LITORALPRESS

Fecha: 21-01-2022
Medio: El Mercurio
Supl. : El Mercurio - Crónica Constitucional
Tipo: Política
Título: Tener objetivos claros, empatía y saber ceder: Expertos en negociación entregan claves a los constituyentes

Pág. : 5
Cm2: 876,4
VPE: $ 11.512.496

Tiraje: 126.654
Lectoría: 320.543
Favorabilidad: Positiva

Consejos en la etapa más intensa del proceso constitucional

Tener objetivos claros, empatía y saber ceder: Expertos en negociación entregan claves a los constituyentes

Imponer posturas a la fuerza, cuestionar ideas solo por venir de un sector distinto al propio y no ser abierto al diálogo son los enemigos para alcanzar acuerdos, según identifican especialistas en controversias y resolución de conflictos.

MAXIMILIANO VEGA

Durante las próximas semanas, la Convención Constitucional tendrá como único objetivo deliberar y votar en general y particular las propuestas de normas para el proyecto de Constitución.

Con el tiempo en contra, según reiteran una y otra vez los convencionales, y más de 300 iniciativas impulsadas por los distintos colectivos políticos ya sobre la mesa, el proceso ahora requerirá que los constituyentes sean capaces de alcanzar acuerdos amplios que les permitan aprobar las iniciativas en el pleno por dos tercios de los votos e ir, así, dando forma a la Carta Fundamental.

¿Qué herramientas y aptitudes serán necesarias para cumplir ese cometido? ¿Cómo avanzar hacia esos acuerdos? Especialistas en resolución de conflictos y negociación entregan las claves de toda negociación y recomendaciones para los convencionales.

Escuchar al otro

"Una negociación busca resolver un conflicto", explica Guillermo Bilancio, académico de Política de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez. Y para ello, afirma, "hay consideraciones básicas: diseñar la estructura del conflicto, definir a los actores, identificar sus intereses y establecer mecanismos de ubicación efectiva entre las partes. Lo demás es habilidad".

En ese escenario, la primera clave que señalan los expertos es escuchar. "Para persuadir es indispensable escuchar. Si escucho, entiendo, y si entiendo a la otra parte, ella va a sentir que empatizo. Y si eso ocurre, ella me va a escuchar. Si los dos escuchamos, estamos más cerca de un acuerdo", detalla Cristián Saieh, director del Centro de Negociación de la U. Católica.

Lo mismo plantea Macarena Letelier, de la Cámara de Comercio de Santiago y experta en temas de arbitraje, para quien es importante "escuchar a quienes no comparten mis ideas y entender como legítimas sus posturas".

"La dinámica tradicional de debate, que de alguna manera se arraiga en una defensa posicional e intransigente, se basa en la toma de decisiones en el regateo entre bloques, habitual en la política contingente. Sin embargo, cuando hablamos de una Carta Fundamental, que marcará el derrotero de nuestro país para las próximas décadas, creo que sería conveniente un abordaje desde el diálogo, más inclusivo y convocante", agrega Letelier.

En línea con lo anterior, Boris Fiegelist, director de Derecho de la U. Andrés Bello sede Concepción, sostiene que "una cualidad que todo buen negociador debe tener es la empatía, contrario a la creencia popular de que los mejores negociadores son los más duros, pues claramente ello genera un clima de confianza y buena voluntad. Está comprobado que cuando una persona se comporta de esa manera, eso habitualmente se traducirá en una actitud de reciprocidad con los otros".

Por esto, un enemigo del buen diálogo son "aquellos que por concentración de poder actúan desde la fuerza frente a los ideales de la otra parte", señala Bilancio, lo que provoca "una guerra psicológica o coerción. Si una de las partes, en lugar de negociar por ideales lo hace para tener supremacía, por fuerza, no hay negociación, sino sometimiento".

El deber de prepararse

Pero no basta con escuchar. También hay que tener argumentos para establecer los puntos, dicen los consultados.

"Lo fundamental es prepararse. Soy un convencido de que muchas negociaciones se ganan en el camarín, no necesariamente en la cancha. Por cada minuto de negociación, hay al menos uno de preparación, decía Fisher", destaca Saieh en referencia a Roger Fisher (1922-2012), destacado académico de Harvard, experto en temas sobre negociación y manejo de conflictos.

Fiegelist añade: "Lo fundamental es tener muy claro cuáles son los intereses que me motivan a negociar, como por ejemplo, intentar que mis valores o idearios políticos se reflejen de la mayor manera en el futuro texto constitucional. A partir de ello se deben fijar los objetivos de la negociación para utilizarlos como puntos de referencia al evaluar las distintas opciones que surjan durante ese proceso deliberativo".

MACARENA PÉREZ

Expertos valoran escuchar y, en especial, comprender posiciones que pueden ser contrarias a las propias.

Una mirada distinta tiene Pablo Cottet, del Laboratorio de Controversias Constituyentes de la U. de Chile, para quien el proceso constituyente ha demostrado que una cosa es el currículum o preparación académica, y otra, la interacción en la Convención.

"(La Constituyente) no es un problema de técnicos y abogados. Aquí no hay personalidades carismáticas que van a conducir el proceso. Se ha demostrado que no pasa. O sea, Fernando Atria ha tenido que perder, cuando se suponía que era uno de los que más sabía de la Constitución; Christian Viera ha tenido que perder, Marcela Cubillos ha tenido posibilidades de ganar algo (...). ¿Qué quiero decir con esto? Los héroes, los grandes nombres no tienen ningún papel en esto. Tienen que ser capaces de sumar fuerzas, de negociar, saber qué es lo que se puede ceder, y esas son conversaciones colectivas".

Letelier añade que en un proceso como el de la Constituyente debe existir "un esfuerzo genuino por encontrar consensos".

No a la desconfianza

Que los constituyentes sean intransigentes en algunas posturas o no confíen en los demás se ven como los principales obstáculos para llegar a acuerdos, según los expertos. "El principal enemigo es la desconfianza", destaca Saieh, pues "los chilenos tenemos índices de confianza interpersonal e institucional bajísimos, los más débiles de toda la OCDE. Necesitamos inspirar confianza en los demás. Para eso se necesita ser consistentes, creíbles y empáticos, y debemos tener foco en la cooperación".

Una de las frases escuchadas en las distintas comisiones es que "los tiempos son acotados". Para Saieh, "la urgencia y la falta de tiempo dificultan la colaboración y pueden generar incentivos para la imposición y soluciones ganar/perder. Es de esperar que los constituyentes entiendan que necesitamos un texto fruto de la colaboración", dice.

Boris Fiegelist advierte, además, que será negativo "que los actores involucrados asuman posiciones extremadamente competitivas y traten de imponer posiciones".

> "Una cualidad que todo buen negociador debe tener es la empatía, contrario a la creencia popular de que los mejores negociadores son los más duros, pues claramente ello genera un clima de confianza y buena voluntad".
>
> **BORIS FIEGELIST,** DIRECTOR DE DERECHO DE LA UNAB, SEDE CONCEPCIÓN.

A su juicio, la clave del éxito del proceso constituyente es que se asuma "que ningún sector podrá ver en el texto finalmente concordado el reflejo completo de todas sus ideas y valores".

Fiegelist señala también que, lamentablemente, en la Constituyente ha visto actos de devaluación reactiva (evaluar en forma negativa una idea que provenga de alguien visto como adversario) y de sesgos de confirmación (en que se da más peso a ideas que ratifican concepciones previas). "La incidencia de ellos puede ser uno de los mayores peligros que deberá enfrentar la negociación al interior de la Convención en los meses venideros", afirma.

Actores clave

Entre los especialistas consultados hay consenso en que el papel de los coordinadores de las comisiones será muy relevante en las siguientes semanas, ya que tendrán "un rol político de conducción principal", dice Cottet.

"El rol moderador (de los coordinadores) es fundamental. Es importante la capacidad de diálogo y confianza que puedan generar con los restantes miembros de la comisión", agrega Fiegelist.

"Cuando la controversia es muy fuerte, cuando las partes no logran encontrar los intereses comunes y dejan de ser creativos en las soluciones, es muy útil la figura de un moderador que intente que las partes se respeten", enfatiza Saieh.

Por su parte, Letelier espera que el proceso sea "liderado por una mesa que asuma el rol de cuidar las formas en el debate. Quienes aporten en la construcción de diálogo dejarán una huella en este proceso".