una llamada telefónica o enviar un correo electrónico a la otra parte antes de reunirse, con el fin de confirmar los asuntos que serán objeto de la reunión, es una estrategia efectiva.

El lugar de reunión también puede jugar un rol determinante en el desarrollo de la negociación. ¿Sería recomendable reunirnos en un lugar proprio, de la otra parte o neutral? ¿Quiénes deberian asistir a la reunión? ¿Qué

rol tendrá cada asistente en la negociación, tomando en consideración sus habilidades y puntos de influencia?

Acotar la agenda de cada sesión de la negociación no solo permite prevenir sorpresas y tener la oportunidad de poner una pausa al proceso si aparece algo que no estaba contemplado inicialmente, sino que también sirve como una forma de ayudar a la otra parte a llegar preparada, pavimentando el camino a una negociación más colaborativa.

III. Establecer rangos de negociación

Hemos estudiado que las negociaciones implican momentos de generación de valor, en los que hay espacios para idear opciones de mutuo beneficio, y otros de distribución de valor, en que las partes buscan "repartir el pastel" del modo que estiman les corresponde.

Con respecto a lo segundo, en el capítulo 7 abordamos los rangos de negociación, que consisten en el espacio donde se plantean las ofertas, contraofertas y concesiones de las partes.

Una forma más completa de prepararse, además de las sugerencias indicadas en el numeral anterior relativo a la anatomía de la negociación, es establecer rangos de negociación para cada asunto que se va a negociar. Si bien este es un ejercicio que resulta natural de realizar con los puntos tangibles o cuantificables (por ejemplo, volumen de una venta, precio o plazo del contrato), es útil incorporar también los intangibles (como el nivel de calidad de un servicio, el impacto en la relación) que, aunque más difíciles de graficar, también pueden ser analizados desde esta perspectiva.

Se recomienda, al menos, establecer rangos de negociación para los asuntos más importantes que se negociarán. Además, es relevante intentar anticipar el rango que planteará la otra parte, según la información que se maneja y cuál sería la forma más efectiva de reaccionar a sus propuestas y ofrecer una contrapropuesta que sea efectiva.

En ningún caso estos rangos son una regla rígida a la que atenerse durante la negociación, sino más bien un marco de referencia dentro del cual movernos, previniendo ofertas y concesiones extremas, que puedan perjudicar el resultado o dañar la relación.

Establecer estos rangos tampoco debería distraernos de la necesidad de indagar en los intereses de la otra parte y de generar opciones mutuamente beneficiosas que, por lo demás, generarán nuevos asuntos a negociar, con sus respectivos rangos. A continuación, repasaremos los puntos que conforman el rango de una negociación:

Punto de partida: es la primera oferta o contraoferta, la que debe ser una proyección de un resultado más optimista que el punto objetivo, pero no ser tal que resulte ridícula o agresiva para la otra parte, ya que puede sembrar un ambiente de confrontación, producir desgaste y obligar a realizar grandes concesiones para evitar que se interrumpa la negociación, lo que además impacta la credibilidad de quien entregó esa primera oferta.

Es importante tener presente que un punto de partida razonablemente alto (o bajo si se está al otro lado de la mesa) puede tener el efecto cognitivo de "anclar" la negociación (ver capítulo 7).

Punto objetivo o "target": es el resultado que se espera obtener, con el que se estaría razonablemente satisfecho, determinado de acuerdo a criterios de legitimidad. Es importante que este punto sea a la vez creíble y viable de acuerdo a los parametros de la negociación.

Punto de retirada: es el máximo que se está dispuesto a ceder y debiera ser fijado teniendo en cuenta el Plan B o BATNA con que se cuenta, si es que existe. El determinarlo previene ser arrastrado más allá de él. Corresponde al resultado pesimista, el "peor escenario" que, aunque lejos del ideal, nos llevaría a continuar con la negociación.

Ya que como mencionamos, a veces puede resultar difícil realizar este análisis con los aspectos intangibles a negociar, una forma práctica de traducir este ejercicio es establecer tres escenarios con respecto a aquellos: optimista, realista y pesimista, considerando los mismos criterios y factores recién explicados.

Además de analizar los propios rangos de negociación, es altamente recomendable anticipar qué puntos planteará la otra parte y, por lo tanto, si existen a priori zonas de posible acuerdo (ZOPA), en que las propuestas de ambas coincidan.

Algunos errores que se deben evitar al definir los rangos:

- No establecer previamente cuál será el punto de retirada.
- Estimar erróneamente el punto de retirada, lo que comúnmente ocurre por una mala evaluación de nuestro Plan B, en caso de tenerlo.
- Establecer un punto de partida excesivamente agresivo o uno demasiado conservador.
- Confundir el punto de partida con el punto objetivo, perdiendo margen de movimiento.
- Fijar un punto objetivo demasiado pesimista u optimista, sin contrastarlo con criterios de legitimidad.

IV. Cuando el resultado se juega en diversos aspectos: establecer prioridades y combinar estrategias negociadoras

En negociaciones simples, el conflicto o la decisión pueden centrarse en un solo aspecto; sin embargo, en la mayoría de los casos se discuten varios asuntos en forma paralela, que pueden representar intereses cuya satisfacción tiene prioridades distintas. Por ejemplo, en la negociación de un contrato de arrendamiento existen varios aspectos a negociar: precio, plazo, valor de la garantía, multas por concepto de atrasos, reajustes, plazo para entregar el inmueble, entre otros.

Por otra parte, en el capítulo 2 revisamos las cinco estrategias negociadoras básicas que existen, las cuales adoptamos en función de la importancia correlativa que tienen dos factores:

o El **resultado**, es decir, obtener la satisfacción de mis objetivos, según los rangos que me haya planteado.

o La **relación** con la otra parte.

Pues bien, una vez que hemos analizado la importancia de la relación con la otra parte, es recomendable establecer una priorización de los asuntos que se negociarán, con un sistema de puntuación como el que proponen los profesores Deepak Malhotra y Max Bazerman, y en función de la relevancia que tenga obtener el resultado, establecer diversas estrategias para cada uno de ellos.

Identificando prioridades y estrategias

Supongamos que, en nuestro ejemplo, el arrendatario cuenta con un BATNA atractivo, ya que tiene otra oferta que cubre sus intereses básicos, por lo que se ha planteado obtener un buen precio. Además, no tiene apuro para recibir el inmueble; sin embargo necesita obtener que el propietario financie algunas reparaciones, lo que se anticipa complejo.

Además, le interesa poder realizar algunas mejoras al jardín; piensa que de ese modo la casa sería perfecta.

Si el propietario está de acuerdo y pueden llegar a un acuerdo económico al respecto, sería una buena oportunidad para ambos, ya que la casa podría valorizarse.

Por lo mismo, priorizó la importancia de los aspectos a negociar con un puntaje de 1 a 10 y fijó las siguientes estrategias²:

² Este cuadro está basado en el desarrollado por el profesor Javier Saieh Mena, Ingeniero Comercial, de la Universidad Diego Portales; Master of Economics, University of Sydney.

Aspectos a negociar	Prioridad del resultado (1 a 10)	Estrategias
Precio	10	Competencia
Plazo de duración del contrato	6	Compromiso
Garantías	5	Compromiso
Multas por atrasos	5	Compromiso
Mejoras al jardín	8	Colaboración
Plazo de entrega	3	Acomodo
Reparaciones	8	Competencia Compromiso

Con la ayuda de una tabla como la referida es posible identificar:

- Los aspectos que son de alto valor estratégico conseguir, y por lo mismo, pueden requerir implementar una estrategia más competitiva, aunque siempre basada en criterios de legitimidad.
- Qué asuntos son de bajo costo para uno y de alto impacto para la otra parte, los que pueden servir como "monedas de cambio".
- Cuáles presentan mayores oportunidades para generar valor y por lo tanto espacio para opciones de mutuo beneficio.
- Los que conviene postergar o evadir.
- Combinaciones o paquetes de propuestas para diversos puntos, lo que genera mayor flexibilidad, evita el posicionamiento extremo y caer en puntos muertos.
- Aquellos aspectos en los cuáles la otra parte tendrá mayores incentivos para adoptar una estrategia competitiva.

V. Preparación avanzada

Una preparación de esta naturaleza debiera al menos incorporar los tres pasos anteriores, es decir:

- Analizar los elementos principales de la anatomía de la negociación, incorporando el análisis desde la perspectiva de la otra parte.
- Establecer rangos de negociación e intentar anticipar las zonas de posible acuerdo.
- Priorizar los puntos que se van a negociar, en función de la importancia que tenga satisfacer los intereses que representan y establecer estrategias para cada uno de ellos.

Una forma de comenzar la preparación avanzada es a través del "Cuadro de Preparación Completa" contenido al final.

Y si queremos profundizar aún más nuestra planificación, si necesitamos hacerla aún más exhaustiva, incorporar las siguientes preguntas será de gran utilidad.

Para definir el propósito de la negociación

- ¿Cuál es el objetivo de la negociación?
- ¿Cuáles son mis intereses? ¿Qué prioridad tienen?
- ¿Qué otros intereses de personas relacionadas a la negociación debería considerar?
- ¿Qué aspectos intangibles son relevantes?

Para orientar la planificación

- ¿Qué información necesito?
- ¿A quién debo incorporar a la preparación?
- Si formo parte de un equipo ¿ Qué actos de coordinación internos debería realizar para llegar adecuadamente informado?
- ¿Qué antecedentes puedo necesitar recabar para contar con criterios de legitimidad sólidos?

Para evaluar la importancia de la relación

- ¿Existe una relación previa?
- : Me interesa formarla, potenciarla o preservarla?
- ¿Qué tan importantes somos para la otra parte?
- ¿Qué grado de confianza tenemos?
- ¿Es la relación parte del resultado?

Para estimar la importancia del resultado

- ¿Qué tan relevante es obtener lo que espero en los aspectos que se negociarán?
- ¿Cuáles de estos aspectos son más importantes?
- ¿En qué asuntos puede resultar de bajo costo ceder y que sean de alto impacto para la otra parte?

- ¿Cuál sería un resultado razonable, basado en los criterios y procedimientos legítimos disponibles?
- ¿Cuál sería el escenario pesimista que estaría dispuesto a aceptar?

Para analizar a nuestra parte o nuestro equipo

- ¿Puedo o debo negociar solo? ¿Es mi estilo el adecuado para negociar con la otra parte?
- Si es en equipo ¿Quiénes negociaremos?
- ¿Estamos coordinados?
- ¿Nuestros estilos negociadores se complementan?
- ¿Qué poderes límites- tenemos para cerrar un acuerdo?
- ¿Qué objetivos e intereses tienen nuestros representados en esta negociación?
- ¿Qué aspectos emocionales debemos considerar?

Para ponderar a la persona de la otra parte

- ¿Quién es la "persona" que va a negociar por la otra parte y qué rol tiene en la organización a la que pertenece?
- ¿Qué estilo negociador tiene?
- ¿Cuáles son sus más probables posiciones?
- ¿Cuáles estimo que son sus intereses?
- ¿Qué prioridad tienen?
- ¿Estoy considerando los intereses de su representado?
- ¿Qué relaciones de poder o de influencia existen al interior del equipo negociador de la otra parte? ¿Cómo pueden afectar la negociación?

Para evaluar el BATNA

- ¿Cuál es mi BATNA/Plan B?
- ¿Es real, concreto y de fácil ejecución?
- ¿Cuál es el costo que tendría para la relación recurrir al Plan B?
- ¿Qué medidas puedo tomar para fortalecer mi Plan B?
- ¿Tiene LOP un Plan B? ¿Cómo podría averiguarlo?
- ¿Es posible debilitarlo, legítimamente?

Para estimar el equilibrio de poder

- ¿Cuáles son las principales fuentes de poder con que cuentan las partes?
- ¿Cuál es el equilibrio de poder entre las partes?
 ¿Alguna cuenta con más poder?
- ¿Cuál es el grado de urgencia que tienen las partes?
- ¿A qué fuentes de poder adicionales puedo recurrir?

Para definir el plan estratégico

- ¿Con qué estrategia(s) voy a abordar esta negociación?
 (Cooperar, competir, acomodar, evadir o comprometer).
 ¿Cómo pienso combinar estas estrategias?
- ¿Qué opciones puedo llevar a la mesa de negociación?
- ¿Qué paquetes de propuestas puedo idear para llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso?
- ¿Con quién puedo hacer un brainstorming para generar más opciones?
- ¿Tengo un "abogado del diablo" que me señale inconsistencias en mis propuestas y que me ayude a ver el problema como lo vería la otra parte?
- ¿Qué preguntas difíciles puede hacer la otra parte?
- ¿Qué criterios de legitimidad son válidos para esta negociación?
- ¿Qué criterios de legitimidad es posible que ocupe la otra parte para sustentar sus propuestas?
- ¿Cuál es mi rango de negociación para cada punto relevante?
- ¿Cuál estimo será el de la otra parte? ¿Existe ZOPA?
- ¿Conviene dar la primera oferta y, en consecuencia, anclar la negociación? ¿En qué asuntos?
- ¿Qué aspectos son de bajo valor para mí para ceder y pueden ser de alto impacto para la otra parte?
- ¿Cómo voy a comunicar mis propuestas a la otra parte?
 ¿Cómo es probable que las entienda?
- ¿Cómo puedo comunicar mejor mi propuesta?
 ¿Cómo podemos lograr empatizar mejor con nuestros intereses?

Para pensar en el cierre

- ¿Cómo imagino un acuerdo que cumpla mis intereses a cabalidad y deje satisfecha a LOP, considerando la relevancia de la relación?
- ¿Es de fácil ejecución el acuerdo que estoy imaginando?
- ¿Qué compromisos requieren una formalidad especial, como quedar por escrito u otra?
- ¿Qué cláusulas contingentes podemos idear que se hagan cargo de los riesgos involucrados o de los temores de las partes?

Para planificar los aspectos prácticos

- ¿Negociaremos personalmente? ¿Usaremos otros medios como teléfono, correo electrónico o mensajería instantánea?
- ¿Dónde nos reuniremos?
- ¿Por cuánto tiempo? ¿Existen deadlines?

- ¿Cuántas veces?
- ¿Quiénes estarán presentes?
- ¿Existe una agenda de la negociación?
- ¿Qué haremos si surge un imprevisto para el que no estábamos preparados?

Cuadro de preparación completa

Aplicando a la planificación de una negociación el "Business Model Canvas" diseñado en 2010 por Alex Osterwalder y la adaptación desarrollada por Pablo Restrepo y Stephanie Wolcott y utilizando nuestra metodología podemos diseñar el siguiente Cuadro de Preparación Completa que permite tener una visión global de la situación a abordar y sus más probables desarrollos, en busca de un acuerdo que genere valor para las partes.

Bibliografía

Ariely, D. (2008). Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. Nueva York: Harpers Collins.

Ertel, D. (1999). *Preparándose para negociar*. Working Paper, CMI International Group.

Fisher, R., y Ury, W. (2008). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. London: Penguin.

Fisher, R; y Ertel, D. (1995). Getting ready to negotiate: The Getting to Yes Workbook. Washington: Penguin

Kahneman, D. (2011). Thinking Fast and Slow. España: Penguin Random House.

Malhotra, D. y Bazerman, M. (2008). Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond. Nueva York: Bantam Books.

MIS INTERESES ¿Por qué o para qué? ¿Qué es lo que realmente quiero? ¿Cuál es su prioridad?	OPCI ¿Qué posibilidades de mut para gen	INTERESES DE LOP ¿Por qué o para qué? ¿Qué es lo que realmente quieren? ¿Cuál es su prioridad?			
MIS CRITERIOS DE LEGITIMIDAD Referencias externas o de mercado para sustentar mis propuestas	MIS CONCESIONES ¿Qué monedas de cambio puedo ofrecer? (bajo costo para mí y alto valor para LOP)	SUS CONCESIONES ¿Qué monedas de cambio pueden ofrecer ellos? (de bajo costo para ellos)	SUS CRITERIOS DE LEGITIMIDAD Referencias externas o de mercado para sustentar sus propuestas.		
PLAN B o MAAN ¿Qué hacemos si no llegamos a un acuerdo?	RELACIÓN ¿Es importante la relación?		SU PLAN B O MAAN ¿Qué pueden hacer si no llegamos a un acuerdo?		
ACUERDO ¿Cómo imagino un acuerdo realista, acorde a la importancia de la relación y el resultado?					

III. ACTIVIDADES E HITOS DEL PROGRAMA

Además de la docencia, el Programa de Negociación desarrolla permanentemente sus actividades de extensión, investigación aplicada y cursos cerrados para instituciones. Luego de 14 años de existencia, primero como Centro de Negociación y hoy organizado como un Programa en la Facultad de Derecho UC, continúa con su misión de contribuir al desarrollo de la negociación y de la solución alternativa de conflictos desde una perspectiva interdisciplinaria.

Enfoque multidisciplinario

Aunque el Programa nace como una iniciativa de la Facultad de Derecho, su objeto de estudio requiere un enfoque interdisciplinario. Por eso trabajamos estrechamente con la Escuela de Administración, la Escuela de Ingeniería, la Escuela de Trabajo Social y el Centro de Políticas Públicas, entre otras unidades académicas, centros y programas de nuestra universidad.

Estas alianzas han permitido llevar adelante un sinnúmero de proyectos conjuntos, especialmente en extensión, docencia y desarrollo de cursos cerrados, además de colaborar a entregar un sello común a los cursos de negociación y de resolución de conflictos que imparte la UC tanto dentro como fuera de sus campus.

Una metodología aplicada con enfoque teórico-práctico

Nuestro Programa se caracteriza por el uso y desarrollo de un robusto marco teórico basado en el Program on Negotiation de Harvard, el cual hemos adaptado a la cultura y realidad chilena. Además, un pilar fundamental en nuestra metodología de enseñanza es la utilización de juegos de roles en casos simulados de negociación, que permiten la adquisición y aplicación práctica de conocimientos.

Esto permite el aprendizaje de técnicas y habilidades de negociación aplicables en situaciones cotidianas en el ámbito profesional y personal, a través de la práctica y de la adquisición de un acervo de conocimiento teórico que la sustenta.

Docencia

El desarrollo de la negociación y la solución alternativa de conflictos requiere de su enseñanza y difusión. Es por eso que una de las principales actividades del Programa es la docencia de estas metodologías, especialmente negociación y mediación, en los distintos programas de pregrado, posgrado y de educación profesional y continua que imparte la Universidad, como el magister en Derecho LLM-UC, el Magister en Ingeniería Industrial, Magister en Administración de la Construcción, la licenciatura en Derecho e numerosos Diplomados de diversas disciplinas.

Investigación aplicada

Un gran interés del Programa es la generación de conocimiento e investigación sobre negociación y resolución alternativa de conflictos.

Nuestro enfoque de investigación se dirige al estudio de las metodologías existentes, con el fin de contribuir a su desarrollo y perfeccionamiento, basándonos en cuatro pilares: preparación estratégica, relaciones de cooperación, construcción de confianza y conducción de procesos regidos por la ética, que ponen a la dignidad humana en su centro.

Además, buscamos desarrollar publicaciones que revisen el estado de la resolución cooperativa de controversias, fomentando su desarrollo e incentivando la existencia de una mirada técnica del conflicto y su resolución.

El Programa se ha adjudicado recientemente un fondo en la décimo tercera versión del Concurso de Políticas Públicas UC, con el proyecto "Hacia un modelo integral de política pública para la mediación: un análisis de las instituciones sectoriales de mediación", el cual se realizará junto con Liliana Guerra de la Escuela de Trabajo Social, Carlos Frontaura, Decano de la Facultad de Derecho, y Nicolás Frías, Subdirector del Programa de Reformas a la Justicia.

Aprendizaje y servicio

Por quinto año consecutivo, alumnos del curso de Negociación de la Facultad de Derecho, dictaron talleres para dirigentes vecinales y microempresarios, en el marco de la colaboración con Puentes UC, iniciativa perteneciente al Centro de Políticas Públicas. Utilizando la metodología de Aprendizaje y Servicio, se realizan estos talleres que permiten acercar los recursos académicos de la universidad con las necesidades concretas de las realidades locales de cada municipio, al tiempo que los estudiantes ganan una experiencia de aplicación directa de sus conocimientos y habilidades.

14 años de historia: principales hitos

Desde su creación, el Programa de Negociación UC ha conseguido posicionar a la Universidad Católica como una de las instituciones líderes en el estudio de la resolución alternativa de conflictos en el país.

La dictación del Diplomado en Negociación, que año a año forma a profesionales de diversas disciplinas, junto con la formación de profesores y el aporte constante de ellos en la docencia, y el desarrollo de un sinnúmero de programas de extensión y de capacitación en estrecha colaboración con distintas escuelas, han sido algunos de los aportes concretos del Programa. Destacan:

- La dictación del Diplomado en Negociación, hoy en su XV versión.
- Formación de académicos y alumnos de pregrado y postgrado como investigadores y profesores.
- Colaboración con el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago, para fomentar el desarrollo de la mediación comercial y para la formación de árbitros y mediadores.
- Alianzas con instituciones públicas y privadas para el desarrollo de competencias en sus organizaciones.
- Publicación bimensual del Newsletter de Negociación UC, que cuenta con más de 2.000 suscriptores y con colaboradores externos e internos.

- Presencia curricular en los programas de Magister LLM, MBA, MAC y MII, así como en diversos diplomados, tanto de nuestra Facultad como de otras unidades.
- Desarrollo de la metodología Aprendizaje y Servicio en el curso de pregrado de la escuela de Derecho, gracias al convenio con Puentes UC.
- Desarrollo de papers e investigaciones.

Equipo

Equipo académico

Cristián Saieh, Director. Benjamín Astete, Subdirector. Marcelo Marzouka, Coordinador de Investigación. Carolina Larraín, Profesora miembro. Carolina Barriga, Profesora miembro.

Colaboradores e investigadores asociados

Carlos Frontaura
Darío Rodríguez
María Soledad Lagos
Juan Pablo Schaeffer
Nicolás Frías
Edgar Kausel
Maureen Boys
Macarena Letelier
Josefina Arancibia

Ayudantes de investigación

José Tomás Espinosa Carl Wiberg Natalia Sanzana

Editor del Anuario

Marcelo Marzouka

Talleres para empresas e instituciones

Continúa la formación de tu equipo en negociación y solución de conflictos.

¿Sabías que más de un 75% de los profesionales y ejecutivos encuestados señalan la falta de preparación como la causa del fracaso de sus negociaciones o de haber dejado valor en ellas?

Los talleres y programas cerrados dirigidos a instituciones dictados por el equipo del Programa tienen por objetivo es que los participantes conozcan y apliquen las mejores prácticas y las más modernas técnicas y estrategias de negociación, para integrar equipos de alto desempeño, generar acuerdos de máximo valor y construir relaciones de cooperación, tanto interna como externamente.

- Metodología práctica: basada en el método del caso y en juego de roles.
- Enfoque aplicada a la realidad chilena y a las necesidades de cada institución, que tiene como pilares la preparación estratégica; el establecimiento de relaciones de cooperación; la construcción de confianza y la importancia de la ética en las negociaciones.

Objetivo general

Los talleres y programas tienen como finalidad entregar la metodología de Negociación UC, adaptado a la realidad de la empresa o institución que lo requiera. Esta metodología se basa en más de 14 años de experiencia práctica e investigaciones aplicadas a la realidad chilena desarrolladas por el Programa de Negociación.

Metodología de enseñanza

El foco del aprendizaje es la experiencia de los asistentes, con una enseñanza participativa que tiene un enfoque práctico aplicado a la empresa o institución, a través del método del caso y el de juego de roles creado por el Proyecto de Negociación de Harvard.

Los participantes en sus grupos de trabajo preparan simulaciones de casos que les permiten ejercitarse y reflexionar y luego, se intercambia feedback dirigido por el equipo docente.

Duración

Es flexible y se estructura de acuerdo a los requerimientos específicos de la organización.

Desde su creación el equipo del Programa ha capacitado a más de 3.000 alumnos en pregrado, posgrado, profesionales y ejecutivos de diversos perfiles, dirigentes comunitarios y sindicales, entre otros.

Se han entrenado con el Programa de Negociación UC: Codelco, Cocha, Banco BCI, Cencosud, Enap, Enex, ThyssenKrupp, Ventisquero, Entel, Paris, Falabella, Pelambres, Mutual Seguridad, Chilectra, Ingevec, Ultramar, Enersis, Sofofa, Superintendencia de Valores y Seguros, Ministerio de Salud, Dirección del Trabajo, Santander Investment, Tottus, Falcon Partners, Minera Esperanza, Pelambres, Escondida, Kaufmann, Anglo American, Matrix Consulting y Clínica Santa María, entre otras.

Para más información

Comunicate contáctanos,a través del correo negociacion@uc.cl o al teléfono (+562) 2354 2367.



Información de contacto

Programa de Negociación negociacion.uc.cl Av. Libertador Bernardo O'Higgins 340 Facultad de Derecho, oficina 425 2 2354 2367 negociacion@uc.cl





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 educacioncontinuaderecho@uc.cl • 22354 2329

