

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Administración de Negocios Internacionales

CASOS DE NEGOCIACIONES EN CHILE

Negociaciones Colectivas Empresa Portuaria Ultraport; Proceso de Postulación de Valparaíso Patrimonio de la Humanidad; Negociaciones Comerciales Internacionales de la empresa Southern Food Trading, Negociaciones Técnicas Servicio Nacional de Aduanas respecto a TLC Chile – Estados Unidos, Chile – Unión Europea y Chile – Corea.

Autores:

CLAUDIO ANDRÉS ALVAREZ RAMÍREZ

MARIO ANDRÉS CAMPOS VILLALÓN

Profesor Guía:

HERNÁN VILLAVICENCIO

Trabajo de Seminario de la Carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negociaciones Internacionales, Título profesional de Administrador de Negocios Internacionales

Junio 2005



CASOS DE NEGOCIACIONES EN CHILE

Negociaciones Colectivas Empresa Portuaria Ultraport; Proceso de Postulación de Valparaíso Patrimonio de la Humanidad; Negociaciones Comerciales Internacionales de la empresa Southern Food Trading, Negociaciones Técnicas Servicio Nacional de Aduanas respecto a TLC Chile – Estados Unidos, Chile – Unión Europea y Chile – Corea.

Autores:

CLAUDIO ANDRÉS ALVAREZ RAMÍREZ

MARIO ANDRÉS CAMPOS VILLALÓN

Profesor Guía:

HERNÁN VILLAVICENCIO

Trabajo de Seminario de la Carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negociaciones Internacionales, Título profesional de Administrador de Negocios Internacionales

Viña del Mar - Junio 2005

ÍNDICE

Introducción.....	8
Objetivos del trabajo de Seminario.....	10
Metodología.....	11
Diagrama gráfico de la Metodología.....	15
Fuentes y métodos de recolección información.....	16
Prueba del Instrumento.....	18
Capítulo 1: Negociación Colectiva Empresa Ultraport, Valparaíso – Chile.....	39
• Negociación sindical.....	40
• Orígenes del sindicalismo moderno.....	41
• La actividad portuaria.....	42
• Situación Histórica en Chile.....	42
• Negociación colectiva.....	46
• El conflicto portuario actual.....	46
• Negociación FETRAPOVAL y Ultraport.....	47
• Razones del petitorio de los trabajadores.....	49
• Postura de Ultraport.....	50
• Antecedentes previos de la entrevista a FETRAPOVAL.....	52
• Desarrollo del instrumento metodológico.....	53
• Antecedentes previos de la entrevista a Ultraport.....	61
• Desarrollo del instrumento metodológico.....	62
• Análisis comparativo.....	71
• Conclusión.....	77
• Caso práctico 1.....	79
• Caso práctico 2.....	81
Capítulo 2: Proceso de Postulación de Valparaíso como Patrimonio de la Humanidad.....	85
• Postulación a ciudad patrimonio.....	86

• Antecedentes generales.....	87
• ¿En qué consiste una postulación?.....	89
• Condiciones básicas para ser inscrito como patrimonio de la humanidad.....	92
• Ventajas de la denominación de sitio patrimonio de la humanidad.....	92
• Conciencia pública.....	93
• Ayuda internacional.....	93
• Identificación de las partes participantes en el proceso de postulación.	
○ Comité de patrimonio mundial.....	94
○ Definición de la parte solicitante: Estado de Chile.....	96
• Proceso de postulación de Valparaíso como sitio patrimonio de la humanidad.....	97
• Desarrollo del instrumento metodológico.....	101
• Análisis comparativo: proceso de postulación v/s proceso negociador.....	108
○ Etapa 1: preparación de la negociación v/s estudio o identificación del patrimonio.....	110
○ Etapa 2: la negociación propiamente tal v/s la postulación propiamente tal.....	113
○ Etapa 3: etapa de gestión y revisión del acuerdo v/s consolidación y evaluación de la negociación.....	115
• Conclusión.....	117
• Caso práctico 3.....	119
• Caso práctico 4.....	121

Capítulo 3: Negociación comercial internacional

Negociación de Southern Food Trading con sus clientes en Europa.....	124
• Negociación de intermediarios en el comercio internacional.....	125
• Brokers o intermediarios.....	126
• Canales de distribución.....	127
• Southern Food Trading.....	128

• Análisis de negociaciones de Southern Food Trading.....	130
• Desarrollo del instrumento metodológico.....	133
• Análisis.....	142
• Conclusión.....	146
• Caso práctico 5.....	148
• Caso práctico 6.....	150

Capítulo 4: Negociaciones internacionales entre Estados

Una revisión de la inserción internacional de Chile.....152

• Introducción.....	153
• Antecedentes generales.....	154
• Tratado internacional y su relación con el derecho internacional.....	156
• Tipos de tratados internacionales.....	158
• Proceso negociador de un TLC.....	160
• Desarrollo del instrumento metodológico.....	161
• Análisis del proceso negociador.....	173
• Conclusión.....	179
• Caso práctico 7.....	181

Capítulo 5: Conclusiones finales y recomendaciones.....182

• Introducción.....	183
• Análisis comparativo según el método de Harvard	
○ Alternativas.....	184
○ Intereses.....	187
○ Opciones.....	193
○ Criterios (legitimidad).....	197
○ Compromiso.....	200
○ Comunicación.....	202
○ Relación.....	204
• Recomendaciones.....	207

Anexos.....	214
• Anexo 1: Proyecto convenio colectivo de trabajo.....	215
• Anexo 2: Instituciones participantes en el proceso de trabajo.....	223
• Anexo 3: Índice del expediente de postulación de Valparaíso.....	224
• Anexo 4: Principales hitos de la postulación de Valparaíso como sitio de patrimonio mundial, 1997-2003.....	227
• Anexo 5: Partes y procedimientos de un tratado.....	229
• Anexo 6: ¿Cuáles son los temas que se negocian en un tratado internacional?.....	231
• Anexo 7: Acuerdos y compromisos asumidos por Chile.....	242
• Anexo 8: Elementos del Método de Harvard.....	244
 Bibliografía.....	 247

INTRODUCCIÓN

La negociación es algo continuo en la vida de la mayor parte de los seres humanos. Es una consecuencia de la vida en sociedad: continuamente se desean cosas que no dependen sólo de la voluntad de una sola persona, sino también de otros. A menudo, esas personas tienen objetivos o intereses diferentes; a veces incluso contrarios. Para conseguir los objetivos, es preciso convencer, o bien combinar objetivos propios o ajenos, o al menos conciliarlos.

A pesar de que las negociaciones son procesos sociales que se dan continuamente, no es fácil hacerlo bien, y rara vez las personas se preocupan de desarrollar técnicas de negociación que ayuden a salir airoso de las muchas situaciones con las cuales se enfrentan día a día.

La capacidad de negociación en las personas puede mejorar, si se aplican ciertos criterios y métodos, y se ejercitan en ciertas habilidades.

El objetivo del presente Seminario es conocer estos métodos, criterios y habilidades que utilizan personas, que de acuerdo al desarrollo de sus actividades laborales influyen, de una u otra manera mediante sus negociaciones o en el desarrollo del comercio internacional. En este sentido, la idea del presente trabajo de Seminario se basa en apreciar las experiencias, métodos utilizados, actividades desarrolladas, resultados obtenidos de todos los procesos que implican una negociación. Para esto, se investigó y consultó los procesos que se llevan a cabo entre empresas marítimo-portuarias con sus trabajadores; procesos y actividades que se llevaron a cabo para la obtención de declaración de ciudad patrimonio por parte de la UNESCO a la ciudad de Valparaíso, cómo se negociaron los aspectos técnicos-aduaneros de los Tratados de Libre Comercio suscritos por Chile y finalmente cómo negocian los agentes intermediarios con sus clientes en el extranjero, etc. La razón de compilar las experiencias negociadoras tanto de empresarios, dirigentes, empleados, autoridades comunales, etc. radica en disponer de material de casos aplicados que sirven para desarrollar las habilidades negociadoras de los alumnos de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso. Todo lo anterior es posible ya que mediante las experiencias

recogidas, consejos entregados, trucos y técnicas de negociación utilizadas (cómo tratar con clientes, proveedores, distribuidores, socios, empleados, empleadores, etc., tanto dentro del país, como en otros países), permitirán a las futuras generaciones de dicha Carrera desempeñarse de mejor manera en la vida laboral, o bien podrán, mediante este trabajo, dimensionar las implicancias y los efectos que estas negociaciones traen consigo para el desarrollo del país y para la evolución económica de la ciudad puerto de Valparaíso.

Para lograr los objetivos planteados se diseñó una encuesta, consistente en preguntas abiertas, con el fin de entrevistar a las principales autoridades que participan o participaron en las mesas negociadoras de los temas anteriormente señalados. Posterior al diseño, se pasó a la fase de prueba del instrumento, entrevistando a tres personas de distintas áreas laborales, diversos niveles de preparación en negociación, pero con experiencias negociadoras. Esta etapa fue fundamental, ya que con los resultados se pudo conocer de manera fehaciente, el nivel de comprensión del instrumento, y de esta manera, pasar a la etapa de ejecución del trabajo de campo. En ésta etapa se definió dónde, cuándo y el periodo del año para efectuar la entrevista con las diversas autoridades.

Luego de conocer las impresiones de cada uno de los entrevistados, se estructuró un análisis comparativo de cada parte en una misma negociación, con el fin de conocer cómo se prepararon para enfrentar todas las actividades del proceso negociador y los resultados obtenidos a partir de esto.

Todo lo anterior permite sacar las conclusiones respectivas y hacer las recomendaciones pertinentes con el fin de lograr un máximo conocimiento de los temas elegidos.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE SEMINARIO

Objetivo general:

Dar a conocer distintos métodos, estrategias, técnicas y tácticas de negociación, a través de situaciones verídicas de la realidad chilena, con el fin de colaborar en el desarrollo de las habilidades negociadoras, académicas y prácticas, de los alumnos de la carrera de Administración de Negocios Internacionales.

Objetivos específicos:

- Desarrollar un instrumento guía para que pueda ser aplicable para el estudio de los diversos temas de negociación que trata el Seminario.
- Presentar de manera breve la situación y forma en que se desenvuelven los diversos procesos de negociación de las partes chilenas.
- Realizar un análisis de la información obtenida, tanto de fuentes primarias como secundarias, a modo de comparar y establecer las principales semejanzas y diferencias en las negociaciones estudiadas.
- Resaltar los aspectos relevantes de los procesos de negociación, que se desarrollan y analizan en este trabajo, de los cuales se puedan extraer observaciones o recomendaciones que colaboren en el mejoramiento de las habilidades negociadoras de los alumnos de la carrera de Administración de Negocios Internacionales.
- Proveer casos de estudio prácticos que sirvan de análisis al ser realizados en el tiempo académico de los estudiantes del área negocios.

METODOLOGIA

La metodología utilizada en la realización de este Seminario consiste en elaboración de un instrumento pauta de investigación, capaz de ser aplicable en los más diversos ámbitos de negociación, yendo desde las conversaciones entre una dueña de casa, en su rol de dirigente de una junta de vecinos, con la Municipalidad de su comuna, hasta las conversaciones que se llevan a cabo entre gobiernos o economías del mundo para lograr un Tratado de Libre Comercio (TLC).

Para conseguir que el instrumento pudiese ser aplicable a todo tipo de negociación, se realizó un exhaustivo trabajo de investigación, el cual se proveyó, tanto de fuentes primarias como secundarias, que más adelante se detallarán, y que brindó información acerca de los métodos de negociación existentes, así como un sinnúmero de otros antecedentes que sirvieran para el análisis de los temas a tratar en este Seminario. Así es como se concluye, de acuerdo a los métodos evaluados, que el que se acercaba más a la idea central de este trabajo consistía en el método utilizado en la Universidad de Harvard, Estados Unidos, para formar profesionales destinados al área de negociaciones, y por lo tanto, pasó a ser la piedra angular del desarrollo de este Seminario, convirtiéndose una guía o pauta para la formulación del instrumento en cuestión.

El instrumento del que se habla consiste en una serie concadenada de preguntas abiertas, que van pasando por temas que van desde la preparación de una negociación, los intereses de las partes en ella, como influyen en ésta la comunicación, el nivel de relación, el lenguaje verbal y no verbal, hasta llegar a la evaluación de la negociación por sus propias partes y recomendaciones que éstas darían para conversaciones futuras. Cabe señalar que el instrumento se utiliza sólo como referencia para el desarrollo de las diversas entrevistas, es decir, las preguntas se fueron adecuando al contexto que implique cada uno de los temas a desarrollar.

De esta forma, el instrumento base queda constituido de la siguiente manera:

- **Objetivo:** identificar el o los modelos o estilos de negociación utilizados a raíz de los cuales realizar un análisis comparativo entre las distintas negociaciones o campos de negociación tratados en este proceso de Seminario.

- **Cuestionario:**

1. ¿Se utiliza algún estilo de negociación?
2. Preparación de la negociación: ¿Qué actividades o procesos se desarrollaron en forma previa a la negociación?
3. ¿Cuántas personas conformaron el equipo negociador?
4. ¿Qué función cumplió cada uno de ellos en la negociación?
5. ¿Cuáles eran las características de los integrantes del equipo negociador, en términos de tipo de personalidad, competencias técnicas y/u otras?
6. ¿Cuáles eran los intereses en la negociación? ¿Qué se pretendía lograr en un principio? ¿Cuáles eran los intereses de la contraparte en la negociación?
7. ¿Cuáles eran los objetivos específicos que se formularon para la negociación? ¿Cómo pretendían alcanzar los intereses en cuestión? ¿Se fijaron ciertos límites?
8. ¿Cuáles eran los intereses del equipo en la negociación (plan) independiente de la negociación total?
9. ¿Cómo fue el nivel de comunicación entre las partes antes, durante y después del proceso negociador? ¿Influyó en éste el desempeño o competencias del equipo?
10. ¿Cómo fue la calidad de la relación con la contraparte antes, durante o después de la negociación?
11. En el caso de fracaso de la negociación ¿Qué se tenía planificado hacer? ¿Qué repercusiones habría tanto para la parte como para los negociadores?
12. ¿Se trabajó en conjunto con la contraparte en la búsqueda de soluciones? ¿Se “agrandó la torta”?
13. ¿Se logró consenso en la generación de ideas y soluciones? ¿Fue difícil?
14. Las soluciones y procedimientos utilizados ¿fueron legitimados por personas o instituciones externas a la mesa negociadora o por criterios legítimos?
15. Evalúe el nivel cumplimiento del compromiso del equipo en el acuerdo ¿se ha cumplido totalmente el acuerdo llevado a cabo?

16. ¿Como evalúa el nivel cumplimiento del compromiso de la contraparte en el acuerdo, en este sentido?
17. ¿Qué importancia tuvo el lenguaje corporal (comunicación no verbal) en la negociación?
18. ¿Cómo evalúa usted el resultado de la negociación y su rol en ella?
19. ¿Qué recomendaciones, a su juicio, postularía para negociaciones futuras?
20. ¿Qué consejos nos daría en negociación de acuerdo a su experiencia?

Gran parte de la responsabilidad, para que el instrumento fuese aplicable, o mejor dicho, comprensible en diversos ámbitos, lo constituyó la redacción de las preguntas. Para evaluar la factibilidad de esta herramienta, se procedió a desarrollar una prueba piloto que consistió en la realización de tres entrevistas, a tres personas distintas con alguna experiencia en negociaciones, sea cual fuere el rubro o rol que desarrollaran. De esta forma, los entrevistados fueron: un coordinador de carrera, un dirigente sindical y una dueña de casa en su rol de dirigente de una Junta de Vecinos. Los tres encuentros serán presentados más adelante.

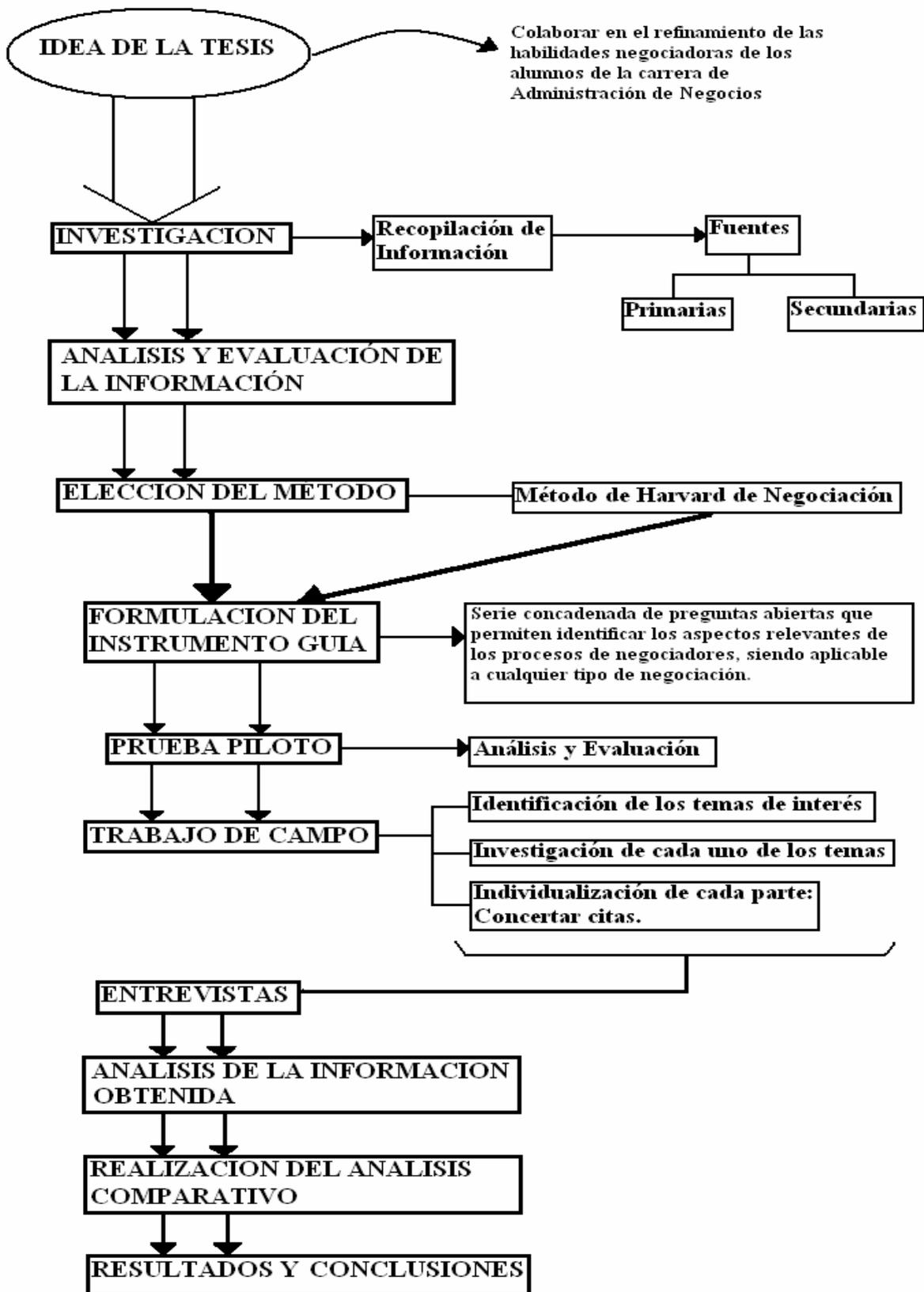
Una vez desarrollada la prueba del instrumento, evaluando su comprensión y realizando los cambios o adaptaciones pertinentes, se pasó al trabajo de campo propiamente tal. La etapa del trabajo de campo, comenzó con la identificación de los temas de interés en el ámbito de negociación que tuvieran relevancia a nivel local, regional o nacional, para ser analizados. Una vez que se obtuvo esta lista, se procedió a la recopilación de información de cada uno de estos temas, con el fin de preparar la lista definitiva de los aspectos o negociaciones a tratar y además para poseer información que beneficiaría la fluidez en la realización de las entrevistas con dichas partes.

Luego de la identificación de las negociaciones de relevancia que serán objeto de estudio, está la fase en la cual se individualizan las partes participantes en ellas y se concertan y concretan las citas pertinentes, estableciéndose el lugar, fecha y hora de la entrevista.

Luego de conocer las impresiones de cada uno de los entrevistados, se pueden obtener conclusiones que permiten elaborar un análisis comparativo de las diversas partes en una negociación, o uno entre dos o más negociaciones. Este análisis da la posibilidad de conocer de primera fuente por ejemplo: cómo enfrentan un conflicto o una situación en particular, cómo desarrollan una negociación y qué resultados obtienen de acuerdo a ello.

Dentro de la metodología utilizada se estableció la posibilidad de que personas con una importante experiencia negociadora o con habilidades innatas para desarrollar esta actividad, puedan entregar sus experiencias con el fin de recogerlas y permitir que esto sirva de base para la formación del profesional de los negocios internacionales. Tales consejos y recomendaciones se desarrollan por separado con el fin de lograr una máxima de comprensión de cada uno de éstos.

DIAGRAMA GRÁFICO DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL SEMINARIO



FUENTES DE INFORMACIÓN Y MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recopilación de la información y de dónde se obtiene ésta son dos aspectos que van de la mano y sería poco razonable desarrollarlos de forma aislada. La actividad de recopilación de información se desarrolló a lo largo de toda la subsistencia del trabajo de Seminario, por qué se preguntara usted, y la razón es muy simple, puesto que si bien es cierto una única y amplia recolección de datos, puede ser buena, esa información se debe ir actualizando o sino se convierte en una información inservible u obsoleta. Es por este motivo, que la necesidad de investigación era imperiosa, dados los diversos temas a tratar.

La recopilación de información comenzó con la búsqueda de antecedentes existentes de temas como métodos, técnicas y tácticas de negociación, con el fin de encontrar uno o varios métodos que colaboraran en la realización del instrumento guía, mencionado anteriormente. Luego, esta actividad se centró en la recolección de información acerca de negociaciones de relevancia a nivel local, regional o nacional que serían objeto del análisis.

Finalmente, se procedió a la captación de antecedentes o referencias de cada una de las negociaciones identificadas y de las partes participantes en ella con sus respectivos contactos.

Una vez obtenidos estos datos y concertadas las citas se comienza la etapa de recopilación de información desde las propias partes intervinientes en las negociaciones a investigar seleccionadas.

Respecto a fuentes de información, se distinguen dos clases: fuente primaria y fuente secundaria, entendiéndose que desde la primera se puede obtener datos que no existen y es necesario tenerlos, y la segunda juega el papel de apoyo al brindar información existente en el entorno acerca del tema a investigar.

La recopilación de información comenzó con la obtención de datos desde fuentes secundarias, entre las cuales se pueden contar, periódicos de alcance local y nacional, tales

como: Mercurio de Valparaíso, Mercurio de Santiago, Diario Estrategia, Diario Financiero, entre otros. Otra fuente secundaria, la constituyó la utilización de Internet en la revisión de sitios web que, de alguna manera, tuvieran relación con los temas a tratar, ya sea, técnicas de negociación; Valparaíso, patrimonio de la humanidad; acciones sindicalistas; entre otros. La tercera y última fuente secundaria utilizada fue la visita a bibliotecas en las cuales se pudiese encontrar algún material sobre negociaciones y en este aspecto, las instituciones inspeccionadas fueron dos bibliotecas de la Universidad de Valparaíso y una de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Una vez realizada la investigación de datos secundarios y elaborado el instrumento pauta se procedió a la recopilación de información desde fuentes primarias, que las constituyeron las personas entrevistadas en cada uno de los temas de negociación analizados, que en el transcurso de este acabado se irán detallando.

PRUEBA DEL INSTRUMENTO

La prueba de la entrevista tuvo por finalidad validar el instrumento, es decir, analizar el nivel de comprensión de las preguntas, teniendo en cuenta la diversidad de los entrevistados y los diversos niveles de preparación en materia de negociación; la cantidad de preguntas, la comprensión de los objetivos. Además la prueba permite conocer que conclusiones se pueden obtener de la realización de un análisis comparativo (en este caso un análisis global).

La prueba de la entrevista se realiza a tres personas que se desempeñan en distintas actividades laborales, pero que en alguna oportunidad han negociado. Las personas elegidas para la prueba del instrumento fueron:

- Sra. Ruth González Delgadillo (Secretaria Junta de Vecinos de la Población Santa María, Recreo, Viña del Mar), quién participó en una negociación colectiva para la eliminación de las tomas de terreno de sectores aledaños a la población.
- Sr. Lizardo Gómez Bernal (Director carrera Administración de Negocios Internacionales, Universidad de Valparaíso), participante de la negociación para la obtención del triple grado de Administrador de Negocios Internacionales entre la Universidad de Valparaíso, la Universidad de Guadalajara (México) y la Universidad de San Diego (EE.UU.)
- Carlos Hugo Jara Maldonado, durante los años desde 1995 al 2000, ocupa los cargos de Presidente de Acontacol S.A. (Empresa de Locomoción Colectiva), Presidente del Gremio de Taxis Colectivos de la Comuna de Quillota (el cual abarcaba 9 líneas o empresas), asesor del Alcalde a través de su participación en el Consejo Económico y Social de la Comuna de Quillota (CESCO).

Prueba 1

- Entrevistada: Ruth González D., dueña de casa, 45 años, Secretaria de Unidad Vecinal Población Santa María, Recreo, Viña del Mar.
- Información previa: Negociación para la eliminación de las tomas de terreno en la población Santa María del cerro Recreo, en Viña del Mar.
- Partes involucradas: Junta de Vecinos población Santa María; pobladores de la toma de terreno, Dueño del terreno en disputa, Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, Gobernador Provincial.
- Objetivos: eliminación de las tomas de terreno, disminución de la delincuencia, beneficios para la población

1. ¿Se utiliza algún estilo de negociación en particular?

R: No.

2. Preparación de la Negociación: ¿Qué actividades o procesos se desarrollaron en forma previa a la negociación?

R: Se habló con los estamentos e instituciones provinciales pertinentes (Alcalde, Concejales, Gobernador Provincial) con el objetivo de conocer los pasos y procedimientos a seguir. Luego de conocer los procedimientos, se ubicó al dueño del terreno en cuestión, para tal efecto se investigó el rol de la propiedad, dirección del dueño, con el objetivo de remitirle una carta, en donde se le explicara la situación y se lograra concertar una cita con el mismo. Finalmente, se contactó a las personas que son parte del programa Chile Barrio, quienes lograron ubicar nuevos hogares para un número pequeño de pobladores de las tomas que estaban organizados en un comité. Este comité tenía el fin de lograr mejores viviendas para sus inscritos. Con esto, las personas que no deseaban salir del terreno sumaban cerca del 75 % del total, lo que implicaba una negociación.

3. Número de personas que conformó el equipo negociador

R: El equipo negociadores estaba conformado por 3 personas.

4. ¿Qué función cumplió cada uno de ellos?

R: La presidenta tenía la función de ser la vocera y hablar en nombre de la Junta, por lo cual era la encargada de hablar con las autoridades y las personas pertinentes. La función de la secretaria y la tesorera de la Junta se remitían a dar apoyo a la portavoz de la población.

5. ¿Cuáles eran las características de los integrantes del equipo negociador, en términos de tipo de personalidad, competencias técnicas y otras?

R: La Directiva de la Junta de Vecinos está conformada por dueñas de casa, de clase media, sin ningún título profesional. En cuanto a la personalidad, la presidenta, que es la persona más activa en la negociación, poseía gran poder de persuasión y luchaba activamente por sus intereses y los de la Junta de Vecinos. De mi personalidad puedo decir que es más bien fuerte y muy confrontacional, por lo cual, dejaba a la presidenta, ser la voz oficial y yo sólo apoyaba. La tesorera era la más pasiva y no participó en todas las fases del proceso.

6. ¿Cuáles eran los intereses en la negociación? ¿Qué se pretendía lograr en un principio?

R: Sacar a las tomas de terreno del lugar, se pretendía que el dueño sacara a la gente, como propietario del terreno. Para tales efectos, el objetivo era que el dueño extendiera una petición de desalojo al gobernador, para poder sacar a las personas.

7. ¿Cuáles eran los objetivos específicos que se formularon para la negociación? ¿Cómo pretendían alcanzar los intereses en cuestión? ¿Se fijaron ciertos límites?

R: Los mismos de la pregunta anterior (no comprendió mucho) y no se fijaron límites en la negociación, sólo sacar al 100% de los pobladores de las tomas.

8. ¿Cuáles eran los intereses (plan) del equipo negociador independiente de la negociación global?

R: Los intereses como Directiva era el bien común de la población, y por supuesto ser quienes pudieran solucionar un problema de muchos años. Sin embargo, el sacarlos era, sin duda alguna, lo más importante.

9. ¿Cómo fue el nivel de comunicación entre las partes antes, durante y después del proceso negociador? ¿Influyó en esto el desempeño o competencias del equipo?

R: Los pobladores de las tomas estaban divididos. Unos en un comité que, en conjunto con el programa Chile Barrio, lograron ser reubicados y el resto de los pobladores, que eran la gran mayoría, no querían moverse del lugar y no se comunicaban con nadie de la directiva. La comunicación con el comité de la toma de terreno, durante todo el tiempo fue buena, en cambio los que no estaban unidos, la comunicación para con nosotros siempre fue hostil.

10. ¿Cómo fue el nivel o calidad de la relación antes, durante o después de la negociación?

R: Complicado, ya que la gente de las tomas estaba muy dividida.

11. ¿En caso de fracaso de la negociación qué se tenía planificado hacer? ¿Qué repercusiones habría tanto para el equipo negociador como para la parte?

R: No había otro plan, ya que la Junta no tiene autoridad sobre los bienes privados.

- el equipo negociador: Era difícil ya que no se lograría el objetivo, pero contaban con el apoyo de la población.
- la parte: Más complicado, ya que la relación pudiere quedar más hostil entre las partes.

12. ¿Se trabajó en conjunto con la contraparte en la búsqueda de soluciones? ¿se agrandó la torta?

R: No.

13. ¿Se logró consenso en la generación de ideas en conjunto y soluciones? ¿Fue difícil?

R: No se logró consenso total, pero con las personas que querían mejorar su calidad de vida fue fácil lograr soluciones. Con los que no se querían ir, no se pudo siquiera hablar.

14. ¿Las soluciones y procedimientos utilizados fueron legitimados por personas o instituciones externas a la mesa negociadora o por criterios legítimos?

R: La solución que sólo fue creada por la Junta de Vecinos, fue legitimada por el dueño quien al ponerse en conocimiento de la situación, tomó interés en el desalojo, por lo cual, aprobó el desalojo.

15. Evalúe el nivel de cumplimiento de los compromisos del equipo negociador en el acuerdo ¿se ha cumplido totalmente el acuerdo?

R: A medias, ya que sólo las personas acogidas al programa Chile Barrio se fueron del terreno, las otras personas que han desalojado, lo han hecho en forma gradual.

16. Evalúe el nivel de cumplimiento de los compromisos de la contraparte en el acuerdo.

R: Medio.

17. ¿Qué importancia tuvo el lenguaje corporal (comunicación no verbal) en la negociación?

R: Sin respuesta.

18. Resultados: ¿Cómo evalúa usted el resultado de la negociación y su rol en ella?

R: Dentro de todo, bueno, ya que hasta el día de hoy, más de la mitad del total ha dejado el terreno.

19. ¿Qué recomendaciones a su juicio postularía para negociaciones futuras?

R: Seguir los conductos regulares, tratar de firmar todo lo pactado y que contengan las firmas de las partes y los demás involucrados.

20. ¿Qué consejos podría indicar para llegar a ser buenos negociadores, de acuerdo a la experiencia personal?

R: Ser lo más ordenado y planificar todo lo que se va hacer, y ser lo más realista posible.

Prueba 2

- Entrevistado: Lizardo Gómez Bernal
- Objetivo general: Negociación con la Universidad de Guadalajara México y Universidad de San Diego EE.UU., para la triple titulación.
- Partes involucradas: Carreras de Administración de Negocios Internacionales de las Universidades de Valparaíso, Guadalajara y San Diego.
- Cargo Entrevistado: Director de la carrera de Administración de Negocios Internacionales, Universidad de Valparaíso
- Fecha Entrevista: 12 de Enero de 2005.
- Periodo de negociación: enero 2004 – febrero 2004
- Información Previa: En EE.UU. se juntaron las tres partes involucradas. Según el Sr. Gómez “una característica que resalta en los mexicanos y los norteamericanos es que son sumamente pegados a reglamentos para negociar, y no se pueden mover de ahí ni por casualidad, por tanto resulta muy complejo negociar con ellos. Los más flexibles tuvimos que ser los chilenos y por lo mismo, costo mucho la negociación, duró un día entero. En el fondo nosotros modificábamos la malla curricular, el contenido, el orden de los ramos y ellos nada”.

“El objetivo general era firmar la triple movilidad, la triple titulación, ya estaba la doble con la Universidad de San Diego y ahora la idea era sumar a la Universidad de Guadalajara, para obtener esta triple titulación”.

- **Dentro de este ámbito y tomando en cuenta, el objetivo propuesto en un principio, ¿Ustedes iban dispuestos a ser tan flexibles como para obtener lo que se quería lograr? ¿Existía algún límite, qué imposibilite llegar a acuerdo?**

R: A decir verdad eso pasó. Se debe tener en cuenta que esta negociación era parte de una gira institucional, estuvimos 15 días en México y EE.UU. En el fondo honestamente no íbamos preparados con límites ni nada, creíamos que la cosa era más simple, y que la negociación se iba a dar más en términos políticos que en términos académicos, y contrariamente a lo pensado lo que empezó a entorpecer la negociación fue lo académico.

Entrevista formal:

1. ¿Se utiliza algún estilo de negociación en particular?

R: En el caso de esta negociación se utilizó claramente un estilo flexible de negociación, ya que las contrapartes eran absolutamente rígidas y apegadas a sus marcos jurídicos, por lo tanto, si nosotros queríamos llegar a acuerdos, debíamos estar dispuesto a ceder.

2. Preparación de la Negociación: ¿Qué actividades o procesos se desarrollaron en forma previa a la negociación?

R: Como recién había asumido la dirección de la Carrera, lo primero que hice fue empaparme de todo lo que era ésta, de los convenios anteriores, recabar toda la información habida y por haber, y aprender lo que era el proceso de doble titulación y a conocer los antecedentes de las otras universidades.

3. Número de personas que conformó el equipo negociador

R: Como se trató de una gira institucional el equipo estaba formado por 7 personas, pero como representante de la escuela era solamente yo el que negocio, apoyado por la Dirección de Vínculos Internacionales de la Universidad

4. ¿Qué función cumplió cada uno de ellos?

R: Las 7 personas eran: el Rector de la Universidad, el Director de Vínculos, la Directora de Movilidad, el Coordinador de Argentina, el Director de la Escuela de Graduados y yo.

5. ¿Cuáles eran las características de los integrantes del equipo negociador, en términos de tipo de personalidad, competencias técnicas y otras?

R: Ahí está claro, sólo directivos de la Universidad, directivos superiores y el viaje tenía una finalidad institucional, la de firmar convenios marco con las Universidades de Guadalajara, de Baja California, y convenios específicos en el caso de las escuelas de Negocios Internacionales y Graduados.

6. ¿Cuáles eran los intereses en la negociación? ¿Qué se pretendía lograr en un principio?

R: Lograr la triple titulación, por tanto, los intereses eran para las partes involucradas idénticos, se complementaban absolutamente.

7. ¿Cuáles eran los objetivos específicos que se formularon para la negociación? ¿Cómo pretendían alcanzar los intereses en cuestión? ¿Se fijaron ciertos límites?

R: Los objetivos específicos eran adecuar los intereses para que pudiera generarse este convenio de triple titulación, y eso pasa principalmente, por hacer concesiones en lo académico.

Esto se pretendía lograr mediante la negociación con las contrapartes, quienes poseen carreras absolutamente similares y sobre la base de convenios anteriores con ellas, principalmente convenios marco.

8. ¿Cuáles eran los intereses (plan) del equipo negociador independiente de la negociación global?

R: La idea era interiorizarme sobre los procesos educativos similares, existentes en otras naciones, conocer a la contraparte universitaria vinculadas a la Carrera, conocer las instalaciones, transculturizarme, conocer cómo negocian otras instituciones, cómo negocian en otras partes del planeta, conocer la idiosincrasia, otras culturas, sus límites, sus conocimientos.

9. ¿Cómo fue el nivel de comunicación entre las partes antes, durante y después del proceso negociador? ¿Influyó en esto el desempeño o competencias del equipo?

R: La comunicación previa fue vía e-mail. Al llegar allá fuimos extraordinariamente bien recibidos por las Direcciones de Vínculos Internacionales que poseen esas universidades, que son mega-universidades. El nivel de atención fue muy bueno y todo bajo los convenios marco que convocan a la reciprocidad, lo que implicó una excelente calidad en la atención los hoteles, las comidas, las reservas. Todo muy “americanado”, muy bien pensado, clásico de ellos.

El desempeño, de alguna manera, influyó en la negociación, ya que no es lo mismo conocer cara a cara a la contraparte, que estar prenegociando vía correo electrónico, preparando la negociación así, conociendo los intereses, las mallas y obviamente en el proceso de negociación no hay como “estar en la cancha” en términos de retroalimentación, de conocer los intereses.

10. ¿Cómo fue el nivel o calidad de la relación antes, durante o después de la negociación?

R: Fue excelente, pero la relación se entorpeció en el proceso de negociación, ya que hubo un momento en que yo no cedí más, porque en el fondo estábamos desarmando toda la estructura de nuestra Carrera, nuestra malla, todos los contenidos; para adecuarnos al objetivo planteado implicaba modificar, por la naturaleza del proceso, todo lo que estábamos haciendo acá y para los que ya estaban acá.

11. ¿En caso de fracaso de la negociación qué se tenía planificado hacer? ¿Qué repercusiones habría para la parte como para los negociadores?

R: Nada, sólo no llegar a acuerdo y quedarse conforme con los convenios específicos de doble titulación con ambas instituciones, no se tenía un plan alternativo.

Esta negociación se dio en un marco de una gira institucional, lo que implicó sacar en limpio muchas otras cosas, no fue a una institución específica, y en particular, la idea era conocer, hacer amistades y abrir puertas con instituciones norteamericanas y mexicanas.

12. R: ¿Se trabajó en conjunto con la contraparte en la búsqueda de soluciones? ¿se agrandó la torta?

R: Sí, y se sacó otras cosas que no se tenían planificado. En el proceso de generación de ideas analizamos miles de aristas.

13. ¿Se logró consenso en la generación de ideas en conjunto y soluciones? ¿Fue difícil?

R: Si claro, como estaba entrampada en aspectos legales, se tuvo que llegar a soluciones, que fueron muy complicadas de obtener, sin embargo, nosotros tuvimos que ceder en más aspectos, no por la intransigencia de las contrapartes, sino por la rígida estructura legal que conforma a estas mega-universidades.

Por otra parte, nosotros somos mucho más flexibles en lo que respecta a los aspectos legales, pues podemos hacer ciertas modificaciones, ya que nuestro sistema legal no es tan estricto como los de allá (Estados Unidos y México).

Fue difícil esta negociación, incluso hubo un momento en que se paró la negociación, porque no quise seguir cediendo, en términos de seguir modificando lo nuestro y se tuvo que llegar a un acuerdo, de hacer el convenio sujetándose a posteriores ajustes o detalles. Modificábamos o no se firmaba el acuerdo y eso fue un día antes de la concurrencia de los 3 rectores de las correspondientes universidades, por lo tanto, hubo que llegar a un acuerdo que no fue el ideal, que no sanciona en lo absoluto el interés previo, pero se tuvo que llegar a un acuerdo, digamos revisado para obtener la firma

14. ¿Las soluciones y procedimientos utilizados fueron legitimados por personas o instituciones externas a la mesa negociadora o por criterios legítimos?

R: Por la Contraloría.

15. Evalúe el nivel de cumplimiento de los compromisos del equipo negociador en el acuerdo. ¿se ha cumplido totalmente el acuerdo?

R: Bueno, aunque no se ha llegado a la movilidad triple, ya está puesta en marcha; ya hay movilidad doble con México que no había habido y también intercambio.

16. Evalúe el nivel de cumplimiento de los compromisos de la contraparte en el acuerdo.

R: Bueno

17. ¿Qué importancia tuvo el lenguaje corporal (comunicación no verbal) en la negociación?

R: Mucha, y definitivamente ayudó mucho, ya que todos los participantes de la negociación éramos directivos de las respectivas escuelas y ambas contrapartes eran mujeres de caracteres muy afable, empático, culturalmente son mucho más similares, obviamente los mexicanos que los norteamericanos para nosotros, pero la parte que representaba los intereses de la institución norteamericana eran latinas, específicamente colombiana y mexicana, sumándole a todo esto una actitud muy llana y abierta a dialogar.

Hubo un momento muy complicado, podría ser el momento anecdótico de la negociación, que fue de tanta presión, que hubo un quiebre emocional, por parte de la representante mexicana. La negociación fue muy extenuante, duró desde las 9:00 horas hasta las 22:00 horas, con la premura de llegar a un acuerdo antes de que acabase el día.

18. Resultados: ¿Cómo evalúa usted el resultado de la negociación y su rol en ella?

R: Por mi parte como representante de la Escuela, habré sostenido durante la gira al menos unas 15 reuniones y en todas ellas algo positivo se sacó, algo en limpio para nosotros. Por lo menos, se sentaron las bases para convenios específicos, de movilidad académica y estudiantil, intercambio de conocimientos, de pasantías, o sea, absolutamente exitoso

19. ¿Qué recomendaciones a su juicio postularía para negociaciones futuras?

R: Ir mucho más preparado, desde la perspectiva legal, de todas las partes involucradas, eso es lo que frena en ocasiones una mayor flexibilidad entre las partes. A mi parecer lo más importante son los aspectos legales.

¿Se solucionaría llevando una persona capacitada para cumplir esta función de apoyo legal?

R: Por ejemplo, o también podría ser un representante de lo que es nuestra fiscalía, lo mismo allá, de tal manera que facilitara o diera los límites de donde hasta donde uno se pueda mover o recoger en términos de una negociación

20. ¿Qué consejos podría indicar para llegar a ser buenos negociadores, de acuerdo a la experiencia personal?

R: Conocer mucho a la contraparte, conocer mucho de sus costumbres, culturas, de procesos negociadores anteriores que hayan enfrentado con otras partes similares; ser una persona muy empática; estar muy llano a cualquier tipo de intercambio y en términos de recibir críticas constructivas.

Se debe tener flexibilidad en términos de hasta dónde se debe estar dispuesto a ceder, tener muy claro en dónde no ceder. Recabar la mayor cantidad de información disponible de la contraparte, los aspectos legales y culturales.

Hay que pensar que las contrapartes negociadoras son de un muy buen nivel, que también están interiorizadas y preparadas en función de lo que uno es y lo que uno representa, en consecuencia, no ir preparado es de alguna manera el camino al fracaso o que el acuerdo se logre pero con claras desventajas para la parte que no va preparada.

Prueba 3

- Entrevistado: Carlos Hugo Jara Maldonado, durante los años desde 1995 al 2000, ocupa los cargos de Presidente de Acontacol S.A. (Empresa de Locomoción Colectiva), Presidente del Gremio de Taxis Colectivos de la Comuna de Quillota (el cual abarcaba 9 líneas o empresas), asesor del Alcalde a través de su participación en el Consejo Económico y Social de la Comuna de Quillota (CESCO).
- Información previa: la negociación trata sobre la presentación de un proyecto por parte del Gremio de Taxis Colectivos a la Municipalidad de Quillota para lograr un ordenamiento del flujo de transporte de la comuna a través, esencialmente, de un cambio de connotación de ciertos sectores del territorio quillotano, de pasar de una denominación de rural a una urbana.
- Partes involucradas: Gremio de Taxis Colectivos de la Comuna de Quillota, Ilustre Municipalidad de Quillota, Secretaria Ministerial de Transporte, Carabineros y otros gremios y/u organizaciones no gubernamentales como Junta de Vecinos.

- Objetivos generales: Lograr un ordenamiento del flujo de Transporte Colectivo para hacer de la competencia sea leal entre la movilización mayor y los integrantes del Gremio en cuestión.

1. ¿Se utiliza algún estilo de negociación en particular?

R: Siempre he sido una persona clara y concisa cuando me expreso, por lo tanto ese es mi estilo de negociar. Algunas personas pueden encontrar mi estilo un poco confrontacional, pero ese estilo directo es lo que me caracteriza.

2. ¿Qué actividades o procesos se desarrollaron previos a la negociación?

R: Se realizaron reuniones de trabajo del gremio para aunar criterios y trabajar en la realización del proyecto en sí para ser presentado.

También hubo una investigación de la información de diversas fuentes, por ejemplo, resoluciones existentes en la Municipalidad de Quillota, experiencias de otras comunas por intermedio de otros dirigentes del rubro. Luego esta gama de información se analizó y se distribuyó según las necesidades de la comuna e ítems del proyecto.

Luego de eso, empezamos a trabajar en los nuestro, que era aunar los esfuerzos para hacer una buena presentación del proyecto.

3. ¿Eran 9 líneas de Colectivos asociadas al gremio?

R: Correcto, 9.

4. ¿Era un representante de cada línea?

R: No necesariamente, porque en ese sentido, yo siempre he sido muy democrático, cuando comenzamos con esto, yo siempre solicité que vinieran los directorios completos, ya que si bien es cierto, más adelante, yo fui el único vocero del Gremio de Taxis Colectivos de Quillota, ante las distintas autoridades, en un hecho o acto de poder aunar criterios, porque es sabido que un gremio tan numeroso como éste, existen muchas opiniones o puntos de vista distintos y si se quiere que todos participen del trabajo, se debe estar al corriente todas esas

opiniones, pero es labor del vocero o coordinador, la de priorizar esas ideas para darlas a conocer a las autoridades respectivas.

5. ¿Cuántas personas componían el grupo negociador?

R: Nunca sobrepasaban las 5 personas.

6. ¿Y qué función tenía cada una de ellas?

R: Apoyo, porque generalmente antes de hacer cualquier presentación, o reunión con autoridades o con otros gremios, porque también nos reunimos con otros gremios para darles a conocer nuestro punto de vista y nuestro proyecto en sí, porque en el transcurso desde la confección y cuando estuvo listo, hubo una serie de reuniones con la Unión Comunal de Juntas de Vecinos, con el mismo comercio, con la Asociación de Agricultores , con los Jubilados, Montepiados, con APIAQUI (Asociación de Pequeños Industriales de Quillota). Todo eso, desgasta.

7. Entonces, había una persona coordinadora o vocero, que era usted, y cuatro personas que jugaban el rol de apoyo. Esas cuatro personas ¿tenían alguna característica técnica en particular?

R: No, ninguna característica en especial, ellos única y exclusivamente, hacían observaciones en determinados momentos, observación de alguna situación puntual que se me pudiera olvidar y que se había planteado en las reuniones de preparación.

8. Y en ese mismo sentido, en el aspecto de personalidad, ¿como deberían ser estas personas para participar de la mesa negociadora?

R: Mira, yo en ese sentido, nunca los elegí, en cada reunión, yo pedía que me acompañaran 2, 3 o 4 personas y allí surgían las personas, a veces se repetían, pero nunca fue el mismo equipo con el fin de que todos los interesados pudieran participar.

9. ¿Cuáles eran los intereses en la negociación? ¿qué se pretendía lograr en un principio? ¿Cuáles eran los intereses de la contraparte?

R: Bueno, en un principio lo que se pretendía lograr , era un ordenamiento general del flujo de locomoción colectiva en Quillota, eso iba a traer consigo una competencia más leal, en cuanto a la movilización mayor, llámese las micros; iba a traer aparejado también, una tarifa más racional por parte de las micros, porque en ese entonces ellas en cualquier momento se bajaban, ponían los precios que querían, hacían lo que querían y por qué, porque el fuerte de ellos no era la circunvalación de Quillota, sino las otras comunas, y eso se reflejaba en las tarifas, pues ellos cobraban \$100 el pasaje local en Quillota, en cambio en la Cruz, Calera, Melón, podrían cobrar \$200 y \$250 el pasaje local.

Entonces, éstos eran algunos de los efectos que iba a tener este cambio de connotación, y lo otro, es que nosotros ya no íbamos a batallar en las poblaciones, con 20 o 30 micros / hora como lo estábamos haciendo en su momento, porque las micros urbanas no iban a pasar con la misma frecuencia que antes, entonces para nosotros el efecto desde esa premisa era inmediato.

10. ¿Qué objetivos específicos se plantearon para lograr ese ordenamiento o interés global en la negociación?

R: Los objetivos que se plantaron fueron varios, por ejemplo, la confección del proyecto, las reuniones con autoridades y demás gremios, por otro lado, la investigación y aprendizaje de argumentos que validaran nuestro punto de vista, como es el caso del Decreto 212, publicado en el Diario Oficial el 21.11.1992, el cual da a conocer como debe ser el flujo vehicular, este decreto ha sufrido, modificaciones de forma en los últimos años, pero sigue su esencia sobre el ordenamiento del transporte.

11. Además de los intereses de la negociación en sí, ¿cuáles eran los intereses de los negociadores en el ámbito personal?

R: Bueno, al haber ordenamiento y al haber reglas claras, primero para la incorporación de buses y segundo para el tránsito de estos buses, automáticamente viene un beneficio económico para los propietarios y operarios del gremio.

12. ¿Cómo fue el nivel de comunicación antes, durante y después de la negociación?

R: El nivel de comunicación fue siempre bueno, porque antes que nosotros presentáramos el proyecto, habíamos ido ganando espacio dentro de los sectores selectos dentro de la economía quillotana, pues habíamos logrado una participación en el Consejo Económico y Social de la Comuna de Quillota (CESCO), que es un grupo o conjunto de gremios con relevancia a nivel comunal, que asesora al alcalde en cualquier decisión económica o social, entonces a la hora de presentar nuestro proyecto ya teníamos un sitio de interés dentro de la Municipalidad de Quillota y nos facilitó la comunicación. Por ejemplo, al no ser parte de este Consejo, para hablar con el Alcalde, Mayor de Carabineros, etc., se debía pedir audiencia lo que burocratizaba mucho la comunicación, en cambio, como éramos parte de este grupo asesor, cuando necesitábamos hablar con cualquiera de éstos, sólo teníamos que dirigirnos a ellos directamente.

13. ¿Y cómo fue la calidad de la relación?

R: Excelente.

14. En caso de fracaso de la negociación ¿Qué se tenía pretendido hacer? ¿Existía un plan alternativo?

R: Si el proyecto presentado, no era aprobado, se podían negociar modificaciones parciales al ordenamiento vehicular. En realidad, el proyecto de un cambio de connotación para la comuna de Quillota, no se logró, pero se fueron negociando modificaciones parciales por separado que con el paso del tiempo tuvieron el mismo efecto.

15. ¿Y qué consecuencias tendría para las personas este fracaso en la negociación?

R: Las consecuencias, lógicamente, como toda cosa que fracasa, es un dejo de frustración, porque es natural que exista frustración porque cuando uno empieza a negociar algo, siempre lo hace con el sueño de lograrlo, y nosotros estuvimos a punto de hacerlo, lo que falló fue un problema burocrático, pero mas allá de eso, lejos de desanimarnos, como gremio quedamos satisfechos porque por primera vez en Quillota, nos dimos cuenta de que somos capaces de presentar, responder, ser serios, responsables y de participar. Porque antes de esto, siempre se

hablaba peyorativamente de los colectiveros y nos ganamos el respeto de gremios mucho más poderosos que nosotros, puesto que se dieron cuenta de que podíamos ser igual o más participativos que ellos.

16. ¿Se trabajó en conjunto con la contraparte en la búsqueda de soluciones?

R: Sí, una vez que nosotros tuvimos listo el proyecto para ser presentado, nos preocupamos de reunirnos con cada gremio de Quillota, con el Alcalde y cada uno de los Concejales para explicarle a cada uno de ellos en que consistía a cabalidad para que no existiera ninguna duda de lo que estábamos hablando. En este periodo con cada una de las partes hubo dialogo.

17. ¿Hubo modificaciones?

R: Sí, hubo modificaciones, pero ellas fueron más de forma que de fondo.

18. ¿Se logró consenso en la generación de ideas? ¿Fue complicado?

R: Sí, si se logró. Bueno, la verdad es que fue desgastante, pues toda modificación y todo lo que se relaciona con el tránsito, ya sea para el usuario o quien esté establecido, hiere intereses económicos. El tránsito es uno de los factores que puede dar vida o matar algunos sectores económicos y aquí en Quillota, existen antecedentes o experiencia de que esto se ha producido, que han muerto sectores comerciales con el sólo hecho de cambiar la dirección del tránsito.

19. Las soluciones y procedimientos utilizados ¿fueron legitimados por personas o instituciones externas a la mesa negociadora o por criterios legítimos?

R: Sí, por la Secretaria Ministerial de Transporte y también por Carabineros.

20. ¿Cómo evalúa el nivel de cumplimiento del compromiso llevado a cabo? ¿Se ha cumplido totalmente?

R: Sí, 100%. Se han cumplido todas las modificaciones parciales llevadas a cabo.

21. ¿Cómo evalúa el nivel de cumplimiento del compromiso de la contraparte?

R: Totalmente también.

22. En cuanto al lenguaje corporal ¿Qué importancia tiene en una negociación?

R: En lo que a mí concierne, cuando converso, nunca estoy quieto, al estar me moviendo, ya sea acomodándome, moviendo las manos, hacer un gesto; me libera de la tensión, me da mayor seguridad personal y puedo hablar más fluidamente que si estoy estático.

Y de hecho se pueden dar pistas a través del lenguaje corporal, por ejemplo otro integrante de la mesa negociadora plantea algo que puede ser positivo para los demás, estos asienten con la cabeza, inconscientemente y uno puede darse cuenta de eso. Si tuviera que calificarlo con algún porcentaje yo diría que es un 40% del lenguaje total.

23. ¿El resultado de las modificaciones parciales cómo lo evalúa?

R: En orden de resultado, el mejor testigo es el tiempo. Del momento en que se lograron, hasta hoy en día siguen vigentes, han tenido buenos resultados, lo que ahora se debe hacer es tomar medidas anexas a éstas para enriquecer lo que se hizo en su momento.

**24. ¿Qué recomendaciones, a su juicio, postularía para negociaciones futuras?
¿Qué consejos les daría a las personas que actualmente dirigen el gremio?**

R: Primero que nada, debe haber uniformidad de criterios, no digo que todos piensen igual, sino que unifiquen una postura antes de presentarla en la mesa negociadora. Si no existe uniformidad, respeto, responsabilidad y seriedad para presentar algo es mejor no hacerlo. Otro punto importante, es que se deben plantear cosas que sean viables y que estén de acuerdo con las necesidades de Quillota.

25. ¿Qué consejos podría darnos para ser unos buenos negociadores?

R: Lo primero es no tener duda sobre lo que vas a negociar, tener seguridad en lo que estás planteando, y eso significa ser conocedor cabal del tema de la negociación, porque con eso tú te ganas la confianza y la credibilidad de quienes se van a sentar contigo a negociar.

Segundo, tú puedes aceptar que al proyecto que tú presentas se le hagan modificaciones de forma, no de fondo, porque tú estás presentando una solución, si se le hacen

modificaciones de fondo es mejor no presentar nada y reunirse con la contraparte y crear algo en conjunto.

Otro punto importante, es que se debe ser claro a la hora de presentar algo, tener un lenguaje de acuerdo con las personas que te vas a sentar, porque te puedes sentar a negociar con personas muy cultas o con otras no tanto, entonces tú no puedes rebuscar palabras que los que están en la mesa no comprendan.

Y por ultimo, no existe: ni el nervio, ni la preocupación, si tú tienes un problema personal, eso se queda fuera de la sala donde vayas a negociar.

CONCLUSIONES DE LA PRUEBA

De acuerdo a la prueba del instrumento, se puede concluir que las preguntas, pueden ser claramente comprendidas por cualquier persona que haya pasado por algún proceso negociador, indistintamente de las competencias técnicas u otras que cada uno de los entrevistados pueda tener, esto significa que el instrumento no necesita requisito previo, ni competencias técnicas específicas para que se pueda aplicar. Además, la prueba muestra que el promedio de duración de la entrevista varia entre los 30 a 45 minutos, tiempo necesario para que el entrevistado pueda explayarse en el desarrollo de su tema.

Por otro lado, con la prueba del instrumento se asegura la factibilidad de la realización de un posterior análisis. Este análisis puede realizarse en distintos ámbitos, como por ejemplo: estilos de negociación utilizados en el proceso, comparar el número de personas que conforman los equipos, la preparación para negociar, las competencias técnicas, las recomendaciones y consejos que los entrevistados hacen de acuerdo a su experiencia las que son indispensables para el desarrollo de este trabajo, etc. Este análisis puede realizarse tanto comparando los aspectos anteriormente descritos, tanto dentro de una misma negociación (analizando y entrevistando previamente a ambas partes), o bien, realizando una comparación entre negociaciones (sin la necesidad de conocer la opinión de ambas partes).

Dentro de este mismo contexto, el análisis de estas pruebas se podrá realizar de la siguiente forma:

	Prueba 1	Prueba 2	Prueba 3
Cargo Entrevistado	Secretaria Junta Vecinal Población Santa María	Director de Carrera Administración de Negocios Internacionales, Universidad de Valparaíso	Presidente de Acontacol S.A, y del Gremio de Taxis colectivos de la Comuna de Quillota, asesor del Alcalde
¿Se utiliza algún estilo de negociación en particular?	No	En este caso, se utilizó un estilo flexible de negociación, ya que las contrapartes eran rígidas y apegadas a sus marcos jurídicos	Siempre he sido una persona clara y concisa cuando me expreso, por lo tanto ese es mi estilo de negociar
Nº de personas que conformó el equipo negociador	por 3 personas	Por 7 personas, pero como representante de la Escuela era solamente uno el que negocio.	Nunca sobrepasaban las 5 personas
Intereses en la negociación	Sacar a las tomas del lugar, se pretendía que el dueño sacara a la gente, como propietario del terreno	Lograr la triple titulación, por tanto, los intereses eran para las partes involucradas idénticos, se complementaban absolutamente.	Un ordenamiento general del flujo de locomoción colectiva en Quillota, eso iba a traer consigo una competencia más leal
Intereses del equipo negociador independiente del interés global	El bien común de la población, y por supuesto ser quienes pudieran solucionar un problema de muchos años	Interiorizarse sobre los procesos educativos en otras naciones, conocer a la contraparte, las instalaciones, transculturización, etc.	Al haber ordenamiento y al haber reglas claras, para la incorporación de buses y para el tránsito de estos buses, automáticamente viene un beneficio económico para los propietarios y operarios del gremio.

En caso de fracaso de la negociación ¿qué se tenía planificado hacer	No había otro plan ya que la junta no tiene autoridad sobre los bienes privados.	Nada, sólo no llegar a acuerdo y quedarse conforme con los convenios específicos existentes.	Si el proyecto presentado, no era aprobado, se podían negociar modificaciones parciales al ordenamiento vehicular
Qué importancia tuvo el lenguaje corporal	Sin respuesta.	Mucha, y definitivamente ayudó mucho	Un 40% del lenguaje total.
Sugerencias que a su juicio postularía para negociaciones futuras	Seguir los conductos regulares, tratar de firmar todo lo pactado y que contengan las firmas de las partes y los demás involucrados.	Ir mucho más preparado desde la perspectiva legal, de todas las partes involucradas, eso es lo que frena en ocasiones una mayor flexibilidad entre las partes.	Debe haber uniformidad de criterios, no que todos piensen igual, sino que unifiquen una postura. Si no existe uniformidad, respeto, responsabilidad y seriedad para presentar algo es mejor no hacerlo
¿Qué consejos podría indicar para llegar a ser buenos negociadores?	Ser lo más ordenado y planificar todo lo que se va hacer, y ser lo más realista posible.	Conocer a la contraparte, costumbres, culturas; ser una persona muy empática; estar muy llano a cualquier tipo de intercambio y en términos de recibir críticas constructivas, ser flexibles y recabar mayor cantidad de información disponible de la contraparte, los aspectos legales y culturales	No tener duda sobre lo que vas a negociar, tener seguridad en lo que estas planteando, se debe ser claro a la hora de presentar algo, tener un lenguaje de acuerdo con las personas que te vas a sentar.

Capítulo 1:

Negociación Colectiva Empresa Ultraport

Valparaíso - Chile

CAPITULO 1: NEGOCIACION SINDICAL

Desde el principio de la humanidad el hombre se ha organizado, ya sea para alimentarse, sobrevivir o para desempeñar alguna actividad en particular. De lo anterior se desprende un cargo indispensable al momento de organizarse, nos referimos al líder, persona que es la encargada de enarbolar la bandera de la organización en que él participe.

Los trabajadores no son la excepción a la regla. Desde tiempos antiguos y en forma continua se han organizado para defender en forma conjunta sus intereses, los cuales claramente serían más difíciles de salvaguardar de forma particular. Esta organización en los trabajadores se conoce como Sindicato. Los Sindicatos nacieron como organizaciones de cooperación entre los trabajadores, y principalmente como un medio de defensa frente a los empleadores. Los dirigentes de los sindicatos son los llamados a defender los intereses de los trabajadores tanto frente a sus empleadores, como ante la comunidad y el país.

Las negociaciones dentro de una organización entre empleadores y trabajadores alcanzan efectos que pueden significar desde su funcionamiento óptimo como un rotundo fracaso organizacional; de ahí la importancia del estudio de esta clase de negociaciones.

En este primer capítulo se analiza las implicancias de este tipo de negociación que siempre tuvo, ha tenido y tendrá una gran relevancia tanto para los trabajadores, la empresa, la sociedad y el país. Se comenzará con un análisis general de sindicalismo, y la situación portuaria en Chile, para luego investigar en forma particular y profunda las negociaciones sindicales entre trabajadores portuarios del puerto de Valparaíso, específicamente los adheridos a la FETRAPOVAL¹, con sus empleadores las empresas Marítimo-Portuarias, específicamente con la empresa Ultraport², en donde se aplicará el instrumento anteriormente señalado (entrevista).

¹ **FETRAPOVAL**: Federación de Trabajadores Portuarios de Valparaíso, creada en el año 2000 con objeto de que cada puerto del país pudiera negociar de forma independiente. En la actualidad esta federación alberga a 4 sindicatos de trabajadores portuarios

² **ULTRAPORT**: Empresa dedicada a la prestación de servicios de movilización de carga y operación a lo largo de todos terminales (puertos) del país.

ORIGENES DEL SINDICALISMO MODERNO

En los comienzos del Sindicalismo moderno, las relaciones generales con los empleadores eran de una confrontación franca. Sin embargo, ya se daba una gran importancia a la negociación. En esa época, la contratación de trabajo por parte de los empleadores se daba en unas condiciones de mercado libre. La demanda de trabajo como factor productivo, era superior a la oferta de fuerza de trabajo por parte de los trabajadores.

Eso llevaba a que el “precio” del trabajo fuera muy bajo. Lo que confería un poder desproporcionado a los empresarios sobre sus empleados. Al mismo tiempo, el Estado no intervenía para elevar el “precio” del trabajo y las condiciones de su ejercicio. Esa situación lleva a una movilización por parte de los trabajadores más conscientes y valerosos. Esa movilización es doble: por una parte, política, para conseguir que el Estado intervenga en el mercado de trabajo en forma que evite el abuso. Al mismo tiempo se da una movilización sindical, dirigida a intervenir de manera directa en las relaciones con los empleadores.

De esta forma surgen los sindicatos, en donde se utiliza la negociación respaldada con una fuerza que aporte cierta intimidación. La fuerza surge de la solidaridad entre los trabajadores, y el instrumento principal de intimidación que se utiliza es la amenaza de huelga.

En general los intereses de los propietarios de los medios de producción suelen ser distintos de los objetivos de los trabajadores. Es en este ámbito donde surge el conflicto y la necesidad de negociar.

El conflicto si bien puede presentarse por múltiples variables, la posible paralización de actividades por parte de los trabajadores suele presentarse como una constante que puede afectar los intereses del empleador.

LA ACTIVIDAD PORTUARIA

Durante siglos quienes establecieron unilateralmente las condiciones de empleo de la mano de obra portuaria fueron los empresarios marítimos, pero en el último tiempo en nuestro país ha sido el gobierno el que ha realizado esta función. Los regímenes laborales vigentes atienden a la aspiración de los estibadores a un sustento adecuado, pero los aíslan de las señales del mercado y originan servicios monopolísticos de manipulación de la carga, con la consiguiente ineficiencia y sobredotación de personal. En una economía globalizada, es imperioso eliminar tales costos.

El comercio internacional ha transformado la competencia; ya no se trata de una pugna entre productos finales, sino entre todos los insumos que componen un producto, y la mano de obra no es sino un insumo más, con sus propias exigencias de mercado. Los objetivos comerciales de usuarios y empresarios marítimos y las metas sociales de los estibadores se han vuelto complementarios e interdependientes, y no pueden lograrse sin un esfuerzo colectivo de colaboración. El éxito comercial tiene una base social, que es importante no sólo para los trabajadores portuarios sino también para los usuarios y los empresarios marítimos. Los mecanismos del mercado y las leyes antimonopolio constituyen un parámetro independiente e imparcial con arreglo al cual pueden equilibrarse los objetivos comerciales y las metas sociales de empleadores y trabajadores. En una economía globalizada, la equidad social se orienta hacia la oportunidad y crea una fuerza de trabajo altamente motivada por su participación en las utilidades y en las decisiones de gestión, y apoyada en programas de capacitación, servicios de colocaciones, indemnizaciones y planes de jubilación anticipada.

SITUACION HISTORICA EN CHILE

En el siglo XVI, la carga y descarga de buques y el consiguiente almacenamiento de las mercaderías eran faenas que realizaban principalmente las tripulaciones de los barcos, los empleados de los dueños de la carga y trabajadores ocasionales que contrataban éstos o los capitanes de los buques. La mayoría de los trabajadores portuarios ocasionales eran pescadores, agricultores, comerciantes del lugar y observadores que aceptaban el empleo de

forma eventual de manipular la carga cuando estaban libres de sus ocupaciones habituales. Casi todos los trabajadores se dedicaban a diversas actividades, según la temporada, la demanda y la posible remuneración. El único requisito para contratar a esos hombres era su estado físico; no se trataba de aptitudes especiales ni capacidad para resolver problemas.

Los servicios de manipulación y almacenamiento de la carga eran tareas de uso intensivo de mano de obra y, dada la índole transitoria del empleo en el puerto, los trabajadores portuarios podían contratarse y despedirse según las variaciones en la demanda de sus servicios. Tales operaciones eran supervisadas por los capitanes de los barcos y los dueños de las cargas. Las condiciones de empleo de entonces, y durante muchos siglos más tarde, estaban determinadas unilateralmente por los empleadores. Los trabajadores tenían que aceptar las condiciones impuestas o buscar empleo en otro sitio.

Los estibadores realizaban sus faenas en un entorno que sólo puede calificarse de inseguro, peligroso e insalubre. Se los trataba como simples instrumentos para el enriquecimiento personal de los patrones. Se los contrataba y despedía día a día y de trabajo en trabajo. En una época en que no existían condiciones de seguridad y no se contemplaba la previsión social o la atención de la salud, romperse un hueso equivalía a quedarse inválido de por vida, las laceraciones con frecuencia eran fatales y los cargamentos infestados de ratas exponían a los trabajadores a pestes mortíferas. No necesitaban entrenamiento, y se los podía reemplazar fácilmente si se cansaban, no podían trabajar, no querían correr riesgos o estaban lesionados o enfermos. Los trabajadores portuarios eran remunerados con lo que tuvieran disponible los capitanes o dueños de la carga, y en general se trataba de las mercancías no aptas para la venta. Carecían de cualquier tipo de seguridad en el empleo o de derechos de indemnización por lesión y enfermedad, ya que los transportistas y dueños asumían estrictamente los costos de manipulación de carga, en tanto los componentes sociales, como las prestaciones de salud, discapacidad y jubilación, corrían por cuenta de los propios trabajadores. Los estibadores eran contratados precisamente por lo que los empresarios marítimos no tenían que pagarles, vale decir, los costos sociales de su relación laboral. Estas condiciones sentaron las bases para que durante siglos se creyera que el trabajo portuario era para los que no podían encontrar empleo en otra parte.

Con el transcurso de los años, lentamente la mano de obra ocasional comenzó a reemplazar a las tripulaciones de los barcos en las operaciones de carga y descarga. Se construyeron depósitos en la zona del puerto para almacenar mercancías y disponer de un lugar para su inspección y compra. Se utilizaron zonas aledañas ubicadas en el territorio adyacente a los puertos para construir casas para los estibadores que, dado lo impredecible de las llegadas de los buques y la falta de comunicaciones y sistemas de transporte público adecuados, tenían que vivir a corta distancia de su lugar de trabajo, para que se los pudiera llamar con facilidad y pudieran acudir a pie. Más tarde, esos depósitos y barrios residenciales contribuirían a entorpecer los esfuerzos por ampliar las instalaciones portuarias y restringir el acceso a transportistas terrestres y ferroviarios.

Muchos periódicos de ciudades portuarias se iniciaron publicando información sobre las llegadas y partidas de los buques, así como avisos para la venta de mercancías y oportunidades de empleo en los puertos. En los últimos años del siglo XIX, puertos y barcos empezaron a estar dotados de grúas a vapor, lo que permitió aumentos enormes de la productividad en la manipulación de carga. Los estibadores reaccionaron a estos aumentos de productividad y al carácter abusivo del empleo portuario ocasional organizando sociedades de asistencia mutua que luego se transformarían en sindicatos poderosos y dominantes.

Con la creación de los sindicatos, los trabajadores portuarios comenzaron a plantear sus reclamos de mejoras salariales y previsionales y, paulatinamente, fueron sentando las bases de un nuevo sistema social en nombre de la clase trabajadora. En 1903, por ejemplo, el puerto de Valparaíso quedó paralizado por una huelga. Los estibadores incendiaron uno de los principales edificios navieros del centro de la ciudad y el saldo fue una enorme cantidad de muertos y heridos en enfrentamientos con la policía y un destacamento naval.

A fines del siglo XIX y principios del XX el movimiento obrero comenzó a asumir una actitud más enérgica en cuanto a organizarse, todo esto favorecido al hecho que el modelo paternalista permite que el movimiento obrero usurpe lentamente la autoridad regulatoria que tienen los gobiernos sobre los puertos y brindan a los trabajadores los medios de fortalecer sus demandas salariales y sociales. Los sindicatos portuarios han establecido alianzas mutuamente

beneficiosas con gobiernos, partidos políticos y con confederaciones del trabajo a nivel nacional.

Desde los años treinta, los regímenes laborales portuarios del país se han basado en los siguientes supuestos:

- El gobierno debe intervenir en las relaciones laborales porque los intereses de sindicatos y empresarios marítimos están enfrentados en un conflicto irreconciliable y destructivo.
- Los servicios prestados por los estibadores que tienen monopolios de manipulación de carga pueden ser tan eficientes y productivos como los que presta el sector privado en un entorno competitivo.
- El hecho de que los empresarios marítimos utilicen tecnologías que ahorran mano de obra es una falta de responsabilidad social.
- Los estibadores sólo se esfuerzan por aumentar la eficiencia del puerto si se les ofrece incentivos monetarios.
- La existencia de monopolios de mano de obra portuaria, sistemas de registro, alianzas políticas y subvenciones gubernamentales no redundará en una oferta excesiva de trabajadores ni en el pago de beneficios no ganados.
- Los costos sociales de la reforma laboral portuaria son tan altos que el gobierno no puede incorporar los mecanismos de mercado en los regímenes laborales a fin de lograr un equilibrio de índole comercial entre los intereses de exportadores, importadores, transportistas, estibadores y empresarios marítimos.

Estos supuestos se formularon y utilizaron durante cinco decenios, de 1930 a 1980, y sirvieron para que el gobierno modificara las señales del mercado mediante sistemas de registro de la mano de obra, monopolios de manipulación y almacenamiento de la carga y subvenciones directas y cruzadas. Actualmente han perdido gran parte de su legitimidad, con la aparición de la economía globalizada y la introducción de políticas de crecimiento basado en las exportaciones. Ya no se puede considerar que el capital y la mano de obra son medio y fin y, como tales, están enfrentados en un conflicto irreconciliable y destructivo, ya que son dos medidas de la misma realidad. Ambos son medios y fines, y sólo pueden alcanzarse en un entorno sujeto a los mecanismos del mercado, dado que éstos ofrecen un parámetro

independiente e imparcial para conciliar los objetivos comerciales y sociales del capital y la mano de obra. Los objetivos comerciales de exportadores, importadores, transportistas y empresarios marítimos y las metas sociales de los estibadores portuarios han pasado a ser complementarios e interdependientes, y no pueden lograrse sin un esfuerzo colectivo.

NEGOCIACION COLECTIVA

En las negociaciones colectivas los sindicatos abordan los temas más inmediatos, como el tamaño de las cuadrillas, las horas de trabajo, las vacaciones y los beneficios de salud, en tanto las federaciones de trabajadores portuarios, donde se reúnen los trabajadores contratados de forma permanente, y trabajadores los eventuales³, se utilizan como organizaciones coordinadoras para realizar huelgas y para la negociación política con el gobierno y los ministerios competentes.

EL CONFLICTO PORTUARIO ACTUAL

Paralizar un puerto, implica inmovilizar miles de millones de dólares en mercancías, lujo que un país como Chile, cuyas pretensiones son salir del subdesarrollo mediante las exportaciones, no puede permitirse. Si a este análisis se suma el hecho que 80% de su comercio exterior se transporta por vía marítima, los efectos que trae consigo una paralización son demasiado costosos.

Cada cierto tiempo la prensa consigna movilizaciones de trabajadores portuarios, pero en general se trata de protestas menores, principalmente en contra del Gobierno, a quien acusan de incumplir los beneficios sociales (pensiones, subsidios para crear microempresas y capacitación). Por ejemplo, según los dirigentes sindicales que colaboraron en este Seminario, recuerdan que en 1999, en las postrimerías de la administración del Presidente de esa época, Eduardo Frei Ruiz-Tagle, el Ministro José Miguel Insulza prometió varios beneficios a los

³ Trabajadores no contratados en forma permanente, pero que sin embargo realizan turnos en forma ocasional en los puertos, según requerimientos de la empresa.

trabajadores que serían desplazados por la modernización de la infraestructura portuaria, que nunca se materializaron.

Desde que los principales terminales empezaron a ser gestionados por concesionarios privados, la conflictividad bajó. La última paralización larga fue la que por unos 35 días sostuvieron los estibadores del puerto de Iquique en 1999, para asegurarse un buen piso antes de que empezara la privatización: les reajustaron la tarifa de \$ 9.000 a \$15.000 por la jornada de 7,5 horas, salto que los dejó con una amplia brecha sobre el resto de los puertos del país.

A partir de entonces las relaciones entre los empleadores y los operarios eventuales se mantuvieron en un clima aceptable o en una “tensa calma”, como señala Guillermo Hôdar⁴. De acuerdo al Código del Trabajo están regidos por contratos diarios y se ha vuelto norma que cada dos años negocien las condiciones en cada puerto.

Desde 2000 la única paralización realmente relevante fue una de dos días, que a mediados del año pasado afectó a la VIII Región⁵. Entonces lograron que turnos de \$4.000 se reajustaran a \$15.000. Sin embargo en el año 2004 el conflicto volvió a desatarse a nivel nacional, principalmente por las desigualdades económicas y diferencias en las condiciones laborales existentes entre los distintos puertos del país. Por todo lo anterior, la Federación de Trabajadores Portuarios de Valparaíso consideró la posibilidad de mejorar las condiciones económicas y laborales de sus asociados negociando con las diversas empresas portuarias de la región (V Región).

NEGOCIACION FETRAPOVAL Y ULTRAPORT

La Federación de Trabajadores Portuarios de Valparaíso (FETRAPOVAL), es la organización más antigua de la región que alberga a sindicatos de trabajadores del puerto de Valparaíso, creada el año 2000 y representa actualmente⁶ a 4 sindicatos de trabajadores

⁴ El Gerente de Personal de la empresa portuaria Ultraport, usa esta aseveración para definir la relación existente entre empleadores y empleados, explicando que si bien es cierto en las últimas décadas no han ocurrido paralizaciones de alto impacto, si se ha tenido conflictos de posturas, ocasionados por petitorios de los trabajadores que empresarios encuentran desmedidos.

⁵ Puertos de Talcahuano y Coronel.

⁶ Mayo 2005.

portuarios. Su presidente actual, el Sr. Jaime Muñoz Cortés, ha participado en innumerables negociaciones colectivas a lo largo de sus 17 años como dirigente portuario, tanto con personeros del gobierno regional y nacional, como con las empresas empleadoras. Durante décadas los trabajadores portuarios defendieron sus intereses como sindicatos individuales, hasta que en año 2000 se reunieron los sindicatos en diversas federaciones.

En el presente, FETRAPOVAL negocia en forma colectiva con las diversas empresas que operan en Valparaíso, dentro del marco de un proyecto creado por los dirigentes de esta organización con el fin de lograr mejores condiciones laborales para los trabajadores que ellos representan.

En lo que respecta al proyecto, éste tiene como objetivo primordial, lograr un convenio con cada una de las empresas (ver anexo N° 1), el cual fue entregado en octubre del año 2004. El gran objetivo de este petitorio, según Jaime Muñoz, radica en que ellos aspiran a alcanzar como uno de los más importantes objetivos específicos, una tarifa por turno similar a la que logro a fines del 2004 la Federación de Trabajadores Portuarios del Puerto de Iquique⁷, donde el año 2004 se logró un valor turno de \$22.500 brutos (daría un líquido de \$19.000), más un bono nocturno de \$1.000 pesos, más un aporte de \$450.000 para las actividades navideñas de la Federación, monto 20% superior a la media nacional, más sobretiempos, festivos y otros bonos, aunque quedarían conformes con cualquier cifra que supere los \$20.000. En la actualidad, a los trabajadores portuarios de Valparaíso se les paga \$14.600 brutos por cada 7,5 horas trabajadas. Además solicitan condiciones mínimas laborales, de higiene (baños, duchas y vestidores), y de seguridad. El 7 de octubre 2004 los dirigentes de la FETRAPOVAL entregaron un proyecto-petitorio a 11 empresas con las que pretenden negociar colectivamente. Ante a una negativa de las empresas, la posibilidad de un paro de actividades toma gran fuerza, porque según palabras del presidente de Federación "Más que imponer un sistema, queríamos consensuar condiciones que garanticen la seguridad en las faenas".

⁷ En el año 2002 dos movilizaciones en el puerto de Iquique se logró un valor turno de \$20.200 bruto, que dio un líquido de \$17.000 para operarios sin especialización (monto 20% superior a la media nacional), más sobretiempos, festivos y otros bono. Puerto que mueve 11% de la carga nacional en contenedores y al año 1,9 millón toneladas, precedidas por el dirigente iquiqueño Jorge Silva Berón, presidente del Sindicato de Trabajadores Marítimo Portuarios y de la Federación de Trabajadores Portuarios de Iquique permitieron mediante una negociación paralela con las empresas Agunsa y Ultraport aumentar el valor de los turnos de trabajo en \$5.200, en comparación al último proceso negociador (1999).

La negociación de este proyecto creado por los trabajadores es muy complicada, ya que ambas partes contraponen intereses, especialmente en los puntos que este proyecto trata. Además la situación se complica en lo que respecta al gran objetivo planteado por estos días, los dirigentes sindicales buscan que los empleados eventuales puedan obtener previsión social, condiciones de seguridad, y otros beneficios que como trabajadores ocasionales no pueden tener ya que no tienen una situación contractual con una empresa en particular. A escala nacional, los principales empleadores de trabajadores eventuales son empresas como: Agunsa, Ultraport, Report, Cossem, etc.

Para los dirigentes, esto no significa que este proyecto sea una copia del proyecto que logró grandes beneficios para los trabajadores eventuales del puerto Iquique, como aseguran los empresarios. En palabras de los dirigentes sindicales "La Coordinadora Nacional no se ha planteado ir a un salario uniforme; ya que las condiciones, capacidades y rendimientos de cada puerto hacen que cada realidad sea diferente".

En las agencias navieras restan dramatismo al asunto. Aseguran que la Federación no tiene la fuerza para paralizar el puerto, porque está mucho más mecanizado que Iquique (5 personas sacan un barco) y el sindicato más grande (lo lidera Roberto Rojas) tiene contrato vigente hasta julio del 2005. "Claro que si bloquean los accesos y aplican la estrategia de amedrentamiento usada en el norte del país y la fuerza pública se limita a observar, las consecuencias pueden ser mayores", comenta Carlos Rivera, ejecutivo de la Cámara Marítima, con sede en Valparaíso.

RAZONES DEL PETITORIO DE LOS TRABAJADORES

Según el presidente de FETRAPOVAL las razones son claras para este petitorio ya que a su juicio "Cerca del 90% de los trabajadores portuarios de Valparaíso, y en general, del país son trabajadores eventuales sin ningún tipo de protección, ya sea de índole jurídico como laboral, y al tratarse de un problema en donde no tenemos ningún tipo de resguardo legal, lo que no nos permite negociar en forma colectiva y sin tener plazos, ni límites para negociar, toda negociación y acuerdo que se logre se basa en la voluntad de las partes. Por tanto, nos

sentimos al margen de la Ley, desprotegidos de cualquier instrumento legal, ya que al no poder negociar colectivamente, no se nos permite hacer huelga, a pesar de tener la fuerza como conjunto de sindicatos como para poder hacerlo”.

En este sentido y a modo de reafirmar lo dicho anteriormente Jaime Muñoz señala “este petitorio se basa en que los trabajadores que yo represento vienen siendo lo mismo que los temporeros, que la gente que trabaja en construcciones, que los pescadores, etc.....estamos en el mismo ámbito donde no somos protegidos por la Ley.” Por lo cual, la Federación busca, como objetivo a largo plazo, que a los trabajadores que son eventuales, y que por ende, no tienen una relación continua con la empresa, sean mejoradas sus condiciones o que en el mejor de los casos sean contratados y de esta forma puedan obtener todos los beneficios que esto implica. De esta forma, como objetivo primario, la Federación hizo entrega del petitorio a comienzos del mes de octubre del año 2004, el cual deja entrever, que tanto los empleadores como las autoridades cumplan con las normas de laborales, previsionales y de seguridad que la actividad exige, permitir la capacitación de los trabajadores eventuales y que las remuneraciones estén de acuerdo a la utilidad que la actividad portuaria genera. De acuerdo a lo anterior la organización sindical señala en el documento entregado a la totalidad de las empresas del sector, que ésta al tratarse de una negociación colectiva que se basa en la voluntad de los empleadores y proponen un máximo de 10 días hábiles desde la entrega formal del documento, para la que se instalen las mesas de negociación (tomando como referencia el proceso anterior) y buscando que el posible acuerdo logrado tenga una duración de 24 meses, extensibles por igual periodo.

POSTURA DE ULTRAPORT

Ultraport es una empresa de servicios de movilización de carga y operación de terminales especializados. Esta inicia sus actividades el 25 de mayo de 1981 en Valparaíso con el objetivo de efectuar los servicios de estiba y desestiba y el movimiento de carga en los recintos portuarios encomendados por las agencias marítimas.

Hoy día y con más de 20 años de recorrido, Ultraport ha logrado consolidarse como una empresa eficiente, moderna y competitiva en el trabajo portuario, contando con una presencia a nivel nacional desde Arica a Puerto Chacabuco y con un personal capacitado y comprometido.

Esta empresa es una de las más importantes y que además lidera este sector, por tanto es de especial importancia el estudio del proceso negociador con sus trabajadores. Por otra parte, debe quedar de manifiesto la importancia y la complejidad que estas negociaciones representan para la empresa Ultraport. De acuerdo a lo anterior Guillermo Hödar, Gerente de Recursos Humanos de la empresa Ultraport, señala que a su parecer “todo esto es un problema de comunicación, y para llegar a un acuerdo con los trabajadores en cada uno de los aspectos que para ellos y para nosotros son de mucha importancia, y se debe que poseer la voluntad necesaria para conversar. Por lo tanto hay que buscar los climas para llegar a una frecuencia en donde nada ni nadie entorpezca la comunicación, y es aquí donde se necesita mucha voluntad”.

En palabras del dirigente sindical, Jaime Muñoz C., quién afirma que cada uno de los acuerdos logrados por FETRAPOVAL con las empresas, “se basa en la voluntad de las partes”, el Gerente de Recursos Humanos de la empresa Ultraport confirma tal aseveración señalando: “Esto es un acuerdo de voluntades, lo que pasa es que el tema de Jaime Muñoz, es un tema puntual que hoy pasa por su proyecto que me hizo llegar en octubre del 2004, el cual para poder comprenderlo se debe analizar de lo general a lo particular. Lo general es el tema de los trabajadores contratados por Ultraport, los cuales están conformados y reunidos en sindicatos y al entrar en un proceso de negociación, éste está reglado o puede ser no reglado, pero es un proceso en donde nosotros como empresa asumimos la obligación de negociar con ellos. Por otro lado, con los trabajadores eventuales es muy distinto, sencillamente porque yo no soy patrón de ellos, ni la empresa es empleador de este tipo de trabajadores. Porque hago esta afirmación, porque el trabajador eventual, luego de trabajar las 7,5 horas correspondientes a su turno, queda finiquitado, se tendría que negociar en ese tiempo ya que ahí tiene una relación con su empleador, en este caso Ultraport, pero luego de cumplir su labor deja de tener esa relación contractual, por eso que el Jaime Muñoz invoca a un acuerdo de voluntades,

porque no tenemos obligación con el trabajador eventual. Sin embargo nos preocupa la situación de este tipo de trabajadores, pero creo que el proyecto de FETRAPOVAL, es un tanto desproporcionado, por tanto la negociación debería darse en parámetros distintos al del proyecto”

Como consecuencia de lo anterior sucede una situación que para estas empresas puede ser muy complicada de manejar y es el hecho que el trabajador eventual se siente un trabajador del puerto, más que perteneciente a una empresa en particular. Sin duda esto puede ser un hecho perjudicial para cualquier empresa y que en rigor produce lamentables consecuencias para la empresa (robos, hurtos, nula fidelidad a la empresa y en ocasiones deficiencias en el desempeño del trabajo). Para Hödar “este es un tema muy complicado, y lo que tiene que lograr Ultraport es que el trabajador eventual se sienta compenetrado y que participe activamente de la maquinaria primero de Ultraport, Luego del puerto y finalmente del país. Por qué digo lo anterior, porque todo el mundo recordara el tema de las uvas envenenadas, le hizo un daño enorme al país. Una persona hizo tres pequeñas incisiones con cianuro al producto, no sé que tan potente habrá sido el veneno, pero causó un daño enorme al país, un deterioro inmenso a Chile, entonces hay que dimensionar esto, porque esta persona, que no se sentía compenetrado con la empresa ni con el puerto ni menos con el país, quizá quiso hacer una broma, una gracia, en fin; pero causó un daño gravísimo a la empresa, al puerto y a Chile, y hoy todos los chilenos somos menos ricos por culpa de la gracia o desgracia de esta persona”.

Debe quedar de manifiesto que las entrevistas que contiene el presente capítulo analiza en forma general el proceso negociador, esto con el objeto de conocer la forma de negociar que ambas partes tienen y además se analiza en forma particular la negociación entre la organización sindical y la empresa con objeto del proyecto de los trabajadores.

ANTECEDENTES PREVIOS DE LA ENTREVISTA A FETRAPOVAL

Se analiza la negociación de carácter sindical que tiene la federación con las empresas empleadoras, específicamente la que realizan con Ultraport y los trabajadores contratados por

esta empresa, tanto de forma permanente como de forma eventual. Además se analiza los efectos de la relación entre esta Federación y la empresa Ultraport, dentro del marco del proyecto enviado a cada una de las empresas por parte de los Trabajadores.

Principalmente en esta entrevista se analiza en forma genérica el método de negociación utilizado por los trabajadores y específicamente los intereses que esta organización tiene con motivo del proyecto entregado a las distintas empresas portuarias del Valparaíso. Estos motivos son de gran importancia ya que en forma posterior se podrá conocer la impresión de la contraparte (Ultraport) frente a estos hechos con los respectivos argumentos.

DESARROLLO DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO

Entrevistado : Jaime Muñoz Cortes.
Cargo : Presidente Federación de Trabajadores Portuarios de Valparaíso
Fecha Entrevista : Lunes 17 de Enero de 2005.
Hora : 11: 00 horas – 11: 45 horas.

1. ¿Se utiliza algún estilo de negociación específico para negociar con las empresas portuarias?

R: Por lo general, se utiliza en este tipo de negociación el truco de “tejo pasado”⁸. Generalmente en este tipo de negociaciones abunda la hostilidad en ambas partes, por lo que nosotros tenemos una forma dura al negociar. En esta negociación en particular no se utilizó el “tejo pasado”, las peticiones se adecuan a la realidad portuaria.

⁸ El tejo pasado significa iniciar la negociación pidiendo un valor alto, a veces desproporcionadamente alto, para que en el momento en que la contraparte regatee o haga concesiones, la parte que lo utilice pueda o tenga la capacidad de bajar el valor, y tomar esto como concesión frente a la otra parte. Al final, se podrá obtener un valor cercano a lo que se pretende transar en definitiva. Por ejemplo: si se quiere vender un automóvil usado en \$2.000.000.- al utilizar la estrategia del tejo pasado, se debería ofertar este producto a \$2.800.000.- para tener esa diferencia para poder actuar cuando el comprador comience a regatear. Quizá, si se vende el automóvil en \$2.100.000.- el comprador quedará contento porque se ahorró \$700.000.- y el vendedor también, ya que ganó \$100.000.- más de los que esperaba.

2. Preparación de la Negociación: ¿Qué actividades o procesos se desarrollaron en forma previa a la negociación?

R: Nuestra organización se hace asesorar por un abogado cercano a la Federación quién nos ayuda, en lo que respecta a adecuar a la ley las peticiones de los trabajadores, todo lo que nuestra organización pide sólo se puede lograr por la voluntad de las partes, principalmente de la voluntad de nuestros empleadores. En esta negociación, y en general, en todas las negociaciones, las principales peticiones no radican en el dinero, siendo lo principal, las condiciones mínimas que se pueden pedir para desarrollar este trabajo en lo que respecta a seguridad, previsión, capacitación y beneficios. Porque si comparamos cuánto gana por turno un estibador en EE.UU. (\$96.000), creo que la diferencia es impresionante con lo que se paga en Valparaíso (\$14.600), de esta forma tratamos de adecuar nuestras necesidades a la ley chilena y de esta forma poder llegar a la negociación con un proyecto que se acerque tanto a la realidad económica del país, como de la realidad económica de los trabajadores del puerto de Valparaíso.

La complejidad de este proceso radica en la diversidad de empresas con las que se negocia en forma conjunta, lo que conlleva a una reacción distinta, a la propuesta hecha por la federación, lo que implica una preparación específica para cada caso. En este sentido hay empresas que han aceptado nuestra petición y me han mandado cartas de respuesta en donde confirman que el valor del turno lo han subido a \$18.600, otras a \$19.000, pero no lográndose las distintas aristas del proyecto enviado. Como se trata de una negociación no reglada, no hay tiempos y no existe la misma disposición a avanzar en este tema por parte de todas las empresas y espero hasta fines de Enero respuestas, ya que en esa época es la temporada de exportación de fruta en donde el trabajo se triplica.

3. Número de personas que conformó el equipo negociador

R: 3 a 6 personas dependiendo de la empresa con que se negocie, por ejemplo con la empresa Ultraport generalmente la mesa de negociación, la Federación está representada por tres personas, ya que así lo requiere esa empresa, pero cuando se trata de una negociación colectiva asisten a este proceso, cada uno de los dirigentes de los sindicatos adheridos a FETRAPOVAL.

4. ¿Qué función cumplió cada uno de ellos?

R: Cada una de las personas son dirigentes, quienes tienen la tarea de defender el pliego de peticiones. La principal función es la que me proporciona mi cargo como presidente de FETRAPOVAL, y por lo tanto debo estar presente en cada una de las negociaciones con las empresas; y ser la cabeza del bloque que represento. A los demás dirigentes se les pide la opinión en la preparación del proyecto, y cuando el documento definitivo está aprobado se llama a asamblea al conjunto de los trabajadores, o del sindicato para quien se está negociando para informar sobre los acontecimientos. De esta forma se define los dirigentes que van a negociar y defender las peticiones de los trabajadores.

5. ¿Cuáles eran las características de los integrantes del equipo negociador, en términos de tipo de personalidad, competencias técnicas y otras?

R: La mayoría de los dirigentes nos hemos preparado y hemos hecho cursos para negociar de mejor forma. En cuanto a la personalidad, nosotros nos caracterizamos por tener un carácter fuerte y de tomar drásticas decisiones. Sin embargo como Federación buscamos ante todo la paz social y la igualdad de la calidad de vida de los trabajadores. Creo que para negociar no te puede temblar la mano, tienes que estar confiado de ti mismo y tratar de llegar a un acuerdo coherente. Por lo general, los dirigentes son personas que conocen el trabajo portuario como la palma de su mano y saben lo que necesitan y como obtener eso.

6. ¿Cuáles eran los intereses en la negociación? ¿Qué se pretendía lograr en un principio?

R: El interés principal en la negociación es que el trabajo que se genere en el puerto de Valparaíso sea exclusivamente para los trabajadores de la comuna, porque hay autoridades y empresarios que permiten que trabajadores de otras regiones vengan a trabajar a Valparaíso, especialmente en la temporada fuerte de la fruta (noviembre a abril), sabiendo los altos índices de cesantía de la comuna. Para nosotros no tiene ningún sentido pelear y obtener el valor del turno por sobre los \$20.000 u otros beneficios específicos, cuando esto será aprovechado por personas que no son de la ciudad.

En un principio se trató de lograr turnos preferenciales por parte de las empresas para los trabajadores de Fetrapoal, establecer condiciones comunes de trabajo, remuneraciones y beneficios para tanto los contratados como los eventuales.

El problema está en que los empresarios, no se preocupan por los problemas reales de los trabajadores, puede que las disputas de ahora se resuelvan, pero el problema de fondo sigue afectando a los trabajadores, y de esta forma seguirán habiendo disputas, queda de manifiesto que se dan sólo soluciones de parche. Además a mi entender su postura es básicamente una postura de ceder en algunas cosas, pero siempre resguardando el beneficio propio y particular de sus empresas. Por ejemplo, en este momento ellos están en la disyuntiva de adecuar los horarios de los turnos a la nueva ley laboral y saben que nosotros ya pedimos una fiscalización a fondo en este tema.

7. ¿Cuáles eran los objetivos específicos que se formularon para la negociación?

¿Cómo pretendían alcanzar los intereses en cuestión? ¿Se fijaron ciertos límites?

R: Un porcentaje (70) de trabajo para los trabajadores de la Federación, que se respeten los horarios, condiciones de seguridad para la dotación de trabajadores, alzas de tarifas y una búsqueda de una mejor relación entre los trabajadores y empresarios, ya que sabemos el daño que podemos causar, y antes de todo queremos una paz social y no llegar al caso ocurrido en el puerto de Iquique el año pasado, que pasó a ser un puerto inseguro, y los empresarios prefieren enviar sus cargas por otros puertos, pagando más, pero asegurando el cumplimiento de sus contratos ya sea con sus clientes o proveedores, y no sería bueno que esto pasara el nuestro puerto.

Esto se pretende lograr mediante las negociaciones directas con cada una de las empresas y no se pueden fijar límites ya que es una negociación no reglada, y se busca que los eventuales tengan mejores condiciones para desempeñar su trabajo.

8. ¿Cuáles eran los intereses (plan) del equipo negociador independiente de la negociación global?

R: Sacar adelante la negociación con las diversas empresas, lograr una buena relación con todos los empleadores y consolidar la fuerza como dirigentes.

9. ¿Cómo fue el nivel de comunicación entre las partes antes, durante y después del proceso negociador? ¿Influyó en éste el desempeño o competencias del equipo?

R: El nivel de comunicación se podría de calificar de bueno en todo momento. El desempeño del equipo si influye, básicamente en la fortaleza que podemos demostrar en la mesa. También influye para la comunicación, la disposición a hacerlo, como ellos nos ven a nosotros, las influencias que podemos tener con las autoridades, pero a mi entender la disposición que tengo a conversar y llegar a acuerdos, sin duda alguna fortalece el nivel de comunicación que podemos lograr con los empresarios.

10. ¿Cómo fue el nivel o calidad de la relación antes, durante o después de la negociación?

R: Tanto el nivel como la calidad de la relación ha bajado en comparación a años y negociaciones pasadas, ya que el empresario sólo se ha dedicado a analizar y definir las reacciones y medidas a tomar frente a una posible movilización que nosotros podríamos adoptar, sin preocuparse de los que realmente importa que es evolucionar y avanzar en lo que respecta a la actividad portuaria.

A mi entender, todas las posibles movilizaciones se podrían evitar, ellos podrían evitarlas, pero en vez de pensar en soluciones concretas se limitan a pensar en las reacciones. Esto a llevado a la relación se base en una postura defensiva de ambas partes.

11. ¿En caso de fracaso de la negociación, qué se tenía planificado hacer? Qué repercusiones habría tanto para la parte como para los negociadores?

R: En caso de fracaso no se tenía absolutamente nada planificado, ya que la posibilidad de paro está dentro de la negociación. Si fuera una negociación colectiva y reglada, de acuerdo al código del trabajo, el “plan B” sería la huelga. Esta negociación es en base a un tira y afloja, y

puede que en este proceso se alcance menos de lo esperado, por ejemplo en el valor del turno, pero se logre mejorar las condiciones de trabajo, sociales o previsionales, por esto es necesario poner todo lo logrado y lo no logrado en la balanza, para definir que tan conformes quedamos, si no lo estamos el paro puede llegar a ser la opción que la asamblea tome y de inmediato se cumple con la voluntad de nuestros trabajadores.

En cuanto a las repercusiones que tendría un fracaso para:

- El equipo negociador: significa un debilitamiento de la relación entre con los empresarios, ya que el paro sería cada vez más posible, pero en ningún caso debilitamiento de la fuerza de los dirigentes
- La parte que se representa: seguramente iríamos a paro, lo que implica que la gente deja de trabajar, por lo tanto deja de llevar el sustento a su hogar

12. ¿Se trabajó en conjunto con la contraparte en la búsqueda de soluciones?(se agrandó la torta)

R: Si se trabaja en conjunto para buscar soluciones, pero los empresarios se protegen en no entregar más allá de lo que ellos ofrecen, por tanto no se puede agrandar la torta.

13. ¿Se logró consenso en la generación de ideas en conjunto y soluciones? ¿Fue difícil?

R: Es muy difícil lograr consenso con los empresarios, así por ejemplo: para el caso de este proyecto que presentamos a fines del año 2004 nosotros les presentamos el proyecto y la mayoría de las empresas se limitan a aceptarlo o rechazarlo. Pero cuando se logra un acuerdo siempre hay detrás un difícil proceso de negociación, además todo varía dependiendo de la empresa con la que se esté negociando, ya que hay empresarios que nos respetan mucho y otros no tanto.

14. ¿Las soluciones y procedimientos utilizados fueron legitimados por personas o instituciones externas a la mesa negociadora o por criterios legítimos?

R: Al tratarse de una negociación basada en la voluntad de las partes, los acuerdos logrados se lo hacemos llegar a la Inspección del Trabajo, que a pesar de ser una negociación no reglada

por este organismo, nos permite dejar constancia que existe un acuerdo de voluntades que debe cumplirse.

15. Evalúe el nivel de cumplimiento de los compromisos del equipo negociador en el acuerdo. ¿Se ha cumplido totalmente el acuerdo?

R: Todo acuerdo logrado con los empresarios se respeta en un 100%.

16. Evalúe el nivel de cumplimiento de los compromisos de la contraparte en el acuerdo.

R: Se respeta totalmente los acuerdos logrados con nosotros.

17. ¿Qué importancia tuvo el lenguaje corporal (comunicación no verbal) en la negociación?

R: Es importante, pero esto me preocupa por el lado de nosotros, ya que ellos a cada una de las negociaciones que tienen con nosotros van muy bien preparados y respaldados por mucha gente. En ocasiones esto se convierte en una debilidad muy marcada que tenemos, ya que nosotros enfrentamos estos procesos con lo que tenemos, y si bien, los dirigentes nos hemos ido perfeccionando tanto con la experiencia de los años como con los cursos que hemos hecho, sin embargo, somos cada vez menos ya que muchos compañeros se han retirado, incluso yo tengo pensado sólo seguir 4 años más a cargo de la Federación, pero el 90% y más de los trabajadores son gente no preparada educacionalmente y no tienen el peso de los antiguos dirigentes.

18. Resultados: ¿Cómo evalúa usted el resultado de la negociación y su rol en ella?

R: En general creo que vamos a ganar, lógicamente todo lo que saques del empresario le molesta, en vez de pagar los \$14.600 se podría agregar dinero como locomoción y colación, ayudar a la Federación en actividades navideñas, apoyar en la educación de nuestros hijos, todo esto, ellos lo recuperan ya que no es imponible. Ya que todo lo que va a los trabajadores como beneficios sociales lo recuperan por el IVA, esto es sólo voluntad. La mayoría de las empresas creen que todos somos dirigentes no preparados y poco informados, pero yo me he preparado e informado para defender los derechos de todos nosotros.

19. ¿Qué recomendaciones a su juicio postularía para negociaciones futuras?

R: Para los próximos dirigentes le recomendaría más unión en el sector, entre los trabajadores; más comunicación y convencimiento entre los trabajadores, porque si no se está seguro es mejor no hacer, ni negociar nada. El proyecto entregado en octubre de 2004 se empezó a preparar en junio, y en octubre se presentó a la asamblea de la Federación, y ellos aceptaron que se presentara a las empresas. Yo peleo por todos los trabajadores, a pesar de ser un trabajador contratado (de planta), y veo que las diferencias entre un contratado y un eventual es circunstancial, mañana me pueden despedir y paso a ser eventual, y ellos que trabajan al lado mío y que hacen en mismo trabajo, se desempeñan en las más precarias de las condiciones y trabaja para la misma empresa para la que yo trabajo.

20. ¿Qué consejos podría indicar para llegar a ser buenos negociadores, de acuerdo a la experiencia personal?

R: Existe un sinnúmero de estrategias, pero lo principal es que al momento de negociar no se puede titubear ante nadie, sea quien sea, ya que muchos se aprovechan del cargo que ostentan en sus empresas y te lo restriegan en la cara a modo de intimidarte, para que tomes una posición defensiva. Si lo logran, olvídate que lograrás algo favorable para tu parte, por eso no se puede mostrar miedo. Debes hablar fuerte, pero no de forma prepotente, sino en el sentido de que tu voz se tiene que escuchar en toda la sala, y que los demás escuchen a alguien seguro de sí mismo; es fundamental también mirar a los ojos siempre y de forma seria.

Quando estés negociando nunca lleven nada ajeno y que no sea referente a la negociación (revistas, diarios o algo que te distraiga), nunca debes distraerte, enfócate en la negociación. En cuanto a la ropa siempre es necesario estar bien presentado, pero con ropa que tú te sientas cómodo y que esto no sea una barrera más a sortear en el proceso.

Hay oportunidades en que, con trucos te tratan de descolocar, en ocasiones sutilmente otras no, pero siempre debes estar firme en tus intereses. Que no te busquen la vida personal o pasatiempos porque tratan de sacarte del tema, debes tratar de enfocar la negociación y cuando termine la negociación puedes hablar de lo que sea, logra primero tus intereses y luego puedes distender la conversación. Debes creer en ti mismo, nunca pierdas la calma, si la pierdes debes

estar seguro del respaldo y apoyo del resto del equipo, si pierdes la calma y no tienes respaldo no negocies ya que irás al fracaso completo.

ANTECEDENTES PREVIOS DE LA ENTREVISTA A ULTRAPORT

En esta entrevista se analiza en forma general las negociaciones que la empresa Ultraport tiene, a través de la administración del personal, con sus trabajadores, específicamente los que desempeñan sus labores en el puerto de Valparaíso. Además se estudia en forma particular la posición de la empresa Ultraport, frente al petitorio que FETRAPOVAL hizo entrega a cada una de las empresas de muellaje particulares, que funcionan en el puerto de Valparaíso.

Antes de describir la entrevista, debe quedar de manifiesto que en ésta se analiza en forma general las negociaciones que la empresa ha tenido con sus trabajadores, que se basa en un proceso ordenado y que se puede analizar en forma completa. En lo que respecta a la última negociación que se inició de acuerdo a la iniciativa de FETRAPOVAL mediante la entrega del proyecto, se debe advertir que ante esta petición la postura de la Administración de Ultraport, es categórica, en el sentido que, a su entender la política actual de la Empresa no coincide con los postulados y objetivos que tiene el proyecto de los trabajadores portuarios, ya que esta empresa cuenta actualmente con su dotación normal de trabajadores contratados y una lista preferencial de trabajadores contratados de forma individual, que se desempeñan principalmente en el Terminal Pacífico Sur y además poseen la capacitación, experiencia, la confianza necesaria de la empresa como para desempeñar esta labor. Lo anterior no implica que la empresa no siente ningún tipo de responsabilidad hacia los trabajadores eventuales pertenecientes a FETRAPOVAL, sin embargo según Guillermo Hödar “el proyecto no es una alternativa que sea la mejor para nuestra empresa, pero convocamos a FETRAPOVAL a revisar los puntos uno a uno con el fin de lograr un entendimiento”.

Por lo anterior el testimonio recogido analiza las negociaciones que independiente del resultado final, durante el desarrollo del proceso han tenido aspectos que la hacen característico de una negociación entre trabajadores portuarios y la empresa Ultraport.

DESARROLLO DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO

Entrevistado : Guillermo Hödar
Cargo : Gerente de Recursos Humanos, Dirección Nacional Ultraport
Fecha Entrevista : Miércoles 02 de Febrero de 2005.
Hora : 12: 30 horas – 13: 10 horas.

1. ¿Utiliza algún estilo de negociación en particular para negociar con sus trabajadores?

R: Este tipo de negociaciones generalmente se realizan bajo un clima hostil, y hay que buscar las fórmulas para llegar a un clima afable, para que se pueda obtener el mejor resultado posible. Lamentablemente existe la usanza que a mi parecer es muy perjudicial, que es el tema de “el tejo pasado”. Para ellos la idea es pedir bajo esta fórmula, ya que a mi entender, piensan que para obtener lo que quieren piden más, sin embargo creo que las peticiones se deben aterrizar.

2. Preparación de la Negociación: ¿Qué actividades o procesos se desarrollaron en forma previa a la negociación?

R: Para una negociación con los trabajadores de Ultraport yo tengo que sacar toda una estadística. Porque si yo a ellos les digo por ejemplo: les acepto subir en \$10 en movilización, debo analizar cuanto impacta eso en el bolsillo del trabajador, en el costo de la empresa, y para eso tengo que saber cuantas movilizaciones yo les he dado en los últimos 2 años. Para eso tengo estadísticas que me entregan un grupo de personas que trabaja para mí, que me ayuda al momento de analizar estas variables.

3. Número de personas que conforma el equipo negociador

R: 3 personas, las cuales representan a la empresa y otras 3 al sindicato de trabajadores, ésta es la mesa negociadora.

4. ¿Qué función cumplió cada uno de ellos?

R: Por mi parte yo soy solo y no tengo grupo asesor, tampoco un ayudante o asistente. Yo negocio y presento las propuestas de la empresa, las otras dos personas que conforman la mesa con el fin de tomar conocimiento de los acuerdos y describir la situación en el puerto. Las otras dos personas que representan a la empresa se desempeñan en el puerto. Porque esta empresa tiene 17 puertos y negociamos en cada uno de estos puertos con los trabajadores contratados y también con los eventuales, pero de forma independiente, un puerto de otro, porque las necesidades y requerimientos son distintos. Además operan en forma distinta, aunque siempre tratan de comparar los puertos entre sí, pero creo que las comparaciones siempre son irritantes y odiosas, porque cada puerto tiene cosas buenas y malas y lo lógico es sacar a relucir las cosas buenas de cada puerto e incorporarlas a cada negociación que yo esté llevando con los trabajadores.

5. ¿Cuáles eran las características de los integrantes del equipo negociador, en términos de tipo de personalidad, competencias técnicas y otras?

R: Primero que todo tiene que ser educado, saber llevar una conversación, poder escuchar, no ser personas avasalladoras, deben ser innovadores, deben tener paciencia para buscar soluciones y no enfocarse en los conflictos, sino en las posibles soluciones. En cuanto a las competencias técnicas que deben poseer los integrantes de la negociación: deben tener conocimientos del código del trabajo, saber de remuneraciones, y por supuesto, del trabajo mismo (portuario).

6. ¿Cuáles eran los intereses en la negociación? ¿Qué se pretendía lograr en un principio?

R: Poder lograr estándares de seguridad, compensaciones y un clima laboral adecuado, lo que lleva a que el trabajo sea realizado con eficiencia. En la medida en que se vayan dando las distintas variables nombradas, porque una negociación no es por ejemplo: ¿Cuánto ganas? ¿100?, ¿Cuánto quieres ganar? ¿300?, Pues bien cerremos en 180. No, ésta no es la forma más correcta de hacerlo, ya que hay varios eslabones que conforman esta cadena, y en la medida en que se vaya dando una sincronización en los distintos eslabones, se llegará a un entendimiento global.

Como este tipo de negociaciones se basa en peticiones de la contraparte, al contrario de lo que se pueda pensar, generalmente no siempre las necesidades radican en un tema económico. Si se hiciera una encuesta, te aseguro que el tema económico estaría en un cuarto o quinto lugar de las prioridades o necesidades de los trabajadores. Por ejemplo: hay veces que sólo quieren ser más considerados, o a veces tienen problemas de horarios, en fin, son distintas cosas que son parte de sus necesidades, por eso repito, que todo esto es un tema comunicacional.

**7. ¿Cuáles eran los objetivos específicos que se formularon para la negociación?
¿Cómo pretendían alcanzar los intereses en cuestión? ¿Se fijaron ciertos límites?**

R: Lograr mejores condiciones para los trabajadores, pero dentro de la realidad, es decir que se mejore todo, pero dentro de límites o parámetros razonables. Nosotros somos los que marcamos esos límites, porque ellos piden, nosotros evaluamos esa petición, y de acuerdo a nuestras posibilidades les damos nuestra posición frente al tema y generamos la contrapropuesta.

A veces la negociación esta enfrascada en un solo punto y las amenazas de movilización o una paralización de actividades es para ellos la mejor forma de presionarnos a solucionar esos problemas. También pasa en una forma muy frecuente que luego de 10, 15 o 20 negociaciones el dirigente ya ha logrado muchos beneficios, que si bien se pueden seguir mejorando, luego de que analizas lo que piden y aterrizas las peticiones a la realidad, a veces te preguntas qué realmente te están pidiendo.

8. ¿Cuáles eran los intereses (plan) del equipo negociador independiente de la negociación global?

R: Muchas veces se apartan los intereses de lo que es la negociación en sí, pero hay que tener la suficiente frialdad mental para lograr el objetivo principal planteado antes de sentarse en la mesa. Pero es normal que cada negociador de ambas partes quiera hacer bien su trabajo, en mi caso el objetivo es lograr comunicarme y obtener a partir de allí acuerdos con los trabajadores.

En ocasiones los trabajadores se apartan de lo que en un principio nos convoca, y llegan a la mesa con peticiones desproporcionadas, y no puedes darle lo que piden, o no puedes entregarles esos beneficios, porque si lo haces, como ha ocurrido la empresa en corto o largo plazo puede llegar a no cumplir lo que se acordó ya que sencillamente no se puede, por que ellos no analizan si la empresa tiene o no recursos, es decir no toman en cuenta la posición en que se pueda encontrar la empresa en ese momento. Por lo mismo creo que hay ir avanzando en este tema, porque los trabajadores suelen quedarse en sus posiciones, y es ahí donde tienes que saber llevar la negociación. Por ejemplo: los trabajadores me piden un 300% de aumento de sus sueldos, les pagamos 30 y quieren 90, les digo que es una petición desproporcionada y les pregunto: ¿Por qué piden 90?, A lo que argumentan que es muy poco lo que se le paga y además por que hace 10 años que no se les ha reajustado su sueldo. Muy bien; se investiga cuánto es el reajuste de 10 años a la fecha y se llega a la conclusión que este equivale a un 80% de los 30, por IPC. Es decir, si pagábamos 30 hace 10 años atrás, lo reajustamos por IPC, que es el costo de la vida, sea bueno o malo, pero con eso nos movemos todos “los buenos y los malos”, y llegamos a que el 80% equivale a 24, es decir hoy deberían estar ganando 54, todo esto reajusto por ley, en cambio ellos me piden 90. Pues bien ellos alegan que quieren ganar un poco mas, muy bien lo acepto, es válido, pero ¿Cuanto más? ¿Un 10%?, Perfecto eso equivale a 5,4. En definitiva puedo entregar 59,4, pero eso no es una petición desmedida como la que hicieron, y es ahí donde pregunto: ¿Un 300% por qué? ¿Por qué se les ocurrió?

Por otro lado, una muletilla que hay que borrar rápidamente de las negociaciones, es cuando el trabajador le dice a la empresa que ahora ésta haga un esfuerzo, porque ellos ya han hecho el esfuerzo necesario, ¿Cuál esfuerzo? Pregunto. Por ejemplo: ellos alegan que ya se han bajado en su petición de \$5.000.000. y ya van el \$200.000; es decir, se han bajado \$4.800.000 y me alegan que yo estoy dispuesto a subir \$20.000. Yo les propongo otro negocio: ¿Por qué no me piden \$10.000.000? Si en pedir no hay engaño, al decirme que se han bajado, ellos no se han bajado nada, en cambio, cuando yo digo que la empresa se ha puesto con tanto dinero, es porque la empresa a juntado peso a peso y puesto en la mesa los \$20.000. Por eso, es mejor hablar de cosas tangibles, no de voladores de luces, si quieren que pidan \$20.000.000, y se ve mucho más atractivo que se bajen de este monto a los \$200.000, y eso es

un “súper esfuerzo”. Yo creo que es mejor tener una postura diferente, es decir, sería mucho más aterrizado que los trabajadores preguntaran ¿cuánto como empresa nos ofrecen? ¿\$100.000 o \$200.000?, y de ahí hacia arriba, que esfuerzo se puede hacer, eso es negociar bien. Además podría ser \$200.000 en beneficios, en sueldo, en horarios o en lo que sea, pero para eso hay que tratar de aterrizar las pretensiones.

9. ¿Cómo fue el nivel de comunicación entre las partes antes, durante y después del proceso negociador? ¿Influyó en esto el desempeño o competencias del equipo?

R: Siempre la comunicación va a ser escasa, ya sea nos juntemos todos los meses, la comunicación debe ser permanente y constante, pero no conmigo, sino que la empresa con sus trabajadores. Si bien ellos están conversando a diario, cuando el número de trabajadores comienza a ser cada vez más grande, hay que adoptar otras medidas, no eso de pasar por los pasillos y conversar, porque puede que converse con 10 o 20 personas, pero puede que sean 100 los trabajadores, y pasa que hay gente que no tiene idea de las políticas de la empresa, sus objetivos y pasan a desligarse, a no compenetrarse, a no amalgamarse con lo que es la empresa y lo que ésta persigue, por ejemplo: ser la número en el puerto o en el país, ser la más eficiente, la que paga más o la que paga menos, la que obtiene más ganancias, la que entrega más beneficios a sus trabajadores, etc.

10. ¿Cómo fue el nivel o calidad de la relación antes, durante o después de la negociación?

R: A lo largo de la historia de estas negociaciones sindicales de trabajadores portuarios, ha habido un clima de tensa calma, aunque a veces esa calma se ve interrumpida por la intransigencia que pueden presentar algunos dirigentes, que creen que porque tú no llegas a acuerdo con ellos o sencillamente no aceptas ciertas peticiones, lo toman de forma negativa y las presiones pueden tomar ribetes insospechados, tomándose la empresa, movilizándose, paralizando el puerto, paralizando la ciudad, por esto, hay que tratar con mucho tino las reacciones que puedan tener los trabajadores, por tanto la comunicación y las ganas a hacerlo, cobra una importancia fundamental en este punto.

11. En caso de fracaso de la negociación ¿Qué se tenía planificado hacer? ¿Qué repercusiones habría tanto para la parte como para los negociadores?

R: Primero que todo, debe quedar claro el concepto de fracaso. A mi entender, fracaso es cuando se rompen las relaciones y se llega a una huelga, sea legal o no, pero es una huelga. Antes de sentarse en la mesa a negociar, se debe tener un plan ejecutivo que tenga en cuenta esta posibilidad. Si ellos se van a paro, es un elemento de presión que la ley se los permite, así mismo como la ley me permite contratar reemplazos, que en parte esto puede ser una de las posibilidades a tomar en cuenta para un plan alternativo, ellos intentarán boicotear los reemplazos para que no vengan, pero yo acepto que ellos se vayan a paro, por lo tanto, los reemplazos que yo vaya a contratar es problema mío y yo lo arreglo. Como negociador recae sobre mí una responsabilidad, ya que yo soy el llamado a representar los intereses de la empresa, pero creo que los efectos que puede implicar para la empresa pueden ser aún más negativos y desastrosos.

¿Otra Alternativa quizá, podría ser derivar las cargas a otro puerto, el más cercano, en donde opere Ultraport?

R: Eso es un problema, y es casi una de las últimas opciones que utilizamos como empresa, yo puedo hablar con un cliente y explicarles que puede que por una huelga, hagan parar el buque y eso por supuesto eso no le conviene, yo le doy como alternativa que en vez de sacar su carga por el puerto de Valparaíso, la saque por el puerto de San Antonio y yo le recibo la carga en San Antonio, sin ningún problema, pero ahí un trabajador de Valparaíso deja de comer, porque no realiza su turno en el puerto. Ahí pierde el puerto de Valparaíso y gana el puerto de San Antonio, el puerto de Ventana. Pero esto no le interesa al cliente, porque él dice, que lleva la carga a Chile central, mira un mapa y tiene muchas alternativas, elige cualquiera y lo puede desembarcar por Valparaíso, San Antonio, Ventana, etc., el centro del consumo está en Santiago, si lo trae de San Antonio a Santiago o de Valparaíso a Santiago no es una decisión desequilibrante, el costo del transporte no varía mucho, pero para el puerto y para el trabajador es una gran pérdida.

12. ¿Se trabajó en conjunto con la contraparte en la búsqueda de soluciones? ¿se agrandó la torta?

R: Claro, pero más que agrandar la torta hay que buscar las alternativas que solucionen el problema, porque en ocasiones se llega a soluciones que en nada ayudan a resolver el problema. Poder tener la visión de mantener la comunicación en los rieles o carriles que corresponden, y poco a poco tratar de ubicar a dónde tenemos que llegar y si vamos por el camino correcto, eso es más importante, porque te pueden lanzar un volador de luces y te desvían del camino correcto, pero luego tienes que volver al carril que te lleva a destino, debes tener claro tu norte y lograr alternativas que resuelvan el problema.

13. ¿Se logró consenso en la generación de ideas en conjunto y soluciones? ¿Fue difícil?

R: Cuesta mucho lograr consenso porque en ocasiones ellos pueden desviarte del tema, ya sea consciente o inconscientemente, pero se debe tener la suficiente frialdad para enfocarte el objetivo que deseas lograr.

14. ¿Las soluciones y procedimientos utilizados fueron legitimados por personas o instituciones externas a la mesa negociadora, o por criterios legítimos?

R: Sí, por el código del trabajo

15. Evalúe el nivel de cumplimiento de los compromisos del equipo negociador en el acuerdo. ¿Se ha cumplido totalmente el acuerdo?

R: Bueno. Nosotros siempre cumplimos con los trabajadores.

16. Evalúe el nivel de cumplimiento de los compromisos de la contraparte en el acuerdo.

R: Por lo general se respetan los acuerdos, salvo contadas excepciones.

17. ¿Qué importancia tuvo el lenguaje corporal (comunicación no verbal) en la negociación?

R: Es importante, pero con educación se puede lograr muchas cosas, con buenos modales, con buenas palabras, sin matonaje intelectual o físico, sin ser personas avasalladoras puedes lograr tus propósitos.

18. Resultados: ¿Cómo evalúa usted el resultado de la negociación y su rol en ella?

R: Bueno cuando comencé con las primeras negociaciones no tenía idea que era una negociación, fui a cursos, me capacité en el tema y debo haber cometido algún error en más de una oportunidad, quizás sin darme una cuenta. Pero con educación, con buenos modales, con comunicación todo se puede lograr. La autocrítica es difícil.

A modo de anécdota, en una ocasión me golpearon la mesa del otro lado y un dirigente me dijo “esto es un abuso y ustedes nos están explotando”, yo paré la negociación y mandé a desalojar la sala, y le dije al dirigente: “a mí me pagan para negociar y no para recibir insolencias”, yo creo que ese fue un error que cometí, aunque no sé si tan error, porque debí quizás haber tenido más tolerancia.

Hoy las cosas se dan con más fluidez, aunque no puedo asegurar que no vaya a cometer algún error, enfrento cada proceso con una mayor preparación y más experiencia. Creo que en esta ocasión será difícil lograr acuerdos bajo las condiciones que plantean los trabajadores de FETRAPOVAL, pero si están dispuestos a revisar los puntos de este proyecto y hacer modificaciones se podrá llegar a buen puerto

19. ¿Qué recomendaciones a su juicio postularía para negociaciones futuras?

R: La comunicación, si mejoramos esto se simplifica todo el proceso.

20. ¿Qué consejos podría indicar para llegar a ser buenos negociadores, de acuerdo a la experiencia personal?

R: Existen talleres de negociación donde puedes aprender mucho, pero reitero que la comunicación es lo más importante. Cuando nos sentamos en la mesa a negociar, arriba

nuestro, debe haber un gran camino que diga “comunicación”, yo lo podría resumir en eso, tratar de ponernos de acuerdo en lo que nos convoca.

Por ejemplo: la persona que va por parte de la empresa a negociar va con un cofre (un ofrecimiento), y asegura que esto es un 50 % más de lo que los trabajadores ganan. Este 50% más se puede poner todo en un ítem o repartirlo en distintos ítems, pero ese cofre va a ser el mismo.

Lo anterior refleja que el tema comunicacional toma la importancia que para mí es trascendental, y para manejar esto hay que tener la habilidad necesaria para visualizar esto y para eso es la negociación previa. Por ejemplo no es lo mismo subir \$100 en movilización, que \$200 en el sueldo base, primero porque la movilización no es imponible y el sueldo base si, además la movilización se da 24 o 25 veces al mes, lo que significaría en total \$2.400 o \$2.500, pero los \$200 en el sueldo base se dan una sola vez, y además tiene impuesto. Yo podría engatusar a los trabajadores, “olvidense de los \$100 en movilización, les ofrezco \$2.000 en sueldo base” ¿Esta bien eso?, a la empresa puede que le convenga, el trabajador en un principio puede que quede contento y pensar que obtuvo un mayor beneficio, pero a la vuelta de la esquina se dará cuenta que no fue tan así y se sentirá engañado, y la próxima negociación los trabajadores vendrán con desconfianza, por lo tanto creo que hay que tener transparencia en la comunicación y volvemos al problema comunicacional, ya que un acuerdo se firma por dos o cuatro años, tiempo que pasa muy rápido y cosas como esas no se olvidan.

En cambio con explicarles que si les pago \$100 en movilización van a recibir \$2.400 o \$2.500, pero si les doy \$2.000 en sueldo base, van a recibir \$1.800 por el descuento del impuesto. Sin embargo hay que tener en cuenta que si les doy dinero en movilización, el sueldo de los trabajadores seguirá bajo y eso en el largo plazo afectara a la jubilación el trabajador, y aunque ellos no lo crean es un tema que a la empresa le preocupa. Por tanto de ahí viene la posibilidad de repartir ese cofre, pero ese cofre va a ser el mismo.

ANALISIS COMPARATIVO

Como se trata de una negociación en donde prima la hostilidad, los objetivos e intereses se vuelven muchas veces irreconciliables, por tanto ambas partes defienden estos intereses y objetivos y para hacerlo utilizan un estilo de negociación que se podría denominar “duro”, y a partir de esta forma enfrentan un proceso negociador entre ellos, tratando de buscar fórmulas para comunicarse y lograr acuerdos.

Un hecho palpable y que molesta en demasía a las empresas es la utilización del “tejo pasado”, truco de gran validez para los dirigentes sindicales, pero que generalmente complica y dificulta un posible acuerdo o un consenso que se pudiera producir entre las partes, ya que en definitiva, esto último es lo que convoca a una negociación entre las partes.

Por otra parte, se puede apreciar que existe una clara voluntad por parte de la empresa Ultraport a buscar fórmulas para que la hostilidad que reina durante todo el proceso negociador, se pueda revertir y convertirse en un clima en donde ellos puedan dialogar y comunicarse con la contraparte, en cambio los trabajadores al afrontar un proceso negociador tienen como único objetivo defender sus intereses y lograr sus metas previamente planteadas, se utilice o no el truco del “tejo pasado”, sin embargo si no logran estas metas y objetivos dejan de manifiesto la intolerancia e intransigencia en contra de las empresas, porque la comunicación con las empresas depende singularmente de lo escuchados y de lo favorecidos que se puedan sentir, limitándose a defender su posición y mantener la fuerza que como organización los caracteriza, más que en el concentrarse a lograr sus objetivos.

De acuerdo a las entrevistas se puede inferir una preparación muy meticulosa y particular de ambas partes al momento de enfrentar una negociación colectiva, mientras los trabajadores tratan de ajustar sus postulaciones a la ley, haciéndose asesorar por profesionales de la materia; los encargados de defender la postura de Ultraport preparan estadísticas de sus trabajadores para poder estar capacitado a analizar de la forma más eficiente posible los efectos que puede otorgar una proposición de sus empleados.

Respecto al número de personas que conforman ambos equipos, se puede apreciar que por parte de la FETRAPOVAL, el número de integrantes va a depender del tipo de negociación que se trate y el número de empresas con las que se esté negociando, pudiendo ser 6 personas si la negociación afecta a todos los sindicatos adheridos, como lo podría ser una negociación con el gobierno o con todas las empresas de muellaje, o bien de 3 personas como es el caso de la negociación con la empresa Ultraport, ya que así lo exige la negociación, por tratarse de sindicatos específicos, o en forma especial, como lo es en el caso de una negociación para los trabajadores eventuales. Un claro ejemplo de lo anterior es la negociación del último proyecto entregado por la organización sindical a esta empresa. Pero independientemente del número de personas que tenga el equipo, el objetivo es claro y único, defender el pliego de peticiones, que encabeza ante cualquier proceso el presidente de FETRAPOVAL. Como contraposición que el equipo negociador Ultraport esta compuesto por 3 personas, las cuales 2 son los supervisores directos de los trabajadores, quienes dan cuenta de la situación en el puerto, además toman conocimiento de los acuerdos que alcance el otro integrante del equipo (Gerente de RR.HH.), ya que este último es quien en definitiva negocia con los trabajadores.

En cuanto a los aspectos que caracterizan al equipo negociador de la organización sindical, se puede afirmar que todos los integrantes de éste, están especialmente capacitados como para afrontar un proceso conciliador, pero por otro lado, no menos importante, son personas que poseen un carácter fuerte y confrontacional, con ideales y una postura infranqueable. Como parte de sus competencias técnicas, se podrían resumir en que son personas que conocen el trabajo portuario a cabalidad y por ende saben lo que necesitan.

Respecto de la contraparte se puede indicar que los integrantes de este grupo deben ser individuos instruidos, dispuestos a llevar una conversación, capaces de escuchar y atender las necesidades de los trabajadores; también deben poseer capacidad de innovación, de solucionar problemas; evitar ser personas avasalladoras, y no enfocarse en el conflicto. En cuanto a las competencias técnicas que deben tener los integrantes se puede desprender que deben poseer conocimientos en lo que respecta a la legislación laboral, remuneraciones y ciertamente del trabajo portuario.

Un aspecto muy importante es lo que concierne a los intereses que se busca en estas negociaciones, en este sentido se puede apreciar que no siempre se concilian los intereses de las partes. En lo que compete a los trabajadores, la razón fundamental de las negociaciones con sus empleadores es que el trabajo que se genere en el puerto de Valparaíso sea para trabajadores de la ciudad, y preferencialmente para los trabajadores adheridos a la FETRAPOVAL. Por su parte, los intereses de la empresa Ultraport radican en lograr un desempeño eficiente del trabajador y un clima laboral inmejorable, para ello tratan de que en cada negociación se logre mejores estándares laborales y de seguridad, además de otorgar compensaciones y beneficios para cada uno de sus empleados. Se puede inferir que no siempre existe un interés del tipo económico en estas negociaciones, sin embargo estos otros intereses pueden tener igual o mayor importancia que los beneficios monetarios.

Para el caso de la negociación respecto del proyecto de los trabajadores, la organización sindical se fijó como objetivos específicos, captar un 70% del trabajo generado en el puerto de Valparaíso, lograr que se respeten los horarios de los turnos (7,5 horas), mejorar las condiciones de seguridad para sus trabajadores, obtener un alza en las tarifas de los turnos y una mejor relación con los diversos empleadores. Los objetivos específicos de la empresa Ultraport luego de analizar el proyecto presentado por los trabajadores son lograr mejores condiciones para sus empleados pero dentro de la realidad, dentro de parámetros establecidos. En este aspecto la Administración de Ultraport cataloga como “desproporcionada” la petición de la Federación argumentando que no muestra la realidad de la actividad portuaria. La empresa es la encargada de fijar los límites, por tanto la aspiración de los trabajadores es percibida como una propuesta a la cual ellos contraponen a sus demarcaciones y políticas que como firma poseen.

Por otro lado, en una negociación existe un hecho muy importante, es aquel que dice relación con los intereses del equipo en una negociación, los cuales muchas veces son distintos a los de la parte, y que en ocasiones pueden producir fracasos o sencillamente no llegar a acuerdos. En lo que se refiere a la Federación, los objetivos que tenían para esta negociación radicaban en sacar adelante la negociación y lograr acuerdos con cada una de las empresas portuarias de Valparaíso, lograr buenas relaciones con los negociadores de estas

compañías y fortalecer el poderío que gozan como dirigentes portuarios ante las empresas, la sociedad y la nación. En cuanto a los objetivos del equipo negociador de la empresa Ultraport, la comunicación que se pueda lograr con la contraparte y un buen desempeño durante el proceso son factores que se fijan como meta, ya que son determinantes a la hora de solucionar conflictos o lograr alternativas de acuerdos.

Un tema al cual la Administración de Personal de Ultraport le presta una considerable importancia es la comunicación con la contraparte. Para el Gerente de RR.HH. de esta firma, la comunicación con los trabajadores siempre va a ser escasa, básicamente porque esta empresa tiene un gran número de trabajadores y lo recomendable sería que el 100% de las personas que desempeñan alguna actividad en Ultraport conocieran sus políticas, objetivos y metas. Para los trabajadores este tema tiene preeminencia pero no de una forma tan sobresaliente como para Ultraport, para ellos la comunicación siempre ha sido favorable. En este punto ambas partes coinciden en el hecho que esta comunicación depende en demasía del desempeño que los equipos puedan tener en una negociación.

En relación con el párrafo anterior, se desprende un asunto que es fundamental en el desarrollo de la reciprocidad entre las partes, nos referimos a la calidad de la relación entre trabajadores y empresarios a través del tiempo. La impresión de los empleados frente a este tema, denota un dejo de pesimismo, ya que según ellos la calidad de la relación ha disminuido respecto de procesos y años anteriores, por una política de las empresas en donde se han predispuesto a definir alternativas o planes de acción frente a probables movilizaciones de los trabajadores. Además para la Federación es más positivo buscar una evolución y avanzar en todo lo que compete a la actividad portuaria, pero por el contrario sienten el pensamiento negativo conlleva a una predisposición defensiva de las partes, y por consiguiente una relación menos provechosa. Por su parte, la Empresa observa que la relación a lo largo de su historia se ha manejado con una “tensa calma”, lo que deja de manifiesto lo delicado y complejo que puede llegar lograr una relación sólida y duradera son sus empleados.

Al enfrentar un proceso negociador ambas partes deben poseer una alternativa, un plan de contingencia que pueda prever un posible fracaso en la negociación. Este plan debe ser

capaz de brindar soluciones fuera del ámbito de la negociación y el no contemplar esta situación implica en ocasiones no preparar una negociación de buena manera, o en otras palabras, enfrentar un conflicto de forma simple y superficial. Extrapolando lo anterior a la negociación que se analiza en el presente capítulo, en la entrevista queda de manifiesto que los dirigentes no contemplan esta situación y el no llegar a acuerdo significa un paro de actividades o movilizaciones que perjudican tanto a las partes involucradas en la negociación como a al puerto, la ciudad y al país. En cambio, la Empresa si vislumbra tal hecho, y aunque las alternativas de solución (contratar reemplazos o desviar cargas) en ocasiones pueden agravar la relación con la contraparte, finalmente logran su objetivo el cual es aplacar los efectos de un paro o movilización de los trabajadores. Sin duda, las repercusiones a las partes en esta ocasión superan a las que afectan a los equipos negociadores, en tanto los trabajadores ante un paro dejan de percibir ingresos además complicar su fuente laboral, la empresa por su parte puede perder clientes, verse afectada su reputación y seriedad, y por supuesto sus utilidades y ganancias.

Por otra parte, para que en una negociación se concreten acuerdos, se debe tratar de que las soluciones que se generen sean discutidas y planteadas en forma conjunta. En este caso ambas partes se predisponen a una concepción mutua de alternativas, sin embargo mientras los trabajadores acusan que los empresarios se protegen más de lo debido al momento de entregar, la Empresa argumenta que las tentativas planteadas para que puedan estudiarse deben ser planteadas en la realidad. Esto lleva a que sea muy complicado el proceso en donde las ideas puedan llegar a un consenso, ya que en ocasiones no existe un punto de encuentro de intereses y es donde la voluntad de las partes a llegar a un arreglo toma una trascendencia insospechada hasta este momento. Todo acuerdo que se logre es legitimado por la legislación laboral, a través de la Inspección del Trabajo, ente que regula las negociaciones sindicales. Esta legitimación, se realiza con el fin de que se puedan respetar estos acuerdos y cumplidos a cabalidad por las partes involucradas.

Existe un consenso entre las partes, en el hecho en que ambas tratan de cumplir íntegramente los acuerdos logrados, esto es una buena señal, ya que implica que los procesos

negociadores se respetan y existe una reciprocidad entre las partes, que inspira confianza para posteriores negociaciones.

El lenguaje corporal en una negociación es un tema al cual a veces no se da la importancia que debiera merecer por sus efectos en un proceso conciliador. Generalmente este aspecto se pasa por alto o no se toma en cuenta lo que en definitiva puede causar graves inconvenientes en el desarrollo de búsquedas de alternativas de solución a conflictos. Para los trabajadores este tema es importante, pero al mismo tiempo alarmante ya que al apreciar la preparación, respaldo y asesoramiento de la contraparte queda de manifiesto la debilidad de este grupo que enfrentan estos procesos con lo que tienen. Además existe clara conciencia de que la gran mayoría de los empleados de las empresas son gente no preparada educacionalmente, todo esto sumado al hecho de que los dirigentes de categoría y que inspiraban gran respeto ante todo el mundo, han pasado al retiro de la actividad, por tanto los nuevos dirigentes llamados a defender los intereses de la fuerza trabajadora portuaria de Valparaíso no tienen el peso ni la calidad de sus antecesores. En cambio, la contraparte se toma con más relajo este tema ya que están conscientes de su importancia y promulgan que para un buen desempeño la educación y los buenos modales juegan un rol fundamental.

Para el presidente de la Federación, la negociación de este proyecto logrará grandes réditos para los trabajadores y confía en que obtendrán beneficios de parte de sus empleadores. Por su parte, la gerencia de RR.HH. es más pesimista, esto debido principalmente a la inconformidad de la empresa en los postulados del proyecto de los trabajadores, pero aseguran que la situación se podría revertir siempre y cuando se revisen los puntos del petitorio y sean analizados entre las partes en forma conjunta. En cuanto a la autocrítica de los entrevistados en lo que respecta a su rol como negociadores el presidente de FETRAPOVAL califica como bueno su desempeño, y por su parte el gerente de RR.HH. a pesar de admitir errores confía en que la experiencia que ha logrado con el tiempo le ayudará a mejorar y plantearse de mejor manera cada proceso que enfrente.

CONCLUSION

Sin lugar a dudas lo que realmente puede afectar en una negociación entre empleadores y trabajadores son todas las solicitudes, ofrecimientos, y concesiones que puedan presentarse en la mesa negociadora. Pero en este tipo de negociaciones la hostilidad puede darse con mayor frecuencia, y por tanto lo que convoca a una reunión entre las partes puede pasar a segundo plano y los objetivos que se tengan pueden ser menos importantes que el mantener la posición o la fuerza que caracteriza a las partes.

En estas negociaciones colectivas generalmente abundan los momentos de crisis y la sensibilidad de las partes está al límite. Son tantas las agresiones y presiones externas que involucra las negociaciones entre empresas portuarias y sus trabajadores que las partes están constantemente sometidas a la exasperación y la intolerancia.

Tanto para empresarios como empleadores, es fácil distraerse y perder de vista los reales asuntos en una negociación, pero para poder lograr los objetivos y obtener resultados beneficiosos y concretos para ambas partes, deben lograr separar a las personas del problema para explorar los intereses e inventar opciones de mutuo beneficio entre las cuales se pueda escoger.

Por todo lo anterior resulta imperioso para poder lograr acuerdos entre los trabajadores y las empresas portuarias la existencia de la “voluntad para lograr una buena comunicación”, y de esta forma evitar que sostengan en forma rígida su posición, ya que lo que realmente importa es perseguir y defender firmemente sus intereses y tener como foco la satisfacción tanto de trabajadores como de empresarios.

Otro factor clave que se puede inferir del presente capítulo, es el hecho de siempre mantener la perspectiva durante sus negociaciones y no desviar el camino. Es primordial el hecho de que los trabajadores portuarios no se empecinen en obtener un centavo extra o una ventaja sobre la empresa portuaria, ya que lo más probable es que luego pierdan de vista los

puntos centrales de la negociación, los que son importantes para ambas partes. Es fundamental, en este tipo de procesos, reflexionar en un horizonte de largo plazo.

Un hecho relevante en negociaciones colectivas entre trabajadores y empleadores es el que dice relación con la comunicación, sin comunicación no hay negociación. La comunicación nunca es fácil, ni aun entre personas que tienen muchos méritos o valores y experiencias comunes, por tanto se debe tomar con suma precaución. Por lo anterior, se puede inferir tres grandes problemas que se dan con motivo de la comunicación entre dirigentes y representantes de los empresarios: primero, los negociadores pueden no estar dirigiéndose a los otros, o, por lo menos, no de manera que puedan ser comprendidos. Por otro lado, en ocasiones por más que una parte hable en forma directa y clara, es posible que la contraparte no lo escuche, este es el segundo problema en la comunicación. El tercer problema en la comunicación son los malentendidos e interpretaciones erróneas.

Es aquí donde existe una necesidad real de escuchar atentamente y reconocer lo que ambas partes dicen. Sin embargo, es difícil escuchar bien, sobre todo bajo la presión de una negociación de esta índole. Escuchar permite a las partes comprender sus percepciones, y oír lo que trata de decir la contraparte. En consecuencia es vital tanto para la relación entre empleadores y empleados saber que la menos costosa de las concesiones que se le puede hacer a la otra parte es hacerle saber que ha sido escuchada.

**NEGOCIACIÓN COLECTIVA CASO PRÁCTICO 1:
METAL WORKERS V/S SINDICATO DE TRABAJADORES**

Metal Workers es una empresa chilena, fundada en 1969, dedicada al rubro de la venta de maquinarias de construcción. Dada su amplia producción, es capaz de proveer a todo el país, por sus excelentes canales de distribución. Posee más de 600 operarios.

Algunos datos relevantes de Metal Workers son:

Año	Ventas	Utilidad neta después de impuestos	Retorno de las ventas (%)	Porción del Mercado (%)
2005	55.890.000.000	5.600.000	10.2	45
2004	63.976.000.000	6.100.000	9.6	49
2003	66.450.000.000	6.150.000	9.3	57

Como se puede ver, a pesar que las ventas han ido decreciendo, el retorno por ellas ha aumentado. El sindicato demanda que la productividad de los trabajadores se ha incrementado sobre el 10% los últimos tres años, y eso es lo que refleja el indicador de retorno. Por otra parte, la administración de la empresa manifiesta que la secesión del mercado sólo puede ser revertida con la mantención de aumentos de salarios moderados. Sin embargo, describe tajantemente, que los sueldos, en los últimos tres años no han aumentado al mismo nivel que la inflación, ni el promedio de la industria, citando estas muestras:

Inflación	12% (4% anual)
Aumento sueldos (Metal Workers)	10%
Aumento sueldos (promedio de la industria)	12%
**datos incluyen los totales de los tres últimos años	

La administración expresa que los trabajadores han logrado sueldos muy elevados, si uno mira el paquete de los sueldos y los beneficios como un todo, porque el seguro de salud ha

aumentado en un 34% en los 3 años pasados. La empresa sugiere que ellos podrían echar mano, a la cobertura de los seguros de salud de sus trabajadores, si los costos siguen subiendo. En la actualidad, estos costos, significan \$620.000, por trabajador, anualmente, para asegurarlo que él y su familia. Además la administración estima que el presente año mostrará un 10% de declinación en las ventas, debido a la recesión existente, lo que significa que la empresa deberá reducir sus costos para mantener su porción de mercado. Aún así no hay, amenaza inmediata de que la empresa se vaya a la banca rota.

Los dirigentes sindicales amenazan con una paralización de las faenas, si no se cumplen sus peticiones.

Actividad:

Se necesitan equipos de 4 personas cada uno. Uno representará a la administración de Metal Workers y otro al Sindicato de trabajadores. Un integrante de cada equipo, será elegido como coordinador, y los otros tres serán asesores, quienes también tendrán participación activa en la negociación.

Establece el proceso de negociación, representando a tu parte, apoyándote con la información entregada, en este caso de análisis, más la contenida en este capítulo y cualquier otro tipo de fuente que sirva para el desarrollo de esta actividad.

Preguntas de estudio:

- ☞ ¿Cómo prepararías este tipo de negociación? ¿Qué tipos de aspectos investigarías, de acuerdo a la parte que representas?
- ☞ Define tus intereses y los objetivos para alcanzarlos, desde tu perspectiva.
- ☞ Realiza un cuadro resumen con los aspectos logrados y las concesiones otorgadas en la negociación.
- ☞ ¿Que recomendaciones harías una vez evaluado el proceso de negociación? Toma como referencia los siguientes temas: lenguaje utilizado en el proceso (verbal y corporal), que hacer para conseguir el consenso de los acuerdos más rápidamente, la etapa previa a la negociación, entre otros.

NEGOCIACIÓN COLECTIVA CASO PRÁCTICO 2: EMPRESA “TRANSPORTES DEL SUR” Y SINDICATO DE TRABAJADORES

La empresa “Transportes del Sur”, es una reconocida empresa, líder en el rubro del transporte terrestre de mercancías. Esta compañía tiene basta experiencia en el mercado con más de 15 años, posee una importante cartera de clientes (652 clientes a lo largo de todo Chile). Esta cartera incluye a las más importantes mineras del país, empresas Hortofrutícolas, Importadores de Automóviles, Importadoras de carne, entre otras. Además la empresa el año 2004, por medio de un convenio con la empresa Naviera de América S.A., comenzó a prestar el servicio de transporte internacional de cargas, llevando y trayendo cargas desde de los principales puertos de Argentina y Brasil. Además desde este año, este servicio fue ampliado a las principales ciudades de Bolivia, Paraguay y Uruguay. De acuerdo a esta expansión en el año 2004 los ingresos de la empresa aumentaron en un 18.8% respecto el año anterior, y se calcula que el año 2005 los ingresos de la empresa aumenten en un 5.8% respecto el año 2004.

Por otra parte la empresa posee en la actualidad una flota de 841 camiones, de los cuales 310 poseen acoplado frigorífico, 95 con acoplados para el transporte de automóviles y el resto para el transporte de contenedores de 20’’ y 40’’. Además da empleo a 950 trabajadores, de los cuales 841 son conductores contratados en forma permanente, 80 empleados en las diversas oficinas a lo largo, y 29 conductores de reserva, es decir, contratados en forma ocasional (por viaje realizado).

Los sueldos de que la empresa ofrece a sus trabajadores varían en función de la labor que cada trabajador desempeña. La empresa alberga a Ingenieros en Transporte, Ingenieros Comerciales, Administradores de Negocios Internacionales, Contadores Auditores, Técnicos Mecánicos, Técnicos en Comercio Exterior, Secretarias, Conductores y Pionetas. De este modo la evolución de los salarios de los últimos 5 años es la siguiente:

Cargo	Sueldo Año 2001	Sueldo Año 2002	Sueldo Año 2003	Sueldo Año 2004	Sueldo Año 2005
G. General	\$1.100.000	\$1.295.000	\$ 1.390.000	\$ 1.480.000	\$ 1.550.000
G. Comercial, Operaciones, RR.HH., Finanzas, Etc.	\$ 950.000	\$1.100.000	\$ 1.165.000	\$ 1.900.000	\$ 1.220.000
Técnicos C. E.	\$ 350.000	\$ 390.000	\$ 420.000	\$ 460.000	\$ 500.000
Mecánicos	\$ 290.000	\$ 330.000	\$ 370.000	\$ 410.000	\$ 450.000
Contadores	\$ 490.000	\$ 530.000	\$ 570.000	\$ 510.000	\$ 550.000
Secretarias	\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 240.000	\$ 260.000	\$ 280.000
Conductores	\$ 320.000	\$ 340.000	\$ 360.000	\$ 380.000	\$ 400.000
Pionetas	\$ 110.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 140.000	\$ 150.000

*valores expresan Salarios Líquidos

Durante las últimas semanas a la gerencia de la empresa, el sindicato de conductores de “transportes del Sur” hizo llegar un pliego de peticiones, con el objetivo de aumentar los sueldos de los conductores ya que ha juicio no están de acuerdo a los valores del mercado. Ellos reclaman que la empresa al comenzar el proceso de expansión internacional, los reajustes en los sueldos continuaron calculándose de acuerdo al mercado nacional. Según un estudio realizado por el sindicato de conductores de la empresa, las rutas luego de la expansión internacional del año 2004 aumentaron en un 73.4% y el número de viajes para un conductor por mes se incrementaron en un 15.4% (promedio viajes nacionales e internacionales). Además este estudio asegura que en la actualidad, el salario promedio de un conductor que realiza viaje desde Chile para países como Perú, Bolivia, Argentina, Brasil Paraguay y Uruguay esta en el orden de \$750.000.

De acuerdo a lo anterior los conductores de la empresa “Transportes del Sur” reclaman que su labor debe ser reajustada de acuerdo a los valores promedio del mercado, más específicamente, buscan que los conductores que realicen rutas internacionales se les aumente su salario a \$ 700.000. Este sindicato de la empresa pide además un bono de \$15.000 extra para conductores cuyo viaje se extienda sobre las 35

horas. Para los conductores que realicen viajes dentro del país el reajuste de \$ 100.000, ya que debido a la expansión internacional en el transporte de carga, el 65% de los conductores de la empresa realiza viajes internacionales, por tanto solo el 35% restante de los conductores, más los conductores de reserva deben realizar estas rutas dentro del país, amentando en un 25.8% el número de viajes por mes.

Cabe señalar que este sindicato cuenta con el apoyo de los demás sindicatos de la empresa y de la Federación de Transportistas de Chile, y el presidente busca que en dos semanas comiencen las conversaciones con la gerencia. Los dirigentes aseguran que si sus demandas no son escuchadas en la mesa de negociación, llamaran a paro de actividades del 100% de los conductores de la empresa, causando pérdidas millonarias para ésta.

Por su parte la gerencia se defiende asegurando que los sueldos son reajustados de acuerdo al IPC de cada año y que si bien el número de viajes ha aumentado por conductor, cada empleado de la empresa recibe un bono mensual extra al sueldo, debido al aumento de los ingresos anuales que la empresa percibe. Estos bonos extras comenzaron a entregarse desde el mes de Enero del año 2005 y son los siguientes:

Cargo	Bono
Gerente	\$ 80.000
Técnicos	\$ 50.000
Conductores	\$ 55.000
Secretarias y Pionetas	\$ 25.000

Actividad:

Se necesitan equipos de 4 personas cada uno. Uno representará a la gerencia de “transportes del Sur” y otro al Sindicato de conductores. En el equipo de la administración de la empresa debe estar representada por:

Gerente General	Jefe Equipo Negociador
Gerente Recursos Humanos	Asesor 1
Gerente de Operaciones	Asesor 2
Gerente de Finanzas	Asesor 3

Por su parte el equipo de los trabajadores debe quedar conformado de la siguiente forma:

Presidente Sindicato Conductores	Jefe Equipo Negociador
Presidente Sindicato Trabajadores “transportes del Sur”.	Asesor 1
Presidente Federación de Transportistas de Chile.	Asesor 2
Vicepresidente Sindicato Trabajadores “transportes del Sur”.	Asesor 3

De acuerdo al método de Negociación de Harvard (ver Anexo N°8), establecer una negociación con la contraparte con el fin de lograr los objetivos de ambas partes y al mismo tiempo buscar una solución sensata es pos del bienestar de la empresa. De esta forma cada equipo debe:

1. Generar alternativas, es decir, la posibilidad de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa de negociación.
2. Establecer tus intereses y los de la contraparte en la mesa de negociación.
3. Buscar opciones de acuerdo a las cuales se encuentre un beneficio mutuo para las partes.
4. Establecer criterios que permitan legitimar las soluciones planteadas y los procedimientos utilizados.
5. Establecer el nivel de compromiso del posible acuerdo.
6. Generar estrategias que permitan una buena comunicación con la contraparte.
7. Asegurar a la contraparte una buena relación luego del posible acuerdo.

Capítulo 2:

Proceso de Postulación de Valparaíso Como Patrimonio de la Humanidad

Valparaíso - Chile

CAPITULO 2: POSTULACION A CUIDAD PATRIMONIO

En este capítulo se analizará un proceso negociador, que no necesita de una mesa de negociación propiamente tal, como es el caso de los otros tres capítulos que contienen este trabajo de Seminario, sin embargo para el logro del objetivo final, se necesita una serie de acuerdos. El presente análisis trata del proceso negociador o de gestiones con el que el Estado de Chile postula a Valparaíso para ser declarado Patrimonio de la Humanidad, por la UNESCO.

La UNESCO (Organización de Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura) a través de una unidad a su cargo, como es el Comité de Patrimonio Mundial, es la facultada por la Convención de Patrimonio Mundial Natural y Cultural de 1972 para entregar el reconocimiento a los sitios o Estados que postulan, y de su posterior revisión del cumplimiento de las responsabilidades que conlleva el título.

El objetivo de este capítulo es dar a conocer los pasos que se llevaron a cabo por parte del Estado de Chile para conseguir el reconocimiento que significa pertenecer al listado de sitios Patrimonio de la Humanidad, de los cuales se desprenden ciertos criterios que darán pie para realizar un análisis comparativo entre este proceso de Postulación y un Proceso de Negociación simple, lo que ayudará a desarrollar las habilidades negociadoras de los lectores de este Seminario al conocer un tipo de negociación diferente.

En el transcurso de este apartado, se verá como se gestó el proceso, desde el punto de vista de la Unidad de Patrimonio de la Municipalidad de Valparaíso, quien colaboró en el desarrollo de este capítulo. Por otro lado, se intentará comparar la estructura de este proceso con el de una Negociación “común y corriente”, como se ha denominado para el resto de este capítulo, a una estructura de negociación de tres etapas básicas, que más adelante definiremos.

ANTECEDENTES GENERALES

La idea de crear un movimiento internacional para las características de protección en otros países emergió después de la Primera Guerra Mundial, cuando se realizaron las respectivas reconstrucciones en los territorios devastados. Más adelante, el acontecimiento que despertó la preocupación internacional sobre el tema patrimonial, fue en 1959 con la decisión de construir la Represa Alta de Aswan en Egipto, que habría inundado el valle que contiene los templos de Abu Simbel, un tesoro de la civilización egipcia antigua. Esa vez, después de una súplica de los gobiernos de Egipto y de Sudán, la UNESCO decide a lanzar una campaña internacional que los salvaguardara. La investigación arqueológica en las áreas que se iban a inundar fue acelerada y los templos de Abu Simbel y de Philae fueron desmontados, movidos a la tierra seca y vueltos a montar. Esta campaña costó sobre US\$ 80 millones, la mitad de los cuales fue donada por unos 50 países, demostrando la importancia de la responsabilidad compartida de las naciones en la conservación de características culturales excepcionales. Su éxito condujo a otras campañas que salvaguardaban, tales como Venecia en Italia, Moenjodaro en Paquistán y Borobodur en Indonesia por nombrar algunas.

Por lo anterior, la UNESCO inició, con la ayuda del Consejo Internacional sobre los Monumentos y Sitios (ICOMOS⁹), la preparación de un proyecto de Convención sobre la protección del patrimonio cultural y natural. Es así como, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en su 17ª reunión, realizada en París de 1972, el día 16 de noviembre, aprueba la Convención de Patrimonio Mundial Cultural y Natural¹⁰. Esta Convención fue suscrita y luego ratificada por Chile en 1980, rigiendo como Ley de la República.

Dicha Convención responde al hecho de que el patrimonio cultural y natural es en extremo vulnerable, que enfrenta amenazas de diverso orden, que la destrucción o deterioro de

⁹ International Council on Monuments and Sites

¹⁰ En esta Convención aparece expresamente lo que se entiende por patrimonio cultural y natural. **Patrimonio cultural** refiere a los monumentos, a los grupos de edificios y a las características con valor histórico, estético, arqueológico, científico, etnológico o antropológico. **El patrimonio natural** se refiere a formaciones físicas, biológicas y geológicas excepcionales, a los hábitats de especies amenazadas de animales y a las plantas y a las áreas con científico, la conservación o el valor estético.

los bienes que lo componen es una pérdida y empobrecimiento para todos los pueblos del mundo, que muchos países carecen de los medios y recursos para proteger los bienes de esta índole que se encuentran en su territorio, y que es necesario complementar la acción de los Estados correspondientes con la cooperación de la comunidad internacional. En virtud de lo anterior es que esta Convención compromete a los Estados que la suscriben a identificar, proteger, conservar, rehabilitar y transmitir a las generaciones futuras el patrimonio cultural y natural situado en su territorio, reconociendo que esta función les incumbe primordialmente, y que deben actuar con ese objeto por su propio esfuerzo y hasta el máximo de los recursos de que dispongan.

A la vez, la Convención establece un sistema de asistencia y cooperación internacional destinado a secundar a los Estados Partes en la Convención, en los esfuerzos que desplieguen para identificar y conservar ese patrimonio. Los Estados Parte pueden solicitar asistencia del Fondo del Patrimonio Mundial para la preparación de Listas Tentativas y Expedientes de Postulación, misiones de expertos, entrenamiento o capacitación de personal especializado y equipamiento. También pueden postular a préstamos a largo plazo y, en casos especiales, a asignaciones no reintegrables de recursos. El Fondo también provee asistencia financiera de emergencia para bienes severamente dañados o bajo amenaza inminente de destrucción.

El **Comité del Patrimonio Mundial** es la instancia responsable de la aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural. Entre sus atribuciones se cuenta aprobar la inscripción de sitios en la Lista, supervisar su estado de conservación, decidir sobre asignaciones financieras del Fondo del Patrimonio Mundial, entre otras. El Comité del Patrimonio Mundial está compuesto por 21 Estados Partes en la Convención, que se eligen periódicamente por un período de seis años.

La **Lista del Patrimonio Mundial** es una nómina de bienes patrimoniales culturales y naturales de todo el mundo que se consideran de valor universal, es decir, que revisten valor para toda la humanidad, y no sólo para la comunidad o para el país en el que se sitúan.

Actualmente, la Lista del Patrimonio Mundial se compone de 788 bienes. De ellos, 611 son culturales, 154 naturales y 23 mixtos, es decir, culturales y naturales a la vez. De los 178

Estados Partes de la Convención, sólo 134 tiene bienes inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial.¹¹

Además de Valparaíso, dos bienes chilenos están inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial, siendo ambos del patrimonio cultural. Son ellos el Parque Nacional Rapa Nui – inscrito en 1995 – y las Iglesias de Chiloé – inscritas en el año 2000 –. La **Lista Tentativa** de Bienes Culturales de Chile para ser postulados como Sitios del Patrimonio Mundial se compone de otros 16 sitios representativos de la diversidad geográfica, histórica, social y cultural del país, que se irán nominando paulatinamente para su inscripción en la Lista.

¿EN QUE CONSISTE UNA POSTULACIÓN?

Una postulación es el proceso por el cual un estado, país o nación expresa el deseo ante la UNESCO, más específicamente ante el Comité de Patrimonio Mundial, de declarar un sitio para ser considerado Patrimonio de la Humanidad con el fin de identificar, proteger, conservar, rehabilitar y transmitir a las generaciones futuras el patrimonio cultural y natural situado en su territorio, que es un vestigio de lo que ha sido y significado para el desarrollo de su cultura y, por ende, para el mundo en su totalidad.

Según la UNESCO, la Convención de Patrimonio Mundial Cultural y Natural de 1972, que es un instrumento jurídico, se caracteriza esencialmente por unir en un solo documento los conceptos de la conservación de la naturaleza y la preservación de las características culturales, pues ambos factores se relacionan fuertemente con el ambiente natural en el cual se convierte o puede llegar a convertirse en el transcurso del tiempo. La Convención define la clase de patrimonios (bienes patrimoniales) naturales o culturales que se puedan considerar para la inscripción en la lista de patrimonios del mundo, y precisa los deberes de los estados partes en la identificación de características potenciales y su papel en la protección y preservación. Firmando la Convención, cada país promete para conservar no solamente las características del patrimonio universal situadas en su territorio, sino también proteger su herencia nacional.

¹¹ Fuente: www.worldheritagecenter.org Dato actualizado a Octubre de 2004.

La convención también describe la función del Comité del Patrimonio Mundial, en cuanto a cómo eligen a sus miembros y sus periodos de trabajo, y especifica los organismos consultivos profesionales, los cuales pueden asesorar al Consejo en seleccionar las características o requisitos para estar inscrito en la lista de Patrimonio de la Humanidad. La convención además explica cómo el Fondo de Patrimonio Mundial debe ser utilizado y manejado y bajo qué condiciones puede ser proporcionada la ayuda financiera internacional.

La Convención de Patrimonio Mundial incentiva a la comunidad internacional en el tema de conservación y preservación de los sitios patrimoniales, pero las postulaciones debe ser realizadas por los estados, países o naciones, por lo tanto, la UNESCO no hace recomendaciones de los sitios que podrían ser inscritos, sino que es responsabilidad de las partes interesadas la de identificar y conservar un área que sea representativo de su cultura o naturaleza. Es por esta razón que uno de los requisitos ineludibles para solicitar el otorgamiento de este título, es que el sitio postulado debe estar protegido de antemano bajo la legislación nacional o local del estado que lo presente. Teniendo claros estos puntos, los requisitos para presentar un sitio para ser inscrito en el listado de Patrimonio Universal, se dividen según el tipo de patrimonio, ya sea cultural, natural o bien mixto, es decir una mezcla de los dos anteriores. Los requisitos según categorías son los siguientes:

El patrimonio cultural debe:

- ❑ Representar una obra maestra del genio creativo del hombre;
- ❑ Exhibir un importante intercambio de valores humanos, durante un periodo de tiempo o dentro de un área cultural del mundo, aplicado a la arquitectura, tecnología, obras de arte monumentales, planificación de la ciudad o diseño del paisaje;
- ❑ Ser un testimonio único, o por lo menos excepcional, de una tradición cultural o de una civilización que esté viviendo o haya desaparecido;
- ❑ Ser un ejemplo excepcional de un tipo de obra arquitectónica, tecnológica, o paisajística, que ilustra una o varias etapas significativas del desarrollo humano;
- ❑ Ser un ejemplo excepcional de un asentamiento representativo de una cultura, especialmente cuando ella se ha vuelto vulnerable por un impacto que provoque un cambio irreversible;

- Que directamente se asocia a acontecimientos, tradiciones, ideas, creencias u obras artísticas o literarias de valor universal (éste es un criterio usado sólo en casos excepcionales, y junto con otros criterios).

Igualmente importante es la autenticidad de la característica y de la manera que se protege y que se maneja.

Las características naturales deben:

- Ser ejemplos excepcionales que representan las etapas importantes de la historia de la tierra, incluyendo el expediente de la vida, de los procesos geológicos en curso significativos en el desarrollo de las formas de la tierra, o de las características geomórficas o fisiográficas significativas , o
- Ser ejemplos excepcionales que representan procesos ecológicos y biológicos en curso, significativos en la evolución y el desarrollo del agua terrestre, dulce, de los ecosistemas costeros y marinas y de las comunidades de plantas y de animales, o
- Que contenga los fenómenos o las áreas naturales superlativos de la belleza natural excepcional y de la importancia estética, o
- Que contenga los hábitats naturales más importantes y significativos para la conservación in situ de la diversidad biológica, incluyendo éstos que contienen especies amenazadas del valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia o de la conservación.

La protección, el manejo y la integridad del área patrimonial son también consideradas importantes.

Las características mezcladas tienen valores naturales y culturales excepcionales. Puesto que 1992 interacciones significativas entre la gente y el ambiente natural se han reconocido como paisajes culturales.

CONDICIONES BÁSICAS PARA SER INSCRITO COMO PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD

Para ser inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial, los bienes deben cumplir con las tres siguientes condiciones básicas:

1. Cumplir con uno o varios de los criterios predefinidos de valor universal.
2. Contar con autenticidad e integridad.
3. Gozar de protección, sea ésta jurídica, contractual o tradicional, y tener mecanismos de gestión que garanticen su conservación.

Los criterios de valor universal fueron establecidos a nivel de las Directrices Operativas para la aplicación de la Convención. Para el caso de los bienes culturales existen seis criterios y para los bienes naturales existen cuatro criterios.¹²

VENTAJAS DE LA DENOMINACIÓN DE SITIO PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD

Según la Convención del Patrimonio del Mundo de 1972, con la misión primaria de identificar y conservar la herencia cultural y natural, del valor universal excepcional a través del mundo, dictamina en su Artículo 6 que se respete completamente la soberanía de los Estados Parte en esta identificación y conservación de los patrimonios existentes en su territorio, según la legislación nacional, y además que el resto de los Estados Parte reconocen que tal patrimonio constituye una herencia del mundo y que corresponde a la comunidad internacional, la cooperación para la conservación o preservación de éste. Cualquier país puede ratificar la Convención, incluso si no es un Estado miembro de la UNESCO. En una oferta para lograr calidad de miembro universal, la estrategia global para una lista representativa del patrimonio del mundo fue desarrollada, entre otras iniciativas, para animar a países que se conviertan en Estados Parte. El costo es mínimo, los Estados miembros de la

¹² Estos criterios se explican en las Pautas Operacionales del sitio del Centro de Patrimonio Mundial o World Heritage Center que, además del texto de la convención, es el documento principal en herencia del mundo. Los criterios han sido revisados regularmente por el comité para emparejar la evolución del concepto del patrimonio del mundo en sí mismo.

UNESCO contribuyen el equivalente de un por ciento o más de sus deudas anuales de la UNESCO al Fondo del Patrimonio del Mundo, mientras que los signatarios a la convención que no son Estados miembros de la UNESCO hacen contribuciones voluntarias.

Los Estados Parte de la Convención tienen total libertad de solicitar que sus patrimonios culturales y naturales, que consideran de valor universal, sean inscritos en la Lista de la Herencia del mundo, pero con la condición que estas peticiones comprendan sitios que estén situados en su territorio. La UNESCO puede sin embargo ayudar al Estado Parte para establecer una lista tentativa, es decir, un inventario de patrimonios culturales y naturales que se puedan nominar en el futuro, y para preparar el nombramiento de uno de ellos.

CONCIENCIA PÚBLICA

El prestigio que viene de ser un Estado Parte de la Convención y tener sitios inscritos en la Lista de Patrimonios del Mundo, ayudan en la generación de la conciencia pública, ya que el nombramiento o declaración pasa a ser un catalizador e incentivo para la conservación y preservación por parte del gobierno y de ciudadanos igualmente. El incremento de conocimiento, alternadamente, conduce a la mayor consideración y a un alza general del nivel de la protección y de la conservación, realizadas en los sitios patrimoniales. Un Estado Parte puede recibir ayuda financiera, asesoramiento de expertos, ayuda para las actividades promocionales de la preservación de sus herencias, así como para desarrollar los materiales educativos.

AYUDA INTERNACIONAL

Otra ventaja que trae la declaración de un sitio como patrimonio de la Humanidad, es que el Estado Parte puede recibir ayuda internacional, sobretodo si es un país en vías de desarrollo. Esta asistencia consiste en acceso al fondo del Patrimonio del mundo. Anualmente, cerca de tres millones de dólares se ponen a disposición, principalmente países menos desarrollados y países de bajo ingreso per cápita, para financiar proyectos de la asistencia técnica y del entrenamiento, para la preparación de los expedientes o para desarrollar proyectos de conservación. También existe una ayuda de emergencia que se puede hacer

disponible para la acción urgente en la reparación del daño causado por desastres naturales o por hechos humanos. Generalmente, estos fondos financieros centran su atención en la preservación o restauración de los patrimonios mundiales en peligro¹³ por la amenaza de que se pudieran perderse.

IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE POSTULACIÓN.

➤ COMITÉ DE PATRIMONIO MUNDIAL

Este órgano fue creado instalado en 1992 por el Director General de Patrimonio de la UNESCO para asegurar a la administración regular de la Convención de Patrimonio del Mundo.

La misión de este Comité es:

- Animar a los países a que firmen la Convención de 1972 y aseguren la protección de su patrimonio natural y cultural;
- Animar a los Estados Partes de la Convención, a que nominen bienes dentro de su territorio nacional para la inclusión en la lista del patrimonio del mundo;
- Animar a los Estados Partes a que arreglen la divulgación de sistemas en el estado de la conservación de los bienes del patrimonio del mundo;
- Ayudar a los Estados Partes a salvaguardar los bienes de la herencia del mundo proporcionando asistencia técnica y entrenamiento profesional;
- Proporcionar ayuda de emergencia para los bienes patrimoniales del mundo en peligro inmediato;
- Animar la participación de la población local en la preservación de su herencia cultural y natural;
- Animar la cooperación internacional en la conservación del patrimonio cultural y natural.

¹³ Al igual que existe un listado de sitios patrimonios de la humanidad, también existe una nómina de aquellos que son amenazados por desastres naturales o hechos humanos, con el fin de poner mayor atención en ellos y otorgarles apoyo – a los estados en que se encuentran – en su conservación.

Este comité organiza actividades como:

- Las reuniones estatutarias previstas bajo convención de la herencia del mundo;
- La Asamblea General bienal de los Estados Partes;
- Las reuniones anuales del Comité de Patrimonio del Mundo;
- La administración del Fondo de Patrimonio del Mundo.

El Comité de Patrimonio del mundo también:

- Proporciona consejo a los Estados Partes en la preparación de listas y de nombramientos tentativos de bienes para la lista del patrimonio del mundo;
- Organiza asistencia, cursos de aprendizaje y la ayuda internacional de emergencia cuando se amenaza un bien patrimonial;
- Coordina las actividades de supervisión y la preparación de informes sobre el estado de la conservación de los bienes del patrimonio del mundo.

Otras tareas del centro de la herencia del mundo incluyen:

- Arreglo de seminarios técnicos y de talleres;
- Puesta al día de la lista y de la base de datos del patrimonio del mundo;
- Materiales didácticos que se convierten en instrumentos para enaltecer el conocimiento del concepto de patrimonio del mundo;
- Emitir publicaciones para informar al público acerca de la herencia del mundo;
- Trabajar con la industria multi-media para producir las películas documentales y educativas del patrimonio del mundo, al igual que CD-ROMs, libros u otro material.

El Comité de Patrimonio del Mundo se reúne una vez al año y examina las postulaciones y sondea nombramientos anteriores a través de evaluaciones técnicas. Estas evaluaciones de patrimonios culturales y naturales propuestas son proporcionadas por dos organismos consultivos, el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) y la Unión de la Conservación del Mundo (IUCN) respectivamente. Existe un tercer organismo consultivo, que es el Centro Internacional para el Estudio de la Preservación y la Restauración del Patrimonio Cultural (ICCROM) quien proporciona asesoramiento de expertos en la restauración de los monumentos y organiza cursos de aprendizaje.

➤ ESTADO PARTE: CHILE

La parte que solicita es el Estado de Chile, que postula al sitio denominado: Sector del Área Histórica de Valparaíso. En esta postulación colaboró directamente en las gestiones la Ilustre Municipalidad de Valparaíso.

Cuando un Estado Parte de la Convención de 1972, está interesado en postular un sitio de su territorio para ser considerado como Patrimonio de la Humanidad, el compromiso que debe ser en conjunto, es decir, si el gobierno de Chile desea efectuar un nombramiento debe estar dispuesto en poner todos sus esfuerzos en pos de la aprobación de la postulación, incluyendo las entidades fiscales, organizaciones no gubernamentales, privados, universidades, por nombrar algunas. En el caso de esta postulación, si hubo un trabajo en conjunto, pues colaboraron en su proceso diversas instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales¹⁴. La que en primera instancia tuvo un rol protagónico fue la Ilustre Municipalidad de Valparaíso, pues fue quien llevo a cabo las gestiones con ICOMOS, las universidades, diversos Ministerios, privados, entre otros; con el fin de elaborar el primer Expediente de Postulación hasta 1998 cuando se retira este documento, y es en ese momento cuando el gobierno central toma el liderazgo en las gestiones. En el año 1998 se crea bajo el alero de la Municipalidad de Valparaíso, la Unidad Técnica de Patrimonio, la que toma relevancia pues todas las actividades o temas que tengan que ver con lo patrimonial tienen relación con ella. El transcurso de este capítulo toma como referencia el punto de vista de este órgano, que es expresado por su Director, el Sr. Mario Ferrada Aguilar, quien es parte fundamental en el desarrollo de este capítulo.

¹⁴ Las instituciones participantes en la elaboración del Expediente son algunas de las que participaron en este proceso, y usted puede verlas en el Anexo N° 2.

PROCESO DE POSTULACIÓN DE VALPARAÍSO COMO SITIO PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD

El proceso que se presenta a continuación, está relatado por Sr. Mario Ferrada, quien es Director de la Unidad Técnica de Patrimonio, de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso, según el Sr. Ferrada “La idea de postular a Valparaíso ante la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad en un comienzo se gestó en las universidades, donde ellas tuvieron un rol importante y lo siguen teniendo en cuanto a estudiar el patrimonio de la ciudad: patrimonio arquitectónico, urbano, etc. Ese trabajo muy lento, pero muy profundo, fue dando pie para abrir la puerta de una segunda etapa que fue a partir del año 1991, cuando se realiza un Cabildo en la ciudad de Valparaíso, que determina que la ciudad estaba en un proceso de deterioro, abandono; y había que buscar algunos ejes de desarrollo. Se plantearon dos ejes de desarrollo: el Tema Cultural, es decir, que el tema cultural en Valparaíso debía incentivarse, y por otro lado, el reconocer que Valparaíso tenía un patrimonio y que hasta esa fecha no estaba protegido legalmente.

Que tiene que ver eso con la UNESCO, tiene mucho que ver porque esto es el inicio, el germen de lo que se va a dar. Entonces, en año 1993, se comienza como producto de este cabildo, a desarrollar un estudio que permitiera la elaboración y la aprobación de un Plan Seccional¹⁵ que adecue al Plan Regulador¹⁶ existente a la realidad de desarrollo. Ese año 93 comienza la elaboración del seccional de patrimonio, justamente en el área histórica, en el área Puerto; y de todos esos estudios y propuestas, finalmente en el año 1997 se aprueba la modificación del plan regulador mediante un Seccional que identificó y protegió el patrimonio urbano y arquitectónico del Sector Puerto y las zonas típicas, por ejemplo el lugar más antiguo de la ciudad, el lugar de origen y desarrollo... la iglesia La Matriz, y la actividad portuaria radicada en el sector. Después de eso, el puerto fue tomando fuerza, entonces el año '98, algunas autoridades y principalmente las Universidades del Consejo de Rectores de la V

¹⁵ Seccional es una medida o herramienta técnica que permite ir modificando los Planes reguladores. Un plan seccional en otras palabras, es modificar una parte del plan regulador de una ciudad, no su totalidad.

¹⁶ Plan regulador es un instrumento de planificación urbana que tienen las ciudades, es que contiene normas y medidas sobre las construcciones existentes o futuras.

Región, comienzan a manifestar el interés de que estas zonas que estaban protegidas por el plan regulador y con la Ley de Monumentos Nacionales, pudiera también iniciarse un proceso para que integrara la lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO”.

¿Cuál es el momento en que la propuesta toma fuerza?

“Cuando en el año 1997 la Universidad de Valparaíso, realiza la V Jornada de Preservación de Patrimonio, con invitados de diferentes lugares del mundo, relevantes en el tema patrimonial, y una de las propuestas que tuvo una aprobación unánime en las conclusiones de esa asamblea fue la postulación de Valparaíso como Sitio Patrimonio de la Humanidad. Esta Jornada no es una actividad menor, pues reúne a personalidades importantes a nivel mundial en el tema de Patrimonio, y por lo tanto, genera una atracción o interés substancial a este nivel. Entonces la propuesta generada en la Jornada comienza a ser un referente, y con el apoyo de autoridades y universidades esto comienza a tomar forma. En resumen, se faculta a la Municipalidad de Valparaíso, a través de la Oficina de Unidad Técnica de Patrimonio para que genere el estudio de factibilidad de la postulación.

La Oficina de Unidad de Patrimonio se crea en el año 1998 pero ya desde el año '92 se venía trabajando, aunque no existiera éste organismo como en estos momentos. El proceso negociador comienza formalmente el año 1998, no de cero, sino ya con el área patrimonial protegida por el Seccional del Plan Regulador y leyes como lo exige la UNESCO en cada postulación; y además las universidades y algunas autoridades trabajando en el tema. En el año 1998, la Municipalidad de Valparaíso comienza a entablar una serie de relaciones técnicas con Universidades, Corporaciones, Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Ministerio de Obras Publicas, entre otros; para identificar cuál va a ser el trabajo específico de cada uno de ellos, que permita darle forma al Expediente de Postulación¹⁷. En el mismo año se elabora dicho documento.

¹⁷ La UNESCO señala que cada postulación debe ser elaborada mediante un Expediente, el cual es un informe, en el cual se señalan los fundamentos históricos, urbanos, arquitectónicos, sociales y de desarrollo que pongan en evidencia el porqué se está postulando y por qué se debería otorgar el galardón. En el Anexo N° 3 usted podrá encontrar el índice de este expediente, el cual da a conocer los temas o contenidos del que trata el documento general, que es un modelo de los requisitos que exige la UNESCO en cualquier postulación con el fin de ser denominado sitio Patrimonio de la Humanidad.

En el mismo año, la Municipalidad de Valparaíso, entabla el inicio de las relaciones o gestiones con la UNESCO, pero a su vez debe tener flexibilidad para negociar en las distintas instancias – *negociación externa* con la UNESCO y *negociación interna* con los organismos regionales, universidades para lograr que cada uno pueda desarrollar el trabajo encomendado. El año '98 se termina ese Expediente, y es enviado a la UNESCO, bajo la categoría¹⁸ de Centro Histórico Habitado para ser revisado por el Comité Mundial de Patrimonio de la UNESCO.

Durante el proceso de negociación, cuando se reúne la Comisión de la Unidad de Patrimonio (de la UNESCO), ésta recomienda a Chile retirar el Expediente, porque la UNESCO estimaba que todavía no se cumplían una serie de requisitos de gestión y financiamiento para obras de recuperación de patrimonio “...es decir, no es que se rechace el expediente, sino que se le recomienda a Chile retirarlo y de esa manera Chile va a ganar tiempo para avanzar en esas gestiones en estas gestiones que están faltando, cosa que hace Chile.”

El alcalde de Valparaíso – Hernán Pinto, en ese entonces – en vista de que faltaban antecedentes que no tenían que ver con aspectos técnicos, sino con una mayor iniciativa del gobierno, el tema de leyes, inversión económica y gestión, invita a participar al Gobierno Central y desde ese momento éste toma el control total de las gestiones de la postulación y la Municipalidad de Valparaíso después de haber liderado las gestiones pasa a un rol de mero observador¹⁹. El gobierno toma algunas medidas o iniciativas, como por ejemplo declaró a Valparaíso como Capital Cultural de la Nación, sede de la Institucionalidad Cultural de Chile y al mismo tiempo se crea el Ministerio de Cultura ubicado en esta ciudad. Estas medidas hacen ver la fuerza que ejerce el Gobierno, pero al mismo tiempo, eso significa que el poder va quedando en manos de éste. El año 2001 reingresa el Expediente, con todos los complementos que había solicitado la UNESCO, para ser revisado. Dicha organización a

¹⁸ El postulante además de solicitar que un sitio sea considerado como Patrimonio de la Humanidad, debe hacerlo bajo una de las categorías que da la UNESCO pues cada una de ellas tiene características que debe cumplir. Estas categorías se conocen como criterios y más adelante se enumeran.

¹⁹ Un aspecto importante de mencionar es que este tipo de postulaciones deben por obligación ser presentadas por los Presidentes de la República o Jefes de Estado, pues la UNESCO se entiende con estados o países no niveles menores como lo son intendentes, alcaldes, etc.

través de ICOMOS²⁰ Chile comienza a pedir una serie de informes complementarios y finalmente el día 2 de Julio de 2003, la UNESCO le otorga a Valparaíso el título de Patrimonio de la Humanidad a las áreas postuladas, bajo el Criterio N° 3 de la Convención que indica que Valparaíso es un Centro Histórico Habitado con características de ciudad – puerto, en la cual la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencias y Cultura (UNESCO en su sigla en ingles) reconoce el patrimonio cultural donde tenía relevancia la actividad portuaria, y por otro lado, la forma en que históricamente Valparaíso había generado una cultura particular para apropiarse de su entorno, es decir, una situación geográfica complicada con quebradas, cerros, costa, etc. que fue “domesticada” por el porteño para ocupar las laderas, los cerros hasta el puerto, lo que generaba una cultura urbana que era propia y que había que reconocer a nivel universal, por ser un patrimonio único, irrepetible y sobresaliente²¹.

Una vez logrado el título, se inicia una 3° etapa, la que plantea como encontrar las herramientas técnicas, sociales, urbanas, económicas y políticas que sean las más apropiadas para lograr el objetivo de recuperar el patrimonio, en consonancia con algún esquema de desarrollo integral. Posteriormente, y luego de haber obtenido el galardón, se paralizan por un periodo las conversaciones con la UNESCO, por lo que las autoridades porteñas deben centrarse única y exclusivamente en las actividades que servirán para recuperar el patrimonio y así mantener esta condición. Se espera que la gestión con la UNESCO se reanude en el año 2009, cuando una Comisión encargada por ella proceda a revisar las gestiones, inversiones, actividades sociales y condiciones estructurales en que se encuentran las áreas protegidas para ver si es digna de conservar la denominación”.

Es así como, el Sr. Ferrada, arquitecto de profesión, narra el proceso de postulación de Valparaíso ante la UNESCO. A continuación se presenta el desarrollo del Instrumento Metodológico Guía que fue utilizado en la entrevista con esta persona, que servirá más adelante para realizar un análisis comparativo entre un proceso de postulación y uno de negociación común y corriente.

²⁰ International Council on Monuments and Sites

²¹ Único, irrepetible y sobresaliente: son los adjetivos que utiliza la UNESCO para definir a los sitios Patrimonios de la Humanidad.

DESARROLLO DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO

Entrevistado	:	Mario Ferrada Aguilar, Arquitecto.
Cargo	:	Director de la Unidad Técnica de Patrimonio, Ilustre Municipalidad de Valparaíso.
Fecha Entrevista	:	Lunes 24 de Enero 2004
Hora	:	11:00Hrs. - 11:50 Hrs.

1. Preparación de la negociación: ¿Qué actividades o procesos se desarrollaron en forma previa a la negociación?

R: Como en todas negociaciones, la etapa previa de la Postulación de Valparaíso como Patrimonio de la Humanidad, fue de estudio y análisis de la información. Dentro de las actividades previas se pueden considerar todas las reuniones en conjunto con las universidades, ministerios o autoridades relacionados con el tema. Al mismo tiempo se realizaba el ordenamiento de la información que sirviese para elaborar el Expediente²² de Postulación exigido por la UNESCO.

Otra actividad sin duda importante, fue la tramitación de las áreas patrimoniales para recibir la protección legal nacional, denominándose monumentos nacionales o patrimoniales. Esta diligencia debe ser realizada y aprobada antes de postular al reconocimiento que significa ser considerado Sitio Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, puesto que significa un requisito ineludible para la parte solicitante con el sólo fin de ingresar el expediente para ser revisado.

Para elaborar el Expediente, se realizó un trabajo exhaustivo de investigación, el cual constó de diversos temas que van desde lo histórico, respecto a los orígenes y sucesos relevantes que forman parte de la tradición de la ciudad - puerto de Valparaíso; aspectos

²² El Expediente en un Proceso de Postulación es el documento más importante pues es el instrumento que se presenta en primera instancia y en el cual se señalan los fundamentos históricos, urbanos, arquitectónicos, sociales y de desarrollo que pongan en evidencia el porqué se está postulando y por qué se debería otorgar el galardón. Recuerde que en el Anexo N° 3 aparece el índice de este expediente.

legales para la conservación de dichas áreas; identificación de los organismos o instituciones que aportarían un trabajo específico relacionado con el rubro en el cual se desempeñan.

2. ¿Cuántas personas conformaron el equipo negociador?

R: En este proceso de negociación toma una mayor importancia la etapa previa a la “Postulación Propiamente Tal”²³, que consiste en la elaboración del Expediente, que es el documento decisorio para la aprobación o rechazo por parte de la UNESCO acerca de esta solicitud. En esta etapa, participaron una serie de instituciones u organismos como por ejemplo: la I. Municipalidad de Valparaíso, Consejo de Rectores de las Universidades de la V Región, el Ministerio de Obras Públicas, entre otros, por lo tanto el mencionar el número de personas es imposible. (Ver Anexo N° 2: Instituciones Participantes)

3. ¿Qué función cumplió cada uno de ellos en la negociación?

R: Los organismos o instituciones que se involucraron en este proceso tuvieron una labor específica la cual data del rubro que realiza cada uno de ellos en su trabajo habitual, como por ejemplo el Ministerio de Obras Públicas del tema infraestructural, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo en lo que tiene que ver con viviendas e inversión en espacios públicos, etc. Un dato que es imposible pasar por alto, es que los expedientes son presentados única y exclusivamente por los Presidentes o Jefes de Estado, pues la Organización de Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura, al ser en sí misma un organismo multilateral sólo se entiende con Estados, no con personas naturales. El primer Expediente fue presentado bajo el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle y el segundo y definitivo bajo la administración de Ricardo Lagos Escobar.

4. ¿Cuáles eran los intereses en la negociación? ¿Qué se pretendía lograr en un principio?

R: Desde un comienzo el Estado de Chile, a través de el Consejo de Monumentos Nacionales pretendía, postular algún sitio del país para ser reconocido como Patrimonio de la Humanidad y es así como traza la prioridad de los procesos estableciéndose en primer lugar Valparaíso,

²³ El proceso de postulación se divide en tres etapas las cuales son: 1. Estudio y análisis de la información (elaboración del Expediente), 2. Postulación propiamente tal y 3. Evaluación de los resultados

luego las Oficinas Salitreras Humberstone y Santa Laura. Más tarde se incluiría al Campamento Sewell entre los bienes prioritarios a postular.

Por lo tanto, los intereses que se pretendían en un momento son:

- a. Reconocer a nivel mundial los valores relevantes de Valparaíso.
- b. Lograr que a partir de este reconocimiento pudiera gestionarse medidas para la recuperación y conservación del patrimonio.
- c. Lograr que el patrimonio se posicionara como el eje palanca del desarrollo comunal de Valparaíso.

**5. ¿Cuáles eran los objetivos específicos que se formularon para la negociación?
¿Cómo pretendían alcanzar los intereses en cuestión? ¿Se fijaron ciertos límites?**

R: Como el interés número uno fue la Postulación de Valparaíso ante la UNESCO se formularon objetivos específicos que tienen que ver con la elaboración del Expediente, que se dio como el objetivo general, previo a la Postulación. En este proceso hubo diversos objetivos específicos que trataron en temas relativos a la búsqueda de la información, que sirvieran para la argumentación de la solicitud, lograr financiamiento e inversiones en el tema patrimonial.

Un ejemplo de estos objetivos fue la generación un Plan Seccional que pudiera modificar el Plan regulador de la ciudad de Valparaíso con el fin de proteger las áreas patrimoniales. Otro objetivo y actividad necesaria fue la de gestionar y/o acelerar los trámites de reconocimientos legales de las áreas que iban a ser objeto de la Postulación, como medida de protegerlas, facilitar las tareas de restauración y poder integrarlas al listado de sitios o lugares que se propondrán luego ante la UNESCO. Así como éstos, muchos son los objetivos que se plantearon para conseguir el fin último que fue que el Expediente presentado, después de la revisión por el Comité Mundial de Patrimonio fuera aprobado.

6. ¿Cuáles eran los intereses del equipo en la negociación (plan) independiente de la negociación total?

R: La pregunta no corresponde, no puede haber intereses personales en esto. El único gran interés de esta postulación fue lograr el reconocimiento a Valparaíso como Patrimonio Cultural de la Humanidad.

7. ¿Cómo fue el nivel de comunicación entre las partes antes, durante y después del proceso negociador? ¿Influyó en ésta el desempeño o competencias del equipo?

R: El nivel de comunicación entre la UNESCO y el Estado de Chile, fue si se puede decir el justo y necesario, ni más ni menos. La comunicación se llevó en los niveles superiores de ambas partes, por un lado, el Comité de Patrimonio de la UNESCO, y por otro lado, el Poder Ejecutivo chileno y bajo esos niveles, más específico, en la Municipalidad de Valparaíso sólo participaba como un mero observador, es decir se le informaba de las actividades realizadas y sus resultados, no tuvo un papel determinante como lo había tenido en un comienzo hasta la retirada del primer Expediente en el año 1998. Se debe tener en cuenta, que la comunicación en sí se llevo a cabo mediante un intermediario que fue ICOMOS²⁴ (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios) que es una institución asesora de la UNESCO en el tema patrimonial.

Por qué se dice que la comunicación fue la justa y necesaria, es porque se llevó fundamentalmente en términos técnicos, ya sea se consultaba si los estudios e informes iban por buen camino y a su vez desde la otra parte se requerían informes complementarios que sirvieran para fundamentar la postulación.

8. En el caso de fracaso de la negociación ¿Qué se tenía planificado hacer? ¿Qué repercusiones habría tanto para la parte como para los negociadores?

R: Nunca se pensó en que la postulación fracasaría, siempre se estuvo optimista de su resultado final, pues se comprendía que era un proceso complicado, pero Valparaíso reunía

²⁴ La UNESCO se hace asesorar en Chile, en temas técnicos, por diversas consultorías. En el tema de Patrimonio, lo hace a través de ICOMOS, que es una organización no gubernamental internacional de profesionales, dedicada a la conservación de los monumentos históricos y de los sitios del mundo. ICOMOS proporciona un foro para el diálogo profesional y un vehículo para la colección, la evaluación, y la difusión de la información en principios, técnicas, y políticas de la conservación. ICOMOS cuenta con subsidiarias en diferentes países del mundo, las cuales articulan los objetivos de la UNESCO con el país que postula, en este caso es ICOMOS Chile.

todas las características necesarias para postularlo como patrimonio de la Humanidad. Es cierto que se tuvieron que presentar dos Expedientes, pero no porque el primero fuera rechazado, si no que estaba incompleto en algunos puntos como en inversiones en el sector, financiamiento, no en temas técnicos y propios de la condición patrimonial. Es así como el primer informe se retira por consejo de las asesorías de la UNESCO para ganar tiempo y complementar los puntos débiles del expediente. Eso se puede corroborar al comparar ambos expedientes que no distan mucho uno del otro, sino que el segundo posee mayor especificación en los temas administrativos, de inversión y financiamiento.

9. ¿Se trabajó en conjunto con la contraparte en la búsqueda de soluciones? ¿Se “agrandó la torta”?

R: No, en un proceso de Postulación, hay una parte que exige y pide requisitos a cumplir para lograr el galardón y otra parte que es la interesada en recibirlo, por lo tanto, la relación que se da por parte de la UNESCO es la de dar a conocer los requisitos y criterios para que el proceso tome forma, y por la parte solicitante la de fundamentar por qué el sitio postulado debe ser declarado Patrimonio de la Humanidad, de acuerdo con las exigencias a cumplir.

10. Las soluciones y procedimientos utilizados ¿fueron legitimados por personas o instituciones externas a la mesa negociadora o por criterios legítimos?

R: A la legitimación de la postulación (Expediente) estaba dado por cumplir con lo que se establecía en la guía operativa de la UNESCO para este tipo de postulaciones, que es avalada por más de 170 países en el mundo. Por otro lado, al ser el gobierno de Chile, el que patrocinó esta iniciativa se entendía que de por sí estaba legitimado.

11. Evalúe el nivel cumplimiento del compromiso de Chile en el acuerdo ¿se ha cumplido totalmente el acuerdo llevado a cabo?

R: Después de la aprobación del reconocimiento otorgado a Valparaíso el año 2003, se han iniciado una serie de gestiones y actividades orientadas a cumplir con el compromiso con la UNESCO de preservar y estimular la inversión en asuntos patrimoniales en las zonas protegidas. Pero los compromisos tomados en el tema patrimonial son de largo plazo, por

ende, su cumplimiento debe ser paulatino hasta alcanzarlos fehacientemente. La revisión de este cumplimiento esta a cargo de una Comisión de la UNESCO que se hará en el año 2009.

12. ¿Hay alguna gestión en especial que se este dando en este momento?

R: Sí, como la UNESCO pide que en el año 2009 existan inversiones específicas para recuperar el patrimonio, no sólo el patrimonio estructural que es importante, sino también el patrimonio social – cultural, con actividades culturales, económico – productivas, el tema turístico [...] en ese sentido, el Comité de Patrimonio Mundial exige un Plan Maestro²⁵, éste es una cosa concreta y en esa línea la Municipalidad de Valparaíso esta iniciando raudamente los estudios que permitan la aplicación de este Plan, esto representa la gestión en el ámbito técnico. En segundo lugar, gestiones para incentivar la obtención del crédito BID²⁶ de 50 millones de dólares para obras de desarrollo urbano y patrimonial de Valparaíso. En tercer lugar, se están haciendo gestiones para que se pueda desarrollar una estructura de decisiones técnicas con un Comité de gestión del área UNESCO y una corporación que maneje y canalice la inversión privada en el área patrimonial. Éstas son las tres grandes medidas en las que se está progresando, pero hay otra que es más complicada y que no se ha avanzado lo suficiente, es ver de qué manera se integra a este sistema de negociaciones al gran invitado que nunca puede faltar, pero que es el más complejo, que es la Comunidad. La comunidad de Valparaíso, sus habitantes, de qué manera se organizan para integrar el sistema y lo que se haga o no se haga [en la ciudad] tenga la opinión de ella.

¿En el sentido de crear conciencia social?

R: No, más que eso, por ejemplo, si [las autoridades] dicen, “vamos a recuperar las calles con adoquines”, la gente tenga la capacidad de decir “no, primero, me podría solucionar el problema de las plazas y cerros de Valparaíso”, es decir, que haya un poder de negociación desde el proceso de formulación de los proyectos, no como ocurre ahora que a la comunidad se le invita a actos para informarles lo que se va a hacer. Eso es lo más complejo porque es un tema político y tienes que ver como integrar a la gente y tratar que esto no se transforme en un caos.

²⁵ Un plan maestro es una herramienta específica que permite que las partes se pongan de acuerdo, en cuales son las gestiones que se deben desarrollar y cuales son las prioridades a abordar.

²⁶ Banco Interamericano de Desarrollo.

13. ¿Cómo evalúa usted el resultado de la negociación (postulación) y su rol en ella?

R: Bueno, el resultado de la Postulación: excelente, pues se consiguió lo que se perseguía que era el reconocimiento universal. Pero recibir ese galardón no es sinónimo de meta final, sino que desde este momento estamos llamados a realizar una serie de medidas que garanticen la preservación y conservación del patrimonio de Valparaíso.

En cuanto, a mi rol fue participar de un equipo profesional que tuvo que coordinar y ejecutar diversas gestiones técnicas para lograr los resultados esperados y de acuerdo a ellos, hasta este momento me siento satisfecho.

14. ¿Qué recomendaciones, a su juicio, nos daría para postulaciones futuras?

- a. Perfeccionar antes de la Postulación los temas de Legislación sobre el área que se postulará.
- b. Perfeccionar previo a la Postulación las gestiones económicas sobre el patrimonio que se postulará.
- c. Principalmente incorporar a la comunidad previo a la postulación, para que sea ella la primera garante de éxito en la Postulación y luego de ella.

15. ¿Qué consejos nos daría para lograr ser unos buenos negociadores de acuerdo a su experiencia?

- a. Deben tener mucha flexibilidad, sin perder de vista los objetivos estratégicos.
- b. Poseer capacidad de integración con otros equipos de diversas disciplinas.
- c. No perder de vista que la negociación es una herramienta más de un proceso complejo cultural.
- d. Clarificar muy bien que valores se quieren preservar y como se gestionara su recuperación. Plantear o tener claro un modelo de conservación.

ANÁLISIS COMPARATIVO: PROCESO DE POSTULACIÓN V/S PROCESO NEGOCIADOR

Si se tomara cuenta un proceso negociador en su acepción más elemental, podría decirse que se trata de un proceso de comunicación en que dos o más partes desean o intentan llegar a una idea en común. De esta definición se pueden desprender tres factores importantes:

1. Una negociación trata de un proceso: debe ser dinámica, puesto que las partes que participan de ella, deben interactuar e incentivar el entendimiento para que la comunicación llegue a buen término. Este proceso que es dinámico se puede expresar como un sistema, el cual se grafica en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia

En la figura se puede ver como un ente (llámese ente a una entidad, organización o persona natural) emite un mensaje con códigos (entiéndase códigos por la manera de expresar el mensaje, es decir un lenguaje formal o informal, técnico o corriente, en que idioma se manifiesta, etc.) a través de canales que el estime pertinentes a un receptor, que en el caso de las negociaciones se conoce con el nombre de “contraparte”, el cual decodifica o interpreta el mensaje y emite una respuesta, para que se vuelva a repetir el encadenamiento o proceso.

2. En una negociación deben existir dos o más partes: al considerarse un proceso de comunicación, deben existir cuando menos dos partes, pues ambas pueden tener intereses comunes u opuestos y que durante la negociación se brindan puntos de vista, se reciben otros, se intercambian, los cuales ayudarán a arribar a soluciones convenientes y alcanzar un compromiso aceptable para todos.

3. La intención de llegar a un acuerdo: es indudable que una negociación entre dos o más partes se efectúa por la intención de que ellas quedarán en una mejor posición o estado que si no hubiese negociación. Ambas o más partes buscan beneficios provenientes de la negociación y será en el transcurso de ésta cuando se sabrá si se logró lo esperado, no se logró, o bien, se obtuvieron mayores beneficios de los esperados (se agrando la torta)²⁷.

Como se puede apreciar, un proceso negociador se puede comparar con un proceso de comunicación, pero es objeto de este capítulo abordar el tema del Proceso de Postulación de Valparaíso para ser declarado como Patrimonio de la Humanidad, y es por ello que ahora se centrará la atención en realizar un análisis comparativo entre los procesos: negociador y postulación de Valparaíso.

POSTULACIÓN DE VALPARAÍSO V/S PROCESO NEGOCIADOR

Se debe tener en cuenta antes que todo, que no existe dos negociaciones iguales, son tan diversas como la gama de productos, servicios, actividades y acciones que brindan y desarrollan las diferentes organizaciones, instituciones y/o empresas involucradas en este tipo de función, por lo tanto el análisis comparativo que aparece a continuación tiene su base en aspectos o conceptos básicos de una negociación que se pueden aplicar al proceso de Postulación de Valparaíso

La Postulación²⁸ de Valparaíso, desde cierto punto de vista, puede asemejarse a un proceso de negociación común y corriente, ya que al igual que uno de éstos, posee tres etapas fundamentales, las cuales se pueden comparar como se ve en la siguiente tabla. De esta tabla se pueden desprender conceptos propios de un proceso negociador que se irán analizando punto a punto.

²⁷ Esta expresión aparece cuando en una negociación, a raíz de la generación de ideas en conjunto se logran mayores beneficios de los esperados antes de comenzar el proceso negociador.

²⁸ Desde ahora en adelante por Postulación se entenderá como el Proceso de Postulación de un Sitio para ser parte del Patrimonio de la Humanidad.

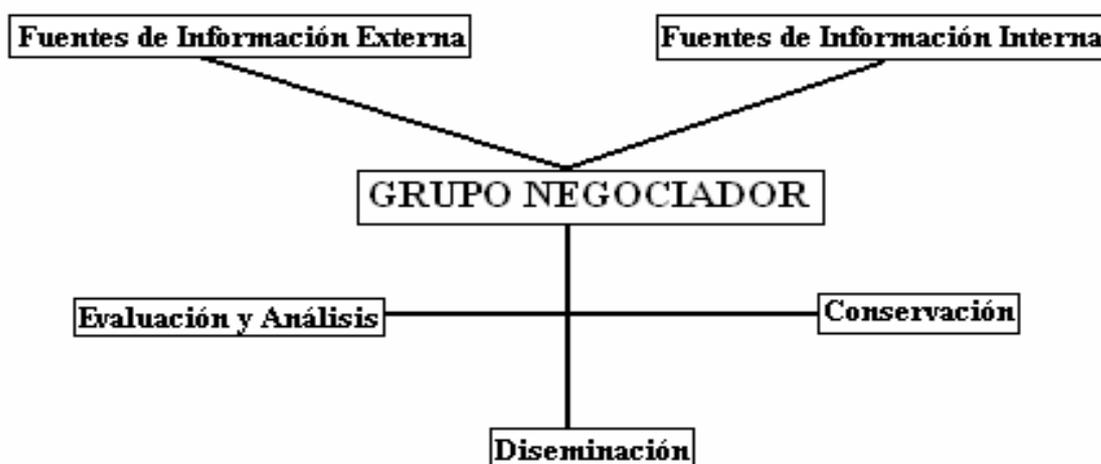
Postulación De Valparaíso		Proceso De Negociación
1°	Estudio o identificación del patrimonio	Preparación de la negociación
2°	La postulación propiamente tal	Proceso de negociación propiamente tal
3°	Etapas de Gestión y revisión del acuerdo	Consolidación y evaluación de la negociación.
Fuente: Elaboración propia		

Etapas 1: Preparación de la Negociación v/s Estudio o Identificación del Patrimonio

En una primera etapa ambos procesos postulan una investigación o estudio de las materias correspondientes a la negociación propiamente tal o segunda fase. En un proceso de negociación común y corriente, en una primera instancia se debe buscar información sobre los temas que se negociarán, la contraparte, estructurar el equipo negociador, formular los objetivos, instaurar niveles, así como también establecer contactos físicos o a través de la tecnología con la contraparte. Por otro lado, en la Postulación de Valparaíso, la primera etapa es más rígida que cualquier otro tipo de negociación, puesto que debe estar abocada a la búsqueda de la información requerida por la UNESCO establecida en un listado incorporado o contenido en un documento llamado “Expediente”, del que se habló en el transcurso de este capítulo, por lo tanto, la búsqueda, estudio y análisis de la información están debidamente normada por el Comité de Patrimonio de la Humanidad y no cabe más que atañerse a ese reglamento.

La preparación de una negociación es una actividad interna del grupo negociador que se desarrolla mediante sesiones de trabajo dirigidas a esclarecer la tarea, dominar el tema de negociación, buscar la información necesaria y definir los roles, de manera que cada uno de los integrantes del equipo conozca los aspectos generales de la negociación y las particularidades de su participación, para lograr con ello, una mayor coherencia e integración del grupo. En el ámbito de la Postulación de Valparaíso, se coordinaron reuniones de trabajo en conjunto en las cuales participaron entre otras organizaciones la

Ilustre Municipalidad de Valparaíso, el Ministerio de Obras Públicas, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, las Universidades del Consejo de Rectores de la V Región. Estas reuniones estaban dirigidas por la Municipalidad de Valparaíso y cumplían el mismo rol que en una negociación, cual es el de dar a conocer a los partícipes de este proyecto, aspectos generales de la postulación y cual sería su trabajo específico en la elaboración del Expediente o actuación particular en este proceso. Esta etapa depende, en buena medida, de la organización del sistema de información del proceso. Éste sistema debe basarse en la estructura, misión y posibilidades propias que se desprenden del objetivo general de la negociación o postulación. Entre las principales actividades de información se destacan: la captación de información interna y externa sobre el objeto de la negociación, la contraparte y sus negociadores, así como la evaluación y análisis de esta información y su diseminación a los miembros del Grupo Negociador y otros implicados. Como sabemos la información puede provenir tanto de fuentes internas como externas y su estudio previo o filtro permitirá evaluar si es fidedigna y si está acorde con el objetivo que se persigue. La siguiente figura esquematiza el flujo de información y las actividades que se deben desarrollar con ella.



Fuente: Elaboración propia

En un proceso negociador la pertenencia de la información suficiente permitirá:

- Evaluar las fortalezas y debilidades de la contraparte e identificar las propias con respecto al objeto de la negociación.
- Conocer opiniones de la otra parte. Conocer opiniones sobre ella.

- Disminuir la incertidumbre y evitar sorpresas.
- Elaborar propuestas y sus variantes.
- Reconocer y enfrentar cambios en el desarrollo de la negociación.

Así como en un proceso negociador la información es una gran fuente de recursos y por tanto, uno de los factores que contribuyen a situar en una posición favorable a la parte para obtener buenos resultados en la negociación, para la Postulación de Valparaíso o cualquier sitio, las fuentes de la información, sus características y posterior análisis son la base y elemento fundamental de todo el proceso, pues será ésta la que dará los sustentos o argumentos para el inicio de las gestiones con la UNESCO. Se debe recordar que el documento principal en toda postulación ante la UNESCO es el Expediente, ya que es éste la carta de presentación del sitio, por lo que la utilización de la información que contendrá es primordial para lograr el galardón. La información utilizada para la confección del Expediente de Postulación abarca varias áreas que van desde lo histórico, el marco legal, la atracción de inversiones, análisis de proyectos de preservación y conservación del patrimonio, entre otras²⁹. La gama de áreas es amplia, por lo tanto se debe contar con la participación de numerosas instituciones u organismos que manejen cada una de ellas y a su vez éstas se deben comprometer a trabajar en conjunto lo que se hace complicado al ser tantas y de rubros disímiles. Por lo anterior, el rol de coordinador, que en un comienzo recayó en la Municipalidad de Valparaíso y luego, en el Gobierno Central, fue de gran ayuda para lograr el fin último.

En la etapa de preparación se deben tener claros los intereses, o en otras palabras, lo que se pretende conseguir con la negociación, al igual que la postulación de Valparaíso, ya que de estos intereses se desprenderán los objetivos específicos que ayudarán a alcanzarlos. La determinación de los objetivos servirá a su vez como criterio de evaluación del acuerdo firmado, es decir, indicarán el éxito o fracaso de la negociación para cada parte.

Una buena preparación produce en los negociadores varios beneficios importantes:

²⁹ Ver Anexo 3 donde aparece el Índice del Expediente y se pueden ver la amplia gama de temas que trata.

1.- Dará confianza, ya que tendrá muy claros los objetivos que quiere conseguir y de qué forma hacerlo.

2.- Permitirá pensar con precisión: puesto que conocerá las líneas de su plan estratégico, lo cual le permite concentrarse en escuchar activamente al contrario.

3.- Podrá hablar de forma positiva: adaptándose a la forma y estilo de negociar del otro, intentando comprender sus puntos de vista.

4.- Optimizará el tiempo de la negociación: al haber preparado la estrategia, tácticas y argumentos, consiguiendo de esta forma no divagar e ir directamente al grano.

Diferencia entre ambos procesos en la primera etapa:

La diferencia entre los procesos en cuestión se encuentra en la rigurosidad del establecimiento de los temas que abarcara el análisis en la primera etapa, pues en una negociación común y corriente son las partes quienes deciden autónomamente los tipos de información que les interesará estudiar y depende de ellos que la cantidad y calidad de ésta³⁰, en cambio en el proceso de postulación de una ciudad o sitio para recibir el galardón de “Patrimonio de la Humanidad” existe un listado de requisitos, que exige la UNESCO y que la parte que solicita debe desarrollar punto por punto, sin apartarse de este planteamiento.

Etapa 2: La Negociación Propiamente tal v/s La Postulación Propiamente Tal

Cuando toma lugar la negociación en sí, ya sea que se trate de un encuentro físico, en el lugar, horario y fecha que determinen las partes, o bien, a través de tecnología, entendiéndose por tecnología, todos los medios de comunicación que pudiesen servir para establecer un acercamiento entre las partes (teléfono, fax, e-mail, etc.); cada una de las partes delimitan cuestiones de procedimiento, ya sea su presentación, establecer una presidencia si fuese necesario, el orden del uso de la palabra, el orden del día; y en su caso, la creación de comisiones. Una vez que se haya acordado los aspectos formales, empieza la negociación de los contenidos.

³⁰ Sin duda alguna, la parte que llegue a la mesa negociadora con la mayor cantidad de información de calidad, será quien tendrá la mejor opción de salir airoso de la negociación.

Un punto que se debe tener claro, es en que toda negociación, incluido un proceso de postulación, las gestiones o contactos entre las partes deben existir antes de comenzar la segunda etapa. Esto puede sonar muy obvio, pero no lo es tanto, pues si bien es cierto, alguien puede decir algo como esto: “bueno, si voy a comprar un producto, a una empresa X, si no la conozco, lo primero que debo hacer es pedirle una cotización y así me estoy contactando con ella”. Éste es un tipo de contacto aunque el ejemplo parezca rústico, no obstante se espera que no sea el único sino que éste sea el puntapié inicial para la seguidilla de contactos antes de la negociación en sí, pues esto abrirá una relación entre las partes, y el inicio de las conversaciones ya no será en un ambiente de desconfianza como la mayoría de las negociaciones cuando las partes no se conocen previamente, y en este contexto hay una mayor posibilidad que se “agrande la torta”.

En la segunda fase, es cuando existe un mayor flujo de comunicación, pues en una negociación representa el encuentro físico o tecnológico de las partes, lo mismo que en la postulación, que una vez terminada la elaboración del Expediente, es el Presidente de la República, el encargado de presentarlo ante la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO), más específicamente la Comité de Patrimonio Mundial para que este documento sea revisado. Es en este momento específico cuando pasa desde la primera a la segunda etapa. La comunicación en una postulación, una vez entregado el Expediente, se puede dividir en dos tipos, la primera de ellas se puede denominar un conjunto de reuniones extraprogramáticas o informales que juega una suerte de “Lobby” entre la parte solicitante y participantes de la UNESCO (Comité de Patrimonio de la Humanidad) en cuyas relaciones el rol del que solicita al igual que en todo el proceso es de dependencia de su contraparte, ya que para reunirse con ella se debe adecuar a sus horarios, lugares de concurrencia, entre otros. La segunda etapa es la asistencia a las convenciones bienales del Comité del Patrimonio de la Humanidad que tiene sede en Paris y que cada año se realiza en un lugar diferente, y se reúnen todos los Estados Partes.

Otro punto importante que se desprende del párrafo anterior, es la relación que se da entre las partes, pues en una negociación los participantes dan sus propuestas y puntos de

vista, y transan hasta llegar a un punto de equilibrio, o bien puede ser que una de ellas posea un mayor poder de negociación conferido por sus características propias, pero en este sentido también hace concesiones que pueden significar el mejoramiento de la relación entre las partes. Por otro lado, en un proceso de postulación, existe una relación de dependencia absoluta de la parte que solicita frente al Comité de Patrimonio Mundial de la UNESCO, porque el Estado parte debe cumplir con todas las exigencias que éste pide, de lo contrario no se lograría el galardón. Esta etapa termina cuando las partes llegan a un acuerdo que encuentran beneficioso y lo firman o ratifican, en el caso de una negociación. En el caso de una postulación esta fase acaba cuando la UNESCO a través de del Comité de Patrimonio Mundial, aprueba el Expediente y otorga el reconocimiento al sitio propuesto.

Etapa 3: Etapa de Gestión y revisión del acuerdo v/s Consolidación y evaluación de la negociación.

Es en esta etapa donde se presentan la mayor cantidad de disyuntivas, ya que para una negociación, es el momento culminante en el cual se revisan las concesiones otorgadas, beneficios obtenidos y se evalúa en forma general los resultados de las conversaciones. En cambio, en un proceso de postulación, la obtención del título, representa un logro importante, pero no es el final de las gestiones, más bien significa el comienzo de una nueva serie de negociaciones de carácter local o nacional que tienen que ver con el mantenimiento del galardón y cumplimiento de los compromisos llevados a cabo ante la comunidad internacional, de preservar y conservar las áreas patrimoniales de Valparaíso, que pasaron a ser patrimonio de la humanidad.

Por lo anterior, esta etapa en un proceso de postulación plantea como encontrar las herramientas técnicas, sociales, urbanas, económicas y políticas que sean las más apropiadas para lograr el objetivo de recuperar el patrimonio, en consonancia con algún esquema de desarrollo integral. Después de la aprobación del reconocimiento otorgado a Valparaíso el año 2003, se han iniciado una serie de gestiones y actividades orientadas a cumplir con el compromiso con la UNESCO de preservar y estimular la inversión en asuntos patrimoniales en las zonas protegidas. Pero los compromisos tomados en el tema patrimonial son de largo

plazo, por ende, su cumplimiento debe ser paulatino hasta alcanzarlos fehacientemente. La revisión de este cumplimiento esta a cargo de una Comisión de la UNESCO que se hará en el año 2009.

Todas las gestiones, que se realicen en esta etapa deben estar contenidas en un Plan Maestro, que es un documento en el que aparecen todas las actividades a desarrollar jerarquizadas, pues será éste el que servirá de guía, cuando la comisión revisora del área UNESCO estudie el cumplimiento del compromiso llevado a cabo y si las áreas patrimoniales de Valparaíso son dignas de mantener el reconocimiento.

CONCLUSIÓN

Hasta el momento, se ha analizado como se gestó el proceso de postulación de Valparaíso para ser denominado sitio patrimonio de la humanidad, del cual se pueden extraer diversos aspectos que nos ayudan a entenderlo desde el punto de vista de una negociación. La preparación de la negociación la Postulación de Valparaíso, como en todos los procesos negociadores, es una etapa de estudio y análisis de la información. La actividad principal en esta etapa, es la elaboración del Expediente de Postulación, exigido por la UNESCO y las diligencias que se llevaron a cabo para desarrollarlo, cuentan entre otras, las reuniones en conjunto con las universidades, ministerios o autoridades relacionados con temas que van desde lo histórico hasta los aspectos legales pertinentes a los sitios patrimoniales.

En cuanto al número de personas que participó en este proceso, es prácticamente imposible mencionarlo, puesto que este tipo de negociación trata de un trabajo en conjunto de diversas instituciones u organismos que colaboran brindando una labor particular dependiendo de su área de desarrollo, por ejemplo el Ministerio de Obras Públicas del tema infraestructural, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo en lo que tiene que ver con viviendas e inversión en espacios públicos, etc. (ver Anexo N° 2: Instituciones Participantes). Si hablamos de los intereses de la parte en la negociación [El Estado de Chile] serían: reconocer en el ámbito mundial los valores relevantes de Valparaíso, a partir del cual pudieran gestionarse medidas para la recuperación y conservación de las áreas patrimoniales y se posicionen como el eje de desarrollo comunal de Valparaíso. Para lograr alcanzar estos intereses se plantearon algunos objetivos específicos, como por ejemplo, generar un Plan Seccional que pudiera modificar el Plan regulador de la ciudad de Valparaíso con el fin de proteger las áreas patrimoniales.

Cuando se preguntó, si es que existían intereses personales del equipo negociador, concurrió una expresión de asombro, y el entrevistado contestó que en este tipo de negociación, no puede haber intereses personales. El único gran interés de esta postulación fue lograr el reconocimiento a Valparaíso como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Respuesta que a juicio de los autores de este Seminario, deja una incógnita, pues si bien es cierto un

negociador debe avocarse a los intereses de la parte en su conjunto, él también es una persona y tiene apetencias.

La comunicación y relación entre las partes, toma lugar a través de un intermediario, llamado ICOMOS (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios) que es una institución asesora de la UNESCO en el tema patrimonial. Por el lado del plan de contingencia o plan B, este proceso de postulación, no se preocupó de estructurarlo, pues el Estado Chileno tenía confianza en la obtención del galardón, considerando que sería complicado, pero no imposible, dadas las características intrínsecas del sector de Valparaíso postulado. Este tema es algo complicado, cuando se habla de un proceso de negociación, puesto que es importante tener una alternativa a la hora de negociar, no tan sólo en el caso de que ésta fracase, sino que ayuda a tener una mayor confianza en las conversaciones, del hecho de conocer hasta donde ceder o simplemente “poseer una carta bajo la manga”.

El acto de buscar y generar ideas en conjunto, es la plataforma de todo proceso negociador, no importando el tamaño o nivel del poder negociador de las partes, porque todos deben ceder para lograr que la negociación llegue a buen término. En un proceso de Postulación, hay una parte que exige y pide requisitos a cumplir para lograr el galardón y otra parte que es la interesada en recibirlo, por lo tanto, la relación que se da es de dependencia absoluta y se podría decir que es una excepción a la norma. Hoy en día, la Postulación de Valparaíso³¹, está en su tercera etapa, la cual trata de gestionar proyectos de preservación y conservación de las áreas patrimoniales para la mantención del galardón otorgado por la UNESCO, y es responsabilidad del Estado de Chile en su expresión más amplia, considerando a las autoridades y comunidad, tanto nacional como internacional, colaborar en estas gestiones.

³¹ Si desea obtener mayor información sobre este proceso, puede dirigirse al Anexo 4, donde se encuentran los principales Hitos de la Postulación de Valparaíso.

CASO PRÁCTICO 3: POSTULACION DE UN SITIO PARA SER DENOMINADO PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD

Una vez leído este capítulo, estas capacitado para desarrollar una postulación y/o establecer un posible lugar para ser determinado como patrimonio de la humanidad ya que conoces los requisitos y los procedimientos para tal actividad.

Actividad:

Establece, de manera breve como seria un proceso de Postulación ante la UNESCO, de un lugar “X”.

Para esto, es necesario establecer dos partes: el Estado solicitante y la UNESCO, a través del Comité de Patrimonio Mundial, cuyos roles se pueden encontrar en el transcurso del capítulo. De este modo, se necesita de dos grupos de trabajo, de cuatro personas cada uno, que representen los intereses de cada una de las partes.

☞ Para el Estado Solicitante:

1. De acuerdo a los antecedentes y requisitos presentados en este capítulo, determina un sitio o lugar que pueda ser postulado como patrimonio de la Humanidad.
2. Determina cuales serán las características en las que se deberá resaltar dicha postulación.
3. Identifica cuales serán los temas a investigar para la elaboración del expediente de postulación (ver anexo 3).
4. Elabora en forma resumida el expediente antes mencionado. (un máximo de 25 paginas).

☞ Para la parte representante de la UNESCO:

1. Investiga las normas y procedimientos para que un sitio, pueda recibir el galardón de ser considerado patrimonio de la Humanidad (la lectura de este capítulo es de gran ayuda)
2. Céntrate en tu rol de autoridad u organismo regulador para la actividad
3. De acuerdo a los conocimientos obtenidos, determinar si la postulación fue exitosa o no. Fundamentar.

Una vez terminado el proceso analiza:

- ¿Cual es la relación que se produce entre las partes?
- ¿Como fue el nivel de comunicación entre las partes?
- ¿Se puede establecer una lluvia de ideas para generar opciones de acuerdo entre las partes?
- ¿Se puede comparar este proceso con una negociación internacional comercial? ¿desde que punto de vista?

CASO PRÁCTICO 4: POSTULACION PARA SEDE DEL CAMPEONATO MUNDIAL DE FUTBOL 2014

Cada 4 años la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), realiza un campeonato mundial de la categoría. Ya en el año 1962 el país tuvo el privilegio de ser sede, ese año las mejores selecciones de fútbol se dieron cita en las principales ciudades del país convocando a miles de fanáticos de todo el mundo y periodistas de las más diversas nacionalidades.

Desde el año 2002 de acuerdo a la política de la FIFA de rotar las sedes de los campeonatos mundiales por los distintos continentes del mundo, se optó por realizar esta fiesta en el continente asiático, específicamente en las principales ciudades de Corea y Japón. Para la realización de este campeonato, estos países invirtieron miles de millones de dólares tanto en la construcción de estadios como hoteles, además de infraestructura para las ciudades que acogieron este mundial.

Continuando con esta política de la FIFA, el continente elegido para el campeonato mundial del año 2006 fue el europeo, específicamente en las principales ciudades de Alemania. Para el año 2010 África cobijara el torneo en Sudáfrica, siendo éste el primer mundial realizado en este continente.

Para el año 2014 el continente elegido fue Sudamérica, de acuerdo a esto varios países se interesaron en realizar este torneo. Los candidatos para realizar este campeonato deben cumplir con una serie de requisitos y que dicen relación principalmente a aspectos como: la infraestructura deportiva, turística y urbana; las posibles ganancias que generaría tanto para el país, la FIFA, los sponsors como para las federaciones participantes; la tradición futbolística del país postulante; y el desarrollo económico y social del país que presenta como potencial sede.

De acuerdo a lo anterior los países postulantes para la adjudicación de la realización del campeonato mundial de Fútbol del año 2014 son:

- Brasil
- Argentina
- Chile
- Uruguay

Todos estos postulantes, en diferentes grados, cumplen con la mayoría de los requisitos anteriormente nombrados para la realización del torneo, pero también cabe señalar que poseen diversas falencias que les impiden la adjudicación inmediata.

Actividad

Se debe realizar la reunión del comité de la FIFA para la elección de la sede del mundial del año 2014, para esto deben estar presentes todas las comisiones que defienden los intereses de los países postulantes.

Para el desarrollo de la actividad se necesitan 5 grupos de 4 personas cada uno. Cuatro de estos grupos deberán representar a cada uno de los países postulantes para la realización del campeonato mundial del año 2014. Cada uno de estos grupos deben constar con:

- Presidente de la comisión organizadora
- Presidente de la federación de Fútbol del país postulante.
- Representante de la autoridad de gobierno del país postulante
- Un empresario interesado en invertir en el proyecto

El quinto grupo representara al comité de la FIFA y estarán encargados de elegir el país sede para la preparación del campeonato mundial de acuerdo a los postulados entregados por cada una de las comisiones de los países postulantes en la reunión del comité de la FIFA. Este comité debe estar conformado por:

- Presidente de la FIFA
- Presidente de la confederación Sudamericana de Fútbol.
- Representante de la empresa ADIDAS, marca oficial de la FIFA
- Secretario general de la FIFA

Para esto cada una de las comisiones de los países postulantes debe:

1. Definición del equipo negociador y determinar la función de cada uno de los integrantes.
2. Realizar un análisis FODA de la potencial realización del campeonato mundial de fútbol en sus respectivos países.
3. Determinar las probables soluciones a los problemas encontrados en el análisis realizado en el punto anterior.
4. Crear estrategias de marketing para la promoción y publicidad del campeonato mundial.
5. Determinar las actividades y procedimientos necesarios para la creación de una estrategia de negociación para enfrentar la reunión del comité de la FIFA, tanto para el comité como para los otros países postulantes.
6. Determinar los objetivos e intereses en la postulación.
7. Generar opciones para el cumplimiento de los objetivos e intereses anteriormente planteados.
8. Legitimar los procedimientos y las posibles soluciones planteadas.

Por su parte los representantes del comité de la FIFA deben realizar las siguientes actividades:

1. Determinación de las funciones de los integrantes del comité.
2. Realizar un estudio de las fortalezas y debilidades de cada uno de los postulantes.
3. Realizar la reunión para la elección de la sede del campeonato del año 2014.
4. Definir objetivos específicos e intereses de la realización de este torneo en Sudamérica con el fin de extrapolarlos con los intereses y objetivos de los postulantes.
5. Centrarse en el rol de organismo regulador del fútbol para el momento de analizar cada una de las posturas.
6. Elegir la sede de acuerdo a los intereses de esta Federación y a los objetivos específicos que se plantearon anteriormente.

Capítulo 3:

Negociación Comercial Internacional

Negociación de Empresa Southern Food Trading

Con Clientes en Europa

Viña del Mar - Chile

CAPITULO 3: NEGOCIACIÓN DE INTERMEDIARIOS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

Hoy son pocas las empresas que pueden subsistir actuando sólo en su mercado local. Por esto, la tendencia actual es que éstas busquen traspasar su ámbito geográfico tradicional, aprovechando las oportunidades que ofrecen otros mercados o talvez empujadas por la saturación en sus propios mercados.

Gran parte del tiempo de trabajo de los directivos de las empresas con actividad internacional o del personal de los departamentos de exportación o internacionales se dedica a negociar. Se negocia con otras culturas y con otros mercados: las operaciones de compra o venta, la contratación de agentes o distribuidores, la constitución y desarrollo de joint-ventures, franquicias, fusiones y adquisiciones o alianzas estratégicas, por mencionar sólo algunos de las actividades comerciales más habituales.

Los negociadores de distintos países no sólo están separados por barreras geográficas, una lengua distinta y diferentes normas de protocolo; también les separa la forma distinta de percibir el mundo, definir objetivos, expresar lo que piensan y sienten o la forma de mostrar o esconder sus motivaciones e intereses. Negociar entre culturas diferentes añade una complejidad significativa al proceso de negociación. No todas las culturas negocian desde la misma perspectiva estratégica, ni muchos de los importantes fenómenos de la negociación tienen la misma interpretación en diferentes culturas.

Parte del éxito en una negociación internacional reside en la capacidad de abstraer los aspectos culturales y predecir en qué manera pueden afectar para bien o para mal durante el proceso negociador.

BROKERS O INTERMEDIARIOS

Las firmas generalmente deben acudir a socios estratégicos para desarrollar todas las etapas de marketing de manera adecuada, sumado esto a la necesidad de ejercer exitosamente el proceso de distribución de productos, las empresas deben acudir a otras empresas que realicen dichas funciones de manera especializada. En muchas ocasiones, las compañías deben cubrir necesidades de logística, embalaje o empaque para desarrollar correctamente sus actividades. Estas necesidades toman mayor relevancia cuando el consumidor final del producto en cuestión está fuera de las fronteras del país productor, por lo tanto, los esfuerzos se deben redoblar con el fin de que el consumidor quede totalmente satisfecho y al mismo tiempo lograr el objetivo anterior de la manera más eficiente posible a través de los canales de distribución más adecuados para esto. Por otra parte, existen empresas especializadas en conocer e interpretar cada una de las necesidades de los consumidores finales, por lo cual la tarea de vender los productos en el mercado consumidor final se hace de manera más eficaz, implicando una reducción de costos en términos reales.

Ante esta situación, nace la necesidad para las empresas de utilizar intermediarios o brokers, que realizan todas estas labores, que habitualmente no están al alcance de la empresa o que simplemente no se ejecutan con eficiencia. El delegar en alguien con experiencia la tarea de distribuir los productos, puede significar ciertamente un ahorro de dinero, tiempo y esfuerzos.

En este capítulo se analizará las implicancias de las negociaciones que se producen entre intermediarios y clientes o consumidores finales que generalmente se encuentran en otros continentes o fuera de las fronteras del país. Este tipo de relaciones son cotidianas en el comercio internacional, en donde a estos intermediarios se les conoce como corredores o brokers³².

³² Esta clase de intermediario es la que sirve de enlace entre compradores y vendedores sin tomar nunca posesión física de ningún producto.

CANALES DE DISTRIBUCION

Fabricado y promocionado un producto, el siguiente paso es venderlo, es decir, llevarlo al consumidor final quien será el encargado de adquirirlo. La mayoría de las empresas productoras, contratan los servicios de brokers que generalmente son negocios que operan en forma independiente, dedicadas a generar enlaces y contactos entre mayoristas y empresas que se encuentran en otros países.

Los canales de distribución se pueden definir como una serie de organizaciones interdependientes, que hacen parte en el proceso de lograr que un consumidor pueda adquirir o utilizar un producto o servicio. Se utiliza un intermediario, ya que éstos conocen mejor los mercados, tienen mayores contactos y su experiencia puede reportarle a la empresa que lo contrata, una mejor labor que la que pudiera hacer ella misma. Además con un tercero se ahorran gastos de distribución, ya que la empresa contratista no tendría que contactar a todos sus clientes directamente, sino que lo hace por medio del canal.

Se puede decir que existe una simbiosis entre intermediario y productor, ya que uno depende del otro para subsistir y pueden ganar mucho si ambos se esfuerzan al máximo. Un distribuidor depende de un productor, ya que éste debe ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de los clientes, y un productor depende de un distribuidor, ya que este último es el encargado de conseguir los contactos pertinentes y atraer buenos clientes.

Los canales de distribución juegan un papel importante para que los productos lleguen a nuestro poder, y sin ellos, definitivamente adquirir un bien o servicio sería un proceso muy largo, dispendioso y demasiado enredado.

SOUTHERN FOOD TRADING

Esta empresa se encuentra localizada en la ciudad de Viña del Mar. La razón de la ubicación dice relación, a una cuestión estratégica, ya que esta ciudad es una zona privilegiada dentro de Chile, a 110 Km. de la capital, Santiago y de su aeropuerto internacional, y sólo a minutos de Valparaíso y San Antonio, los principales puertos comerciales de nuestro país. Además de esta forma logran mantener un estrecho contacto con el quehacer comercial en Chile, una de las variables más importantes que afectan el desarrollo de la actividad de este tipo de empresas.

Southern Food Trading es una empresa chilena constituida por profesionales jóvenes con amplia experiencia en comercio internacional, cuyo propósito está orientado a apoyar y desarrollar la gestión de comercialización de productos hortofrutícolas de exportación e importación a escala mundial. La función de esta empresa radica principalmente en la búsqueda de ofertas de carácter exportables que puedan presentarse en el mercado nacional y de esta forma, lograr insertarlas en el mundo globalizado, principalmente en el mercado europeo.

Las principales ventajas de esta empresa son los conocimientos de los mercados en los cuales operan, y por consiguiente, la vasta experiencia negociadora que poseen con los clientes existentes en éstos. Lo anterior implica que en definitiva la labor de insertar los productos chilenos en el exterior pueda ser desarrollada de manera más eficiente y por personas expertas en la materia que poseen un alto nivel de preparación y conocimientos, además de lo que significa la experiencia de negociar día a día con distintas personas de las más diversas culturas.

Junto con el conocimiento de los mercados internacionales, el enfoque dedicado a los clientes que la empresa posee y la prestación de servicios de alta calidad, permiten a la empresa satisfacer variadas necesidades de comercialización en forma cómoda y rápida.

Para este tipo empresas, el objetivo diario es la constante búsqueda de un nivel superior de calidad en la prestación de un servicio integrado en lo que respecta a la venta de un producto, analizando meticulosamente todas las fases de la cadena logística.

Por otra parte, la empresa estudiada selecciona cuidadosamente los productos que venden y además de crear una amplia gama de servicios para satisfacer cada uno de los requerimientos que sus clientes pudieran tener. De esta forma la empresa presenta la siguiente gama de productos y servicios, las cuales están organizadas por categorías:

Productos	Servicios
1. Frutas secas	1. Solicitud de cotizaciones
2. Verduras deshidratadas	2. Especificaciones de productos
3. Hongos silvestres	3. Solicitud de muestras
4. Leguminosas	
5. Especias	
6. Condimentos	
7. Conservas	
8. Productos del mar	
9. Semillas y otros	

ANÁLISIS DE NEGOCIACIONES DE SOUTHERN FOOD TRADING

El siguiente análisis tiene por objeto comprender la manera en cómo enfrenta esta empresa las negociaciones de los productos que ésta ofrece con sus clientes los cuales están ubicados a kilómetros de distancia, principalmente en Europa. Todos los procesos negociadores que esta empresa afronta, cobran aún mayor relevancia debido a que son con empresas que están ubicadas en distintos países, y por tanto, presentan claras diferencias a la hora de negociar.

Otro aspecto fundamental es el hecho que para estas negociaciones, las partes no conforman una mesa de negociación como tal, sino que las negociaciones se hacen a distancia y por los medios de comunicación disponibles lo que hace mucho más meritorio el alcanzar acuerdos, ya que para obtener un pacto se debe la ganar confianza de las partes, confianza que, en este caso, debe lograrse por medio de las herramientas telecomunicacionales que el mundo dispone.

El gerente de Ventas de esta empresa, el Sr. Matías Guarello W., quien es el entrevistado en el presente capítulo, es el encargado de llevar a cabo todos los procesos negociadores que pueda enfrentar la empresa. Para este gerente, el trabajo que realiza es de una complejidad enorme y de una diversidad inmensa, siendo la seriedad que la empresa pueda ofrecer a sus clientes, lo fundamental para alcanzar el éxito. Al momento de explicar y analizar el trabajo que se desarrolla en esta empresa, el gerente de ventas de Southern Food Trading señala lo siguiente: “para poder trabajar en este rubro debes saber que todo el comercio internacional está regido por los INCOTERMS, que son condiciones de ventas muy bien conocidas por todo el mundo y para estar en este tema debes saber que esto existe y que se utiliza diario, además que son términos claros que se deben manejar en forma correcta. Sin embargo, es importante dejar de manifiesto que estas condiciones de ventas van a depender mucho del tipo de producto, tipo de mercado, condiciones de pago, etc. Por otra parte, al momento de negociar debes tener muy en cuenta los riesgos que implica la negociación en sí y analizar que tan competitivo es el mercado, o el producto, que tan fluctuantes son los

precios, en definitiva una serie de consideraciones que no siempre se pueden precisar tan claramente, y que son aspectos que sólo se aprenden a manejar con el día a día, y me refiero a variables de precios, destino de la mercadería, los riesgos del transporte, tipo de carga, si se trata de flete aéreo o marítimo, o sea, estamos hablando de un tema que tiene muchas aristas”.

Siguiendo con su explicación el Sr. Matías Guarello manifiesta que “lo normal es que se trabaje sobre la base de un precio determinado de un producto X, que es detallado por el cliente por ejemplo: un cliente europeo necesita tomates de características definidas, a un precio determinado y es sobre esa base donde nosotros analizamos el mercado, buscamos los proveedores que más se adecuen a estos requerimientos y posteriormente negociamos con nuestros clientes. Si nosotros tenemos la claridad que podemos cumplir con estos requerimientos presentamos a nuestro cliente las condiciones en cuanto a precio, disponibilidad para el embarque y condiciones de pago. Normalmente en estas instancias es cuando uno negocia, ya que puede que el precio no este bien para el cliente, o puede que tenga otras ofertas o que quiera apretar un poco más y conseguir un mejor precio o mejores condiciones de pago que sean mucho más flexibles como puede ser en términos de crédito, o bien una cobranza bancaria más dúctil. También puede pasar que nuestro cliente acepte una carta de crédito que es el documento más seguro por el lado del exportador. Porque siempre cuando se está hablando con gente a la cual no se conoce y además por consiguiente no se tiene mucha confianza o puede que se esté en presencia de una primera negociación, es normal que uno quiera cubrirse y aceptar el hacer negocios, pero con una carta de crédito sobre la mesa, y así poder asegurar toda la claridad y transparencia que se necesita en este tipo de negocios, ya que estamos conversando de un tema en el cual si llegamos a buen puerto nos beneficiamos todos. Porque se debe tener en cuenta siempre que en el comercio internacional hay mucha gente que no hace las cosas como debería y sólo busca un beneficio individual”.

La empresa Southern Food Trading negocia principalmente con el continente Europeo y tiene clientes de países tan diversos como: Alemania, Francia, Italia, España, Holanda, etc. Al momento de explicar como se afrontan las negociaciones con cada uno de ellos, este gerente señala: “la negociación va a depender mucho del país en donde esté nuestro cliente, en

términos de su idiosincrasia, cultura, etc., ya que estos factores hacen que la forma de negociar varíe dependiendo del país, incluso dentro de las empresas cada persona tiene una forma de negociar única y particular por lo que negociar es el proceso más complejo que puede tener una relación contractual entre empresas de distintas culturas. Así a manera de ejemplificar lo señalado anteriormente, los negociadores españoles son muy distintos a los alemanes, ya que estos últimos son mucho más claros y exactos al momento de negociar y la palabra vale más que un papel o una firma, en cambio los españoles no lo son tanto y junto con sus pares italianos se caracterizan por darse muchas vueltas en un mismo asunto y además de ser muy astutos y hábiles”.

El entrevistado además afirma: “sucede mucho sobre todo en el rubro en el que nuestra empresa se encuentra, que uno puede cerrar un contrato pero los precios son bastante fluctuantes y se pueden ir al piso. Así por ejemplo si se vendió un producto a US \$2 y por circunstancias del mercado el precio a US \$1.5, e inmediatamente desde afuera el cliente esta haciendo continuos reclamos antes de que le llegue la mercadería, con el fin de evadir el compromiso y no cumplir con el contrato, esto es absolutamente normal en esta actividad y tienes que estar conciente que esto puede ocurrir y debes estar preparado para ello”.

DESARROLLO DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO

Entrevistado : Matías Guarello W.
Cargo : Director y Sales Manager, empresa Southern Food Trading.
Fecha Entrevista : Lunes 28 de Febrero de 2005
Hora : 15:00 – 15:35 Hrs.

1. ¿Se utiliza algún estilo de negociación específico para negociar con los clientes en el extranjero?

R: Depende de la posición que se tenga frente al cliente, si tengo una posición en donde tengo todas las posibilidades de ganar, obviamente uno va a asumir una posición más dura en la negociación, no voy a ceder demasiado en precios, en cambio si la negociación se torna más complicada puedo asumir una posición más flexible, y al momento de negociar puede que existan temas en el que obligadamente tenga que estar mucho más dispuesto a ceder, por lo tanto, esto es absolutamente variable.

2. Preparación de la Negociación: ¿Qué actividades o procesos se desarrollaron en forma previa a la negociación?

R: Bueno, lo que hago todos los días, es decir, saber cómo está el mercado en general, en cuanto a precios, quién está ofertando y a qué precio está ofertando; y cuando sé quién es, es decir, qué empresa es, trato de ir al trasfondo de esa empresa e investigar acerca del producto, en términos de como lo ofrecen, qué calidad tiene el producto, si son cumplidores o no, la disponibilidad del producto, y de esta forma tratar de llegar más allá que sólo tomar decisiones basándose en el precio, ya que éste es sólo una referencia y no siempre lo dice todo.

3. Número de personas que conforma el equipo negociador

R: Solo yo. Es importante aclarar que estas negociaciones no son una mesa de compra como se habitúa en otros rubros, por lo que normalmente la contraparte es una persona que es Product Manager que está a cargo de las compras de los productos y frecuentemente va a tener 3 o 4 ofertas del mismo producto sobre la mesa y sobre esa base va a tomar decisiones.

4. ¿Qué función cumplió cada uno de los participantes de la negociación?

R: Es claro que yo debo encargarme de todo el proceso negociador, es decir preparar las actividades previas y así poder presentarle una oferta a la contraparte; negociar con ellos en los puntos en que haya que hacerlo, que por lo general se refieren a la definición de las condiciones finales de venta del producto en cuestión. Cuando todo esto queda acordado y se ve que existe o existirá un beneficio mutuo, firmamos el contrato.

La función de la contraparte en estas negociaciones, es clara, estudian las ofertas que se les presentan y a sobre la base de esas ofertas, y de acuerdo a sus particulares conveniencias, toman la decisión de con quién negociar. Posterior a esta elección se acuerdan las condiciones de embarque, el precio definitivo para cerrar el acuerdo, la continuidad de los envíos, las cláusulas de compra (INCOTERMS) y lo más importante que atañe a estas negociaciones es lo que se refiere a las condiciones de pago.

5. ¿Cuáles eran las características de los integrantes del equipo negociador, en términos de tipo de personalidad, competencias técnicas y otras?

R: Para participar de este tipo de negociaciones más que poseer características particulares y especiales, aquí hay buscar el mejor ajuste o la mejor oferta para el cliente, ya que eso es lo que en definitiva valoran y desean los clientes de sus proveedores, la flexibilidad que uno pueda mostrarle al cliente, para decir: bueno, el cliente desea tal cosa, y en el mercado existen variadas opciones, la que más de asemeja a lo que nuestro cliente necesita hoy es ésta. Más que vender por vender la gracia está en adecuarse a lo que el cliente necesita.

Así por ejemplo: un cliente en Alemania necesita paltas de características específicas, y a un precio determinado para el día siguiente, probablemente tú tendrás ofertas para un mes o más. Es ahí donde existe una clara oportunidad para nosotros como empresa, salir a buscar opciones y tratar de buscar la mejor opción para el cliente.

Para generar estas opciones hay estadísticas, además existe acceso a mucha información disponible para todo el mundo, pero el estar en el trabajo diario, es decir, el estar involucrado en el tema y saber lo que está pasando es la clave para hallar esas opciones.

6. ¿Cuáles eran los intereses en la negociación? ¿Qué se pretendía lograr en un principio?

R: Siempre al enfrentar una negociación con un cliente en el exterior, nuestro interés primordial es el adecuar nuestras ofertas a los requerimientos que éstos tengan, como dije anteriormente más que vender, nuestra política como empresa es dejar absolutamente satisfechos a nuestros clientes y entregarles lo que ellos realmente buscan no sólo en lo que respecta al producto que necesitan, sino que un servicio integral entregando la logística adecuada, para que llegue el producto en las mejores condiciones.

7. ¿Cuáles eran los objetivos específicos que se formularon para la negociación? ¿Cómo pretendían alcanzar los intereses en cuestión? ¿Se fijaron ciertos límites?

R: Como ya el cliente se decidió por nuestra oferta, el paso siguiente es negociar las condiciones de embarque, de venta, y las forma de pago, para que el acuerdo que se logre finalmente beneficie a ambas partes. El cómo alcanzar estos acuerdos va a depender de tres grandes factores: uno, la posición que se tenga frente al cliente, así por ejemplo: si tenemos mayor poder negociador, tendremos más posibilidades de alcanzar los objetivos específicos; y dos, la procedencia de nuestro cliente, es decir, el país de origen de éste, en donde podremos deducir las características generales en lo que respecta a la forma de negociar de la contraparte, y por último la trayectoria de la empresa, en otras palabras comprender la política de la empresa en términos de sus relaciones comerciales. Como se logra apreciar, los efectos que estas tres variables puedan tener en la negociación, va a complicar o facilitar el proceso de lograr los objetivos previamente planteados.

En cuanto a los límites que se fijen va a depender mucho de cómo se encuentre el mercado al momento de la negociación, ya que si se está negociando un precio (X) muy cercano al del mercado, y el cliente desea el producto, pero a un precio mucho menor al que se esta negociando (Z), va ser muy difícil acordar algo ya que va a llegar un punto en que nosotros no podremos ceder más, siendo por ejemplo el precio (Y) nuestro límite y si ellos no aceptan ese precio, que en este ejemplo es menor al que se estaba negociando previamente, pero no lo suficientemente bajo como el que ellos requerían, va a ser muy complicado alcanzar un acuerdo.

8. ¿Cuáles eran los intereses (plan) del equipo negociador independiente de la negociación global?

R: Para mí como representante de la empresa frente a nuestros clientes, el único interés que tengo es alcanzar buenos acuerdos, que sean beneficiosos para todos y que puedan hacer mejorar cada día más el prestigio de la empresa, ya que yo soy el más interesado en que la empresa vaya por buena senda. Para mí demostrar la seriedad y eficiencia de Southern Food Trading al cliente con el cual estoy negociando son fundamentales, ya que esto tiene un valor incalculable y es un plus que puede significar la diferenciación frente a la competencia.

9. ¿Cómo fue el nivel de comunicación entre las partes antes, durante y después del proceso negociador? Influyó en esto el desempeño o competencias del equipo.

R: La comunicación hoy es la menor dificultad, con las herramientas que existen hoy como Internet, el teléfono, fax, etc. es muy fácil lograr la comunicación con la contraparte, el tema está en como mantener esta comunicación y como a partir de ahí lograr conservar una relación.

10. ¿Cómo fue el nivel o calidad de la relación antes, durante o después de la negociación?

R: Como decía en la pregunta anterior, la comunicación no es nada si no se puede conservar una relación con los clientes. No es sólo importante lograr una buena comunicación con la contraparte sino que ellos acojan el contenido de ésta, y además que les sirva, porque la comunicación se puede cortar en cualquier momento. Uno puede enviar mucha información, pero quizá el cliente no le sirve en lo absoluto esa información, y por tanto, no la acoge ya que no la requiere. Además, si el cliente no responde a tus estímulos, tampoco te está retroalimentando con información que a ti te pueda servir, para poder hacer una mejor gestión, por lo tanto, el generar una buena relación se vuelve fundamental a la hora de hacer negocios.

La fórmula para lograr esto es siendo conciso al momento de informar, es decir, otorgarle al cliente la información que desea obtener de nosotros, y para alcanzar este objetivo es fundamental entender lo que el cliente necesita y quiere, para poder de esta manera evaluar

su logística, su posición de compra, etc. y es en este punto donde se debe tener exactitud y precisión.

11. ¿En caso de fracaso de la negociación, qué se tenía planificado hacer? ¿Qué repercusión es habría para la parte y para los negociadores?

R: En estos casos yo siempre me voy a seguir enfocando en mi rubro, ya que es lo que más manejo y lo que mejor sé hacer. En mi rubro son pocas las instancias de contingencia que uno puede manejar, básicamente es una segunda opción de proveedor. Si uno está representando al proveedor A que ofrece a \$10 y a ese precio el cliente no está dispuesto a comprar, obviamente para no perder la opción de vender, voy a tratar de tener una oferta de un proveedor B o un proveedor C y ver a qué precio están cotizando estos otros proveedores, que puede ser a \$8.5 o a \$9, y eventualmente el cliente puede aceptar estos precios, pero es importante señalar que antes de salir con una oferta, debo examinar muy bien todas las instancias y es un trabajo privado, en donde el proyectar y analizar de forma certera el mercado para, de esta forma, poder tener planes de contingencia que nos permitan seguir otros caminos para llegar a nuestro cliente.

12. ¿Se trabajó en conjunto con la contraparte en la búsqueda de soluciones? ¿se agrandó la torta?

R: Es importante aclarar que los precios FOB (libre a bordo), son los precios de venta del mercado más o menos parejos, y que pueden ir variando en centavos más o centavos menos, pero en definitiva no se deben diferenciar mucho. Sin embargo, en lo que respecta a los términos CFR (costo y flete) y CIF (costo, seguro y flete) es crucial buscarle al cliente soluciones que le puedan ayudar a reducir su costo de transporte, mediante diferentes opciones como pueden ser: Cambiando el tipo de embalaje, el operador, ofrecer rutas distintas, etc. hay múltiples maneras que nos permiten encontrar elementos de economía en el transporte. Pero más que agrandar la torta, la tarea nuestra es ofrecer soluciones que al cliente le hagan decidirse por nuestra propuesta.

13. ¿Se logró consenso en la generación de ideas en conjunto y soluciones? ¿Fue difícil?

R: Como decía, más que un consenso es una forma de uno darle un valor agregado al servicio que nuestra empresa ofrece, porque es la única manera de venderle al cliente, no sólo un producto sino que una solución, y la solución pasa por evaluar todo lo que el cliente necesita. Porque cuando al cliente le presentaste una solución A, él la va a acoger bien, ya que ve con buenos ojos el hecho de que tú le estés presentando una solución que implica reducción de costos, debido a que, si bien el precio del producto está dentro de los márgenes que el mercado en ese momento, la solución presentada conlleva adicionalmente beneficios, por tanto lo va a aceptar. Cuando el cliente acepte esta solución, todo lo pactado será asumido como base para nuevas negociaciones, es decir, de ahí en adelante ni siquiera se negocia la forma de trabajar, o por así llamarlo, el trabajo de captación previo, sino que se va a negociar el precio final con todos los beneficios que nosotros le presentamos en la negociación anterior.

14. ¿Las soluciones y procedimientos utilizados fueron legitimados por personas o instituciones externas a la mesa negociadora o por criterios legítimos?

R: Al momento de firmar un contrato, en el rubro en donde la empresa se desempeña, no existe una legislación a la par con lo que realmente se maneja. Aunque existen regulaciones a nivel internacional, como lo son las cláusulas INCOTERMS, la ausencia de un ente regulador se deja notar. En este sentido tanto exportadores, importadores, intermediarios y agentes, estamos demasiado expuestos a una serie de situaciones, sobretodo cuando hay problemas, por que en el rubro de alimentos pueden haber muchas instancias como para que se dé una situación de reclamo. Es en estos casos donde la seriedad y honestidad marca la diferencia a pesar de los problemas, porque los problemas siempre van a existir.

Por lo anterior, una entidad que controle y regule el tema en términos globales se siente, a pesar de la existencia de instancias de arbitraje, inspectores que puedan certificar la calidad del producto según los requerimientos que indique el importador o el que nuestra empresa defina como exportador, más allá de esto no hay nada más que pueda asegurar una legitimación de los acuerdos que se puedan alcanzar con mi cliente en el extranjero.

15. Evalúe el nivel de cumplimiento de los compromisos del equipo negociador en los acuerdos. ¿Se cumplen totalmente los acuerdos?

R: En conformidad a nuestra política empresarial y a nuestra filosofía a la hora de hacer negocios, cuando firmamos un contrato con un cliente extranjero, el cumplimiento de éste se convierte en nuestra prioridad, ya que el prestigio y la confiabilidad en la empresa está en juego. Esto nos permite que en el largo plazo nuestro cliente esté confiado en hacer negocios con nosotros, y podamos lograr una relación que perdure por mucho tiempo. Para esto evaluamos muy bien el proveedor, la disponibilidad del producto, la calidad de éste, la seriedad de la empresa, etc. todo esto con el fin de nosotros poder asegurarnos el cumplir con nuestros clientes.

16. Evalúe el nivel de cumplimiento de los compromisos de la contraparte en el acuerdo.

R: Siempre que exista un reclamo va a ser por incumplimiento o inconformidad de parte del importador o viceversa, pero siempre en estos casos los reclamos son hechos por la parte de adquiere el producto, ya que ellos son los que están comprando, y tienen todo el derecho a quejarse cuando no están conformes. Como nuestra política es evitar la inconformidad de nuestro cliente, nuestros clientes por lo general cumplen lo pactado, ya que por lo común se trata de empresas serias y con una importante trayectoria en lo que respecta a la importación.

17. ¿Qué importancia tuvo el lenguaje corporal (comunicación no verbal) en la negociación?

R: Es importante si uno sabe manejar esto, o por lo menos si uno sabe leer lo que está queriendo decir más que verbalmente la contraparte. Lamentablemente en mi caso, es imposible manejar esta situación ya que la negociación no es “cara a cara”, por tanto son otras las variables que tengo que evaluar a la hora de negociar, que tienen más que ver con su trayectoria como empresa más que con su estilo al negociar. Sin embargo las características culturales e idiosincrásicas me permiten al menos hacerme una idea de su forma de enfrentar estos procesos.

18. Resultados: ¿Cómo evalúa usted el resultado de la negociación y su rol en ella?

R: Si bien es una empresa que no tiene muchos años de vida, la mayoría de los resultados logrados, es decir los contratos firmados han traído beneficios para todas las partes involucradas. Cada vez que firmamos un contrato, sabemos que está en juego nuestra reputación como empresa, así que nuestra labor es que las soluciones que presentamos a cada uno de nuestros clientes se materialicen y se formalicen por los canales estipulados y fijados previamente con ellos.

En cuanto a la autocrítica que me hago como negociador, si bien es obvio que en más de una ocasión habré cometido algún error, los resultados y la fidelidad de nuestros clientes para con nosotros me hace pensar que el trabajo se está desarrollando bien, pero sin olvidar que se debe mejorar cada día más.

19. ¿Qué recomendaciones a su juicio postularía para negociaciones futuras?

R: Más que la negociación puntual, lo importante es la forma de hacer negocios, la forma de plantearse a uno mismo el negocio y la manera en la que tú dices que vas a hacer, lo que en definitiva ayuda al éxito de la empresa. Lo habitual es que la gente tenga una negociación puntual y su único deseo es ganar la mayor cantidad de dinero como le sea posible, sin importar lo que pueda pasar mañana, ya que necesitan dinero hoy. Eso es un grave error y suele ocurrir muy a menudo en el rubro exportador chileno. Es habitual que mucha gente prometa a clientes extranjeros toneladas y toneladas de su producto sin tener ni siquiera un kilo del mismo en su bolsillo, y es en este punto, donde entidades como ProChile deben hacer un filtro, ya que tienen acceso a mucha información, tanto de las empresas como de los mercados internacionales, de manera que los elegidos para representar a Chile en ferias internacionales, sean empresas serias que puedan mejorar cada día más la imagen país en lo que respecta a las exportaciones.

La manera en que tú te planteas tu negocio es lo que en definitiva marca la diferenciación, que puede resultar crucial para el cliente a la hora de elegir una oferta, si tienes la visión clara de tu política como empresa en términos de venta, de crédito, etc., todo lo que implica la filosofía empresarial, será mucho más fácil para tu cliente distinguir entre tu

empresa u otra. Esto tiene mucho que ver con la ética y con principios que rigen tu vida, porque implica que quieres hacer las cosas de la manera más correcta y con honestidad. Sucede mucho que en un contrato los actores implicados se lavan las manos y se liberan de toda culpa al momento de no cumplir un contrato, ya que saben que jamás les llegara una demanda internacional ni mucho menos por el incumplimiento, pero no ven que en el largo plazo se les hará cada vez más difícil lograr captar clientes o proveedores, según el caso, ya que si fallas una vez tu imagen se cae al piso inmediatamente.

20. ¿Qué consejos podría indicar para llegar a ser buenos negociadores, de acuerdo a la experiencia personal?

R: Para el rubro en el que yo participo, que es muy competitivo, la clave para ser buenos negociadores es tener la capacidad de crear confianza a la contraparte, y por ende, ser transparente en todo momento. Sin embargo es importante que al momento de crear confianza, ésta debe ser con fundamento y precisión para que el cliente se quede tranquilo, y tenga certeza de que la decisión que está tomando es la mejor y que tiene el suficiente respaldo y que está en base a términos económicos razonables para él.

Para que un negociador realice una buena gestión de Chile hacia el mundo, tomando como referencia esta empresa, que tiene fuertes competidores en Alemania, Holanda, Francia, etc., y teniendo en cuenta que realizan una labor muy similar a la tuya, y por lo mismo, esto implica un esfuerzo mayor el estar ofertando, ubicando los productos en Europa o el resto del mundo, con clientes que generalmente no saben donde está ubicado Chile.

La confianza se puede ganar de distintos modos, no sólo realizando una venta favorable para ambas partes o cumpliendo un contrato, ya que eso es parte del trato y muchas veces esto se da por hecho. Pero cuando hay problemas, esa es la mejor oportunidad de demostrarle al cliente que tú eres serio y confiable, que respondes y que sabes lo que está pasando. Se debe tener la suficiente capacidad de reconocer los errores que pueda haber en la venta o en el cumplimiento del contrato. Finalmente, poder ser útil al cliente, proporcionándoles soluciones reales al momento de enfrentar una negociación es clave para el éxito de la transacción.

ANÁLISIS

La negociación es un proceso que culmina en un acto: el acuerdo. No cabe duda de que el referente final de cualquier negociación no puede ser sino alcanzar ese objetivo final. Sin embargo, es preciso hacer hincapié en que todos nuestros esfuerzos deben ir dirigidos a mejorar nuestra actuación a lo largo del proceso negociación, con el fin, por una parte, de desarrollar una buena convivencia con la contraparte, que permita establecer relaciones duraderas, ya que uno de los aspectos más importantes en las negociaciones internacionales es la confianza que se pueda alcanzar entre las partes contratantes. Por otra parte, el hecho de consolidar buenas relaciones hará de nosotros negociadores de prestigio y respeto, ante terceros.

De acuerdo a lo estudiado recientemente en este capítulo, es posible definir una serie de pasos, que permiten apreciar como se afronta una situación de negociación entre los brokers y sus clientes, permitiendo un mayor dominio de nosotros mismos y del proceso negociador.

De esta manera, a continuación se menciona el proceso que conlleva una negociación internacional de este tipo, esto permitirá conocer de manera acabada todos y cada uno de los pasos que implica este tipo de negociaciones:

- a. Exploración y búsqueda de ofertas en el mercado:** ésta es una labor que desarrolla el broker, en la cual se analiza dónde se ubican y en qué consisten las ofertas de productos existentes en el mercado nacional, que puedan ser de carácter exportable. Se examina meticulosamente el producto en términos de precio y calidad, además se estudia la empresa y su comportamiento en el mercado.

- b. Búsqueda de la contraparte:** en esta etapa el broker investiga y analiza quién será la contraparte, entendiéndose por ésta el cliente, a la persona natural o jurídica con quien se estime que pueda necesitar el producto o servicio que la empresa ofrece. En esta

etapa se deben hacer todas las evaluaciones previas pertinentes, para que la oferta que se haga al cliente sea la que más se adecue a los requerimientos de éste.

En esta etapa se hace el contacto con el potencial cliente, para obtener información más acabada acerca de ellos, y así poder tener un conocimiento más acabado de la situación y necesidad de éste.

- c. **La apertura:** ya hecha la oferta, se trata de poner en marcha la negociación, haciendo un acercamiento con la contraparte. El objetivo, sin necesidad de exponerlo de manera explícita, es el de mostrar al cliente o proveedor potencial las ventajas de hacer negocios con la oferta que se está presentando.

El cliente en esta etapa posee además de la oferta hecha por la empresa, una serie de otras ofertas del mismo producto provenientes de todas partes del mundo. De esta forma, el cliente procede a analizar cada una de estas ofertas y a contactar a sus posibles proveedores con el fin de conocer las condiciones de pago, disponibilidad de envíos del producto, embalaje del producto, etc.

Es aquí donde el cliente puede observar el posicionamiento inicial de cada una de las ofertas. Para el broker es la oportunidad de detectar cuáles serán los puntos límite del cliente al percibir su reacción ante la oferta hecha, es decir, se puede observar si el cliente acoge o no la oferta hecha por la empresa.

- d. **Exploración y búsqueda de oportunidades:** en esta fase, y luego que el cliente se ha decidido por la oferta de la empresa, se trata de identificar y comprender las necesidades del cliente, con el fin de presentarles alternativas que permitan ahorrar tiempo y esfuerzo, además de abaratar costos

Es posible que en esta etapa se presenten dificultades e inflexibilidades que muestren los clientes en términos de precios del producto, condiciones de pago, rutas de transporte, etc. Es posible que estas dificultades puedan tener probablemente una

raíz más profunda que no conocemos, pues en general, es en esta fase cuando debemos comprobar hasta qué punto se cumplen los supuestos que se hicieron al momento de confeccionar la oferta, es decir, qué tan factible es la oferta hecha para nuestro cliente.

- e. **Generación de alternativas:** ahora se trata de buscar soluciones que ayuden a alcanzar los objetivos de todas las partes. Para ello hará falta poner en marcha la creatividad de los participantes y en especial la del broker. En este momento se podrá ver hasta qué punto las partes disponen de la autoridad para negociar y para aceptar alternativas no previstas anteriormente. Es el momento de encajar los recursos con las necesidades, y en general de negociar sobre los problemas más que sobre las peticiones.

En las alternativas generadas, hay que buscar que se cumplan los criterios de poder, de tiempo disponible, mantener e incluso reforzar la relación, comprender cuál es la necesidad de alcanzar un compromiso, y de manera natural, todo ello hará que aumente la confianza. Pero en caso de no ser así de positiva la relación, al menos habrá que conseguir una situación aceptable para todas las partes, si es que se desea alcanzar un punto de acuerdo y no de ruptura. Para ello la imaginación y la creatividad son especialmente importantes.

- f. **El cierre:** En esta etapa se acuerdan las condiciones de embarque de las mercancías, el precio definitivo para cerrar el negocio, la continuidad de los envíos del producto, las cláusulas de compra venta internacional, y lo más importante que atañe a estas negociaciones es lo que se refiere a las condiciones de pago.

Este es un punto altamente deseado por todas las partes, pero que a veces, si los negociadores son poco expertos, da miedo afrontar. Es importante entender en qué momento hay una situación de acuerdo válido para todas las partes, y por tanto, es posible concluir. Para realizar un cierre que no sea un cierre en falso hay que tomarse el tiempo necesario, repasando con el acuerdo y concesiones que se han hecho y a cambio de qué.

Como se puede apreciar, el arte de negociar consiste en intercambiar con el objetivo de alcanzar un arreglo mutuo, equilibrando en la balanza la cobertura de mis necesidades y los recursos que pago a cambio, no perdiendo de vista que el final ideal de una negociación, en donde se pueda afirmar: “Tu ganas/Yo gano”.

CONCLUSION

Podemos apreciar que existe un concepto generalizado que dice relación con un cambio de enfoque a la hora de enfrentar las negociaciones, sobretodo las de carácter comercial. Es evidente que ya quedó en el pasado la visión de que en una negociación uno pierde y el otro gana, ahora en los últimos tiempos se está dando paso al concepto de mutuo beneficio en la negociación.

Durante el desarrollo de este capítulo queda de manifiesto que la capacidad negociadora viene dada por un conjunto de aptitudes intelectuales y de habilidades sociales, unidas a un entendimiento profundo de lo que es un proceso negociador.

A modo de concluir el capítulo de negociación internacional, el cual trata sobre la experiencia de una empresa con un claro enfoque a la satisfacción de sus clientes, por lo que, negocia en pos de buscar la mejor opción para ellos, se puede decir que existen cinco estrategias básicas para lograr conocer y fortalecer la relación con los consumidores en una negociación orientada a la venta, sin tener que ceder y con el objetivo de conseguir opciones de mutuo beneficio, estas son:

1. No vender con base en posiciones preestablecidas o necesidades predeterminadas

La empresa, en su posición de vendedor no debe partir de posiciones preestablecidas, no puede decir: “me paro en este punto y de aquí no me muevo”, por el contrario, debe diseñar procedimientos para intuir las necesidades primarias y subyacentes de su cliente, además nunca es recomendable que le diga al cliente qué es lo que necesita, la posición correcta es mostrar nuestro producto en profundidad para que el cliente lo conozca de la mejor manera y luego tome la decisión de comprar o no.

2. Manejar las percepciones y juicios de concepto de los clientes

Las empresas deben buscar ponerse en la situación de sus clientes, deben tratar de "sentir" lo que sienten, para ello se tiene que producir un compromiso sociológico con el cliente. Además, hay que buscar la forma de sensibilizar al cliente para que exprese su verdadera necesidad, para ello lo mejor es crear un sistema eficiente de quejas y sugerencias que no se limite a la recepción de ellas.

3. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones

Hay que sobreponer los intereses básicos como la seguridad, el bienestar económico, un sentido de pertenencia, reconocimiento y control de la propia vida a las posiciones dominantes o de superioridad. Con esto se encuentra beneficio para todas las partes participantes en la negociación.

4. Insistir en que los criterios de la venta sean objetivos

La empresa debe manejar la voluntad del cliente con información eficiente y real para que con criterios objetivos escoja las opciones más convincentes, la relación debe estar basada, por encima de todo, en la honestidad y la confianza. Si se logra construir un lazo de confianza entre los dos, muy seguramente se conseguirá un alto grado de fidelidad.

5. Inventar opciones de mutuo beneficio

Hay que identificar las opciones de mutuo beneficio, de qué manera ambos (o más partes) ganan y si ya se identificaron, evaluar si los objetivos mutuos se están cumpliendo o qué probabilidades hay de que se cumplan. Siempre ambos, empresa y cliente, pueden resultar ganadores, con honestidad, confianza, sin presuposiciones y concentrándose en los intereses de cada parte.

CASO PRÁCTICO 5: NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL: AGROPAL LTDA. Y FLORENCIA MEGAMERCADOS

AGROPAL, es una empresa exportadora de paltas procesadas (aceite y pulpa de palta) fundada en 1980, en la ciudad de Quillota. Esta empresa ha realizado negociaciones con empresas internacionales destacadas del rubro, originarias de los países componentes de la Unión Europea, con las cuales han prevalecido las buenas relaciones y transacciones.

El 21 de mayo de 2005, en un e-mail, el representante del departamento de comercio internacional de la empresa AGROPAL, recibió una propuesta muy tentadora. Este correo electrónico, procedía de una empresa europea y decía más o menos así: "... somos una gran cadena de supermercados ubicados, principalmente en España y otros países colindantes,[...] conocimos las bondades de sus productos y estamos interesados en trabajar con ustedes ..."

La empresa europea, llamada Florencia Megamercados, fue fundada en el año 1957, fecha desde la cual, ha ido creciendo hasta llegar en la actualidad a tener mas 150 sucursales distribuidas entre España y sus países vecinos, beneficiándose del acuerdo suscrito, denominado hoy por hoy, como la Unión Europea.

En contactos posteriores, representantes de ambas empresas, acordaron tener un encuentro, en Chile, para iniciar las negociaciones al respecto.

Actividad:

Representar el encuentro entre ambas empresas, considerando la información ofrecida en este apartado e investigando las relaciones comerciales en los países respectivos. Para este proceso negociador puedes usar los supuestos que quieras para complementar la información de cada parte, pero no debes inventar datos que se puedan encontrar en la realidad. Por ejemplo: puedes inventar el nivel de ventas que tenga AGROPAL, sus clientes, etc. Pero no puedes inventar, a qué arancel entra la palta procesada a la Unión Europea, las condiciones legales que la restringen, etc.

Una vez investigado y establecidos los intereses de cada una de las partes, se puede iniciar el encuentro entre los representantes de ambas empresas.

Para establecer el proceso negociador, se necesitan dos equipos de cuatro personas cada uno. Un equipo representará a la empresa AGROPAL y el otro a Florencia Megamercados.

Cada equipo negociador deberá distribuir las funciones de cada integrante. Por ejemplo: una persona destinada de los estados contables y comerciales de la empresa, otro que se preocupe de los aspectos legales, un coordinador, un asesor, etc.

Toma en cuenta que este tipo de negociaciones se dan cotidianamente en el comercio internacional, por lo tanto intenta ser lo más apegado a la realidad posible.

Preguntas de estudio:

- ☞ ¿Cómo prepararías este tipo de negociación? ¿Qué tipos de aspectos investigarías, de acuerdo a la parte que representas?
- ☞ Define tus intereses y los objetivos para alcanzarlos, desde tu perspectiva.
- ☞ ¿Es posible llegar a un acuerdo? Si lo es, realiza un cuadro resumen con los aspectos logrados y las concesiones otorgadas en la negociación. Si no se pudo lograr, fundamenta ¿por qué?
- ☞ ¿Que recomendaciones harías una vez evaluado el proceso de negociación? Toma como referencia los siguientes temas: lenguaje utilizado en el proceso (verbal y corporal), que hacer para conseguir el consenso de los acuerdos más rápidamente, la etapa previa a la negociación, entre otros.

CASO PRÁCTICO 6: NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL: JOSE CANEPA Y CIA. LTD. E INTERBREW

José Canepa y CIA. Ltda., es una empresa de tradición en el mercado del vino, produciendo vinos de la más alta calidad. Posee gran experiencia en lo que se refiere a la exportación de sus productos a los más exigentes mercados en todo el mundo, incluyendo, EE.UU. Asia y la Unión Europea. Esto ha llevado a esta empresa a lograr un importante reconocimiento a nivel mundial, ya que estas exportaciones comenzaron en 1940. Con sus 70 años de experiencia, Viña Canepa está presente en 35 países exportando más del 50% de su producción total.

También esta empresa desde ya hace varios años cuenta un departamento de importaciones, con el fin de darles a sus consumidores una amplia gama de productos provenientes de todo el mundo. Así se han especializado en la importación de diferentes licores, enfocándose en la introducción al mercado nacional de las marcas más importantes de cerveza en el mundo. El proceso de introducción comenzó con la importación desde Perú de la cerveza marca Cuzqueña para luego introducir al mercado nacional la cerveza Alemana Beck's. Estos dos tipos de cerveza han tenido una importante aceptación por parte del público con lo que las cantidades importadas de estos productos han ido paulatinamente en alza desde que comenzaron con sus importaciones.

Por su parte Interbrew es una compañía de origen belga y es parte del conglomerado InBev, que es uno de los más grandes del mundo. InBev fue formado el año 2004, en que la compañía Das Américas (AmBev), de origen brasileño y la compañía de Belga Interbrew, y se combinaron para crear el que ahora es el cervecero No. 1 del mundo. InBev tiene una plataforma gigantesca a nivel mundial y un 13% de participación del mercado global de la cerveza del mundo, llevando a cabo la posición No. 1 o No. 2 sobre 20 mercados, los cuales domina alrededor del mundo. Este dominio supera a cualquier otro cervecero y consta con tres marcas de fábrica, que son de las más conocidas a nivel mundial: Stella Artois, Brahma y Beck's.

La empresa chilena José Canepa y CIA. Ltda., pretende importar la cerveza tipo pilsen marca Beck's que es vendida por la empresa Interbrew.. De brillo dorado, agradable sequedad y altamente digestiva, es la cerveza de baja fermentación más famosa del mundo. La cerveza Beck's es un tipo de cerveza muy exclusiva, que compite con otras cervezas importadas al país, cuyo porcentaje de participación de mercado es muy pequeño ya que su estrategia competitiva esta relacionada con el enfoque en diferenciación, que implica contar con un producto a precio superior a de los productos que dominan el mercado, pero con un numero exclusivo de consumidores, que aprecian la calidad de la cerveza. La empresa José Canepa y CIA. Ltda., desea importar al país cerveza Beck's con alcohol (específicamente 350 cajas de 24 botellas de 0.33 litros con un valor de US \$ 2.50 por cada botella.) y cerveza sin alcohol (1.536 latas de cerveza de 0.33 litros, en cajas de 24 latas c/u, por un valor de US \$ 2.8 la unidad).

Actividad:

Para el desarrollo de esta negociación se necesitan 2 grupos de 4 personas cada uno. Cada parte debe realizar las siguientes actividades:

1. Definir intereses propios y de la contraparte en la negociación.
2. Definir objetivos específicos que se formularan para la negociación
3. Preparar un MAAN (Mejor Alternativa para Acuerdo Negociado), en caso de fracaso de la negociación.
4. Recopilar información de la contraparte.
5. Negociar condiciones de venta: precio, modo y vía de transporte de las mercancías, forma de pago, régimen de exportación, cláusula de compra, y fecha de embarque de las mercancías.

Capítulo 4:

Negociaciones Internacionales entre Estados

**Negociaciones Técnicas del Servicio Nacional de Aduanas,
Respecto a TLC Chile – Estados Unidos,
Chile – Unión Europea y
Chile – Corea**

INTRODUCCIÓN

Un país con un mercado interno reducido como el de Chile requiere de una participación activa en el comercio internacional para mantener su ritmo de crecimiento en forma sostenida, es por ello que los intentos por conseguir acuerdos en esta materia con otras naciones o conjunto de naciones se vuelven casi indispensables.

Además, la apertura o mayor presencia del país en el mercado externo se justifica, sobretodo, en un escenario mundial caracterizado por la globalización y conformación de agrupaciones regionales.

A partir de esta realidad, Chile ha optado por una inserción internacional basada en la apertura comercial. Para entender de qué se trata esta "apertura comercial" se debe tener claro que cuando un país compra bienes o servicios a otro (importaciones), los productos que ingresan deben pagar un impuesto en Aduanas llamado arancel, lo que constituye una barrera al comercio. En un proceso de apertura, ya sea unilateral o a través de las firmas de tratados entre naciones, las barreras arancelarias y no arancelarias tienden a disminuir, lo que va significando transacciones más fluidas y a menor costo.

La estrategia de inserción económica internacional impulsada por Chile se desarrolla mediante tres vías complementarias: la apertura unilateral, que viene aplicándose hace más de dos décadas; las negociaciones comerciales multilaterales; y la apertura negociada a nivel bilateral y regional, que viene utilizándose con mayor énfasis desde inicios de la década de los '90.

Por lo mencionado anteriormente, toma real interés comentar y analizar este tema, y es por ello, que en el presente capítulo, se abordarán aspectos relacionados con las negociaciones de tratados internacionales entre dos o más países, desde el punto de vista chileno.

ANTECEDENTES GENERALES

Aproximadamente, un 50% de los bienes y servicios que se transan en Chile en un año forman parte del comercio exterior chileno, es decir, se venden (exportar) o compran al extranjero (importar).

En los últimos años, a la apertura de bienes e inversiones se suma la liberalización de los servicios. Estos corresponden a las actividades económicas que no involucran la transacción de productos tangibles, sino que a la oferta y demanda de transportes, energía, telecomunicaciones y otros servicios.

La estrategia de inserción económica internacional impulsada por Chile se desarrolla mediante tres vías complementarias: la apertura unilateral, que viene aplicándose hace más de dos décadas; las negociaciones comerciales multilaterales; y la apertura negociada a nivel bilateral y regional, utilizada con mayor énfasis desde inicios de la década de los '90.

La apertura unilateral, iniciada a mediados de los '70, corresponde a la reducción del arancel que un país decide implementar, independiente de lo que haga el resto. Esta medida contribuyó al acelerado crecimiento de las exportaciones tradicionales y no tradicionales, además de estimular una mayor diversificación en términos de productos y mercados de destino.

Los gobiernos de la Concertación no sólo han mantenido sino que han profundizado esta apertura. En 1991 se promovió una reducción del arancel general que pagan las importaciones desde un 15% a un 11% y en 1998 se aprobó la rebaja de un punto porcentual por año, a contar de 1999, hasta llegar a 6% en el 2003.

En este escenario, las negociaciones comerciales multilaterales complementan y completan esta apertura unilateral, permitiendo la apertura o liberalización de los otros mercados para los productos, servicios e inversiones chilenas.

Desde el punto de vista de Chile, el principal foro de negociaciones económicas internacionales es el sistema multilateral que constituye la Organización Mundial de Comercio (OMC) que reúne a más de 180 países.

Éste es uno de los procesos de negociación que reporta mayores beneficios por tener carácter multilateral, pues se otorgan concesiones económicas basadas principalmente en la reducción o eliminación de aranceles, que se intercambian entre los miembros del organismo, independiente del tamaño y peso relativo y del nivel de desarrollo que ostenta.

Sin embargo, este camino tampoco está exento de imperfecciones. Ante el lento desarrollo de las últimas negociaciones multilaterales en el marco de la Ronda Uruguay, que dio origen a la OMC, surgieron dudas respecto de qué ocurriría realmente con este sistema.

Aparecieron, entonces, diversas iniciativas regionales como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Nafta, en su sigla en inglés) suscrito por Estados Unidos, Canadá y México. La Unión Europea (UE), en tanto, firmó el Tratado de Maastricht dando lugar a la unión monetaria. Y en Latinoamérica se posicionó el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) como el principal bloque de la región.

Frente a la fuerza que adquirirían los grupos regionales, en los '90 Chile reforzó su opción por la suscripción de acuerdos bilaterales, con los objetivos de: abrir los mercados, asegurar las condiciones de acceso y la estabilidad de las exportaciones, eliminar barreras al comercio, proteger el acceso de las exportaciones y promover los envíos de bienes manufacturados, entre otros.

Esta política se vio reforzada, nuevamente, por las debilidades que presentó el escenario multilateral a fines de 1999, en la reunión ministerial de la OMC en Seattle, Estados Unidos, cuando fracasó la idea de lanzar una nueva ronda de negociaciones en el marco de esa instancia.

Gracias a esta estrategia, la oferta de bienes y servicios de Chile tiene un ingreso preferencial a un mercado de más 1000 millones de habitantes a través de la reducción o eliminación de los aranceles que rigen en tales economías para las importaciones que realizan. Estos acuerdos permiten también el término de barreras no arancelarias, es decir de aquellas trabas que no están vinculadas al pago de impuestos aduaneros sino que a otro tipo de requisitos como la presentación de certificados.

TRATADO INTERNACIONAL Y SU RELACION CON EL DERECHO INTERNACIONAL

La finalidad del Derecho Internacional es facilitar la coexistencia y la cooperación entre los Estados, que son los principales miembros de la comunidad internacional. Para Brierly “la existencia del derecho internacional es simplemente una de las inevitables consecuencias de la coexistencia en el mundo de una pluralidad de Estados que entran necesariamente en relaciones recíprocas”. A esto se puede agregar que el fenómeno del Derecho Internacional es cada vez más profundo en la medida que hoy hay mayor acercamiento, relación y dependencia entre los Estados, lo que ha llevado a afirmar que se vive en una aldea global.

Las fuentes formales del Derecho Internacional, entendidas como los medios o formas a través de las cuales el Derecho Internacional se manifiesta. Con respecto a este tema, se debe mencionar que el Derecho Internacional no está contenido en un Código formal promulgado por una autoridad supranacional, sino que sus normas derivan principalmente de la costumbre internacional y de los tratados o acuerdos celebrados entre los Estados.

La costumbre internacional es la fuente primaria del Derecho Internacional y lo constituyen el conjunto de prácticas de aceptación general. Un ejemplo simple de ésta puede ser la “bandera blanca”, que en tiempo de guerra se entiende como tregua que significa la cesación de hostilidades entre los beligerantes.

En los órdenes jurídicos internos la principal fuente de Derecho es la Ley, que crea normas generales de conducta. En el plano internacional, en cambio, la fuente primordial son los tratados internacionales.

En conclusión, las reglas del Derecho Internacional son creadas y establecidas por los propios Estados mediante los tratados y la costumbre, por decirlo de algún modo, no existe un Congreso Internacional que dicte leyes internacionales, y es por esta razón que a nivel internacional no existe coersitividad³³.

Según el Artículo 2 de la Convención de Viena sobre el Derecho Internacional, suscrita en 1969, define a los tratados como: “Se entiende por tratado, un acuerdo internacional celebrado por escrito entre Estados y regido por el Derecho Internacional, ya conste en un instrumento único o en dos o más instrumentos conexos y cualquiera sea su denominación particular.”

Desde esta definición se pueden extraer tres elementos característicos de los tratados:

1. Son acuerdos de voluntades. Son el fruto de una manifestación del consentimiento de dos o más sujetos del Derecho Internacional. Este consentimiento deberá manifestarse al momento del acuerdo mismo, y además en su etapa posterior.
2. Son celebrados por escrito. La convención de Viena sólo se aplica a los tratados celebrados por escrito. Sin embargo, la doctrina concuerda en que la escrituración, que constituye la práctica general entre los Estados, es un modo de expresión de la voluntad de las partes.
3. Su finalidad es la producción de efectos jurídicos entre las partes. Un tratado internacional es fuente creadora de derechos y obligaciones. Al respecto, el Art. 26 de la Convención de Viena dispone bajo la rúbrica Pacta Sunt Servanda, que “todo tratado en vigor obliga a las partes y debe ser cumplido de buena fe”.

Los tratados internacionales pueden tener diversas denominaciones, pues el término tratado es la noción más amplia y comprensiva que contempla el Derecho Internacional para los

³³ Exigir el cumplimiento de la Ley por medio del uso de la fuerza. En el caso de no obedecer se aplica una sanción.

acuerdos adoptados en el mundo de las relaciones internacionales. Aun cuando sus denominaciones son numerosas, los elementos básicos anteriormente señalados son compartidos. Así se puede hablar de:

- las *convenciones* o tratados que establecen normas generales;
- los *protocolos*, que son documentos anexos o aclaratorios;
- los *estatutos* que son tratados colectivos que establecen normas para los tribunales internacionales;
- los *acuerdos*, término usado preferentemente para tratados de tipo económico o financiero, comercial y cultural;
- el *modus vivendi* o acuerdo de tipo temporal;
- el *compromiso*; término utilizado para los acuerdos sobre litigios que serán sometidos a arbitraje;
- la *carta*, o acuerdo que incluye derechos y obligaciones;
- el *concordato*, que es un acuerdo suscrito por la Santa Sede sobre asuntos religiosos;
- el *pacto de contrahendo* o acuerdo para celebrar otro acuerdo;
- la *declaración*, que es un acuerdo que establece principios jurídicos o afirma una actitud política común.

Una vez conocido que significa un tratado, desde el punto de vista jurídico internacional, se puede deducir la relevancia que trae consigo su utilización en las relaciones entre los Estados, ya que a raíz de un acuerdo de voluntades entre dos o más naciones se establecen ciertas disposiciones que son derechos y compromisos recíprocos con el fin de obtener un mayor beneficio que el que había antes de la negociación, beneficio que puede ser de carácter económico, político, social, cultural u otro.

TIPOS DE TRATADOS INTERNACIONALES

Existen diversas clases de tratados, y para comprenderlos el derecho internacional los ha clasificado en tres tipos:

1. De acuerdo al número de partes se dividen en: bilaterales (TLC Chile-Estados Unidos) y multilaterales o colectivos (OMC).
2. De acuerdo a la posibilidad de incorporar nuevos miembros, en abiertos (ONU) o cerrados (ACE's), pudiendo los primeros ser restringidos o universales.
3. De acuerdo al contenido y finalidad, en tratados marco y tratados de ejecución (ACE's). Los tratados marco plantean lineamientos generales, dando sustento legal para firmar otros acuerdos. Para ejemplificar esta categoría, podríamos tomar el caso del Tratado de Montevideo 1980, que sentó las bases o sustentos para la concreción de los Acuerdos de Complementación Económica (ACE's).

Dentro de los convenios de comercio bilateral, existen los Acuerdos de Complementación Económica (ACE), los Tratados de Libre Comercio (TLC) y los Acuerdos de Asociación Económica, Política y/o Social, como el establecido con la Unión Europea. Los primeros involucran sólo la negociación de bienes, mientras los segundos también incluyen otras materias como servicios e inversiones, y los últimos, denominados actualmente, de cuarta generación, pues incluye además de los aspectos negociados en un TLC, como bienes, servicios e inversiones, asuntos políticos y de cooperación³⁴.

Los tres tipos de tratados señalados se designan según lista de denominaciones como “*acuerdos*”, pues se refieren a tratados internacionales de tipo económico, financiero, comercial o cultural. La negociación de estos tipos de acuerdos, en general obedecen a un mismo patrón, por lo que desde ahora en adelante se utilizará la expresión “tratado o acuerdo internacional”, refiriéndonos a los tres tipos de tratados.

En el Anexo N° 5 se puede encontrar las partes de las cuales consta un tratado internacional, y además las etapas que se van cumpliendo para llegar a su conclusión, las cuales son: negociación, firma, ratificación, canje o depósito y el registro en la Secretaría de las Naciones Unidas. Además de explicar cada etapa, se expone la situación vigente en Chile en cada una de ellas.

³⁴ En el Anexo N° 7 se puede encontrar una tabla resumen con los acuerdos suscritos por Chile que están vigentes a Mayo de 2005 y otros que aun no.

Un factor importante de resaltar, son los temas que se negocian en cada uno de los tratados que se han expuesto, en qué consiste cada uno y qué situación se presenta en Chile. Sabiendo que este aspecto toma real importancia en los procesos de negociación de tratados internacionales y para los lectores de este Seminario para comprender en mayor medida este tipo de proceso y su complejidad, en el Anexo N° 6 se puede encontrar un útil resumen de las materias negociadas, haciendo referencia a su significado y situación en Chile.

PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE UN TLC

Para sumergirse en el tema y comprender qué es lo se hace o en qué consiste un proceso de negociación de un Tratado de Libre Comercio, que mejor que hacerlo, que desde el proceso mismo. Para este acercamiento, se cuenta con la ayuda de una persona involucrada en varias negociaciones de acuerdos internacionales, cuya experiencia en ellas dará a conocer en el transcurso del desarrollo del instrumento guía.

A continuación se verá una entrevista desarrollada, al Sr. Fabián Villarroel Ríos, abogado, quien integra en la actualidad el Departamento de Acuerdos Internacionales, dependencia perteneciente al Servicio Nacional de Aduanas, y forma parte del equipo negociador de este órgano fiscalizador en materias internacionales. El Sr. Villarroel ha participado activamente en las negociaciones en que se concibieron los TLC's con Estados Unidos, Corea y el EFTA³⁵, además del Acuerdo de Asociación Política, Económica y de Cooperación entre Chile y la Unión Europea.

Su testimonio cobra real validez e importancia, dada la vasta experiencia que tiene esta persona como parte del equipo negociador chileno.

³⁵ European Free Trade Association = Asociación Europea de Libre Comercio.

DESARROLLO DEL INSTRUMENTO METODOLÓGICO

Entrevistado : Fabián Villarroel Ríos
Cargo : Abogado, Departamento de Acuerdos Internacionales, Servicio Nacional de Aduanas
Fecha Entrevista : Viernes 11 de Marzo de 2005.
Hora : 18: 00 horas – 18: 55 horas.

1. Preparación de la negociación ¿Qué actividades o procedimientos se llevaron a cabo previo a la negociación?

R: La etapa previa de la negociación es encabezada por la Cancillería de Chile, al igual que todo el proceso, y diversas reparticiones funcionan como órganos asesores.

La actividad principal en esta etapa es la preparación de textos, es decir, se estampa en un informe la posición que el Estado de Chile, llevará a las mesas de negociación con la contraparte.

Cuando uno va negociar, lo primero que se hace, es una fase de coordinación interna, donde la Cancillería llama a los ministerios o reparticiones públicas involucradas a compartir experiencias y puntos de vista, para luego hacer un texto que va a ser presentado a la contraparte como propuesta.

Por qué se hace esto primero, porque la Cancillería respecto de un tema, puede tener una visión o punto de vista y los ministerios o reparticiones involucradas pueden tener otro. Por ejemplo, en el asunto de la certificación de origen, la Cancillería prefiere que certifiquen los exportadores, en cambio la Aduana, prefiere que certifique la Aduana, por otro lado, el SAG puede tener otra visión, y por lo tanto, en cada uno de los temas, como servicios financieros, telecomunicaciones, acceso a mercados, etc. deben definir muy bien en la etapa previa. La Cancillería llama a los servicios competentes y negocia con ellos primero, para aunar criterios y establecer cuál es la posición que Chile va a presentar a la contraparte. Este

proceso, que es de preparación, a veces es muy complicado, e incluso a veces, cuesta más negociar dentro del país con los servicios competentes afines , que fuera de él.

En el caso de la Aduana, nosotros nos preparamos, primero, viendo cuál es la legislación vigente en Chile, respecto al tema de la certificación, aspectos aduaneros, respecto al tema despacho, respecto a la publicidad de la información, etc. Una vez que uno conoce la legislación vigente puede preparar una propuesta, propuesta que debe estar acorde con dicha legislación y dentro de ese proceso uno puede evaluar hasta donde puede llegar con la contraparte, en otras palabras, yo le puedo proponer A, pero sé que estoy dispuesto a dar más y llegar hasta B.

2. En la etapa previa, entonces ¿se fijan los límites?

R: Sí, se fijan los límites. A éstos, nosotros los llamamos líneas rojas o líneas blandas. Las líneas rojas son aquellas en que uno no puede dar más, ya sea porque, en el caso nuestro, van contra la legislación nacional, o por ejemplo, en el caso de la negociación de productos, uno sabe que puede dar hasta un cupo de hasta 1000 tn. en manzanas, porque sabe que si da más, puede perjudicar a la industria nacional, lo mismo con los lácteos.

En cambio, hay determinadas líneas que llamamos blandas, donde estoy dispuesto a dar más y, en general, en ese proceso se ofrece menos para después decirle al otro que le estoy dando más a modo de compensación por una concesión de él.

En general, cuando uno está negociando, parte de un piso bajo, para ir subiendo a medida que el otro va dando, pero es importante cuidar la medida en que se da, es por ello que todo eso se trata de definir antes de la negociación, para que en la situación en la que se esté negociando, uno sepa hasta donde puede llegar, hasta donde puede ceder y qué no puede ceder.

3. Ud. como representante de la Aduana ¿ocupa algún tipo de negociación en particular?

R: No, no podría definir uno en particular, pero sí decir que la Aduana es un servicio fiscalizador y no un órgano promotor de las exportaciones o importaciones, por lo tanto, desde fuera puede parecer que llevamos una posición dura, pero no es que llevemos una posición dura sino que el rol que nos compete es de fiscalizador, por decirlo de otra forma, somos los malos, así como el Servicio de Impuestos Internos (SII) que cobra los impuestos, nosotros cobramos los aranceles y lo que nos interesa es que podamos cobrarlos bien, que las reglas de origen sean claras, que nuestros aduaneros puedan entenderlas y que sean reglas que estén acordes con la legislación nacional.

En este sentido, se podría decir que es un tipo de negociación duro, porque el rol que nos corresponde es de un servicio fiscalizador.

4. ¿Cuántas personas componen el equipo negociador de la Aduana?

R: La Aduana tiene un Departamento de Acuerdos Internacionales, compuesto por un jefe de departamento, un abogado – que soy yo -, un ingeniero comercial, un fiscalizador aduanero, y una secretaria, y por lo que puedes ver somos 5 personas, lo que en épocas pasadas ha sido poco personal, porque los cuatro acuerdos que les mencione, fueron más o menos al mismo tiempo.

5. Entonces la función de cada uno de ellos es clara.

R: Claro, el jefe de departamento, encargado de coordinar todo; el abogado, prestar asesoría jurídica; el ingeniero comercial, prestar asesoría técnica; el fiscalizador, prestar conocimientos aduaneros propiamente tales y la secretaria con las funciones propias de una secretaria.

6. ¿Todos están presentes en la mesa negociadora?

R: No, en general va el Jefe de Departamento y el Abogado, pero por ejemplo ahora que estamos participando en negociaciones con Nueva Zelanda, Singapur y China, fue el jefe de departamento con el asesor económico, a modo de hacer un complemento.

7. Es decir, la mesa la mesa se compone más por competencias técnicas que por características o cualidades personales.

R: Efectivamente.

8. Dentro de las negociaciones desarrolladas ha habido un interés en común por parte de la Aduana ¿Qué se pretende lograr básicamente?

R: Bueno, siempre se tiene el interés de salvaguardar los intereses de la Aduana, es decir, que podamos fiscalizar y controlar bien, y lo más importante es que podamos de alguna manera, establecer un sistema que sea fácil de administrar, porque qué es lo que pasa hoy, a lo mejor me alejo de lo que ustedes quieren saber, pero hoy en día tenemos tantos acuerdos con países diferentes, y cada uno de ellos tiene formas de fiscalizar distintas, por ejemplo, el aspecto de las reglas de origen y certificación presenta las mayores diferencias en los acuerdos que hemos firmado y por estas razones se hace complicado el trabajo de los aduaneros que trabajan el puerto

9. ¿Cuáles los objetivos específicos que se formulan para la negociación?

R: En general, para la Aduana, son los mismos que les planteé anteriormente, que son establecer un sistema estandarizado y que no se vulnere la legislación nacional.

10. ¿Se plantea alguna metodología específica para lograr o alcanzar estos objetivos?

R: Para cumplir con el objetivo de establecer un sistema estandarizado y que esté acorde con la legislación nacional vigente, generalmente la metodología es presentar las mismas propuestas a los distintos países, por ejemplo, en un momento se definió como postura de la Aduana, que la mejor forma de Certificación de Origen era la “autocertificación” – tema en que no estoy de acuerdo – y fue esta postura la que se presentó a los cuatro procesos de negociación que se han concretado hasta el momento. En algunos nos fue bien, como en el caso de Estados Unidos y Corea y en otros nos fue mal, en el caso de los países europeos, y en esta situación se tuvo que cambiar por lo tanto el objetivo desde este punto de vista no fue cumplido. Es por esto, que los objetivos y metodologías dependen de con quien se esté negociando.

Con los europeos y norteamericanos, uno casi no puede negociar porque tienen una posición más fuerte, entonces el poder de negociación se ve reducido. En cambio con los coreanos era más fácil negociar porque uno estaba casi enseñándoles, pues esa era su primera negociación.

En conclusión, depende de las partes que intervienen en la negociación, ya sea cuanta experiencia tengan, cuan poderoso desde el punto de vista económico sean, es que uno va a poder influir en el texto final del acuerdo.

11. Entonces el interés, que se da para los tratados que están y los que vienen es estandarizar lo que ya tiene para evitar problemas de fiscalización por parte de la Aduana

R: Esa es una idea personal mía.

12. ¿No la idea del Departamento?

R: El Departamento carece de estrategia en ese aspecto.

13. ¿Existe algún interés del equipo negociador, independiente de la negociación global? ¿Influye en la negociación?

R: Sí, en las negociaciones en las que he participado, hay claramente un líder que intenta imponer su posición, y que el resto de los negociadores quedan superpuestos a ella y eso puede ser por el interés de sobresalir como individuo, o una estrategia para llegar a imponer su postura.

14. El nivel de comunicación, cuando se ha negociado con estas partes (antes durante y después) ¿cómo ha sido?

R: En general, el nivel de comunicación va aumentando progresivamente a medida que avanzan las negociaciones.

15. ¿Influye en ésta las competencias técnicas de las personas o negociadores?

R: Si, sin duda.

**16. En cuanto a la calidad de la relación entre las partes (antes durante y después)
¿Cómo se ha dado?**

R: Yo diría, que al igual que el nivel de comunicación, la relación ha ido aumentando progresivamente. En general se arman buenas relaciones, uno termina siendo amigo de los otros negociadores y en ese sentido los lazos se van estrechando.

17. En este sentido, ¿han tenido problemas, como no llegar a afianzarse las relaciones con los otros negociadores?

R: Por ejemplo, con Estados Unidos fue complicado negociar y aún lo es, porque es un negociador muy potente, bastante...

18. ¿No le interesaba ser amigo?

R: No le interesaba ser amigo, era una persona bastante cerrada, que por ejemplo, en la mesa se sientan varios negociadores y representantes de las partes, y el negociador estadounidense dirigía su palabra sólo a su contraparte jefe o coordinador y nunca miraba a los otros, aunque hablasen, o saludaba sólo al coordinador, o invitaba a comer sólo al coordinador, y eso de alguna forma incomoda y por ende provocaba un ambiente muy tenso en la negociación. A diferencia de los europeos que podían ser igual de cerrados e intransigentes que el estadounidense en la negociación, pero saliendo de las sesiones se convertían en personas muy agradables y amistosas con todos los integrantes de la contraparte sin discriminación.

19. Y en ese sentido ¿los coreanos cómo son?

R: Como les digo, para los coreanos ésta era su primera negociación, por lo que su intervención se basó en el conocimiento que pudiesen ganar de esta negociación. Ellos venían a aprender y fue muy difícil para ellos aprobar el tratado ya que, por una parte, una fracción del congreso coreano no estaba de acuerdo, por otra, tenían problemas con sus agricultores, recibían amenazas de muerte, etc.

A pesar de todo esto, tenían una actitud positiva y estaban dispuestos a aprender, aunque a veces no entendían y se ponían duros, entonces uno tenía que explicarles.

Dentro de lo que es la relación, ellos tratan de establecer lazos estrechos, de una forma muy particular, que a uno le podría causar gracia, pero es una relación distinta que hay que respetar, por ejemplo les gustaba andar con su cámara fotográfica en todas partes, incluso antes de cada sesión pedían sacar fotos a las salas, a los negociadores, etc.

20. Si hablamos del Lenguaje en estas negociaciones, ¿que rol juega?

R: Una de las primeras dificultades es el lenguaje [idioma], uno puede ver por ejemplo en Estados Unidos, la Unión Europea y con el EFTA, había traducción simultánea, en el caso de Corea, fue un poco más difícil pues no la había, y se debía negociar en inglés, por lo tanto, las personas que sabían poco inglés del lado nuestro, era muy difícil negociar y en algunos casos era necesario contratar, no una traducción simultánea, sino una traductora atrás y eso lentifica mucho el proceso. Según mi opinión, en una negociación para establecer relaciones estrechas, se debe conocer el idioma en que se va negociar, y si el idioma es común, es mejor.

21. Y esa, es una debilidad de la parte chilena la de no estar preparado en inglés.

R: No representa una debilidad, porque eran excepciones a la regla las personas no sabían inglés, pero en general, yo diría que todos sabían inglés y eso servía para hacerlo más fluido, pero también es cierto que uno no tiene la riqueza del idioma que debiera tener, y por lo tanto, yo creo que uno debiera saber inglés, pero la negociación es bueno hacerla en el idioma de uno, y con traducción simultánea, siempre que las traductoras sean buenas, y hoy en día lo son. Y en la negociación que se hace fuera de la sala – negociación de pasillo – que a veces da más frutos que la que se hace adentro, es conveniente conocer tener un idioma en común y éste es el inglés, ahora, si uno conoce el idioma de la contraparte que no necesariamente es inglés o español, mucho mejor aún, porque se puede estrechar más la relación.

22. Además del idioma, ¿qué rol jugó el lenguaje no verbal?

R: En la negociación, uno puede ver ciertos gestos, por ejemplo alguien dice: “yo le propongo esto”, entonces el asesor del coordinador, le mueve la cabeza en signo de negación, entonces no sabe que lo que está diciendo ya no va; o hay caras de aprobación, eso es muy sintomático. De hecho, a veces nos dicen que no hay que decir nada, no mover un ojo, porque si el otro

siente que su propuesta sobre un tema difícil, es aprobada rápidamente, generalmente insiste más y cuando uno lo mira nada más, insiste menos.

23. Una de las técnicas de negociación, trata que cuando una parte está hablando o proponiendo algo, la otra no pone atención con el fin de lentificar el proceso.

R: Claro, que no te miren, que hagan gestos de reprobación, o que al contrario, te mire, te ponga atención, esté interesado en tu propuesta. Una observación que aparece en algunos libros y es muy cierta, es que si uno pone atención o le interesa escuchar la propuesta de la contraparte, no quiere decir necesariamente, que esté de acuerdo con ella, pero el hecho de ser receptivo, provoca empatía.

24. ¿En el caso de fracaso de la negociación se tiene un plan alternativo a realizar?

R: En general, las negociaciones se plantan como tienen que salir, pero siempre existen planes de contingencia, si no aceptan una propuesta, tener otra para presentar, pero el fin último es realizar la negociación y llegar a un buen término.

25. En el caso en que ustedes lleguen a sus “líneas rojas”, en que no puedan ceder más y la otra parte quiere que cedan o si no, no continuarían negociando. Eso se puede tomar como un fracaso, en ese sentido ¿existe algún plan a realizar cuando no puedan ceder más?

R: En esa situación, siempre en una negociación de este tipo existe un grupo que se llama Comité Ministerial o Comité Político, que está integrado por el Ministro (a) de Relaciones Exteriores, el Ministro de Hacienda y dependiendo del tema, otros ministro, por ejemplo el de agricultura.

Por ejemplo, en la negociación con Estados Unidos, en la última ronda, en diciembre de 2002, en Washington, se llegó a un punto tal, primero en servicios financieros, por el problema de inversión y segundo en propiedad intelectual, por la protección de marcas, donde no se podía más, en donde ya las mesa de trabajo, no podían avanzar y la negociación se estancó a eso de las 12 de la noche. Cuando la negociación llegó a este punto, el coordinador de la mesa acudió a este Comité, y éste se reunió con el comité contrario e intentaron resolver

políticamente el conflicto. Por la parte chilena, se encontraban en ese momento, la Ministra de RREE, Soledad Alvear y Ricardo Lagos Weber, donde en definitiva nos pidieron que redobláramos esfuerzos de imaginación a efecto de resolver los problemas que no podían resolverse y que ellos iban a hablar con la contraparte para tratar de resolverlos, pero fue un clímax en donde se entendió que la negociación terminaba mal y nos íbamos para la casa sin acuerdo.

Pero siempre hay una salida política, ese es el plan de contingencia.

26. ¿Cuándo se presentan los textos propuestas existen posibilidades de agrandar la torta?

R: Sí, efectivamente se puede agrandar la torta, además de firmar el TLC, se pueden negociar otros acuerdos como extraditación, aduaneros, etc.

27. Cuando hablamos de generación de ideas en conjunto y su posterior consenso. ¿En cuál de los tratados llevados a cabo fue más difícil llegar a este consenso?

R: Sin duda alguna, el de Estados Unidos por todo lo que dicho.

28. ¿Y cuál fue el más fácil?

R: Corea.

29. Las soluciones y procedimientos utilizados en la negociación ¿fueron legitimados por personas o instituciones externas a la mesa o por criterios legítimos?

R: Si, hablamos de legitimación en su sentido amplio, primero hay una legitimación con los privados, éstos no participan en la negociación en sí, pero asisten y se les consulta. Por ejemplo van de la SOFOFA, de Loncoleche, empresarios de la carne, etc. Entonces los negociadores les preguntan por temas específicos, en los cuales cada uno está involucrado, para ver si el negociador acepta la propuesta de la otra parte, o puede ceder, cuanto, o si puede proponer algo. Aquí hay un proceso de legitimación con los privados y el proceso legal de legitimación, se da en el congreso donde se tiene que aprobar y ratificar.

30. ¿Cómo evalúa el nivel de cumplimiento del compromiso de Chile ante el acuerdo llevado a cabo?

R: 100%

31. ¿Y el de la contraparte?

R: 100% también.

32. Una vez firmado el TLC, pueden existir controversias y se puede buscar una solución mediante la utilización de arbitraje, pero ¿puede haber algún motivo por el cual se ponga fin a un TLC?

R: Hay algunos motivos por los que se termine un TLC, por ejemplo en Europa, si mañana viene un golpe de estado y asume una dictadura en Chile, el Tratado se acaba por la cláusula democrática.

33. ¿Y otra causa?

R: Así tan claro, no hay, pero si yo el día de mañana comienzo a negar la entrada preferencial a todos los productos originarios de Estados Unidos, se acaba el tratado, porque ellos van a hacer lo mismo.

34. ¿Como evalúa el resultado de estas negociaciones?

R: Yo creo que estas negociaciones han sido buenas, es decir, hoy día, cuando uno ve los informes y ve el aumento de exportaciones, un 40% más para Europa, 35% a Estados Unidos, con un 271% el último mes. Desde ese punto de vista, uno puede ver que han sido buenas, por el fomento a las exportaciones y como el motor fundamental de la economía chilena son éstas, se dieron los frutos que se esperaba de dieran.

35. ¿Y su rol en ellas?

R: Estas fueron negociaciones que en el camino se va aprendiendo mucho, porque mis primeras negociaciones fueron con los bloques más importantes, con la Unión Europea y Estados Unidos, en las cuales llegue sabiendo nada, fui aprendiendo y sigo aprendiendo, y yo

creo que si estas negociaciones se hicieran de nuevo, podría conseguir algo más de lo que se consiguió, por el hecho de haber ganado mayor experiencia.

36. Una pregunta fuera del tema de negociaciones, pero igual de importante, es que en la actualidad hay instituciones y/o personas que dicen que, si bien es cierto se han aumentado las exportaciones e importaciones, la infraestructura de los puertos no lo han hecho en la misma medida y llegará el momento en que colapsarán ¿el Servicio de Aduana ha pensado en cómo colaborar para que esto no ocurra?

R: Bueno, la Aduana no tiene nada que ver, es sólo un servicio fiscalizador, y son los puertos los encargados, entiendo que el puerto de Mejillones, ya empezó a funcionar, de hecho, la Aduana puso funcionarios allá, hay un puerto en San Vicente, Talcahuano, también están funcionando; yo creo que esa iniciativa de los privados, el Estado lo único que puede hacer es ayudar en cuestiones administrativas, que el puerto saque los papeles más rápido, que los trámites estén bien.

37. Si, comprendo, la pregunta anterior, iba dirigido a ese punto, si hoy en día existe algún proyecto concreto como medida para disminuir la burocracia y con ello el tiempo de transito de los barcos por puertos chilenos.

R: La Aduana trabaja con lo que se llama Ventanilla Única, este consiste en que por ejemplo, antes cuando tú ingresabas una mercancía al país que necesitaba control sanitario, control aduanero u otro tipo de certificado, tú debías dirigirte a cada agencia a realizar los trámites por separado, hoy en día, tú concurre a una sola agencia que es la Aduana, que concentra todos los servicios (como el SAG, SERNAPESCA, ISP, etc.) conectados electrónicamente.

Este sistema informático representa una medida de facilitación y una medida que rebaja costos también.

38. ¿Qué recomendaciones, a su juicio, postularía para negociaciones futuras?

R: Estar abierto a escuchar la postura del otro, pues uno piensa a veces que va con una propuesta buena y se encierra en ella, no cede, pero yo creo que uno debe estar dispuesto a

conocer la postura de la contraparte. Pienso que este error fue el que se cometió en las negociaciones con la Unión Europea, porque siento que podríamos haber rescatado muchas más cosas que las que se lograron, y por mantener nuestra postura por largo tiempo, nos quedamos sin conocer la postura de ellos, cuando al final se impuso la posición de ellos no tuvimos el tiempo para conocerlas a fondo, ni para hacer consultas al respecto.

39. ¿Qué consejos nos daría para ser unos buenos negociadores?

R: Es muy importante prepararse para la negociación, sea lo que sea lo que se va a negociar, uno debe ser perito no sólo en la postura de uno, sino también conocer la postura de la contraparte, porque si uno no va preparado, tienen dos alternativas, o aceptan todo o se ponen en una posición dura por no saber que hacer. Por ejemplo, en mi caso, debía conocer la legislación vigente en Chile, pero fue muy bueno conocer la legislación de la contraparte, por el hecho de saber hasta donde pedir, hasta donde dar y saber que podría pedir el otro.

También es relevante estar dispuestos a escuchar razones, así como establecer canales de comunicación extraformales, como por ejemplo al terminar las negociaciones, invitar a la contraparte a comer, jugar a la pelota, son cosas que van haciendo la negociación mas fácil.

ANÁLISIS DEL PROCESO NEGOCIADOR

Una vez conocido el punto de vista del Sr. Villarroel, dada su experiencia, brinda la posibilidad de resaltar algunos de los puntos en el proceso de negociación de un TLC, que él considera fundamentales, y además agregar otros propuestos por los autores de este Seminario.

☞ Preparación previa:

Negociar requiere de conocimientos, habilidades y actitudes. Para lograr éxito en una cualquier negociación, y sobretodo en una negociación internacional entre Estados, es necesario una preparación previa, entre cuyos aspectos principales se encuentran: el estudio de la situación actual del país, ya sea con lo respecto a la legislación, estado de los sistemas privados y fiscales, entre otros, además, definir los objetivos, aspiraciones y barreras; trazar las estrategias, tácticas y técnicas a aplicar; establecer los límites de la negociación y sus posibles variantes; conocer el marco legal en que se desarrollará la negociación; caracterizar a la contraparte, a su grupo negociador y a las personas que lo integran.

Otro punto importante de la etapa previa, en las negociaciones de TLC's, y aplicable a todo tipo de negociación, es la obtención de información de la contraparte, por ejemplo la legislación que lo ampara o situación vigente en su país, además de información general sobre su cultura (podría incluir aprender idioma (s) de la contraparte (s)) y aspiraciones es de gran relevancia conocerlos antes de llegar a la negociación, pues servirá en gran medida para determinar los límites, es decir hasta donde se puede pedir, hasta donde ceder, o bien que puede pedir la contraparte o hasta donde puede conceder.

☞ Capacidades personales y de grupo para la negociación.

A continuación, se presentarán algunas capacidades que son convenientes poseer en un proceso de negociación. Se aspirará a un tipo de negociador versátil; es decir, capaz de manejarse en tipos de negociación distintos, y de emplear estrategias e incluso estilos, también diferentes.

Las principales capacidades que se pueden enunciar, son las que siguen:

- **Independencia personal frente a la otra parte, y honestidad.**

Es frecuente que la otra parte intente influir sobre el negociador en cuanto persona. En las relaciones laborales se utilizan medios tan distintos como la adulación, el soborno, la intimidación y la descalificación personal. Es necesario ser suficientemente honesto y fuerte como para actuar exclusivamente en nombre de los intereses de la parte representada.

También es necesario sobreponerse a las hostilidades y a las simpatías personales con los negociadores de la otra parte.

Para ejemplificar este tipo de situaciones, se puede mencionar la experiencia vivida por el Sr. Villarroel, quien comentaba que el negociador estadounidense era una persona bastante cerrada, y sin ninguna intención de establecer otro tipo de relación que no sea la estrictamente profesional, tanto así, que dirigía su palabra sólo a su contraparte jefe o coordinador y nunca miraba a los otros, aunque hablasen, o sólo a él saludaba o invitaba a comer, eso de alguna forma perturba, y por ende, provocaba un ambiente muy tenso en la negociación.

Es importante resaltar que una actitud negativa de una persona en una negociación, no necesariamente implica un aspecto característico en su personalidad, sino que puede representar una estrategia de negociación. Así por ejemplo, en la pregunta número 18 del Instrumento Guía, esta afirmación está representada por el negociador europeo.

- **Capacidad de escuchar**

Un buen negociador debe tener cierta sinceridad consigo mismo y con la contraparte. Esto exige la disposición a la “autocrítica”, es decir, la capacidad de poner en cuestión los criterios propios y abrirse de verdad a los de cualquier otro.

Podría pensarse que esto debilita el criterio propio ante la otra parte, y el negociador no puede permitírselo. Sin embargo, la seguridad en los propios criterios depende precisamente del convencimiento, y éste de la resistencia a la duda. Además, para hacer una buena negociación se requiere un verdadero diálogo; y para realizar éste, es necesario captar el verdadero valor de las posturas en contraste. Cuanto mejor se comprendan los criterios de la otra parte, y se califiquen en su verdadero valor, más fuerza se dará a los propios, y más se influirá en el clima global de la negociación.

- **Amabilidad y solidez**

Por regla general, un requisito para entablar un verdadero diálogo es la amabilidad y el respeto. Hay que dar ambos, y también exigirlos. Cuando se actúa en nombre de alguien, se posee una doble dignidad: como personas y como representantes de una institución que merece consideración.

Cuando resulta posible, es conveniente algo más que la amabilidad: se trata de la consideración hacia las personas que negocian por la otra parte. Se debe distinguir las instituciones y sus intereses de las personas que negocian en nombre de esas instituciones. Si esas personas obran de manera digna y honesta, la consideración personal tiene valor en sí misma y, además, puede facilitar mucho la negociación.

Sin embargo, habrá ocasiones en las cuales el negociador como persona resultará poco digno de esa consideración. En esos casos, debe darle la que merece cualquier ser humano, pero deberemos ser educados y afables.

Hay ocasiones en las cuales los negociadores de la otra parte demuestran mala fe y emplean comportamientos que a nuestro parecer pueden ser reprochables. En ese caso, es conveniente distinguir si obran así por criterio de la empresa o por el suyo propio. Si sucede esto último, puede ser conveniente dirigirnos de manera formal a la autoridad suprema del Estado contraparte para que cambien el negociador o negociadores, exponiendo las razones para ello, y en su caso dando publicidad al escrito y entregándolo de manera muy formal.

- **Firmeza y espíritu constructivo**

Antes se ha hablado de escucha y de amabilidad. Ambos requisitos hacen posible, y conveniente, la firmeza en los argumentos y peticiones que estén suficientemente justificados.

Eso no obsta para que al mismo tiempo sigamos tratando de comprender los intereses en juego y buscando soluciones constructivas. Se trata de perseguir los objetivos propios, pero si es posible al mismo tiempo satisfacer los ajenos y eso facilita aún más los primeros, conviene encontrar soluciones imaginativas.

- **Principios, y a la vez comprensión de los intereses en juego**

Se está hablando de negociadores con principios morales y sociales. Ahora bien, es necesario también comprender muy bien los intereses que están en juego, y tratar de descubrir cómo satisfacer los propios actuando en su caso sobre los ajenos.

Este realismo debe extenderse también a conocer el límite hasta el cual se puede llevar a la otra parte.

- **Capacidad de observación**

Se acaba de citar la necesidad de ser sensibles hacia los intereses y las situaciones. Esa capacidad debe alimentarse con la observación. Un buen negociador debe ser un buen observador de las personas y de las situaciones.

Por ejemplo, es importante observar la comunicación no verbal, pues forma una parte importante de la comunicación en su conjunto, pero además suele mostrar las verdaderas intenciones de la otra parte con mayor eficacia que las palabras.

• **Perseverancia**

Es necesario ser muy constante, y saber perseguir los objetivos, si bien tratando de renovar los argumentos. En muchos casos, la parte que triunfa en una negociación es aquella que llega a dominar la atmósfera de negociación con la presión de sus argumentos.

Para ser un buen negociador, es conveniente poseer ya un cierto potencial, de tal modo que las personas que no cuenten con él no deben ser elegidas como negociadores.

Así por ejemplo, una persona que tiene una personalidad agresiva es difícil que sea un buen negociador; y tampoco lo será un individuo excesivamente complaciente.

En términos generales, las personas que buscan el afecto en sus interlocutores, o por el contrario, se complacen en la imposición o la intimidación, no pueden ser buenos negociadores.

Tampoco pueden serlo las personas excesivamente narcisistas; es decir, las que se buscan a sí mismas y se complacen en su propia contemplación. A la inversa, tampoco pueden serlo las excesivamente tímidas o inseguras.

• **Lenguaje verbal**

Una de las primeras dificultades en las negociaciones internacionales entre naciones de diferentes culturas es el idioma.

Es cierto que las negociaciones entre naciones y particularmente las de este tipo, se realizan utilizando el sistema de traducción simultánea, es decir, uno negocia en su idioma propio y se traduce simultáneamente a la otra parte, y así recíprocamente. Pero hay un tipo de negociaciones dentro del proceso mismo, que puede reportar mayores frutos, que es la denominada “negociación de pasillo”, que es la realizada entre los negociadores de ambas o más partes entre las sesiones de trabajo. Ésta es de carácter informal, por lo tanto, no se ocupa

la traducción simultánea, y es necesario tener un idioma común para poder comunicarse con la contraparte.

Actualmente el idioma universal es el inglés, el cual es importante conocerlo y utilizarlo.

Además, se puede dar que el idioma de la contraparte no sea ni inglés, ni español. El hecho de conocer su lengua materna contribuirá a establecer relaciones más estrechas, lo que sin duda, a largo plazo se convertirá en una gran ventaja dentro y fuera de las negociaciones.

Otro aspecto relevante dentro del lenguaje verbal, es la forma de expresarse, esta debe ser clara, concisa y directa. Esto es aplicable si la estrategia a seguir procura que la negociación llegue al acuerdo en el menor tiempo posible. Si se pretende dilatar el proceso la manera de comunicarse, puede permitirse ser indirecta o poco clara.

• **Lenguaje no verbal**

La capacidad de poder distinguir e interpretar la comunicación no verbal, es una habilidad que se va ganando con la experiencia y depende en gran medida de desarrollar una buena observación a través de la observación. Un buen negociador debe ser un buen observador de las personas y de las situaciones. El lenguaje no verbal suele develar las verdaderas intenciones de la otra parte con mayor eficacia que las palabras.

CONCLUSIÓN

La postura chilena en el proceso de integración internacional en las últimas décadas ha sido a través de las negociaciones de tratados internacionales, sean estos Acuerdos, de Alcance Parcial, Acuerdos de Complementación Económica, Tratados de Libre Comercio o Asociaciones de Cooperación Económica y Política como el suscrito con la Unión Europea.

Los tratados internacionales son la principal fuente formal del Derecho Internacional, pues significa la creación de derechos y deberes entre dos o más Estados, quienes se obligan recíprocamente a cumplirlos.

Las reglas del Derecho Internacional son creadas y establecidas por los propios Estados mediante los tratados y la costumbre, por decirlo de algún modo, no existe un Congreso Internacional que dicte leyes internacionales y es por esta razón que a nivel internacional no existe coersitividad³⁶.

Según el Artículo 2 de la Convención de Viena sobre el Derecho Internacional, suscrita en 1969, define a los tratados como: “Se entiende por tratado, un acuerdo internacional celebrado por escrito entre Estados y regido por el Derecho Internacional, ya conste en un instrumento único o en dos o más instrumentos conexos y cualquiera sea su denominación particular.”

Los temas que se negocian para alcanzar un tratado internacional son diversos, y cada uno en sí mismo constituye un sinnúmero de condicionantes que pueden o no dar fluidez al proceso de negociación.

Los temas que se negocian en el comercio de bienes son: el acceso a mercados, las reglas de origen de estos bienes, los procedimientos aduaneros, salvaguardias, entre otros. Por

³⁶ Exigir el cumplimiento de la Ley por medio del uso de la fuerza. En el caso de no obedecer se aplica una sanción.

su parte el negocio de servicios, incluye temas como: telecomunicaciones, transporte aéreo, servicios financieros, entrada temporal de personas de negocios, etc.

Además de estos temas en los tratados internacionales de última generación se negocian otros tales como inversiones, disciplinas comerciales, solución de controversias u otros.

Para vislumbrar qué es lo se hace o en qué consiste un proceso de negociación de un Tratado de Libre Comercio, se contó con la colaboración de Fabián Villarroel, persona que ha estado involucrada en varias negociaciones de acuerdos internacionales, cuya experiencia en ellas, ayudó a comprender varios puntos comprendidos en estos procesos.

En el análisis se pudo deducir y resaltar algunos temas que son beneficiosos para enfrentar este tipo de negociaciones. Así por ejemplo, tenemos que una buena estructuración de la preparación previa a la negociación puede enmarcar el triunfo en sus resultados, entendiendo por triunfo, que se logre un buen acuerdo para todas las partes que participan del proceso.

No sólo las actividades de preparación son necesarias para establecer buenas negociaciones, sino también las capacidades inherentes a la personalidad de la persona individual y del grupo negociador. Así tenemos, que las características primordiales son: la capacidad de escucha, el espíritu constructivo, perseverancia y la capacidad de observación para poder captar además del lenguaje verbal la comunicación no verbal, que a veces nos puede mostrar las verdaderas intenciones de la otra parte con mayor eficacia que las palabras.

CASO PRÁCTICO 7: NEGOCIACION INTERNACIONAL ENTRE ESTADOS

En el desarrollo de este apartado, descubrimos como se gestan los tratados internacionales, en qué consisten y qué repercusión tienen en la economía y política chilena.

Actividad:

Busca y analiza, toda la información que puedas encontrar, con referencia al proceso de negociación entre Chile y la Unión Europea, para luego desarrollar los siguientes temas.

1. ¿Qué aspectos del tratado involucran mayor relevancia, según tu punto de vista (negociador internacional), en los impactos a la economía chilena?
2. ¿Consideras una oportunidad o una amenaza el ingreso de nuevos miembros a la Unión Europea?
3. ¿Si fueras un integrante de los grupos negociadores, en estos tipos de tratados, que tema en particular te gustaría negociar? ¿Por qué? ¿Cómo se prepararías en ese tema?
4. ¿Cómo evalúas el resultado del acuerdo ahora de han pasado ya varios desde que entro en vigencia el acuerdo con la Unión Europea? Fundamenta tu respuesta.
5. ¿Consideras que el manejo de idiomas es indispensable, o pasa a segundo plano en este tipo de negociaciones?
6. Según tu punto de vista, ¿qué deficiencias tiene este tratado con la Unión Europea? ¿Podrías realizar algunas recomendaciones, para que estas deficiencias no se vuelvan a repetir en futuras negociaciones?

Capítulo 5:

Conclusiones Finales y Recomendaciones

INTRODUCCIÓN

Luego de haber examinado cuatro tipos distintos de negociación, mediante casos prácticos, este capítulo tiene por finalidad analizar los diversos resultados obtenidos de cada uno de los procesos extrapoliándolos con el método Harvard de Negociación.

El método de Harvard inicialmente se basó en cuatro elementos, los cuales sirvieron para establecer los siete elementos de la negociación que Harvard menciona en sus talleres.

Estas bases pueden ser enunciadas de la siguiente forma:

1. Las personas: Separar las personas del problema.
2. Los intereses: Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.
3. Las opciones: Crear opciones de mutuo beneficio.
4. Los criterios: Insistir en usar criterios objetivos.

Las nuevas orientaciones de Harvard separan estos conceptos básicos o fundamentos para formar los llamados siete elementos de la negociación, los cuales son: las alternativas, los intereses, la comunicación, la relación, las opciones, la legitimidad y el compromiso³⁷.

Estos siete elementos se utilizarán como base para realizar el análisis comparativo entre los distintos procesos que se revisaron a lo largo de este trabajo de Tesis.

Una vez acabado este análisis, y a modo de concluir con esta Tesis, se presenta una serie de recomendaciones útiles a considerar a la hora de negociar, que comprende un compilado de consejos dados, por una parte, por los entrevistados, y por otro lado, por los autores de este trabajo de Tesis, con el fin de colaborar en la creación de buenos profesionales del área de los negocios.

³⁷ En el Anexo N° 8 se puede encontrar una referencia del Método de Harvard y de cada uno de los elementos que lo componen

ANALISIS COMPARATIVO SEGÚN EL MÉTODO DE HARVARD

A continuación se presenta un análisis comparativo, abarcando los cuatro tipos de negociación vistos en este trabajo de Seminario, utilizando los siete elementos del método de Harvard de Negociación expuestos en los acápites anteriores.

ALTERNATIVAS

<p>Alternativas: es una posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa de negociación.</p>	
<p>Negociación Colectiva Parte: Trabajadores</p>	<p>En el transcurso de la negociación se va viendo los resultados obtenidos, y se comparan los objetivos logrados con los insatisfechos. Si los segundos son mayores, el paro puede llegar ha ser la alternativa a la negociación.</p>
<p>Negociación Colectiva Parte: Empresa</p>	<p>Siempre deben existir planes alternativos y éstos se deben formular en la etapa previa de la negociación. Así por ejemplo, se debe tener un plan ejecutivo, que considere la posibilidad de huelga de los trabajadores, sea legal o no.</p> <p>Algunos planes alternativos, permitidos por la Ley, en caso de huelga son: el contrato de reemplazos, derivar las cargas a otro puerto, en donde opere la empresa, etc.</p>
<p>Proceso de Postulación de un Sitio para ser denominado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO</p>	<p>No presenta plan alternativo, pues el gran objetivo era lograr la obtención del Título para Valparaíso de la UNESCO.</p> <p>Se comprendía que era un proceso complicado, pero se estuvo optimista de su resultado final, pues Valparaíso reunía todas las características necesarias para lograr el galardón.</p>
<p>Negociación Comercial Brokers</p>	<p>El plan alternativo en este tipo de negociación se basa principalmente en tener varios proveedores, pues si no se consigue un buen precio, una entrega satisfactoria o un producto específico, se puede dirigir a otro oferente.</p> <p>Se resalta que para la formulación de alternativas, se debe estar</p>

	al tanto de lo que ocurre diariamente en el mercado, para analizarlo y realizar buenas proyecciones.
Negociación Internacional entre Estados, según punto de vista del Servicio Nacional de Aduanas.	<p>En general, este tipo de negociaciones se plantean para llegar a un acuerdo o resultado positivo, no hay otra alternativa.</p> <p>En el caso de que una parte haya cedido todo lo que podía ceder, y la otra requiere más y no llegan a un acuerdo, se recurre a otra instancia que es el Comité Ministerial o Comité Político, que está integrado por el Ministro (a) de Relaciones Exteriores, el Ministro de Hacienda y dependiendo del tema, otros ministro, por ejemplo el de agricultura. Este órgano busca una salida política al respecto. Es decir, siempre hay una solución política si se estancan las relaciones.</p>

Como se pudo apreciar, en la mayoría de estas negociaciones se formulan planes alternativos, en la etapa previa o en el transcurso de la negociación, a excepción del proceso de postulación de un sitio para ser denominado patrimonio de la humanidad, puesto, que si bien es cierto, es un proceso de negociación, la voluntad y obligación recae en una sola parte, es decir, el Estado que solicita el otorgamiento del galardón, se compromete, por voluntad propia, a cumplir con todos los requisitos u obligaciones que signifique este título. Por la contraparte, se encuentra la UNESCO, a través del Comité de Patrimonio Mundial, quien revisa el Expediente de Postulación³⁸, y puede aprobar o rechazar la solicitud, dependiendo si los requisitos son cumplidos fehacientemente o no.

Dejando claro que éste es un caso excepcional, puede referirse al resto de las negociaciones, como el intento de crear derechos y obligaciones recíprocamente, independiente de las partes que intervengan (dos o más), para obtener un beneficio, ya sea económico, social, intelectual o de cualquier índole, que antes de la relación no existía o era menor.

³⁸ La UNESCO señala que cada postulación debe ser elaborada mediante un Expediente, el cual es un informe, en el cual se señalan los fundamentos históricos, urbanos, arquitectónicos, sociales y de desarrollo que pongan en evidencia el porqué se está postulando y por qué se debería otorgar el galardón.

Desde esta base, considerando la voluntad y obligación recíproca, se tiene que las alternativas o planes alternativos se presentan como factores que pueden llegar a beneficiar el transcurso de la negociación a la parte que los utiliza o fuera de ella.

Las alternativas se pueden definir como posibles acuerdos que se pueden lograr además del que se está negociando. Para ejemplificarlo, tomemos en cuenta la negociación de brokers, para los cuales las alternativas son representadas por los proveedores, es decir, si un proveedor no puede, o no quiere llegar a acuerdo con el broker en la negociación de precios o condiciones de venta, el broker puede dirigirse con otro proveedor que lo satisfaga.

Se puede deducir, que el acuerdo alternativo puede constituir un elemento de comparación con el acuerdo que se pretende lograr, estableciendo los límites, en otras palabras, hasta dónde se puede llegar, hasta dónde se puede ceder o cuánto uno puede pedir a la contraparte. La negociación será conveniente continuarla, hasta el punto, en que el acuerdo alternativo comienza a ser mejor, desde las perspectivas o condiciones que uno mismo se plantee como factores a comparar.

La formulación de alternativas requiere de un flujo de información constante, considerando la veracidad, objetividad y actualización de las fuentes, ya sean primarias o secundarias. Esta investigación es necesario realizarla previo a la negociación, puesto que es en esta etapa, donde se evalúan las alternativas, se fijan los límites, se definen los objetivos, entre muchas otras actividades que colaboran para enfrentar la negociación desde una mejor posición.

En una negociación, cualquiera fuere el tema que abarque, para una parte, el contar con varias alternativas, dará mayor confianza y por ende, un mayor poder de negociación frente a la otra parte. Algunas personas en una negociación, piensan o temen no tener alternativas, pero esta falencia se puede suplir con una apropiada búsqueda de información.

INTERESES

<p>Intereses: es lo que realmente desea una parte y está por detrás de las posiciones</p>	
<p>Negociación Colectiva Parte: Trabajadores</p>	<p>El interés general de los trabajadores en la negociación es que el empleo que se genere en el puerto de Valparaíso sea exclusivamente para los trabajadores de la comuna, y no de otras partes.</p> <p>Los objetivos que se plantean para cumplir esta premisa son: pedir un porcentaje de trabajo para los trabajadores de la Federación, que se respeten los horarios, condiciones de seguridad para la dotación de trabajadores, alzas de tarifas.</p> <p>Por otra parte, el interés de los negociadores como individuos es lograr una buena relación con todos los empleadores y consolidar la fuerza como dirigentes.</p>
<p>Negociación Colectiva Parte: Empresa</p>	<p>El interés, por parte de la empresa, es poder lograr estándares de seguridad, compensaciones y un clima laboral adecuado, lo que lleva a que el trabajo, sea realizado con eficiencia.</p> <p>Los objetivos que se plantean para lograr mejores condiciones para los trabajadores, se basa en la evaluación detallada de cada una de las peticiones de los trabajadores, analizando su prioridad, y ver que esté dentro de ciertos límites o parámetros razonables. Luego, de acuerdo a las posibilidades de la empresa se les da una posición frente al tema y se genera una contrapropuesta.</p> <p>Los intereses de los negociadores como individuos es lograr comunicarse correctamente y obtener a partir de allí acuerdos con los trabajadores.</p>
<p>Proceso de Postulación de un Sitio para ser denominado Patrimonio de la Humanidad por la</p>	<p>El interés general de la parte chilena era obtener el título de Patrimonio de la Humanidad, otorgado por la UNESCO, para el sitio postulado en este caso, un Sector Histórico de la ciudad puerto de Valparaíso.</p>

<p>UNESCO</p>	<p>Por lo tanto, los intereses que se pretendían en un momento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reconocer a nivel mundial los valores relevantes de Valparaíso. b. Lograr que a partir de este reconocimiento pudiera gestionarse medidas para la recuperación y conservación del patrimonio. c. Lograr que el patrimonio se posicionara como el eje palanca del desarrollo comunal de Valparaíso. <p>Los objetivos que se plantearon para alcanzar estos intereses fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Elaborar el Expediente de Postulación, actividad que abarca la etapa previa del proceso y que plantea una serie de requisitos a cumplir de la parte solicitante. b. Lograr financiamiento e inversiones en el tema patrimonial. c. Generar un Plan Seccional que pudiera modificar el Plan regulador de la ciudad de Valparaíso con el fin de proteger las áreas patrimoniales. d. Gestionar y/o acelerar estos trámites de reconocimientos legales de las áreas que iban a ser objeto de la Postulación, como medida de protegerlas, facilitar las tareas de restauración y poder integrarlas al listado de sitios o lugares que se propondrán luego ante la UNESCO. <p>En cuanto a los intereses de los negociadores como individuos, esta parte afirma: "...la pregunta no corresponde, no pueden haber intereses personales en esto. El único gran interés de esta postulación fue lograr el reconocimiento a Valparaíso como Patrimonio Cultural de la Humanidad."</p>
<p>Negociación Comercial Brokers</p>	<p>El interés de la parte, en este tipo de negociaciones, reside en adecuar sus ofertas a los requerimientos que los clientes</p>

	<p>tengan en el exterior, pues la política de la empresa es dejar absolutamente satisfechos a los clientes, no tan sólo con el propio producto, sino el servicio integral (considerando la logística adecuada para que llegue el producto en las mejores condiciones.)</p> <p>Como objetivos específicos se plantea la negociación de las condiciones de embarque, de venta, y las forma de pago, para que el acuerdo que se logre finalmente beneficie a ambas partes. Para alcanzar esto, la parte plantea que depende de tres factores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La posición que se tenga frente al cliente, entre mayor poder negociador, mayores posibilidades de alcanzar los objetivos específicos 2. La procedencia del cliente, es decir, el país de origen de éste, pues se puede deducir las características generales en lo que respecta a la forma de negociar de la contraparte, 3. Y por último, la trayectoria de la empresa, es decir, comprender la política de la empresa en términos de sus relaciones comerciales. <p>Refiriéndonos al interés personal de los negociadores, es alcanzar buenos acuerdos, que sean beneficiosos para todos y puedan ir mejorando cada día el prestigio de la empresa.</p>
<p>Negociación Internacional entre Estados, según punto de vista del Servicio Nacional de Aduanas.</p>	<p>El interés de la parte al negociar es salvaguardar las materias competentes a la Aduana, es decir, establecer un sistema que sea fácil de administrar, estandarizando las medidas de fiscalización y control, para colaborar con el trabajo portuario.</p> <p>Los objetivos que se plantean para alcanzar los intereses son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para establecer un sistema estandarizado, se presentan las mismas propuestas a los distintos países. • Para que no se vulnere la legislación nacional, siempre se debe estar informado de la situación legal vigente,

	<p>estando atento a cualquier modificación que pudiese ocurrir.</p> <p>Pero los objetivos específicos de cada negociación van a depender de las partes que intervienen, considerando la experiencia que tengan, cuan poderoso desde el punto de vista económico sean, etc.</p> <p>Refiriéndonos a los intereses personales de los negociadores, la parte señala que puede verse claramente, el afán de querer sobresalir de algunas personas.</p>
--	---

En todos los tipos de negociaciones, las partes tienen intereses. En la tabla anterior, se quiso mencionar los intereses de cada parte, y además señalar los diversos objetivos que se plantean para alcanzarlos. Otro punto que es importante resaltar, y se dejó de manifiesto en el esquema, es que a veces los intereses de la parte, no son los mismos que los de los negociadores que la representan.

Para continuar con este análisis, es fundamental clarificar, la diferencia entre los intereses y las posiciones. Los intereses son las necesidades o deseos que esperan las partes intervinientes en una negociación, satisfacer o alcanzar de la misma. Por otro lado, las posiciones son las actitudes o acciones que realizan, o las situaciones que las partes quieren lograr para alcanzar esos intereses. En conclusión, las posiciones son las decisiones tomadas por las partes y los intereses son la causa de estas decisiones

Para ejemplificar lo anterior, consideremos la historia de dos personas que discuten en una biblioteca, una desea la ventana abierta y la otra quiere que esté cerrada. Discuten acerca de que tanto deben dejarla abierta, muy poco, la mitad, tres cuartas partes. Ninguna solución los deja satisfechos. Interviene la bibliotecaria y pregunta a uno de ellos por qué desea la ventana abierta: “Necesito un poco de aire fresco”. Pregunta al otro hombre por qué desea la ventana cerrada: “Para evitar la corriente”. Después de meditar un minuto, ella abre por completo una ventana en la habitación contigua, lo que proporciona aire fresco sin corriente. Esta historia es típica de muchas negociaciones, puesto que el problema de las partes parece

ser un problema irreconciliable de posiciones, el dejar la ventana abierta o cerrada, pero si las negociaciones, se centraran en los intereses de cada parte, quizás podrían encontrar solución, o llegar a un mejor acuerdo.

En todo tipo de negociación, todas las partes tienen intereses implícitos, pero el aspecto principal, y a veces complicado, radica en cómo identificarlos. Es posible que una posición sea concreta y explícita; los intereses pueden no ser expresados, ser intangibles y quizá, inconsistentes.

Una técnica básica para identificar los intereses es ponerse en el lugar de la contraparte, examinando cada posición que toman y preguntarse ¿Por qué? Una de las formas más útiles para descubrir los intereses es identificar primero, la decisión básica que la otra parte quizá imagina que uno pedirá y, entonces, preguntarse por qué no tomó ella esa decisión. ¿Qué intereses se interpusieron en el camino?

Se comprende que cada parte tiene intereses múltiples. En casi toda negociación, cada parte tendrá muchos intereses, no sólo uno. También un error común al diagnosticar una situación de negociación es asumir que cada persona de la otra parte tiene los mismos intereses. Esto casi nunca es el caso, como se pudo ver en el desarrollo de la tabla de intereses.

Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas. Al buscar los intereses básicos más allá de una posición declarada, se debe buscar aquellas preocupaciones fundamentales que motivan a todas las personas. Si puede atender tales necesidades básicas, aumenta la posibilidad de llegar a un acuerdo y, si se llega a un acuerdo, que la otra parte lo cumpla. Las necesidades básicas humanas incluyen: seguridad, bienestar económico, sentimientos de pertenencia, reconocimiento, control sobre la vida de uno mismo, entre otras.

A pesar de ser fundamentales, las necesidades básicas humanas son fáciles de pasar por alto. En muchas negociaciones, se tiende a pensar que el único interés es el dinero, sin embargo, mucho más que eso puede estar mezclado en éstas.

Las personas escuchan mejor si se sienten comprendidas, pues tienden a pensar que la gente que las comprende, es gente inteligente y compasiva, cuyas opiniones vale la pena escuchar. Por lo tanto, si se desea que la otra parte aprecie sus intereses, empiece por demostrar que valora los de ellos. Para lograr esto y establecer una mayor confianza y atención, usted podría enumerarles explícitamente sus intereses que uno ya ha percibido, preguntándoles si son realmente sus intereses y si tienen otros intereses adicionales no mencionados hasta el momento.

Además de identificar y conocer los intereses de la contraparte, es importante manifestar los propios intereses dentro de la negociación, hasta un punto no perjudicial para la parte, es decir, que ponga en juego la existencia del acuerdo o mencione información que la debilite. Dentro de la información que puede ser entregada, es beneficioso demostrar su legitimidad y mostrar detalles específicos, pues dan más credibilidad y causan impacto.

Para concluir, otro aspecto que hay que resaltar, es que una negociación, a pesar de ser la intención voluntaria, de dos o más partes, a conversar sobre un tema, no necesariamente los intereses van a ser los mismos, ya que existen tanto intereses compatibles como conflictivos, y es responsabilidad de los negociadores la de identificarlos, reconciliarlos y complementarlos.

OPCIONES

<p>Opciones: trata de buscar una vez conocidos los intereses de las partes, soluciones en conjunto. Estas soluciones son las opciones con las que se puede “agrandar la torta.”</p>	
<p>Negociación Colectiva Parte: Trabajadores</p>	<p>En este tipo de negociación, se trabaja en conjunto para buscar opciones que generen posibles soluciones, pero según los trabajadores, los empresarios al momento de generar opciones se estancan en su posición y terminan no entregando más allá de lo que ellos presupuestan antes de comenzar el proceso negociador.</p>
<p>Negociación Colectiva Parte: Empresa</p>	<p>Según la parte empresa, afirma que sí se trabaja en conjunto en la generación de opciones, pero más que “agrandar la torta”, se debe buscar las opciones que realmente solucionen el problema, pues en ocasiones se llega a soluciones que en nada ayudan a resolver el problema.</p> <p>El consenso en la generación de ideas en conjunto con los trabajadores cuesta mucho, porque en ocasiones sus peticiones son poco aterrizadas, o en otras, ellos pueden, conciente o inconscientemente, desviarse del tema, por lo que se debe tener la suficiente frialdad para enfocarse en el objetivo que se desea lograr.</p>
<p>Proceso de Postulación de un Sitio para ser denominado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO</p>	<p>No, en un proceso de Postulación, hay una parte que exige y pide requisitos a cumplir para lograr el galardón y otra parte que es la interesada en recibirlo, por lo tanto, la relación que se da por parte de la UNESCO es la de dar a conocer los requisitos y criterios para que el proceso tome forma y por la parte solicitante la de fundamentar porque el sitio postulado debe ser declarado Patrimonio de la Humanidad, de acuerdo con las exigencias a cumplir.</p>
<p>Negociación Comercial Brokers</p>	<p>En la relación con el cliente en la búsqueda de opciones en conjunto es un punto crucial en este tipo de negociaciones,</p>

	<p>pues el consenso de estas ideas definirá si hay o no acuerdo.</p> <p>Generalmente las opciones redundan en la búsqueda de soluciones que puedan ayudar al cliente a reducir su costo de transporte, mediante diferentes opciones como pueden ser: Cambiando el tipo de embalaje, el operador, ofrecer rutas distintas, etc.</p> <p>La parte añade además que: “ ... más que un consenso de opciones es una forma de uno darle un valor agregado al servicio que la empresa ofrece, porque es la única manera de venderle al cliente, no sólo un producto sino que una solución, y la solución pasa por evaluar todo lo que él cliente necesita”.</p>
<p>Negociación Internacional entre Estados, según punto de vista del Servicio Nacional de Aduanas.</p>	<p>Cuando se habla de procesos de negociación de tratados internacionales, se debe decir, que su esencia es la generación de ideas en conjunto, pues su gestión nace del acuerdo de voluntades de dos o más partes que desean obtener derechos y obligaciones recíprocamente.</p> <p>Se puede agrandar la torta, con la firma de otros tratados por ejemplo: además de firmar el TLC, se pueden negociar otros acuerdos como extraditación, aduaneros, etc.</p>

Una vez conocidos los intereses de las partes que intervienen en una negociación, es un buen momento para la generación de opciones, las cuales otorguen la posibilidad de acrecentar el beneficio mutuo para las partes.

Al igual que en lo visto con las alternativas, la excepción a la regla la constituye el proceso de postulación de un sitio para ser denominado patrimonio de la humanidad, pues en éste se puede identificar una parte que exige y pide requisitos a cumplir para lograr el galardón y otra que es la interesada en recibirlo, por lo tanto, la relación que se da, por parte de la UNESCO, es la de dar a conocer los requisitos y criterios para que el proceso tome forma, y por la parte solicitante la de fundamentar porque el sitio postulado debe ser declarado Patrimonio de la Humanidad, de acuerdo con las exigencias a cumplir. Por lo tanto, dentro del

acuerdo entre el Estado de Chile y la UNESCO, no hay generación de opciones en conjunto, pero sí la hay en la etapa de negociación interna con los diferentes organismos involucrados en la elaboración del Expediente de Postulación, generación de opciones que abarca aspectos como la manera de buscar, recopilar y analizar información, gestionar inversiones, legislaciones, etc.

La esencia de todo tipo de negociación, como la negociación colectiva, comercial, entre estados, etc. es la generación de ideas en conjunto, ya que se negocia con el fin de crear soluciones que sean favorables para todas las partes intervinientes. Esta actividad requiere de un esfuerzo creativo para descomponer la negociación en sus componentes mínimos y luego recomponerlos para poder generar una solución buena para todos.

Para que la generación de opciones, en cualquier tipo de negociación, resulte de mejor manera, se pueden hacer algunas recomendaciones. Por ejemplo:

- No asuma que el volumen de la torta es fijo y no pueda crecer, busque las formas de acrecentar los beneficios que se puedan obtener de la negociación.
- Separe las etapas de invención de opciones y de su evaluación. Primero invente y después decida. La técnica de la lluvia de ideas es de gran apoyo en este sentido.
- No haga juicios prematuros que puedan matar las ideas, respetando todas las ideas, inclusive las que para los "pragmáticos" pueden ser consideradas como locas.
- La invención en la negociación debe tener ciertos controles para no dar a conocer información que disminuya su capacidad de negociación
- No busque una única respuesta correcta, pues su objetivo no es reducir la brecha entre las posiciones, sino más bien ampliar las opciones disponibles en la negociación
- Genere múltiples opciones para poder decidir entre ellas
- Puede proponer una sesión creativa con la contraparte, y si es necesario, considere la posibilidad de tener un facilitador externo y neutral para dirigirla.
- Construya opciones a partir de otras opciones
- Use un lenguaje basado en preguntas abiertas y no en aseveraciones

- Reconozca que muy posiblemente usted tiene bloqueos o sesgos de visión debido a su propia profesión o disciplina. Pregúntese cómo negociarían y, qué opciones generaría otras personas con profesiones o disciplinas diferentes a la suya.
- Si se enfrenta a un problema de gran alcance, considere la posibilidad de fraccionar el problema en unidades más manejables. Por otro lado, tenga en cuenta que aumentar el alcance de los acuerdos puede ser atractivo en algunas situaciones.
- Identifique los intereses diferentes, tenga presente que muchos acuerdos se llevan a cabo, debido a que cada parte quiere cosas diferentes. Por lo tanto, no se debe asumir que las diferencias son sinónimo de dificultades, sino en cómo sacar partido de ellas.

Se pudo ver, cómo se generan las opciones, dadas las recomendaciones, pero el punto que involucra mayor importancia y preparación es el de llegar a un consenso entre las partes. Para ello se deben, evaluar cada una de las opciones, buscando la mayor cantidad de precedentes posibles que ayuden a la decisión.

En esta etapa, es cuando se debe influir, de acuerdo a técnicas de negociación, en la contraparte, para que en el acto de presentar las opciones, ésta sólo tenga que decir: “sí, acepto”. Este es un proceso complicado, pero puede ser ayudado, por una dinámica práctica, que reside en ponerse en el lugar del otro, viendo las ventajas que tenga para esa parte y resaltándolas (para colaborar en esto, también se pueden buscar justificaciones que tuvieron otras personas para tomar una decisión similar), cuidando por sobre todo, el lenguaje que se utiliza para expresarlas (no parecer amenazador, ni confrontacional.)

CRITERIOS (LEGITIMIDAD)

<p>Criterios (Legitimidad): Las soluciones y procedimientos utilizados en la negociación deben pasar por un análisis que determine si son legítimas o no, mediante el uso de criterios externos y/u objetivos externos a la negociación.</p>	
<p>Negociación Colectiva Parte: Trabajadores</p>	<p>A modo de dejar constancia de un acuerdo logrado los trabajadores entregan el documento firmado a la Inspección de Trabajo, ente encargado de regular la relación entre los empleadores con sus trabajadores, de este modo la contraparte esta obligada a cumplir el acuerdo.</p>
<p>Negociación Colectiva Parte: Empresa</p>	<p>No importando si la negociación en cuestión esta reglada o no por el Código del Trabajo, la empresa legitima el acuerdo entregando réplicas del pacto alcanzado a la Inspección del Trabajo</p>
<p>Proceso de Postulación de un Sitio para ser denominado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO</p>	<p>La legitimación del Expediente, que recopila la información para la obtención de título de Cuidad Patrimonio estaba dado por cumplimiento de la totalidad de los requisitos necesarios que establecía la guía operativa de la UNESCO para postulaciones de esta especie. Por otra parte, al tener el respaldo del gobierno de Chile, quién debía hacer la entrega formal del Expediente, la postulación adquiría una legitimación previa, es decir, antes de la obtención del título.</p>
<p>Negociación Comercial Brokers</p>	<p>En lo que se refiere a este tipo de negociaciones no existe una legislación que pueda legitimar un acuerdo alcanzando. A pesar de la existencia de los INCOTERMS, cláusulas de compraventa internacional creadas por la Cámara de Comercio Internacional, éstas no poseen la facultad de certificar la existencia de un contrato, por tanto no obliga a las partes a cumplirlo. Es aquí donde la confianza, la seriedad y la honestidad, juegan un rol fundamental ya que la falta de personas o instituciones externas que permitan validar el</p>

	contrato firmado, las partes firmantes de éste deben estar absolutamente preparados para enfrentar diversas situaciones que se pudieren presentar.
Negociación Internacional entre Estados, según punto de vista del Servicio Nacional de Aduanas.	Para este tipo de negociaciones, que primero hay una legitimación con los privados, los cuales no participan directamente en la negociación, pero asisten y se les consulta con el fin de conocer opiniones y propuestas que puedan se presentar en los rubros específicos en el cual estos se desempeña. Por otra parte, existe el proceso de legitimación formal que caracteriza este tipo de negociaciones, el cual radica en la aprobación y ratificación por parte del poder legislativo de los estados que son parte del acuerdo.

Se puede apreciar que en lo que respecta a la legitimación de los criterios utilizados en una negociación por parte de personas o instituciones externas a la negociación, resulta trascendental el poder lograr que un tercero pueda validar el acuerdo, todo esto con el fin de autenticar la legalidad del contrato, como también para asegurar la confianza de que el pacto se cumplirá en su totalidad.

Tanto en la Negociación Colectiva, el proceso de Postulación de Patrimonio de la Humanidad ante la UNESCO, como en la Negociación Internacional entre Estados, los criterios que fueron utilizados durante los respectivos procesos, pudieron ser legitimados por instituciones externas. Esta validación permite de una u otra forma comprometer a las partes a cumplir con lo pactado, ya que es en este punto donde la ley juega un rol fundamental y por tanto cada parte se obligará a regirse por lo que esta versa. Por otra parte, el hecho de generar confianza entre los involucrados, y certificar el cumplimiento total del acuerdo, ayuda enormemente al momento de negociaciones futuras, ya que cada una percibirá de buena manera el hecho de negociar con el otro.

Sin embargo, lo anterior se contrasta con lo que respecta a la legitimación de los criterios en la Negociación Comercial Internacional, ya que como se pudo apreciar no existe

una institución o tercero que permita validar el contrato entre las partes. En el comercio internacional la falta de una legislación uniforme que permita regular las relaciones comerciales entre empresas ubicadas en distintos países es evidente y en ocasiones esto se convierte en una barrera importante al comercio internacional. A modo de aplacar los efectos de esto, las partes deben trabajar en la creación de confianza entre ellas, para ello deben asegurar seriedad y honestidad necesarias. Sin embargo, existen elementos en el comercio internacional que las partes pueden utilizar para que la falta de un tercero legitimador no sea tan marcada, estos elementos versan principalmente de las condiciones de compraventa y de las formas de pago de las mercancías. Estos mecanismos son conocidos en el comercio internacional y poseen la capacidad, unos más que otros, de asegurar el cumplimiento del contrato de compraventa internacional. De esta forma los elementos se explican a continuación:

- ☞ Condiciones de Compraventa: cláusulas INCOTERMS, creadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI).
- ☞ Formas de pago: carta de crédito, cobranza documentaria, orden de pago o transferencia, cheque internacional y Pago contado.

Por otra parte, la CCI da la posibilidad a las partes contratantes que deseen tener la posibilidad de someterse a un Arbitraje en caso de disputa con la otra parte contratante. Para que esto sea posible las partes deben acordar específicamente en su contrato la posibilidad de someterse al Arbitraje de la CCI o, en caso de que no exista un documento contractual individual para la operación, en el intercambio de misivas que constituyan el acuerdo entre partes.

COMPROMISO

<p>Compromiso: Después de que se firma el acuerdo se debe entonces crear un compromiso sobre el acuerdo, el cual debe ser cumplido a cabalidad por las partes.</p>	
<p>Negociación Colectiva Parte: Trabajadores</p>	<p>Según el presidente de la Federación de Trabajadores Portuarios de Valparaíso, luego de alcanzar acuerdos con sus empleadores, estos son respetados en su totalidad por la parte que el representa.</p>
<p>Negociación Colectiva Parte: Empresa</p>	<p>Para el gerente de RR.HH. de Ultraport es común que ambas partes respetan los acuerdos, salvo contadas excepciones.</p>
<p>Proceso de Postulación de un Sitio para ser denominado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO</p>	<p>Como se trata de un proceso a largo, el cual lleva años cumplir con todos los objetivos planteados al comienzo de la postulación, las autoridades pertinentes están realizando una serie de gestiones y actividades orientadas a cumplir con el compromiso con la UNESCO de preservar y estimular la inversión en asuntos patrimoniales en las zonas protegidas. Con objeto de verificar el cumplimiento a los acuerdos alcanzados, el año 2009 se realizará una revisión, por parte de la UNESCO.</p>
<p>Negociación Comercial Brokers</p>	<p>Para negociaciones de carácter comercial a nivel internacional, es trascendental que los acuerdos se cumplan. Así la empresa representada por el Sr. Guarello, de acuerdo a política comercial y a su filosofía empresarial, cumple con la totalidad de los acuerdos alcanzados con sus clientes a fin de mejorar y mantener su prestigio, seriedad y confiabilidad.</p>
<p>Negociación Internacional entre Estados, según punto de vista del Servicio Nacional de Aduanas.</p>	<p>Para las negociaciones que involucran a naciones, el no cumplimiento de los acuerdos firmados, luego de haber sido ratificados en los respectivos poderes legislativos, puede significar nefastas secuelas para la imagen país del estado que no cumple. Por lo anterior el estado de Chile cumple con cada uno de los acuerdos acordados.</p>

El compromiso en un acuerdo, sin duda alguna, es uno de los aspectos más relevantes que pueda involucrar un proceso negociador. No sirve de nada el hecho que durante el proceso de negociación se realice un desempeño formidable, si al momento de cumplir con lo pactado una de las partes falta al acuerdo. Esto influirá inmediatamente tanto en la relación como en la comunicación de las partes, por tanto es importante poder trabajar en el cumplimiento y respeto de lo acordado. La necesidad de que los negociadores tengan una visión a largo plazo se vuelve imperiosa al momento de iniciar una negociación.

Así en cada una de las negociaciones analizadas, el hecho de comprometerse con los puntos acordados y cumplir con cada uno de ellos, implicaba para los negociadores entrevistados uno de los puntos más importantes en las negociaciones en la que ellos participaban y por tanto el cumplimiento del acuerdo se convierte en el objetivo principal post-acuerdo.

COMUNICACIÓN

<p>Comunicación: La comunicación en un proceso negociador resulta fundamental para el logro de los objetivos planteados. No es sólo importante la forma en que se comunica, sino que además la calidad de ésta debe ser la apropiada.</p>	
<p>Negociación Colectiva Parte: Trabajadores</p>	<p>Para el Sr. Muñoz, el nivel de comunicación se podría de calificar de bueno durante todo el proceso. Para el presidente de FETRAPOVAL, el desempeño del equipo influye en el grado de comunicación alcanzado, ya que la disposición que se tenga se refleja inmediatamente en los resultados que se puedan obtener.</p>
<p>Negociación Colectiva Parte: Empresa</p>	<p>Para el Gerente de la empresa portuaria, la comunicación siempre va a ser escasa, y no sólo se debe tener presente en la negociación, sino que permanente y constantemente debe existir comunicación en trabajadores y los empleadores. Lo anterior tiene su fundamento, ya que por lo general los trabajadores de una empresa no conocen las políticas de la empresa, ni sus objetivos, lo cual implica una importante falta de compromiso y fidelidad para con la empresa.</p>
<p>Proceso de Postulación de un Sitio para ser denominado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO</p>	<p>La comunicación se llevó en los niveles superiores de ambas partes, por un lado, el Comité de Patrimonio de la UNESCO, y por otro lado, el Poder Ejecutivo chileno. Esta comunicación se puede calificar según el entrevistado de justa y concisa, y se trató exclusivamente de aspectos técnicos entre los involucrados, participando un tercero (ICOMOS), quién actuó como intermediario entre las partes.</p>
<p>Negociación Comercial Brokers</p>	<p>Actualmente, en las negociaciones internacionales la comunicación es el más fácil de superar, con las herramientas disponibles como Internet, teléfono, fax, etc., la comunicación con la contraparte se puede alcanzar de diversas formas. La dificultad radica en como mantener esta</p>

	comunicación y preservarla a fin de lograr una relación con el cliente
Negociación Internacional entre Estados, según punto de vista del Servicio Nacional de Aduanas.	Según la opinión del Sr. Villarroel, en general, el nivel de comunicación va aumentando progresivamente a medida que avanzan las negociaciones

La comunicación es un aspecto que debe estar presente en todo momento, ya sea antes del iniciar el proceso, durante éste y posterior a la obtención de los resultados. Sin embargo, no sólo es importante que la comunicación esté presente en todo momento, sino que lo que realmente importa es que los mensajes que se envíen tengan la calidad, y precisión necesaria. De lo anterior se desprende la complejidad de este punto ya que no sirve de nada comunicarse con la contraparte, si la información enviada y recibida no sirve de nada para cada una de las partes. En cada una de las negociaciones investigadas a lo largo del Trabajo de Tesis, la comunicación juega un papel trascendental, si bien la forma de llevar a cabo varía de acuerdo al tipo de negociación y a la forma de negociar que cada persona tenga, la influencia en la obtención de los objetivos previamente planteados es evidente.

RELACIÓN

<p>Relación: La relación en una negociación está en constante riesgo, se debe tener conciencia respecto a este tema y mantener una visión al largo plazo.</p>	
<p>Negociación Colectiva Parte: Trabajadores</p>	<p>Para los trabajadores Portuarios la calidad de la relación se ha visto disminuida respecto a anteriores procesos negociadores. La razón de esta disminución, según los trabajadores, se debe a que los empresarios sólo se han limitado a reaccionar frente a las peticiones, reclamos o movilizaciones que puedan existir de los empleados, dejando de lado lo que para los empleados debería ser la preocupación principal de la empresa, que es evolucionar y avanzar en lo que respecta a la actividad portuaria. De esta forma, el entrevistado asegura que la forma en como se lleva la relación entre trabajadores y empresarios, trae como consecuencia una postura defensiva de ambas partes.</p>
<p>Negociación Colectiva Parte: Empresa</p>	<p>Para la empresa Ultraport, la relación con los trabajadores se ha mantenido en “tensa calma”, dejando entrever la complejidad que implica mantener un trato adecuado con sus empleados, debido principalmente a lo que el Gerente entrevistado señala como “la intransigencia que pueden presentar algunos dirigentes”, que al no llegar a acuerdo con ellos o no aceptar sus propuesta, toman estas respuesta de forma negativa, adquiriendo una postura hostil frente a la empresa, argumentando que esta en contra de los trabajadores. Lo anterior deja de manifiesto, que los trabajadores no comprenden que puede que no siempre se va a estar de acuerdo en todo lo que ellos postulan.</p>
<p>Proceso de Postulación de un Sitio para ser</p>	<p>En este proceso la relación no existió en ningún momento.</p>

denominado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO	
Negociación comercial Brokers	En las negociaciones comerciales internacionales entre empresas es fundamental tanto para quién adquiere un bien o servicio, como para el que lo ofrece mantener una relación que pueda significar negocios futuros. En el caso de la empresa Southern Food Trading, no es suficiente con lograr una buena comunicación con la contraparte sino que es trascendental que sus clientes puedan recibir de la mejor manera el contenido, y que sirva de utilidad para ellos. Esto no sólo es beneficioso para el cliente, sino que ayuda a la retroalimentación que la empresa debe tener, y de esta forma poder conocer las necesidades de la contraparte. Para el Sales manager, Sr. Matías Guarello, la manera para alcanzar una relación de calidad y duradera radica en la precisión de la informar que se envíe, es decir, que tan útil y concisa sea información para el cliente y que además permita a la empresa evaluar todo los puntos y aspectos necesario como para brindar el mejor servicio.
Negociación internacional entre Estados, según punto de vista del Servicio Nacional de Aduanas.	Al igual que el nivel de comunicación, la relación en este tipo de negociaciones se ha ido incrementando progresivamente. En general crean buenos lazos con la contraparte, logrando en ocasiones amistades con los negociadores que representan los intereses de la contraparte.

La relación que se pueda dar entre los negociadores es uno de los aspectos más relevantes que pueda significar una negociación, tomando en cuenta una visión a largo plazo, es decir, en lo que respecta a la posibilidad de negociaciones futuras con la contraparte. De esta forma con una buena comunicación existen grandes posibilidades de lograr crear lazos y mantener una relación con la contraparte.

Observando el cuadro anterior se puede apreciar que salvo en la negociación para la postulación de Valparaíso como patrimonio de la humanidad, en donde la relación entre las partes no existe de forma explícita, la relación entre los negociadores resulta fundamental ya que en todas las otras negociaciones es trascendental mantener una relación con la contraparte y el hecho de no lograr mantenerla puede resultar nefasto para las pretensiones que pueda tener cada parte.

RECOMENDACIONES

Para concluir este trabajo de Seminario es importante entregar algunas recomendaciones prácticas que podrían ser útiles a la hora de negociar. Las sugerencias que se presentan a continuación, son un compilado de la información entregada por cada uno de los entrevistados. Además contiene una serie de propuestas formuladas por los autores de este seminario.

Es importante prepararse para toda negociación, no importando lo que se va a negociar, se debe estar preparado no sólo para defender la postura de propia, sino también conocer la postura de la contraparte, porque en el caso de que no se vaya preparado, sólo tiene dos alternativas, o aceptar todo, o ponerse en una posición dura por no saber que hacer. Así por ejemplo, en el caso de las negociaciones entre Estados, conocer la legislación vigente en Chile ayuda, pero además es conveniente conocer la legislación de la contraparte, con el fin de poder fijar límites más apegados a la realidad, en otras palabras, saber hasta dónde pedir, hasta dónde dar y saber qué podría pedir la contraparte. Todo esto, debe quedar de manifiesto en la etapa previa de la negociación.

También es importante en la etapa previa, establecer una uniformidad de criterios dentro de una parte, pues no todos piensen igual, y si no se unifican los intereses antes de la presentación en la mesa negociadora, pueden haber conflictos, discrepancias o discordancias dentro de una misma parte, lo que es absolutamente negativo tanto para la parte involucrada como para la negociación global.

Se debe tener claro, que cuando uno negocia entre naciones u organizaciones, es necesario y básico, conocer la legislación vigente en el país de origen y de la contraparte para que los acuerdos llevados a cabo, estén acordes con ella. Esta recomendación es aplicable a todos los tipos de negociaciones y sobretodo los estudiados en este trabajo de Seminario. Algunas de las recomendaciones pueden ser:

- Para la negociación colectiva, es conveniente tener conocimiento sobre el Código del trabajo. Los Tratados de Libre Comercio actuales, la legislación laboral tiene una importancia considerable.
- En los procesos de postulación, además de conocer la legislación actual, hay ocasiones en que es necesario realizarle modificaciones, en el caso de que los sitios postulados no estén protegidos legalmente.
- En las negociaciones internacionales entre gobiernos y entre privados, también es conveniente tener noción de la legislación de los países intervinientes, en el hecho de que estos acuerdos estén en concordancia con ellas, que sirvan para establecer los límites o saber sobre temas específicos, como por ejemplo: que en Chile está prohibida la importación de automóviles usados.

Además de estos datos, un negociador se debe preocupar de investigar sobre la contraparte, en el sentido de conocer sus costumbres, culturas, sus formas de negociar a través de procesos negociadores anteriores que hayan enfrentado con otras partes.

Una vez en la negociación propiamente tal, la etapa en que se siente mayor existencia de conflictos y desconfianza entre las partes, suele ser su inicio. Para evitar esta situación es conveniente aferrarse en el objetivo de que la negociación se enmarca en conseguir un acuerdo de beneficio para todos. Además, podemos colaborar para hacer más comfortable la negociación, con premisas básicas, pero relevantes, por ejemplo:

- Eliminar el mal hábito de interrumpir. Procurar que se cumplan los turnos de intervención de cada parte y esperar pacientemente el tuyo.
- Evitar la discusión destructiva y demagógica. Centrarse en los verdaderos objetivos que se quieren conseguir.
- Intentar mantener la calma, y no olvidar el respeto que merece cada una de las partes que intervienen en el diálogo.

Esencialmente, para conseguir un comportamiento constructivo hay que saber escuchar. El estar siempre atento, escuchar y comprender a la contraparte, no quiere decir

necesariamente, que estés de acuerdo con ella, pero esta actitud puede provocar el respeto y empatía de la otra parte.

En la negociación, se suelen ir modificando las posturas iniciales, y renovando las propuestas y contrapropuestas (opciones), en una aproximación entre las partes. En la recepción de las opciones, existen algunas reglas importantes:

- No interrumpir la exposición. Es aconsejable escuchar hasta el final y luego hacer las preguntas que permitan conocer los puntos que no estén claros.
- Analizar cada propuesta minuciosamente. Pedir tiempo para estudiarlas y de esta forma contestarlas cuando se esté preparado.
- A veces pueden surgir dificultades de comunicación. En muchos casos puede ser conveniente resumir la posición de la otra parte antes de responder.
- Hay que distinguir entre:
 - Los elementos sobre los que nunca se podrá negociar.
 - Los elementos en que se está dispuesto a negociar.

Si las partes no indican su predisposición a negociar o modificar nada de lo propuesto, no será posible el avance.

Cuando llegue el turno de exponer la propuesta:

- Se debe tener seguridad en lo que se está planteando, lo que significa ser conocedor cabal del tema de la negociación, porque con eso se gana confianza, respeto y la credibilidad de quienes estén en la mesa negociadora.
- Se debe ser persistente en los objetivos principales.
- Prestar atención y tomar nota de las propuestas que haga la contraparte.

Una vez que se han realizado los movimientos de aproximación, se preparan propuestas más elaboradas, cuya finalidad es ir avanzando hacia un posible acuerdo. Por tanto, este nuevo paquete de propuestas debe incluir puntos que puedan ser modificados o intercambiados con la otra parte.

Antes de hacer una concesión, es conveniente tener en cuenta tres cosas:

- Qué valor tiene la concesión para la contraparte.
- Cuánto va a costar esa concesión.
- Qué se quiere a cambio.

Se debe estar preparado para recibir y dar propuestas, y para ello se debe tener flexibilidad al negociar, pero sin perder de vista los objetivos estratégicos. Es relevante en este punto, el estar dispuestos a escuchar razones, y analizarlas pues en ellas puede haber una gran cantidad de información implícita, que puede servir para determinar los intereses de la contraparte.

En algunos casos, puede ser conveniente ir consiguiendo acuerdos rápidamente, e ir “aparcando” los temas más discutidos. Luego se abordan éstos, y a veces es más fácil encontrar soluciones considerando estos temas de manera conjunta, y proponiendo transacciones en que se equilibren los logros en unos temas y otros. Otras veces será conviene emplear la estrategia contraria: abordar los temas más difíciles, y dejar para más adelante los fáciles.

Un tema que cada día cobra mayor relevancia es la comunicación, que está presente en todo momento en un proceso negociador, sin embargo, no sólo es importante que la comunicación esté presente, sino que los mensajes que se envíen entre las partes tengan la calidad, y precisión necesaria. Además, las capacidades personales y técnicas de los negociadores influyen de sobremanera en la transmisión de estos mensajes, pues se debe ser claro, a la hora de presentar algo, tener un lenguaje de acuerdo con las personas que estarán del otro lado de la mesa, porque pueden ser personas muy cultas o no tanto, para ello es trascendental no rebuscar palabras que los que están en la mesa no comprendan.

Un aspecto ligado enormemente a la comunicación lo constituye el nivel o calidad de relación que se da entre las partes, relación que se va estrechando a medida que aumenta el flujo de comunicación, ya sea formal o extraformal.

Para establecer canales de comunicación extraformales, y de esta forma poder estrechar más la relación y contribuir a que ésta sea duradera, se puede por ejemplo: invitar a cenar a la contraparte al terminar una sesión de negociaciones, invitar a desarrollar algún deporte, invitar al teatro o simplemente tomar un trago, etc., son cosas que van haciendo la negociación más distendida y fácil.

Un aspecto fundamental dentro de todo tipo de negociación es la transparencia en la comunicación, pues esta servirá para crear confianza entre las partes, y contribuirá a construir relaciones duraderas. Para clarificar esto, se puede mencionar la negociación colectiva estudiada en este trabajo de seminario, cuando por ejemplo, los trabajadores, piden \$100 de aumento en movilización, el empresario podría engañarlos diciéndoles: “olvídense de los \$100 en movilización, les ofrezco \$2.000 en sueldo base” ¿Está bien eso?, a la empresa puede que le convenga y el trabajador en un principio puede que quede contento y pensar que obtuvo un mayor beneficio, pero después de analizarlo un poco se dará cuenta que no fue tan así y se sentirá engañado³⁹, y después, en la próxima negociación, los trabajadores volverán con desconfianza, y en una posición o más defensiva o más confrontacional.

La confianza se puede ganar de distintos modos no sólo realizando un acuerdo favorable para ambas partes o cumpliendo un contrato, ya que eso es parte del trato y muchas veces esto se da por hecho. Pero cuando hay problemas, esa es la mejor oportunidad de demostrarle a la contraparte que tú eres serio y confiable, que respondes y que sabes lo que está pasando. Se debe tener la suficiente capacidad de reconocer los errores que se pueda haber incurrido en la negociación o en el cumplimiento del acuerdo.

La capacidad de crear confianza por sí sola no sirve, es importante que al momento de crear confianza, ésta se haga en base a fundamentos y precisión para que la contraparte quede tranquila, y tenga certeza de que la decisión que está tomando es la mejor.

³⁹ La movilización se da 24 o 25 veces al mes, por lo tanto, un aumento de \$100, significa que los trabajadores recibirán \$2.400 o \$2.500 en un mes. Por otro lado, si se les aumenta \$2.000 en sueldo base, van a recibir \$1.800, en forma tangible, mensualmente por el descuento del impuesto.

Más que la negociación puntual, lo importante es la forma de hacer negocios, afirma Matías Guarello W., refiriéndose a que, lo que marca la diferencia entre un negociador bueno de otro que no lo es, es la manera de ganar la confianza de su contraparte, a través del cumplimiento de los compromisos asumidos, la ética y honestidad. Esto además de servir para el establecimiento de relaciones de largo plazo, ayuda a implantar una buena reputación de los negociadores de su clase, en este caso los chilenos. Atendiendo a este punto, Guarello además asevera: "...faltar a la sinceridad es un grave error y suele ocurrir muy a menudo en el rubro exportador chileno. Es habitual que mucha gente prometa a clientes extranjeros toneladas y toneladas de su producto sin tener ni siquiera un kilo del mismo en su bolsillo y es en este punto donde entidades como ProChile deben hacer un filtro ya que tienen acceso a mucha información tanto de las empresas como de los mercados internacionales, de manera que los elegidos a representar a Chile en ferias internacionales, sean empresas serias que puedan mejorar cada día más la imagen país en lo que respecta a las exportaciones."

Refiriéndose a aspectos más prácticos y cotidianos, existen un sinnúmero de estrategias para desviar del tema a la contraparte, como por ejemplo: muchos se aprovechan del cargo que ostentan y adulan sobre él a modo de intimidar, para que la contraparte tome una posición defensiva. Hay otras oportunidades en que con trucos tratan de descolocarte, en ocasiones sutilmente, otras no tanto, por ejemplo: preguntan por tu vida personal o pasatiempos, para sacarte del tema. En estas circunstancias, se debe tratar de enfocarse en la negociación y estar firme en los intereses, y una vez terminada la negociación se puede hablar de lo que sea, se debe lograr primero los intereses y luego se puede distender la conversación.

Para el presidente de la FETRAPOVAL con respecto a la confianza asevera: "...Debes creer en ti mismo, nunca pierdas la calma, si la pierdes debes estar seguro del respaldo y apoyo del resto del equipo, si pierdes la calma y no tienes respaldo no negocies ya que irás al fracaso completo".

Se debe hablar fuerte, pero no de forma prepotente, sino en el sentido de que la voz se escuche en toda la sala, y que los demás atiendan a alguien seguro de sí mismo; es fundamental también mirar a los ojos siempre.

Cuando se esté negociando nunca se debe llevar nada ajeno y que no sea referente a la negociación (revistas, diarios o algo que te distraiga), es fundamental el enfocarse en la negociación y no dar la oportunidad a la contraparte a que desvíen el tema.

En cuanto a la ropa siempre es necesario estar bien presentado, pero con atuendos que permitan al negociador sentirse absolutamente cómodo, para que esto no constituya una barrera más a sortear en el proceso.

Y por último, no existe ninguna contraparte a la que se pueda subestimar, por lo tanto, para cada negociación un negociador se debe preparar con la mayor rigurosidad posible, aunque se tenga la confianza plena en conseguir todos los objetivos en la negociación.

Anexos

Anexo N° 1:

Proyecto de Convenio Colectivo de Trabajo

SEÑOR
ENRIQUE MONTES VALVERDE
EMPRESA SAN FRANCISCO
PRESENTE

De nuestra consideración:

A inicios del año 2000 y luego de varios años sin un marco de reglas convenio por las partes de la relación laboral privada en el puerto de Valparaíso, se suscribió un convenio colectivo entre la Federación que suscribe y varias empresas, dando un paso significativo en un sector importante de la economía nacional.

Hoy retomamos la tarea fundamental de trabajadores y empleadores para regular la relación laboral, a fin de hacerla más productiva, profesional, segura y con mayor participación de los trabajadores en las utilidades del negocio portuario.

La organización sindical que suscribe afirma que mucho falta a la modernización portuaria para estar completa. Para los trabajadores el sector debe dejar definitivamente atrás la desigualdad e informal laboral para convertirse en uno más equitativo, seguro y profesional.

Reafirmamos nuestra exigencia a los empleadores y a las autoridades, en lo que a cada cual compete, para lograr el cabal cumplimiento de las normas laborales, previsionales y de seguridad que rigen la actividad; para dotar a los trabajadores eventuales de la máxima capacitación posible y para pagar remuneraciones que respondan a las utilidades del negocio portuario, eliminando de plano a los intermediarios.

Por todo lo anterior expresado la organización sindical que suscribe proponen a usted utilizar las herramientas que otorga la legislación vigente, esto es la negociación colectiva no reglada contemplada en el código del trabajo, para regular estas importantes materias por un nuevo periodo.

Al igual que el proceso anterior y siendo de la esencia de esta modalidad de negociación colectiva la voluntad de los empleadores, la organización sindical que suscribe, considera que el plazo convenido por estas mismas partes en el proceso anterior, esto es un máximo de 10 días hábiles contados desde la entrega formal de esta propuesta a la empresa que Ud. Representa, es prudente para que, ya sea conjunta o separadamente del resto de las empresas del sector de las empresas del sector, instale una mesa formal de negociaciones con la comisión negociadora que se señala al final de este documento.

En cuanto al contenido de nuestro proyecto solo parece importante resaltar que los beneficios que se solicitan están vigentes o son parte de la relación laboral tradicional en el puerto y que la profesionalización del trabajo portuario eventual como el éxito real de estos procesos depende del caudal de turnos de trabajo que se concreten en un grupo organizado y altamente especializado en las faenas portuarias.

Finalmente expresamos que una negativa de su parte a abrir las negociaciones del modo propuesto, será entendida como una acción en contra de los trabajadores portuarios, que representamos y nos priva de toda vía legal para regular la relación laboral en el sector.

CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO

En Valparaíso, República de Chile, 29-October-del-año 2004 entre la empresa San Francisco representada para estos efectos por don: Enrique Montes V.en adelante y los señores Jaime Muños Cortes, Juan Díaz Eshima, Osvaldo Peredo Fletcher, Luis Herrera castro, Alfonso Castro Núñez, Juan Godoy Gonzalez, Sotirio Karstulovic Escobar. En representación de la Federación de Sindicatos de Trabajadores Portuarios de Valparaíso, “**FETRAPOVAL**”en adelante los trabajadores, se ha llegado acuerdo para suscribir el presente Convenio Colectivo de Trabajo instrumento que se basa en disposiciones legales vigentes y en el principio de buena fe, tanto en su interpretación, como en su aplicación.

PRIMERO: Las partes:

El presente Convenio Colectivo obliga a la empresa a proporcionar turnos de trabajo en forma preferente a los trabadores socios de los sindicatos afiliados a la Federación de Sindicatos de Trabajadores Portuarios “FETRAPOVAL”, en el puerto de Valparaíso, y a regir los contratos individuales de trabajo a que den lugar dichas labores por las normas del presente instrumento.

El listado de los trabajadores socios de los sindicatos afiliados a “FETRAPOVAL” se adjuntara como anexo n° 1 y forma parte de este instrumento para todos los efectos, estando facultada la "FETRAPOVAL" para actualizar dicho registro una vez al año durante la vigencia de este convenio.

Las partes definen como preferente al número equivalente al 75% de los turnos de trabajo portuario que la empresa registre en la actividad del puerto de Valparaíso, según los registros oficiales de la autoridad marítima portuaria y del trabajo competentes.

Las partes declaran que esta preferencia se funda en el común propósito de profesionalizar el trabajo portuario eventual en el puerto de Valparaíso, para sostener la productividad, seguridad y equidad en las relaciones de trabajo y que la empresa cumple cabalmente con esta obligación solicitando oportunamente a "FETRAPOVAL" las especialidades que requiera, sin perjuicio, que luego de realizada esta deba contratar otros trabajadores por cualquier causa ajena al espíritu de este convenio.

SEGUNDO: Objeto:

El presente Convenio de Trabajo tiene por objeto establecer condiciones comunes de trabajo, remuneraciones y beneficiosa que la empresa deberá cumplir con respecto a los Trabajadores Portuarios, socios de los sindicatos afiliados a la Federación de Sindicatos de Trabajadores Portuarios "FETRAPOVAL" en el puerto de Valparaíso, en el desarrollo de los turnos portuarios para los que sean contratados.

TERCERO: Vigencia:

El presente Convenio Colectivo de Trabajo tendrá una vigencia de 24 meses contados desde 29-Octubre- del año- 2004- hasta 29-octubre- del año 2006.ambas fechas inclusive, entendiéndose renovado en forma automática por igual período, si ninguna de las partes manifiesta intención contraria.

Con todo, si alguna de las partes desea introducir modificaciones para el período siguiente, deberá comunicar su intención y sugerencias de cambio, a la otra parte, con al menos 60 días de anticipación con respecto al término de la vigencia del convenio.

CUARTO: Interpretación y Arbitraje:

Todas las dudas, dificultades y controversias que surjan con motivo de la interpretación y aplicación de este convenio de Trabajo, serán resueltas de común acuerdo entre las partes y a falta de dicho acuerdo, se aceptará lo que determine el arbitro designado de consuno por las partes.

Si no hay acuerdo en la designación del arbitro, será la justicia ordinaria la que resuelva, previa presentación en la que cada parte podrá señalar su ponencia.

QUINTO: Turnos Portuarios:

Las partes reconocen que al momento de suscribir este Convenio Colectivo de Trabajo, las labores que desarrollan los Trabajadores Portuarios en el Puerto de Valparaíso se desarrollan en tres turnos, cuya duración o tiempo efectivo de trabajo es el siguiente, según las normas laborales vigentes hasta el 31-diciembre –2004, en fecha que habrá que, hacer las modificaciones legales en cuanto a la reducción de las horas de trabajo semanales, que se rebajan de 48 horas semanales a 45 horas semanales

Primer Turno	08: a 15:30 horas
Segundo Turno	15:30 a 22:00 horas
Tercer Turno	23:00 a 06:30 horas

SEXTO: Remuneración por turno de Trabajo, Colación y Bono

1.- LOS TRABAJADORES que se contraten para desempeñar un Turno Portuario, en su calidad de Trabajador Portuario, recibirán como remuneración bruta los montos que se indican; de los cuales se retendrán los valores que correspondan para previsión y salud, y otros descuentos que autorice el trabajador, Sindicato, federación o dispongan las leyes y/o reglamentos o los tribunales competentes:

Movilizador	\$ 30.000
Reparador, control camiones, traspaleteros Maleteros.	
Tarjador, internador, materialero, medidor Pañolero, stacking control.	\$ 32.000

Horquillero, encargado documento, chofer,

Winchero, gruero, capataz, supervisores \$ 35.000

2.- los valores establecidos en el número anterior, a partir del primer turno del 30-octubre del año 2004, serán los siguientes:

Movilizador	\$ 30.000
Reparador, control camiones, traspaleteros Maleteros.	
Tarjador, internador, materialero, medidor	\$ 32.000
Pañolero, stacking control.	
Horquillero, encargado documento, chofer,	\$ 35.000
Winchero, gruero, capataz, supervisores	\$ 35.000

Igual valor deberá ser reajustado en un 30% en su remuneración a los trabajadores contratados o permanente de las empresas involucrado en este convenio colectivo.

3.- **LOS TRABAJADORES** que sean contratados para realizar terceros turnos y que efectivamente los realicen, percibirán además de lo señalado en el número 1, de este artículo, una Asignación de Colación de \$ 3.000 (tres mil pesos).- que de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, no es imponible ni tributable y un bono de compensación por el mayor desgaste físico de \$ 2.500.- (dos mil quinientos pesos)

Estos trabajadores en la situación de Falsa Nombrada, no percibirán ni la asignación de colación ni el bono precedente.

Los montos de la remuneraciones establecidos en esta cláusulas son brutos, por lo cual de ellos se retendrán los valores que correspondan para previsión y salud y otros descuentos que autorice el trabajador o dispongan las leyes y/o reglamentos o los tribunales competentes.

SEPTIMO: Turnos considerados como extraordinarios:

Los terceros turnos previos a un domingo o festivo y los primeros y segundos turnos e los días domingos y festivos que se trabajen se considerarán como turnos extraordinarios y se pagarán con u 50% de recargo con respecto a los valores señalados en el artículo sexto N° 1.

También se considerarán extraordinarios los turnos que se trabajen a la gira, considerando como tal aquellos que se realicen a bordo de la nave cuando esta se encuentra a la gira, percibiendo en esta circunstancia un 50% de recargo.

OCTAVO: Horas extraordinarias:

Se considerarán horas extraordinarias aquellas que excedan del tiempo determinado para un turno portuario y. Especialmente, aquellas en que se trabaje entre las 06:30 y las 08:00 horas, considerando que el trabajo portuario se desarrollan múltiples simultáneas.

1.- Las horas extraordinarias se pagarán con el recargo legal del 50%

NOVENO: Falsa Nombrada:

Para los efectos de este Convenio Colectiva de Trabajo, se considerará falsa nombrada, al hecho de ser nominado un trabajador por la empresa para desarrollar un turno portuario y éste quedar sin efecto.

1.- Si el turno se anula luego de haberse firmado el Contrato de Trabajo, y a la empresa tiene en su poder copia del mismo, el turno se paga medio turno, de acuerdo a la especialidad y monto que estipula el contrato.

2.- Si el turno se anula antes que la empresa firme el Contrato de Trabajo, debido a caso fortuito o de fuerza mayor, a los trabajadores que lleguen antes de la hora de inicio, se les pagará por caja el valor equivalente a una movilización de \$ 1.000.

se entenderán como casos fortuitos los hechos ocurridos sin la intervención de la empresa o de sus clientes (no arribo de la nave, no atraque de la nave por falta de sitio o mal tiempo, cierre o bloqueo del puerto, etc.)

Se entenderán como casos de fuerza mayor los actos de la naturaleza como temblor, terremoto, temporal, marejada u otro que ocurren sin la intervención del hombre.

3. Si el turno se anula luego de haberse firmado el Contrato de Trabajo, por razones operacionales, es decir, decisiones que adoptan los ejecutivos de los clientes, por cambios de programación, se pagará a cada trabajador nombrado que llegue antes del inicio del turno, el equivalente al 50% del valor del turno de la especialidad correspondiente, señaladas en el artículo sexto N° 1 de este Convenio Colectivo.

DECIMO: Recargo por trabajo en condiciones de lluvia:

Los turnos que se inicien en condiciones de lluvia y/o los turnos que se inicien en condiciones normales de tiempo se decida continuar trabajando, pese a presentarse condiciones de lluvia, se pagarán con un 25% de recargo sobre los valores señalados en el artículo sexto N° 1.

UNDECIMO: Seguro de accidentes personales: La empresa se compromete a mantener vigente en la Compañía de Seguros de su elección, un seguro e vida y accidentes personales, por equivalente en pesos de 1.000.- unidades de fomento, para cubrir los riesgos de muerte, invalidez o incapacidad permanente, total o parcial, con desmembramiento, que se puedan producir en el desarrollo del turno portuario, con Contrato de Trabajo con la empresa Terminal Pacifico Sur.

El empleador será responsable del pago de la prima del seguro y del pago de la indemnización que corresponda, previa suscripción del Finiquito respectivo por **EL TRABAJADOR** o de los beneficiarios que determine o de sus herederos legales.

Las indemnizaciones derivadas de este artículo, serán compatibles con las que proceden d la ley de accidentes de trabajo.

DUODECIMO: Asignación por muerte natural:

Si **EL TRABAJADOR** portuario fallece por causas catalogadas como muerte natural, derivadas de una enfermedad común la empresa pagará a los familiares directos encargados de los gastos funerarios, los montos que se indican, en las condiciones que se señalan.

EL TRABAJADOR fallecido pertenece a este convenio suscrito con la empresa terminal pacífico sur esta empresa pagará en cantidad equivalente en pesos de 100 unidades de fomento.

DECIMO TERCERO: Elementos de protección Personal y de trabajo:

A los trabajadores portuarios que se encuentran dentro de este convenio con la empresa, se le proporcionará en el mes de junio de cada año de vigencia de este Convenio Colectivo, un par de zapatos de seguridad, un yersey de lana, do pares de guantes de cuero, dos buzos de trabajo y casco.

El casco de seguridad y los guantes se recambiarán en las ocasiones en que sea necesario, entregando el empleador el bien respectivo o acreditando su extravío a partir del sexto mes de entregados éstos a **EL TRABAJADOR**.

La Empresa se compromete a mantener las condiciones de higiene y seguridad correspondiente, para los trabajadores que laboran para esta empresa, debiéndole tener las mínimas condiciones higiénicas como son: baño, duchas, vestidores dando cumplimiento así a las normas laborales.

DECIMO CUARTO: Otros Beneficios:

La Empresa pagará mensualmente el equivalente a 09 turnos de la especialidad de Horquillero a 1 dirigente de la Federación de Sindicatos de Trabajadores Portuarios, dicha Federación designará el nombre del dirigente.

La empresa en el mes de septiembre se otorgará un aguinaldo de Fiestas Patrias equivalente a dos turnos (en mercadería)

La Empresa. En el mes de diciembre se otorgará un aguinaldo de navidad equivalente a tres turnos (en mercadería) como además un paquete navideño equivalente a 1 1/2 turnos.

La empresa entregará un bono de termino de negociación a todos los trabajadores involucrados en este acuerdo según nómina, que se adjuntará cuando se firme este instrumento, equivalente a dos turnos.

La Empresa se compromete hacer un aporte en dinero de \$350.000 (trescientos cincuenta mil pesos) para la fiesta de navidad para los hijos de los trabajadores portuarios afiliados a esta federación, dichos dineros se entregarán en la primera quincena del mes de diciembre respectivamente.

La Empresa promoverá programas sociales de habitacionales, educacionales, capacitación, salud, recreación, etc., para los trabajadores firmantes de este acuerdo.

En conmemoración del día internacional de los trabajadores, la empresa el día 1° de mayo no citará a trabajar a los asociados de la Federación.

La empresa, Se obliga a capacitar a 50 trabajadores de la Federación de Sindicatos de trabajadores portuarios en los cursos que se le propondrá a su debido tiempo,(estas capacitaciones se ejecutarán anualmente).

La empresa, Se compromete a pagar los gastos, origine la obtención y renovación de sus licencias de conducir, respecto a los trabajadores, que laboran en funciones de choferes, horquilleros, grueros, wincheros.

DECIMO QUINTO: Aporte Sindical Extraordinario

La Empresa hará un aporte especial extraordinario de \$ 1.000.000 por una sola vez, a la comisión negociadora, con el objeto que esta organización pueda solventar los gastos administrativos y sociales del proceso de negociación.

Las partes declaran que con la firma de este Convenio Colectivo de Trabajo quedan resueltas todas las materias de orden económico pendientes y que queda nulo a partir de esta fecha cualquier otro instrumento colectivo firmado con anterioridad.

COMISION NEGOCIADORA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES

JAIME MUÑOS CORTEZ

JUAN DIAZ ESHIMA

LUIS HERRERA CASTRO

OSVALDO PEREDO FLETCHER

ALFONSO CASTRO NUÑEZ

JUAN GODOY GONZALEZ

SOTIRIO KARSTULOVIC ESCOBAR

POR PARTE DE LA EMPRESA

ANEXO N° 2: INSTITUCIONES PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE POSTULACIÓN

Comité Directivo

Intendente Regional de la V Región de Valparaíso
Alcalde I. Municipalidad de Valparaíso
Director de Política Multilateral del Ministerio de Relaciones Exteriores
Asesor Presidencial de Cultura
Secretario Ejecutivo Consejo de Monumentos Nacionales

Comité Ejecutivo

Unidad Técnica de Patrimonio I. Municipalidad De Valparaíso
Ministerio de Vivienda y Urbanismo
Dirección de Arquitectura Ministerio de Obras Públicas
Colegio de Arquitectos de Chile A.G.
Consejo de Monumentos Nacionales

Comité Asesor

Gobierno Regional V Región
Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo V Región
I. Municipalidad De Valparaíso
Consejo de Rectores de las Universidades de la V Región
Cámara de Comercio y Turismo de Valparaíso
Corporación de Desarrollo de Valparaíso
Cámara Chilena de la Construcción
Centro de Estudios Regionales
Empresa Portuaria de Valparaíso
Fundación Valparaíso
Movimiento Ciudadanos Por Valparaíso
Museo La Sebastiana
Gobernación Provincial de Valparaíso

Redacción Texto Central Y Coordinación Postulación:

Consejo de Monumentos Nacionales

ANEXO N° 3: ÍNDICE DEL EXPEDIENTE DE POSTULACIÓN DE VALPARAISO

1. Identificación Del Bien.....	1
A) País	
B) Estado, Provincia o Región	
C) Nombre del Bien	
D) Ubicación exacta en el mapa, e indicación de las coordenadas geográficas	
E) Mapas y planos que muestran los límites del área cuya inscripción se propone y de la zona de amortiguación	
F) Área de la propiedad propuesta para su inscripción (há) y de la zona de amortiguación propuesta (há).	
2. Justificación De La Inscripción.....	2
A) Afirmación de Significado	
Traza Urbana	
Espacios Públicos	
Arquitectura	
Ascensores, Medio De Transporte Inclinado Cerro-Plan	
B) Posible Análisis Comparativo (Incluyendo el estado de conservación de Bienes Similares)	
C) Autenticidad / Integridad	
D) Criterios bajo los cuales se propone la Inscripción (y justificación de la Inscripción bajo estos criterios).	
3. Descripción.....	16
A) Descripción Del Bien	
A.1) La Ciudad en su medio geográfico	
A.2) Descripción por sectores	
➤ Sector Iglesia De La Matriz y Plazuela Santo Domingo	
➤ Sector Plaza Echaurren, Calle Serrano Y Entorno	
➤ Sector Muelle Prat, Plazas Sotomayor Y Justicia Y Museo Del Mar	
➤ Sector Calle Prat, Plazuela Turri Y Entorno	

➤ Sector De Los Cerros Alegre Y Concepción

- B) Historia Y Desarrollo : Siglos XVI a XVIII
- C) Primera Mitad Del Siglo XIX
- D) Segunda Mitad Del Siglo XIX Y Principios Del XX
- E) Desde la década de 1930 hasta la actualidad
- F) Forma y data de los Registros más recientes del Bien
- G) Estado actual de conservación
- H) Políticas y programas relativos a la presentación y promoción del Bien
 - E.1) Plan de Revitalización del Casco Histórico de Valparaíso
 - E.2) Proyectos Específicos de Conservación de Inmuebles y espacios públicos de Valor Patrimonial en los Cerros Alegre y Concepción
 - I. Remodelación Del Espacio Público Paseo Atkinson Y Escalera Concepción
 - II. Restauración del Palacio Baburizza
 - III. Proyecto Mejoramiento de Circuito en los Cerros Alegre y Concepción
 - E.3) Campaña de Recuperación de fachadas
 - E.4) Actividades de Educación Patrimonial
 - E.5) Programa Gestión Productiva del Patrimonio Cultural de Valparaíso

4. Administración..... 57

- A) Propiedad
- B) Status Legal
 - B.1) La Planificación Territorial en Chile y las formas legales de protección del Patrimonio Arquitectónico y Urbanístico
 - B.2) Status Legal del Bien y de la Zona de Amortiguación
- C) Medidas de protección y formas de implementarlas
- D) Instituciones con autoridad administrativa
- E) Nivel al cual se ejerce la Administración y nombre y dirección de la persona responsable para propósitos de contacto

F)	Planes acordados relativos al Bien	
	F.1) Instrumentos de Planificación Regional y Comunal	
	F.2) Proyecto de Mejoramiento de la Gestión de Tránsito en el Plan de Valparaíso	
	F.3) Plan de Transformación Urbana del Borde Costero	
G)	Fuentes y niveles de financiamiento	
	Incentivos para la Conservación del Patrimonio Arquitectónico y Urbanístico	
	*El Subsidio de Rehabilitación Patrimonial	
	*La Ley de Donaciones con fines culturales y su reforma	
H)	Fuentes de expertizaje y entrenamiento en conservación y en técnicas de Administración	
I)	Facilidades para los visitantes y estadísticas de ellos	
J)	Plan de administración del Bien y declaración de objetivos	
K)	Niveles de Personal (Profesional, Técnico, De Mantenimiento).	
	5. Factores Que Afectan Al Bien.....	.87
A)	Presiones producto del Desarrollo	
B)	Presiones Ambientales	
C)	Desastres Naturales y Capacidad de Respuesta	
D)	Presiones producto del Turismo y de los Visitantes	
E)	Numero de habitantes dentro del Bien, y de la Zona de Amortiguación	
	6. Monitoreo.....	.91
A)	Indicadores clave para medir el estado de conservación	
B)	Acuerdos administrativos para monitorear el Bien	
C)	Resultados de Informes o Balances previos	
	7. Bibliografía.....	.96
	8. Firma Del Estado Parte	

ANEXO N° 4: “PRINCIPALES HITOS DE LA POSTULACIÓN DE VALPARAÍSO COMO SITIO DE PATRIMONIO MUNDIAL, 1997 - 2003 ”

1997: El Consejo de Monumentos Nacionales inicia contactos con la I. Municipalidad de Valparaíso para postular el patrimonio porteño como Sitio del Patrimonio Mundial.

1998: El Consejo de Monumentos Nacionales elabora la Lista Tentativa de Bienes Culturales de Chile a ser postulados como Sitio del Patrimonio Mundial ante la UNESCO, que el Gobierno de Chile presenta oficialmente para su inscripción ese mismo año.

1998: El Consejo de Monumentos Nacionales traza sus prioridades en cuanto a las postulaciones, estableciendo las siguientes: Valparaíso, las Iglesias de Chiloé y las Oficinas Salitreras Humberstone y Santa Laura. Más tarde se incluiría al Campamento Sewell entre los bienes prioritarios a postular.

1998: la I. Municipalidad de Valparaíso elabora el Expediente de Postulación de Valparaíso como Sitio del Patrimonio Mundial, que es presentado oficialmente en noviembre de ese año.

1999, julio: De acuerdo a los procedimientos internos de la UNESCO, se inicia la evaluación formal de la Postulación de Valparaíso.

2000, enero: Se realiza la Misión de Evaluación de la Postulación de Valparaíso, asignada por ICOMOS Internacional a la experta argentina María de las Nieves Arias Incollá.

2000, mayo: El Ministerio de Relaciones Exteriores recaba el Informe de ICOMOS respecto de la Postulación de Valparaíso, cuya recomendación final es no inscribir al bien en la Lista del Patrimonio Mundial. Lo anterior, de cara a la siguiente reunión del Bureau del Patrimonio Mundial, a realizarse en París entre el 26 de junio y el 1 de julio de ese año (2000).

2000, junio: el Gobierno de Chile gestiona ante el Centro del Patrimonio Mundial la suspensión de la evaluación de la Postulación de Valparaíso como Sitio del Patrimonio Mundial.

2000, agosto: el Gobierno aprueba el Plan de Trabajo: Postulación de los Barrios Históricos de Valparaíso como Sitio del Patrimonio Mundial, que establece las líneas de acción sobre las cuales trabajar, organizando tres Comités para realizar la labor y presentar nuevamente la Postulación.

2000, 27 noviembre al 2 de diciembre: Reunión del Comité del Patrimonio Mundial en Cairns, Australia. Se aprueba la inscripción de las Iglesias de Chiloé en la Lista del Patrimonio Mundial. Se aprueban nuevas orientaciones tendientes a mejorar la representatividad de la Lista del Patrimonio Mundial, a beneficiar a las postulaciones de países que no tienen sitios inscritos en la Lista y a las categorías de bienes subrepresentados en ella.

2001, marzo: Se emite el Plan de Trabajo: 2ª Fase, que precisa las labores a realizar, a fin de presentar la Postulación reformulada a fines de ese año.

2002, enero: el Estado de Chile presenta oficialmente el nuevo Expediente de Postulación de Valparaíso (Área Histórica) como Sitio del Patrimonio Mundial.

2002, abril: El Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO informa que, con la remisión de las copias del expediente de Valparaíso, éste se considera “total y completo”. Lo anterior, habida cuenta de la decisión tomada previamente, en el sentido de que sólo las nominaciones en tal calidad –es decir, aquéllas con expediente completo- serían examinadas en la sesión del Comité del 2003.

En abril del 2002 se realiza la 26ª Reunión del Bureau del Patrimonio Mundial en París, Francia.

2002, 24 – 29 junio: 26ª Reunión del Comité del Patrimonio Mundial, realizada en Budapest, Hungría.

2002, julio: Se realiza la Misión de Evaluación de la Postulación de Valparaíso, asignada por ICOMOS Internacional a la experta brasileña Adriana Castro.

2002, 1-5 diciembre: 23ª Asamblea General de ICOMOS, realizada en Madrid, España. Durante esta reunión se eligió la nueva directiva de este organismo internacional.

2003, 20 – 21 enero: Visita Oficial al país del Director General de la UNESCO Sr. Koichiro Matsuura, en el marco de la cual visita Valparaíso.

2003, 17 – 22 marzo: 6ª Reunión Extraordinaria del Comité del Patrimonio Mundial, realizada en la sede de la UNESCO en París. Esta sesión extraordinaria se destinó al tratamiento de algunos temas que quedaron pendientes de la reunión de Budapest, relativos a la reforma de los procedimientos de aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural.

A raíz de la realización de esta reunión extraordinaria el Bureau del Patrimonio Mundial no se pronuncia en principio sobre las nominaciones en proceso de evaluación, como es lo corriente en estos procesos.

2003, mayo: ICOMOS Internacional hará entrega al Centro del Patrimonio Mundial de su Informe sobre la Postulación de Valparaíso, con su recomendación dirigida al Comité en torno a su inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial.

2003, 30 junio – 5 julio: 27ª Sesión Ordinaria del Comité del Patrimonio Mundial, a realizarse en Suzhou, China. En esta reunión el Comité resolverá sobre la inscripción de Valparaíso en la Lista del Patrimonio Mundial.

2003, 29 septiembre al 18 de octubre: 32ª Conferencia General de la UNESCO, en el contexto de la cual se realiza la Asamblea General de los Estados Parte de la Convención, la cual a su vez elige a los integrantes del Comité. Para la reunión del 2003 expiran 7 de los 21 países integrantes del Comité del Patrimonio Mundial. Chile postula a integrarlo.

ANEXO N° 5: PARTES Y PROCEDIMIENTO DE UN TRATADO

A grandes rasgos un tratado consta de tres partes:

- ☞ **Preámbulo:** en ésta las Partes contratantes declaran la intención de negociar y exponen sus motivos
- ☞ **Parte dispositiva:** se establecen las disposiciones generales, se fijan los derechos y obligaciones para las Partes. En el caso de los TLC's es en esta etapa donde se fijan los calendarios de desgravación, se liberan los servicios bancarios, de transporte, etc.
- ☞ **Cláusulas finales:** en esta etapa se estipulan las modalidades que puedan afectar al tratado, ya sea su entrada en vigencia, denuncias, reservas, modificaciones o término.

Las etapas para la conclusión de un tratado internacional son las siguientes:

- a) **Negociación:** es el conjunto de operaciones técnico – diplomáticas, de diversa naturaleza y amplitud, a través de las cuales los órganos competentes de dos o más estados se reúnen en un lugar y en una época preestablecida a tal fin. En Chile, por mandato constitucional, la negociación corresponde en forma exclusiva al Presidente de la República, quien actúa a través de sus representantes diplomáticos. La encargada de las negociaciones chilenas es la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON).
- b) **Firma:** una vez acordado el texto definitivo, es necesario que éste sea firmado por los plenipotenciarios negociadores. En artículo 11 de la Convención de Viena dispone: “el consentimiento de un estado en obligarse por un tratado podrá manifestarse mediante la firma, la aceptación, la aprobación o la adhesión o en cualquier forma en que se hubiera convenido.” En el sistema chileno los tratados los firma el Presidente de la República o el Ministro de Relaciones Exteriores o bien un ministro plenipotenciario.
- c) **Ratificación:** se entiende por ratificación, aceptación o aprobación, al acto intencional por el cual un estado hace constar su consentimiento en obligarse por un tratado. Conforme al Artículo 32 N° 17 de nuestra Constitución, la aprobación es una etapa obligatoria de los tratados internacionales solemnes o formales, al disponer expresamente que “Son atribuciones especiales del Presidente de la República: ... N° 17... concluir, firmar y

ratificar los tratados que estime convenientes para los intereses del país, los que deberán ser sometidos a aprobación del congreso conforme a lo prescrito en el artículo 50 N° 1...”

- d) **Canje o depósito del instrumento de ratificación:** para que un tratado bilateral entre en vigor se requiere la ratificación de los estados contratantes y el canje de los instrumentos de ratificación. Diversa es la situación de los tratados multilaterales, en efecto la vinculación jurídica del estado a un tratado en vigor, no queda entregada al canje o depósito, sino que se establecen diversos métodos para la entrada en vigencia, por ejemplo, el depósito de un número determinado de instrumentos, o una fecha determinada después de los depósitos.

- e) **Registro:** el artículo 80 de la Convención de Viena establece que los tratados después de su entrada en vigor se transmitirán a la Secretaría de las Naciones Unidas para su registro o archivo de inscripción.

ANEXO N° 6: ¿CUÁLES SON LOS TEMAS QUE SE NEGOCIAN PARA ALCANZAR UN TRATADO INTERNACIONAL?

Habiendo visto a que se refiere un Tratado Internacional y que implicancias y repercusiones tiene para las partes que lo suscriben, se profundizará más respecto, señalando cuáles son los principales temas que se tocan en una negociación entre Estados o naciones.

Las materias que a continuación se describen corresponden a los contenidos básicos y primordiales que se abordan en todo proceso de negociación, tanto a nivel bilateral, como regional o multilateral.

1. Comercio de bienes

El primer gran objetivo de las negociaciones comerciales es lograr mejores condiciones de ingreso para los productos de exportación en mercados determinados. Esto, bajo reglas claras y transparentes, asumidas por las partes que firman los acuerdos. Dentro de este ámbito, se negocia:

- **Acceso a mercados**

Al negociar este tema se pretende abrir o mejorar las condiciones de ingreso de un producto a un mercado específico, a través de la reducción o eliminación gradual del arancel o impuesto que paga el bien al momento de entrar a otro país.

En el comercio internacional, todas las mercancías importadas están sujetas al pago de un arancel o tarifa aduanera (impuesto) que en ocasiones llega a niveles muy elevados, lo que constituye un obstáculo para la entrada de algunos bienes a los mercados externos. Las negociaciones apuntan a reducir estas barreras ya sea en forma gradual o inmediata, según el acuerdo logrado por las partes en el plano bilateral o regional.

Para comprender mejor este tema es importante tener claro que a nivel multilateral, las economías que integran la Organización Mundial de Comercio (OMC) comprometieron, en el marco de la Ronda Uruguay, un nivel arancelario ajustado a sus intereses. En el caso de Chile, la tarifa máxima consolidada fue de 25% -antes, el país ostentaba un arancel de 35%- exceptuando a los bienes que se encuentran bajo el sistema de bandas de precios, se establecieron dos consolidados específicos,

uno es del 31,5% para: trigo, harina de trigo y productos lácteos, y otro, de uno 98% en el caso del azúcar.

Independiente de este compromiso y en forma absolutamente unilateral, el Gobierno aprobó en 1998 la reducción del arancel general de un punto porcentual por año desde el 11% que regía en ese momento a un 6% en el 2003. Esto significa que cada vez que Chile negocia con otro país la reducción de su arancel en un acuerdo de libre comercio, lo hace a partir de la tarifa aduanera vigente.

Cabe precisar que el mecanismo de estabilización de precios (bandas), que rige desde 1986, actúa como un gravamen variable ya que el impuesto o derecho aplicado a estos productos cambia de acuerdo al valor de importación.

- **Reglas de origen**

En los acuerdos comerciales se establecen estas normas con el objetivo de controlar el origen del bien que será beneficiado con la rebaja de aranceles, ya que dicho producto debe ser "originario" de una de las partes que suscribe el tratado y no de un tercer país.

Existen varias formas de determinar estas reglas, dirigidas principalmente a garantizar que una parte importante de los insumos que se utilizan en la elaboración del bien se haya producido en el mismo país. En los acuerdos más modernos se determina una regla específica para cada producto.

- **Procedimientos aduaneros**

Corresponde a aquellos trámites vinculados a la obtención de certificados que deben presentarse en Aduanas a fin de garantizar, verificar y controlar el origen del bien importado, incluyendo sanciones a los productores que declaren origen dolosamente.

- **Salvaguardias**

Son medidas transitorias que un país puede adoptar para resguardar a una industria nacional frente a un aumento imprevisto de compras en el exterior (importaciones) cuando causan o amenazan con causar un daño serio a los productores locales.

Esta restricción puede traducirse en una sobretasa o la eliminación de una preferencia arancelaria.

Existe autorización para la aplicación de salvaguardias en el marco de la OMC y también en los acuerdos bilaterales.

En Chile, la Ley de Salvaguardias (19.612) se aprobó en 1999. Según la normativa, es la Comisión Nacional de Distorsiones de Precios a las Importaciones la encargada de aprobar y dar inicio a la investigación solicitada por la rama productiva que se siente afectada, y la que recomienda al Presidente de la República, si así lo concluye, la implementación de las salvaguardias. La legislación chilena es bastante estricta ya que el plazo máximo de estas medidas es de un año, prorrogable por doce meses más, mientras que en la OMC se permite el uso de salvaguardias por cuatro años, las que pueden extenderse por cuatro años más.

2. Comercio de servicios

Los servicios corresponden a aquellas actividades económicas que no involucran una transacción sobre bienes tangibles. En este ámbito se incluye el transporte, las telecomunicaciones, los servicios financieros, la publicidad, consultorías, energía, entretención, turismo y otros.

Los servicios no están afectos a aranceles o al pago de impuestos de aduanas. La negociación se hace en base a eliminar las medidas domésticas (leyes, normas, reglamentos) que discriminan contra los servicios o proveedores de servicios extranjeros. Esto se advierte, por ejemplo, cuando se cobra algún tipo de impuesto especial o cuando se prohíbe a los extranjeros ejercer libremente su profesión u ofrecer un servicio determinado.

La liberalización del sector servicios es un tema reciente. Las primeras negociaciones en este ámbito se llevaron a cabo en el inicio de los años '90, culminando con el Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS, vigente desde el 1 de enero de 1995). Chile es miembro fundador de este convenio.

Este tratado fue uno de los resultados de la Ronda Uruguay, transformándose en el principal referente que ha guiado el desarrollo de normas y disciplinas sobre esta materia. Con el objetivo de profundizar estas tratativas, los miembros de la OMC iniciaron el 2000 una nueva ronda de negociaciones en el área de servicios.

Entre los principales objetivos de Chile a nivel internacional destaca el establecimiento de reglas claras para el intercambio de servicios e inversiones, con vistas a crear un mercado más amplio para estas actividades en otros países.

En este sentido se busca abrir progresivamente los mercados para los prestadores de servicios así como fortalecer los procesos de integración que contribuyan a la expansión del comercio y favorezcan la generación de alianzas estratégicas con empresas de otros países, a fin de penetrar en nuevos mercados.

Entre los servicios más relevantes en las negociaciones se encuentran:

- **Telecomunicaciones**

En el marco de la OMC este tema se ha seguido discutiendo con el objetivo de garantizar el acceso a las redes públicas de telecomunicaciones para la prestación de servicios. En Chile, desde el punto de vista legal y constitucional, destaca la no discriminación entre inversores nacionales y extranjeros, no existiendo un límite para su participación en empresas del país.

El marco regulatorio chileno entrega un amplio margen de acción para que el mercado se desarrolle y sólo vigila posibles abusos de posición dominante de mercado; esto se logra mediante un proceso llamado "decreto tarifario", que establece por un período de cinco años, las cantidades máximas a cobrar por servicios de larga distancia, telefonía local o internet.

- **Transporte Aéreo**

Apunta a la liberalización de la relación con otros países en el área del transporte aéreo de carga y pasajeros.

En general, hay libertad para ofrecer este servicio, pero a nivel internacional existe una excepción vinculada a la reciprocidad establecida en los acuerdos bilaterales de manera que las empresas extranjeras pueden operar en este ámbito siempre que sus Estados otorguen preferencias similares a las compañías de la otra parte signataria.

Considerando el dinamismo del comercio exterior de Chile, la vía aérea se ha transformado en una importante fuente de transporte para los productos que ingresan y salen del país. La libertad de las empresas nacionales y extranjeras para ofrecer servicios de transporte aéreo está consagrada en la Ley de Aviación Comercial. Este régimen jurídico ha permitido que el tráfico doméstico en Chile, haya crecido en un 1.000% en los últimos 20 años, superando los 3,2 millones de pasajeros al año.

- **Servicios Financieros**

Se involucra en esta categoría toda actividad financiera como la que desarrollan los bancos e instituciones similares. La privatización y la apertura a la inversión internacional han sido la base de los cambios que ha sufrido el sector financiero en los últimos años. A nivel multilateral, aún no se alcanza un acuerdo sobre la materia.

En Chile, la legislación no discrimina entre el trato a nacionales y a extranjeros, buscando facilitar un flujo permanente de capitales. La regulación y supervisión del sector financiero está a cargo de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), dependiente del Ministerio de Hacienda y del Banco Central de Chile.

Las instituciones extranjeras han de ser sociedades legalmente constituidas en su país de origen y han de aportar el capital exigido por la legislación chilena. Para adquirir acciones en bancos y filiales chilenos deben contar con personalidad jurídica en este país. Las instituciones bancarias extranjeras sólo pueden operar mediante la participación accionaria en bancos chilenos constituidos como sociedades anónimas o a través de filiales o de sucursales.

A menos que cuente con autorización previa de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, ninguna persona física ni jurídica nacional ni extranjera puede adquirir, directamente o a través de terceros, acciones de un banco que representen más del 10% del capital de la institución. Además, los socios o accionistas de una institución financiera no pueden ceder más del 10% de los derechos o acciones de la empresa sin autorización de la Superintendencia.

- **Entrada temporal de personas de negocios**

Al negociar este ítem se pretende facilitar la entrada temporal de una persona de negocios de una de las partes que firmó el acuerdo al territorio de la otra parte, sin la intención de establecer

residencia permanente. También se busca proteger la fuerza de trabajo nacional y el empleo permanente en sus respectivos territorios.

3. Inversiones

Las inversiones corresponden al movimiento de capitales destinado a producir o materializar una actividad económica determinada.

Existen distintos instrumentos para regular la inversión extranjera que ingresa a un país como los convenios alcanzados en los Tratados de Libre Comercio o en los Acuerdos de Promoción y Protección de Inversiones (APPIs).

Los Capítulos de los TLC chilenos que tratan esta materia cuentan con una definición amplia de inversión, que ampara tanto a los capitales que existen al momento de entrar en vigencia el protocolo como a aquellos que se concretan con posterioridad. Es decir, no sólo favorecen a la inversión ya concretada sino también el acceso de nuevos capitales.

Un segundo instrumento son los APPIs. Éstos sólo garantizan la protección a la inversión materializada en el país al momento de entrar en vigor el convenio.

En materia de inversión existe la obligación de proteger el medio ambiente, y prohibición de relajar las medidas ambientales con el objeto de atraer inversión.

La protección de las inversiones comprometidas a la luz de un acuerdo, mediante un TLC o un APPI, considera como primer principio el Trato Nacional, es decir, que los capitales extranjeros que ingresan a un país tienen los mismos derechos que las inversiones locales.

Otro de los puntos relevantes de estos acuerdos es la existencia de mecanismos de solución de controversias internacional, de carácter obligatorio, destinado a resolver los problemas que surjan entre el Estado y el inversionista. Estas instancias se amparan bajo el alero del Banco Mundial y de las Naciones Unidas.

4. Disciplinas comerciales

- **Políticas de Competencia**

Corresponde al establecimiento de medidas que permitan garantizar la libre competencia. Las normas que regulan la competencia rigen tanto para nacionales como extranjeros en el territorio nacional y para los sectores de bienes y servicios. También se aplican a prácticas anticompetitivas que, aunque realizadas fuera del país, tengan sus efectos en el mercado interno.

En Chile, sólo por Ley se permite el establecimiento de monopolios públicos en actividades extractivas, industriales, comerciales o de servicios, pero se prohíbe la creación de monopolios privados. Las instituciones encargadas de salvaguardar y promover la competencia son: la Comisión Resolutiva, las comisiones preventivas regionales, la Comisión Preventiva Central y la Fiscalía Nacional Económica.

El ámbito de la política de competencia cubre los actos y prácticas de empresas, incluyendo las públicas, pero no así los actos del Estado en su carácter de autoridad, aun cuando éstos tengan efectos sobre la competencia.

- **Subsidios**

Los subsidios corresponden al apoyo económico que un Estado otorga a sus productores. A nivel mundial, existen aportes significativos que favorecen principalmente a la agricultura.

Esta ayuda permite disminuir los costos de producción generando una distorsión en los precios de venta, puesto que los productos subsidiados pueden venderse a precios inferiores a los bienes que provienen de economías no subsidiadas. Ante esta realidad, existe un gran interés por negociar la eliminación de los subsidios, tema que aún está pendiente en el marco de la OMC.

Cuando una empresa o industria enfrenta este tipo de distorsiones y es perjudicada por la aplicación de subsidios en otros países, puede solicitar a su respectivo gobierno que recurra a la OMC o implemente medidas que compensen el daño que está causando dicho subsidio. Un ejemplo de estas medidas es la aplicación de una sobretasa arancelaria a un producto determinado, según el Acuerdo de Subvenciones de la instancia multilateral.

En Chile, la institución encargada de investigar la existencia de subsidios es la Comisión Nacional de Distorsiones de Precios a las Importaciones, la que puede imponer derechos específicos a los bienes importados que son favorecidos en su país de origen por políticas subsidiarias.

El Acuerdo de la OMC distingue tres categorías de subvenciones: prohibidas, que están vinculadas a las exportaciones o uso de productos nacionales; recurribles, que se refieren a las que causan daño grave a otro país superando el 5% del valor del producto; y no recurribles, que corresponden a las ayudas destinadas a investigación, asistencia a determinadas regiones, etc. Los subsidios prohibidos deben ser modificados de inmediato, mientras que los recurribles deben ser modificados o retirados dentro de un plazo flexible y ajustado a la sensibilidad económica del país cuestionado.

- **Mecanismos Antidumping**

Esta es una herramienta de carácter transitorio que busca enfrentar las prácticas desleales de comercio como el dumping, que consiste en la venta de un producto en el exterior a un precio menor al costo que se registra en el mercado interno. Al detectarse esta situación, los empresarios de la industria afectada presentan una demanda, piden una investigación al organismo nacional competente y en caso de que éste verifique el ejercicio de dumping por parte de la empresa extranjera acusada, se aplica una sobretasa a la importación del producto ofertado por dicha compañía.

La necesidad de negociar esta materia surge del uso frecuente y a veces injustificado de este instrumento. Chile ha negociado este aspecto sólo con Canadá, país con el cual acordó que ninguna de las partes implementaría medidas antidumping en perjuicio de la otra.

- **Normas Técnicas**

Con el objetivo de garantizar el libre comercio, otorgar un trato no discriminatorio entre productos nacionales y extranjeros y usar normas internacionales, los acuerdos incluyen el tratamiento de las normas técnicas, que consisten en especificaciones respecto de las características que deben tener algunos productos.

En Chile existen 2.265 normas técnicas cuya observancia es voluntaria. La mayor parte de ellas está alineada o es equivalente a las normas internacionales.

5. Solución de controversias

Los sistemas de solución de diferencias buscan resolver aquellos conflictos que afectan la relación comercial entre dos partes. En el caso de la OMC, los países involucrados realizan primero una etapa de consultas, si éstas no prosperan se recurre a un Panel o Grupo Especial que emite un informe o recomendaciones.

Estas deben ser aprobadas por el Órgano de Solución de Controversias. No obstante, existe un Órgano de Apelación que tiene un plazo de 90 días para resolver confirmando, modificando o revocando la conclusión del Grupo Especial. El sistema de solución de controversias tiene la facultad de autorizar sanciones en contra de la parte infractora.

En los acuerdos bilaterales no siempre se negocian mecanismos de solución de controversias y en algunos casos, cuando existen, no necesariamente tienen un carácter arbitral y obligatorio, aunque la tendencia es avanzar en esa dirección.

6. Otros

- **Temas laboral y ambiental**

En el primer tema se trata de garantizar los intereses de los trabajadores de cada país, mientras que en el segundo se pretende comprometer el cumplimiento de los estándares internacionales que existen en este ámbito.

- **Compras de Gobierno**

Se pretende que los empresarios chilenos puedan ofrecer sus productos y servicios a un Gobierno extranjero, ya que generalmente las compras públicas están limitadas a la oferta local.

No todos los países perciben el proceso de liberalización de las contrataciones públicas de la misma forma. Aun cuando muchos países entienden que el tema del abastecimiento del sector público se enmarca dentro del ámbito comercial y que, en consecuencia, debería ser objeto de Acuerdos de liberalización, son pocos los que han acordado iniciativas de carácter bilateral o multilateral a este respecto.

Chile tiene un sistema de compras públicas abierto.

- **Comercio electrónico**

Este es un tema bastante nuevo que involucra el intercambio de bienes a través de Internet. A nivel multilateral, aún no hay un tratamiento ni un acuerdo sobre la regulación que dé garantías al desarrollo de esta actividad. En Chile, se han implementado programas para el desarrollo del comercio electrónico en la pequeña y mediana empresa.

El Gobierno se ha propuesto desarrollar reformas e innovaciones legales y administrativas que permitan abordar este tópico, avanzando en distintas materias como el proyecto de ley de Firma Electrónica, que se encuentra en el Congreso para su aprobación.

- **Propiedad intelectual**

Al incluir este tema en los acuerdos internacionales, las partes signatarias buscan proteger los derechos de autor, marcas de fábrica o de comercio y las denominaciones de origen, entre otros.

En el escenario internacional, existe una serie de convenios, algunos de los cuales han sido ratificados por Chile como la Convención que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (1976).

El sistema de propiedad intelectual que rige en el país reconoce la división entre Propiedad Industrial y Derecho de Autor. Para cada uno de ellos existen estatutos jurídicos distintos.

Como miembro de la OMC y de acuerdo a los compromisos asumidos con este organismo, Chile se encuentra modificando su legislación para adecuarla a la normativa internacional o Acuerdo de Propiedad Intelectual de la OMC (TRIPS, en su sigla en inglés).

En la actualidad existen dos proyectos de Ley en el Congreso Nacional que tienen por finalidad efectuar las modificaciones correspondientes.

- **Transparencia**

Involucra la aplicación, en forma abierta, conocida y transparente de medidas que afecten los intereses del país socio o que estén relacionados con las materias negociadas. Cuando se negocia este

tema se entiende que cada país signatario del acuerdo asume el compromiso de mantener constantemente informado a la contraparte.

- **Medidas sanitarias y fitosanitarias**

Están vinculados a las exigencias que los países imponen a las importaciones en los ámbitos sanitario y fitosanitario, especialmente cuando se trata de productos agropecuarios, pesqueros y forestales.

Chile tiene un alto nivel sanitario y zoonosanitario estando libre de plagas y enfermedades limitantes de las exportaciones, adecuándose al cumplimiento de los principios derivados del Acuerdo sobre medidas sanitarias y fitosanitarias de la OMC.

ANEXO N° 7: ACUERDOS Y COMPROMISOS ASUMIDOS POR CHILE

De acuerdo a la política de inserción internacional impulsada por Chile, el país ha suscrito en las últimas décadas Acuerdos con algunos países, con distintos grados de compromisos de apertura comercial.

Es así como existen los acuerdos de primera generación conocidos como Acuerdos de Alcance Parcial, en que sólo se negocia por un número restringido de bienes, los de segunda generación, denominados Acuerdos de Complementación Económica (ACE) que sólo incluyen el tratamiento o la negociación de bienes. Los de tercera generación son los Tratados de Libre Comercio (TLC) que además incluyen bienes y servicios, mientras que los de cuarta generación regulan toda la relación económica entre las partes e incorpora temas como compras de gobierno, políticas de competencia, transparencia, cooperación política, económica, etc.

A continuación, se presenta una tabla resumen de los acuerdos suscritos por Chile⁴⁰, señalando el tipo de tratado y fechas de su firma y entrada en vigor. Más adelante se hará una breve referencia de cada uno.

País o Grupo de Países	Tipo de Tratado ⁽⁵⁾	Fecha Firma	Entrada en vigencia
Bolivia	ACE N° 22	06/04/1993	07/07/1993
Canadá	TLC	05/12/1996	05/07/1997
Centroamérica ⁽¹⁾	TLC	18/10/1999	Pendiente
Colombia	ACE N° 24	06/12/1993	01/01/1994
Cuba	AAP N° 42	21/08/1998	Falta tramitación parlamentaria
Ecuador	ACE N° 32	20/12/1994	01/01/1995
EFTA ⁽²⁾	TLC	26/06/2003	01/12/2004
Estados Unidos	TLC	06/06/2003	01/01/2004
MERCOSUR ⁽³⁾	ACE N° 35	25/06/1996	01/10/1996
México	TLC	17/04/1998	01/08/1999
Perú	ACE N° 38	22/06/1998	01/07/1998
República de Corea del Sur	TLC	15/02/2003	01/04/2004
Unión Europea ⁽⁴⁾	Acuerdo de Asociación Económica, Política y Cooperación	18/11/2002	01/02/2003
Venezuela	ACE N° 23	02/04/1993	01/07/1993

⁽¹⁾ Centroamérica está compuesto por Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. El tratado dispone que cada uno de estos deba firmar un Protocolo con Chile en el que se fijen los

⁴⁰ Si desea obtener información más detallada sobre los tratados suscritos por Chile y los que actualmente están en negociación, se puede dirigir al sitio web del Ministerio de Relaciones Exteriores. www.minrel.cl

regímenes de desgravación por separado. Chile hasta el momento, sólo ha firmado dicho protocolo con Costa Rica (14-02-2002) y El Salvador (03-06-2002), mientras que todavía se está en negociaciones con los otros.

⁽²⁾ La Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) está integrada por: Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza. Sólo falta la ratificación de Islandia.

⁽³⁾ El Mercado Común del Sur está integrado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Chile participa como país asociado del Acuerdo, al igual que Bolivia.

⁽⁴⁾ Los países que participan como miembros de la Unión Europea son: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Italia, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y Suecia. El 1 de Mayo del 2004 la Unión Europea se vio ampliada con la incorporación de 10 nuevos países miembros: Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia y República Checa.

⁽⁵⁾ Se utilizan las siguientes siglas: Tratado de Libre Comercio (TLC), Acuerdo de Complementación Económica (ACE) y Acuerdo de Alcance Parcial (AAP)

En el ámbito multilateral, Chile integra la Organización Mundial de Comercio (OMC), mientras que a nivel regional forma parte de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y el Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico (APEC). Chile también participa activamente en el proceso de negociación del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).

En general, todos los acuerdos requieren de la aprobación del Congreso, pues implican un cambio en la legislación que regula los aranceles del país. Sin embargo, cuando se trata de convenios suscritos entre países miembros de ALADI este paso no es necesario ya que la propia integración de Chile a esta Asociación requirió del pronunciamiento parlamentario y dentro de las atribuciones otorgadas a los Órganos de ALADI está la posibilidad de que sus Gobiernos miembros autoricen distintos tipos de acuerdo.

Comenzamos por mencionar en la sección de aspectos generales la postura chilena frente al proceso de inserción en un mundo globalizado, haciendo hincapié que la fórmula por la que optó y hasta el momento ha dado resultados positivos es la concreción de tratados internacionales, ya sea de carácter bilateral o multilateral, para luego continuar con la descripción de las principales materias que se negocian en cada uno de éstos.

Pero ahora entra en juego un aspecto que, desde nuestro punto de vista, es el que reviste mayor importancia, nos estamos refiriendo a su proceso de negociación, pues de él se desprenderá si se concreta el acuerdo o no, o si los resultados del mismo fueron los esperados o no.

ANEXO N° 8: ELEMENTOS DEL MÉTODO DE HARVARD

A continuación se presenta una síntesis de los siete elementos del método de Harvard, comentando brevemente en qué consiste cada uno de ellos.

1. Alternativas:

Una alternativa es una posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa de negociación. Así por ejemplo, cuando un sindicato está negociando los salarios con la empresa, la realización de un paro de actividades es una alternativa al acuerdo que se está negociando en la mesa; si se va a vender un producto a un cliente, es posible que tenía otros clientes a quiénes venderles, es decir, tengo alternativas.

El acuerdo alternativo sirve como un nivel de comparación de la calidad del acuerdo de la mesa. Si en la mesa se ofrece algo mejor de lo que se puede lograr por fuera, el acuerdo se hará en la mesa. En caso contrario el acuerdo de la mesa se rechazará y se adoptará el alternativo.

Las alternativas son un resultado de la información del acuerdo que se está realizando.

Aquel negociador que tiene un muy buen conocimiento del tema negociado y conoce los elementos esenciales, tales como precios, competidores, dificultades, aspectos críticos, etc., tiene más posibilidades de hacer un acuerdo beneficioso.

En la práctica muchas personas tienen una equivocada evaluación de su poder de negociación, llegando a creer que son menos poderosas de lo que en realidad son y esto debido principalmente a la falta de información. Creen que no tienen alternativas y por esto sucumben fácilmente en las negociaciones.

Se puede derivar de esto, que si se tienen más alternativas se tendrá generalmente más poder de negociación, por lo cual este elemento se convierte en una pieza fundamental de la negociación. Dentro de estas alternativas hay una muy especial y es la conocida en inglés como BATNA acrónimo de Best Alternative To a Negotiated Agreement o en español como MAAN y es la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. Esta es la mejor alternativa existente y es pieza clave en el estilo de negociación de Harvard.

2. Intereses:

La fase de exploración de intereses es quizás la fase más importante de una negociación. Si esta fase se desarrolla en forma exitosa, un porcentaje muy alto de la negociación ya está hecho y sólo falta buscar las soluciones a los intereses ya detectados.

En esta fase de exploración de intereses es preciso llegar más allá de la superficie de la negociación, es decir, preguntarse por qué es que están los negociadores en la mesa, qué es lo que tiene que suceder para que ellos queden satisfechos, qué es lo que los motiva, etc. Cuando esto se hace en una forma superficial, lo que se ve son únicamente los objetivos y presentados en una forma tangible. Cuando se llega a lo intangible se tocan áreas más sensibles en los negociadores.

3. Opciones:

Después de conocer y entender los reales intereses de los negociadores, ya se puede pasar a la siguiente fase, en la cual se generan opciones de acuerdo, en las cuales se encuentre un beneficio mutuo para las partes. En esta fase se requiere de un esfuerzo creativo para descomponer la negociación en sus componentes mínimos y luego recomponerlos para poder generar una solución buena para todos.

Esta generación es una labor conjunta entre todos los negociadores. No es conveniente llegar a la mesa de negociación con un extenso abanico de soluciones completamente elaboradas y negando la participación del otro en la generación de soluciones. Es muy posible que en algunos casos uno de los negociadores pueda tener las capacidades y la claridad mental para hacer esto, pero esto no implica que sea lo que debe hacer, pues el otro quedaría relegado a un papel secundario y no se sentiría como el artífice de la solución. Una de las Leyes de Hierro del Comportamiento Humano dice que "...nadie trabaja motivado en la solución de un problema cuando no tuvo ninguna participación en el diseño de tal solución".

4. Criterios (Legitimidad):

Las soluciones que se plantean, así como los procedimientos utilizados en la negociación deben pasar por un análisis que determine si son legítimas o no. Para esto se utilizan criterios externos u objetivos, los cuales son desarrollados por personas o entidades externas a los negociadores.

Determinar si el valor de venta de un apartamento es alto o bajo es bastante difícil si se deja esta labor en manos de un comprador y de un vendedor, bastante terceros. Mucho más fácil es recurrir a unos criterios externos tales como los de unos evaluadores o de entidades inmobiliarias.

5. Compromiso:

Después de que las opciones sean estudiadas y evaluadas, las que sean aceptadas por contribuir al beneficio mutuo de las partes, pasarán a formar parte del acuerdo. Debe entonces crearse un compromiso sobre el acuerdo de tal forma que sea viable y se cumpla.

6. Comunicación:

Para poder lograr una buena negociación es necesario tener una buena comunicación. No basta con creer que nos comunicamos bien; es necesario verificar la real calidad de la comunicación.

7. Relación:

La relación está en constante riesgo durante toda la negociación. El negociador entonces tiene que estar consciente de esto y debe tener como objetivo mixto el lograr en forma exitosa los asuntos, pero también mantener una buena relación con las otras partes negociadoras, manteniendo una visión a largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- www.gestiopolis.com
- www.emol.cl
- www.mercuriovalpo.cl
- www.ultraport.cl
- www.municipalidaddevalparaiso.cl
- www.worldheritagecenter.org
- www.sft.com
- www.minrel.cl
- www.sna.cl
- Si, ¡de acuerdo! Como negociar sin ceder, por Roger Fischer, William Ury y Bruce Patton
- Método Harvard de Negociación. Cómo negociar con inteligencia.