



La negociación colectiva ¿Es viable el Método de Harvard en la negociación en que participa la AFUDEP^{1 2}?

Eduardo Arredondo
José Rojas
Richard Yáñez³

¹ Los derechos de propiedad del presente documento, son exclusivos del autor y ha sido libremente puesto a disposición de www.paisproactivo.cl

²Asociación de funcionario de la Defensoría Penal Pública de Chile los cuales tienen como función “representar a los funcionarios en los organismos y entidades en que la ley les concediere participación; así como también en aquellas instancias que fruto del acuerdo con las autoridades se incorporen, realizar acciones de bienestar, de orientación y de formación gremiales, de capacitación o de otra índole, dirigidas al perfeccionamiento funcionario y a la recreación, al mejoramiento social de sus afiliados y de sus grupos familiares; prestar asistencia y asesoría técnica a sus asociados y a sus grupos familiares; constituir, concurrir a la constitución o asociarse a mutualidades, fondos y otros servicios y participar en ellos; establecer centrales de compra o economatos” sitio web: <http://anfdpp.bligoo.com/>

³ Los autores son alumnos de Quinto año de la Carrera de Administración Pública de la Universidad de Santiago de Chile y socios fundadores de www.paisproactivo.cl

ABSTRACT

Cuando surgen divergencias dentro de una organización, nacen los **conflictos** los cuales deben ser tratados en conjunto por las partes para llegar a la solución más beneficiosa para ambos, esto se lleva a cabo por medio de las **negociaciones**. En este sentido, es que se analiza la implementación del método de negociaciones de Harvard para llegar a solucionar conflictos en la Defensoría Penal Pública, ya sea por las negociaciones internas (AFUDEP – Defensor Nacional/Defensor(es) Regional(es)) como también en la negociaciones externas (AFUDEP representada por la ANEF – Ministerio de Hacienda)

When differences arise within an organization, conflicts arise which must be addressed jointly by the parties to reach the most beneficial solution for both. This is done through negotiations. In this respect, is that it analyzes the implementation Harvard Negotiation method to reach the resolution of conflicts in the Defensoría Penal Publica, either by internal negotiations ((AFUDEP – Defensor Nacional/Defensor(es) Regional(es)) and also in the external negotiations ((AFUDEP represented by the ANEF – Ministerio de Hacienda)

Palabras Claves Conflicto, Negociación, Método de Negociación de Harvard, Intereses.

Key Words: Conflict, Negotiation, Harvard Negotiation Method, Interests

MARCO TEORICO

Antes que todo consideramos de suma importancia, conceptualizar lo que se entenderá, por conflicto, pero como la acepción es variado y no menos complejo, teniendo variados matices no menores según los autores, es que recurrimos a la Academia para solucionar dicho inconveniente, y complementarlo con la definición de Robbins, que consideramos apropiada para este trabajo.

Definiciones de Conflicto.

Según la Real Academia de la Lengua Española conflicto (proveniente del latín *conflictus*) se define como: *“Combate, lucha, pelea (utilizada en sentido figurado) // Enfrentamiento armado.// Apuro, situación desgraciada y de difícil salida. //Problema, cuestión, materia de discusión”*⁴. También tiene una acepción al conflicto colectivo, el cual se define como: *“En las relaciones laborales, el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios”*⁵.

Teniendo en consideración la referencia conceptual que nos entrega la RAE, para la definición de conflicto debemos tener en cuenta que deben existir dos o más individuos que presentan intereses opuestos, es por esto, que para el desarrollo de este paper tomaremos la definición de Stephen Robbins, puesto que se acerca a lo que queremos desarrollar en el análisis de nuestro trabajo

*“Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses”*⁶

Elementos del Conflicto.

El conflicto presenta a lo menos tres situaciones que debemos, considerar, las cuales están siempre presente cuando este se desarrolla

- Situación conflictiva
 - Es aquí donde se identifican las partes que manifiestan la disputa de intereses, también se encuentran los mediadores, si es que los hay, que son los encargados de manejar la situación. A su vez quedan de manifiesto las posiciones que presenta cada uno de las partes que participan del conflicto, esta se ve reflejada en los problemas que identifican y a su vez en la parte psicológica del individuo como son los intereses, necesidades y valores

⁴ Real Academia de la Lengua Española, URL: www.rae.es

⁵ Ibid

⁶ Robbins, Stephen P.: “Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones”, Edit. Prentice Hall, Sexta Edición 1994.

- Actitudes conflictivas
 - En este punto se identifican tanto las emociones como las percepciones que poseen los individuos.
- Comportamientos conflictivos:
 - Son las estrategias y tácticas ante los conflictos, es decir, dependen de la postura de cada parte al momento del desarrollo del conflicto, para esto expondremos un esquema para su mejor comprensión.

Figura N°1 Modelo de Importancia dual⁷

<i>ALTO</i>	Competir (Confrontacional)	Resolver (Colaborador)
Satisfacer intereses PROPIOS	Transigir (Transaccional)	
<i>BAJO</i>	Inacción (Evasivo)	Acceder (Complaciente)
<i>Huir</i>	<i>BAJO</i>	Satisfacer intereses del OTRO <i>ALTO</i>

Fuente: Sitio Web ProDiálogo www.prodialogo.org.pe

Fuentes del Conflicto

Se consideran fuentes del conflicto los factores que dan origen a éste. Es relevante determinar cuáles son éstas y su preponderancia, con el objeto de determinar el tipo de decisión estratégica que se deberá implementar al momento de abordar un conflicto para poder obtener una solución adecuada. Por motivos del trabajo se mencionaran las siguientes **tipos de conflictos**

Consideramos pertinente señalar la clasificación y distinción existente de los conflictos, en donde es posible señalar la existencia de cuatro, que pasamos a detallar

- **Organizacionales:** Aquí podemos observar tres categorías de conflictos, los cuales pueden afectar la eficiencia de la propia organización o generar instancias para mejorar en ella.⁸

⁷ Prodiálogo, URL <http://prodialogo.org.pe/sites/default/files/MCPC.pdf>

⁸ Sitio Web Inter-mediación <http://www.inter-mediacion.com/conflictoorganizacional.htm>

- *Interpersonales*: Se les considera como una categoría genérica, puesto que se refieren a la participación de personas en ellos mismo, en nombre de algún grupo o institución, incluso de un Estado. Por supuesto que entran en esta clasificación los conflictos entre individuos independientemente de cualquiera fuese su motivo⁹.
 - *Intrapersonales*: Son aquellos que se originan en el interior (la mente) de las personas (valores, circunstancias íntimas,)¹⁰.
 - *Grupales*: Aquí se consideran tanto los que se generan en el interior del grupo y los que se desarrollan entre grupos¹¹.
- *Sociales*: Se refieren a los enfrentamientos entre sectores anta-gónicos, por razones culturales, artísticas, gremiales, deportivas, políticas, entre otras, que se despliegan en una sociedad. En general responden a viejos y fuertes enfrentamientos, por cuestiones de raza, religión, poder o alguna otra cuestión de alto valor para sus integrantes y que incluso involucra a su identidad. Pueden afectar la calidad de vida de los afectados¹². (este tipo de conflictos es el que se analizara, en el sector público, es específico de la Defensoría Penal Pública, viéndolo desde la perspectiva de los funcionarios públicos, más detalle durante el desarrollo del caso practico.)
 - Internacionales: Son aquellos que se producen entre distintos estados u organismos de diferentes nacionalidades. Los intervinientes deben dar cuenta a terceros de sus actos, están regidos por normas y leyes que son el marco dentro del cual se deben mover. Los aspectos culturales juegan un papel preponderante en el origen, desenvolvimiento y solución¹³.

Negociación

Consideramos pertinente que el lector cuente con una definición de negociación, que le permita en clarecer en caso de dudas, dicho concepto

Definición de Negociación

“La concepción pluralista de las organizaciones considera a éstas como un conjunto de personas con intereses diversos que se reúnen por conveniencia (propósitos comunes) y que, con toda certeza, pueden chocar entre sí o con la propia organización. Esta verdadera dinámica política es producto de un complejo y natural juego de **poder** que se produce entre los diversos **intereses** y los **conflictos** presentes en la organización”.

⁹ Sitio Web

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XLZ9oHQnpIMJ:www.itescham.com/Syllabus/Doctos/r146.DOC+tipos+de+conflicto&hl=es&gl=cl>

¹⁰ Ibid

¹¹ Ibid

¹² Ibid

¹³ Ibid

En este sentido, se entiende a los **intereses** como un *complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una determinada dirección. Los conflictos surgen siempre cuando existe un choque de intereses percibido o real y se consideran funcionales cuando apoyan a las metas del grupo y mejoran su desempeño*. Los conflictos se pueden dividir en las fases de oposición o incompatibilidad potencial, conocimiento y personalización, declaración de intenciones, desenlace y resultados. Por su parte, si entendemos que **el poder es el medio a través del cual se resuelven los conflictos de intereses**, debemos considerar aspectos importantes como quién, cómo y cuándo se ejerce. Sus principales fuentes se refieren al uso de recompensas, el ejercicio del poder coercitivo, la ubicación en la jerarquía formal, la posesión de habilidades y conocimientos especiales y/o de características personales deseables¹⁴.

Según la Real Academia de la Lengua Española, define negociación como *“Tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto¹⁵”*. También se define lo que se entiende por negociación colectiva, la cual hace alusión *“a que llevan a cabo los sindicatos de trabajadores y los empresarios para la determinación de las condiciones de trabajo y que, normalmente, desemboca en un convenio colectivo¹⁶”*

Algunas definiciones de la teoría la definen como *“el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias¹⁷”*. Y otra definición de la teoría hace referencia a *“proceso y una técnica mediante las cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa¹⁸”*.

Método de negociación de Harvard

La justificación de porqué se elige este método de negociación para la realización de este paper es el hecho de que se ha utilizado en conflictos mundiales tales como: en las negociaciones de Camp Davis, entre Israel y Egipto, conflicto entre los países africanos, problemas étnico ruso, entre otros. Además, consideramos que por las características que posee (las cuales serán desarrolladas en los siguientes párrafos) podría ser aplicable (viéndolo hasta el momento desde la teoría) en la negociación que realizan los funcionarios públicos con el Estado Chileno.

¹⁴ Cariman, Braulio. Elementos Básicos de la Negociación (Paper no publicado) Profesor del Departamento de Gestión y Políticas Públicas. Facultad de Administración y Economía. Universidad de Santiago de Chile. 2010

¹⁵ Rae

¹⁶ Ibid

¹⁷ (Colosi y Berkely, 1981)

¹⁸ (Monsalve, 1988)

- Alternativas: Son las cosas que una parte y otra pueden realizar por cuenta propia sin necesidad de que la otra esté de acuerdo. Son las posibilidades de retirarse que cada parte dispone
- Intereses: Es aquello que quiere alguien, detrás de las Posiciones de las partes se encuentran sus necesidades, deseos, esperanzas y temores
- Opciones: El espectro de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo.
- Legitimidad: El acuerdo será justo para las partes en comparación con alguna referencia externa, algún criterio a principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes
- Compromiso: Son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Un acuerdo será mejor en la medida que las promesas sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión y verificables
- Comunicación: Un resultado será mejor si se logra con eficiencia, sin perder tiempo ni esfuerzo, la negociación eficiente requiere de una efectiva comunicación bilateral.
- Relación: Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente. Un elemento crucial es la capacidad de resolver bien las diferencias.

El modelo se sustenta en cinco principios básicos: a) la negociación debe estar basada en principios o méritos, concentrándose en los intereses, generando una variedad de opciones y basándose en criterios objetivos; b) en el proceso de la negociación se debe separar a las personas del problema, comprendiendo, por el contrario, la posición del interlocutor haciendo propuestas acordes con los valores y emociones involucradas, utilizando gestos simbólicos, escuchando, aclarando y explicando; c) los negociadores se deben concentrar en los intereses no en las posiciones ya que los intereses definen el problema por lo que se debe hacer el mayor esfuerzo por conciliar e identificar con precisión los intereses; d) los negociadores deben ser creativos a la hora de inventar opciones de beneficio mutuo realizando un completo diagnóstico y formulando la mejor alternativa para un acuerdo negociado, multiplicando y ampliando las opciones, buscando el beneficio mutuo y facilitando la decisión; y, por último, e) los negociadores deben insistir en la necesidad de identificar y usar criterios objetivos¹⁹

¹⁹ Cariman, Braulio. Elementos Básicos de la Negociación (Paper no publicado) Profesor del Departamento de Gestión y Políticas Públicas. Facultad de Administración y Economía. Universidad de Santiago de Chile. 2010

ANÁLISIS

En el presente apartado se describirá y analizara la factibilidad de la aplicación del Método de Harvard en el Sector Público Chileno, centrándonos en el caso de la negociación que lleva a cabo la asociación de funcionarios de la Defensoría Penal Pública²⁰ tanto a nivel interno (con el Defensor Nacional Penal Público DNPP) como externo (participación por medio de la ANEF en la negociación de reajuste anual del sector público).

- a) **Negociación Interna:** En cuanto a los principales conflictos que afectan a los funcionarios de la Defensoría, los cuales fueron identificados desde las mismas bases a nivel nacional, podemos señalar: acoso laboral, acoso sexual, reconocimiento del trabajo, sistema de calificación, sistema de protección social, sistema de bienestar, clima laboral, programas de capacitación, todos ellos se pueden resumir recurriendo al concepto de Max Weber, la dignidad laboral y aún más amplio la dignidad social, honor social, podemos decir entonces que la principal característica que presentan los conflictos internos es que no tiene que ver con la remuneración, puesto que ellos entienden que aquello es materia de Ley y se canalizan a través de la ANEF.

En relación a los principales actores que participan en el proceso de negociación debemos mencionar al Defensor Penal Público, quien es la máxima autoridad de la institución y representa y vela los intereses de esta, participa directamente cuando los conflictos son a nivel nacional, y cuando los problemas son exclusivos de una región, se tratan con el Defensor Penal Público Regional (DPPR), por otra parte se encuentra la AFUDEP quienes representan los interés de los funcionarios.

En cuanto al tipo de negociación que internamente llevan a cabo los funcionario de la de la defensoría, por medio de la AFUDEP, en la actualidad su Presidente Peter Sharp, quien pretende “imprimir” como filosofía de negociación un método centrado en los intereses que presentan las partes, cuestión que se asemeja al método de Harvard descrito en el capítulo precedente, aunque con ciertas diferencias al respecto, puesto que aquí no existe un mediador. Se reconoce que un elemento fundamental para que el método funcione es que ambas partes posean una filosofía de negociación basada en los intereses.

- b) **Negociación Externa:** En materia de conflictos externos, el principal tema que motivos a realizar negociaciones es el reajuste salarial de los funcionarios públicos, cuestión que lleva a cabo la ANEF, asociación que la AFUDEP esta adscrita, dado que para el Gobierno, este es uno de los interlocutores válidos para sentarse a negociar en las mesas sectoriales que se forman para aquella instancia.

En cuanto a los principales actores que participan en las negociaciones encontramos al Ministro de Hacienda, el Director de la Dirección Nacional de Presupuesto, Rodrigo de la Puente (ANEF), y el resto de asociaciones que no pertenecen a la ANEF.

²⁰ Para el desarrollo de este apartado agradecemos la colaboración de Boris Barra funcionario de la Defensoría Penal Pública y de Peter Sharp Presidente de la AFUDEP, nuevamente y como es de costumbre la responsabilidad por el trabajo es exclusiva de los autores.

En relación al tipo de negociación que se lleva a cabo en esta instancia, se refleja claramente un negociación basada en posiciones, ya que por una parte los representantes del Gobierno intentan plasmar sus posturas y por la otra las Asociaciones hacen lo mismo, afirmación que es respaldada por la visión que posee el Presidente de la AFUDEP el señor Peter Sharp. Por lo tanto, es este caso no podemos señalar que se utiliza el método de Harvard para llevar a cabo las negociaciones, sino que se indica que se basan en un método Clásico de posiciones, el que presenta la desventaja de que cada una de las partes muchas veces se ciega en su postura no permitiendo construir un dialogo fructífero al respecto, por otra parte este método presenta la desventaja de que muchas veces se avanza por el sólo hecho de que haya un punto intermedio al que hay que confluír, pero es no es negociación. Por otra parte es complejo llevar a cabo el método de Harvard considerando que una de las partes (ejecutivo) se considera un omnipotente capaz de imponer al otro su postura.

Figura N° 2 Comparación Interna – Externa de los elementos del Método Harvard

Elementos	Negociación Interna	Negociación Externa
Alternativas	<p>Con respecto a este punto se identifica que tanto en las negociaciones internas como externas por parte de los funcionarios y de los representantes del gobierno, tienen alternativas distintas a las que se pueden tratar en la mesa, para el logro de sus objetivos, es decir tienen opciones de lograr un acuerdo más o menos beneficioso para una o ambas partes al que se está tratando en la negociación.</p> <p>Entre las que destacan en los funcionarios son las siguientes: el paro, manifestaciones pacíficas tanto intraorganizacionales como interorganizacionales.</p> <p>Y los representantes del gobierno: no negociar.</p>	
Intereses	<p>Aquí los participantes comparten el interés general de la dignidad social del funcionario, en tanto, en lo que difieren es en el medio de llegar a ese fin. Lo que refleja una negociación en intereses que es el pilar fundamental del método de Harvard.</p>	<p>En este sentido los intereses son antagónicos, porque cada participante concibe, desde su punto de vista, que su interés prevalece sobre el otro. Lo que hace que existan dos grandes posiciones, que en una primera instancia se manejan bajo fuerzas centrífugas (alejándolos desde el centro), para pasar a un juego de ajedrez, en donde si una parte mueve una pieza la otra lo moverá sin la necesidad previa de negociar, llegando a utilizar fuerzas centrípetas, que muchas veces no llegan al equilibrio óptimo, pero sí a uno conveniente para ambos, en el cual “ninguno pierde y todos</p>

		ganan”
Opciones	Las soluciones son trabajadas en conjunto, aunque ambas partes lleguen con una solución óptima para la parte que lo plantea, estas se van construyendo con el proceso de negociación para llegar a la solución común óptima.	Cada parte plantea sus soluciones, intentando imponer su postura, para que la solución final esté lo más cerca de esa postura. Sabiendo, de antemano, cuál va a ser el resultado a priori de la solución y no generar una solución en conjunto.
Legitimidad	En este sentido, y dado el carácter del conflicto que se presentan en este tipo de negociación, existen un cuerpos normativos (código del trabajo y derecho laboral privado) que participa como legitimador de las demandas laborales de los funcionarios públicos, puesto que muchas veces en las normas laborales públicas (estatuto administrativo) no son contenidas.	Claramente no es posible identificar quien puede establecer los criterios en esta negociación, dado que no existe un organismo que pueda definir los criterios legítimos para realizar una negociación entre el ejecutivo y los funcionarios.
Compromiso	En ambos casos las partes asumen compromisos, los cuales, dada la naturaleza de cada uno son diferentes. En el caso interno los compromisos son llevados a cabo por la confianza y legitimidad que se tiene con la autoridad. En cambio, en las negociaciones externas, estas se llevan a cabo por un límite temporal, puesto que los reajustes son realizados a través de la ley de presupuesto, la cual es sometida a la aprobación del legislativo.	
Comunicación	Se identifica una comunicación eficaz y de calidad, puesto que ambas partes poseen una relación laboral directa, en donde se conocen en uno con el otro y a su vez el Defensor Nacional fue funcionario.	Es más complejo una comunicación eficaz, puesto que la asimetría de información es mayor y la relación laboral no es directa, muchas veces los funcionarios se sienten parte del actuar del estado, pero no del accionar del gobierno.
Relación	Existen más oportunidad de tener una mejor relación, ya que son funcionarios de una misma institución permite tener más instancias de dialogo y el fin es uno solo.	Es más compleja la relación fluida entre los funcionarios y el ejecutivo, puesto que se presentan objetivos y valores disimiles, agregando que las instancias de dialogo son muy acotadas.

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Lo primero que debemos señalar es que el método que aquí se presentó (método Harvard) no es la panacea, no viene a ser la forma en la cual se pueden solucionar todos los conflictos organizacionales existentes, sino que la eficacia del método está condicionado al contexto, a la legitimidad que le dan los autores, sus características y costumbres y a los valores de los participantes en la negociación, Siendo el método Harvard una alternativa a los métodos tradicionales de negociación.

Ya presentada los marcos en los cuales negocia la AFUDEP tanto interno como externo podemos esbozar una respuesta a la interrogante que da origen al presente *paper la cual recordamos ¿Es viable el Método de Harvard en la negociación en que participa la AFUDEP?*

Consideramos que sí es viable el método de Harvard en la negociación llevada a cabo por la AFUDEP, no en su metodología pura que baja desde la teoría, sino que con adaptaciones de este, pero sólo en las negociaciones llevadas a cabo a nivel interno-institucional, tal y como se puede observar en lo que realiza Peter Sharp en la negociaciones internas que lleva dentro de la defensoría, puesto que ambas partes se observan como un interlocutor válido para negociar y que tienen tanto valor como el otro. Permitiendo llegar a soluciones que son mucho más óptimas para ambas partes.

Por otro parte, a nivel de negociación externa, llevada a cabo por medio de la ANEF y Hacienda, resulta muy complejo poder implementarlo dado que no se presentan una serie de elementos, los cuales fueron descritos en la Figura N°2, y que corresponden a los intereses, opciones, legitimidad, comunicación y relación que se puedan generar entre las partes. Por lo demás lo que a cada uno de ellos lo que les interesa es poder reajustar en un mayor o menor porcentaje sus sueldos, dependiendo del actor lo que hace que la solución óptima para cada uno sea una solución de esquina, en donde cualquier otro punto no es una solución óptima para el actor que está en la vereda contraria, no viéndose la instancia de reunión como una opción para encontrar una solución diversas y que sea conveniente para ambas partes. Todo esto porque las soluciones existentes son dicotómicas o tienes más dinero o menos dinero.

Por lo tanto como dijimos en la primera parte el método de Harvard no se puede aplicar a todos los casos existentes, también depende de la naturaleza del conflicto y de los intereses e intenciones de las partes.