

NEWSLETTER

PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC



| NÚMERO 10 | JUNIO 2017 |

Reino Unido: Entre intereses y posiciones

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

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

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

Justamente durante estas fechas, a mediados de junio, se prevé que inicien las negociaciones sobre los términos del Brexit entre el Reino Unido y el bloque de la UE. Al respecto, cabe tener presente las posiciones e intereses de ambas partes.

Posiciones e intereses

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

En ese sentido, se ha visto a Theresa May realizar los “valores británicos” en su discurso público. Mientras que el ex-Primer Ministro británico, David Cameron, y su canciller George Osborne advirtieron sobre los peligros económicos de abandonar la UE: caída en el mercado inmobiliario, recesión económica, aumento del desempleo y la necesidad de utilizar un presupuesto público de emergencia. Estos son elementos que evidencian algunos de los distintos intereses detrás de posición británica: por un lado, el reconocimiento de su identidad y de su rol como actor clave en la región y el mundo; y por

otro, el repotenciar la economía nacional. Sin embargo, este clima de incertidumbre ha producido una caída en el valor de la libra y cierta pérdida de confianza en las empresas británicas.

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

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

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

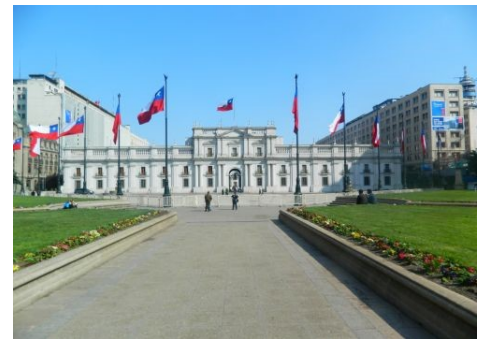
El poder de los representados

Sin duda, este será un proceso complejo que involucrará a algunos actores más allá de quienes negocien directamente.

El Reino Unido deberá cautelar los intereses de los cuatro territorios que lo componen (Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda del Norte); así como sus territorios dependientes en

EN ESTA EDICIÓN:

La decisión DC: generar poder a través de la competencia y las alternativas (Opinión) [página 3]



El fortalecimiento de la gerencia frente a los cambios en la negociación colectiva [página 4]



Confianza: Los indicadores de Chile

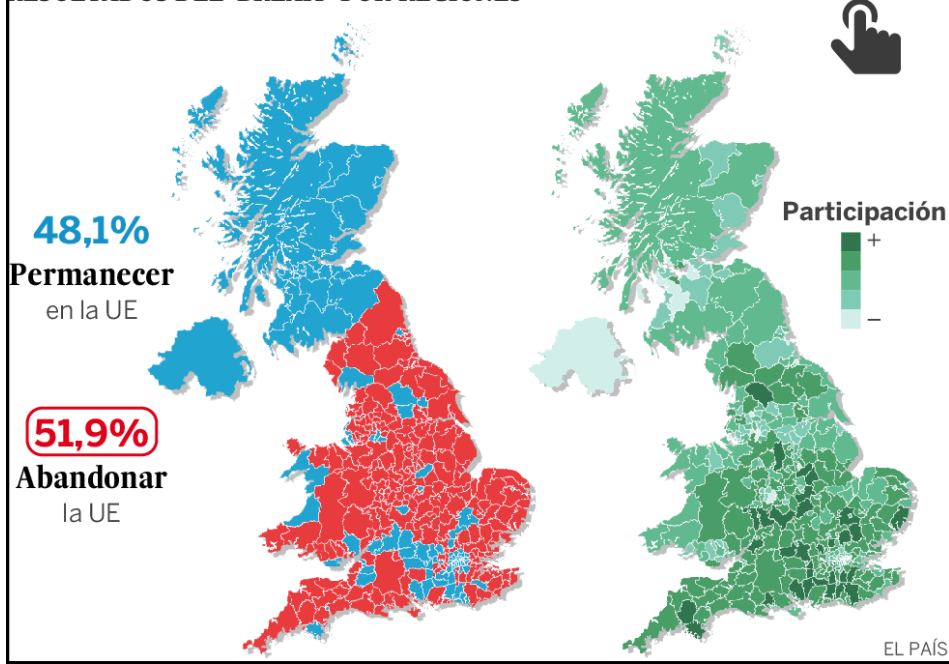
[página 5]

Si el líder quiere influir, debe desarrollar poder [página 5]



Talleres para empresas e instituciones [página 6]

RESULTADOS DEL 'BREXIT' POR REGIONES



Resultados del "Brexit" en Reino Unido, por regiones. Fuente: El País Internacional.

Europa y sus territorios de ultramar. Ninguno de estos territorios podrá negociar por separado y la ratificación del acuerdo final será de competencia del Parlamento del Reino Unido, ubicado en Londres.

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

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

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

Los temas clave

Los principales temas que preocupan a estos actores se refieren a los derechos de los ciudadanos de la UE, especialmente, la libertad ambulatoria, y los derechos de residencia y trabajo. Además, la atención está puesta sobre las posibles variaciones en las cues-

tiones tributarias y en la vigencia de los acuerdos comerciales. En la esfera política, el ítem más importante lo constituye la cooperación policial, judicial y de seguridad, así como la reubicación de las agencias europeas.

¿Si no hay acuerdo?

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

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

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

Actualidad del Programa

Docencia

Los profesores del Programa de Negociación UC, Cristián Saieh, Carolina Larraín y Carolina Barriga se encuentran desarrollando los cursos en el pregrado de Derecho UC, en el Magíster de Ingeniería Industrial UC y en el Magíster en Administración de la Construcción UC, así como en el programa Clase Ejecutiva, de la Escuela de Ingeniería Industrial. Además, se encuentran dictando clases en los diversos diplomados de la UC.

Diplomado

El 8 de mayo se iniciaron las clases de la XIV versión del Diplomado en Negociación UC, que se enfoca en entregar un marco teórico dirigido a la realidad chilena, así como conocimientos prácticos a través de los cuales los alumnos desarrollan sus habilidades negociadoras. Como en años anteriores, el curso lo conforman profesionales de diversas áreas, que buscan adquirir nuevas herramientas y metodologías.

Aprendizaje y Servicio

En el marco de la colaboración de nuestro Programa con Puentes UC, los estudiantes del curso de Negociación del programa de pregrado de Derecho UC, dictado por los profesores Cristián Saieh y Carolina Larraín se encuentran participando en talleres organizados por las Municipalidades de Peñalolén, Estación Central, La Florida y Curacaví, con el objeto de ofrecer capacitación en resolución alternativa de conflictos a los funcionarios, vecinos y microempresarios de estas comunas.

Capacitaciones a empresas y organismos públicos

El Programa ha continuado su trabajo realizando talleres y capacitaciones a empresas y organismos públicos, destacando los impartidos a Enap Magallanes y a la Superintendencia de Valores y Seguros, en el marco del Diplomado impartido por el Centro de Desarrollo Directivo de la Escuela de Administración.

Próximos cursos: Curso de Relaciones Laborales y Negociación

Durante los días 8, 9 y 10 de agosto, en conjunto con la Escuela de Administración UC, se dictará nuevamente el curso en Relaciones Laborales y Negociación. [Más información.](#)

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

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

[Opinión] Por Eduardo Morandé, Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

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

Estrategias de negociación: ¿relación o resultado?

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

En el caso en particular, la pérdida de influencia de las ideas centristas y el deterioro de la *affectio societatis*, por una parte, junto con la necesidad de reforzar su identidad y mejorar el desempeño electoral, por otra, parecen explicar el tránsito progresivo de la

DC desde una estrategia cooperativa a una competitiva.

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

Alternativas: una fuente de poder

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

La mejor de estas alternativas se denomina BATNA, sigla en inglés que corresponde

a Best Alternative To a Negotiated Agreement (“Sí! De acuerdo”, Fisher y Ury, 2011). El BATNA —que por definición ha de ser real, concreto y de fácil ejecución— otorga poder en la negociación, puesto que permite abandonarla cuando una alternativa fuera de ella resulta más conveniente.

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

La negociación continúa...

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

Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos UC



Durante el mes de abril, y por primera vez, publicamos el Anuario de nuestro Programa, dedicado a negociación y resolución de conflictos.

Dividido en tres secciones, se abordan diversos temas de alto interés y se analizan casos emblemáticos, con una perspectiva práctica.

Del mismo modo, se incluyen artículos

más extensos referidos a conflictos de alta complejidad tales como las negociaciones de paz en Colombia entre el gobierno y las Farc, el conflicto estudiantil chileno, entre otros.

Te invitamos a obtener tu ejemplar en formato digital de este primer Anuario de Negociación UC. ■

[¡Descárgalo aquí!](#)

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

¿Qué pasa con el fortalecimiento de las habilidades de negociación de ejecutivos y profesionales responsables de los procesos de negociación colectiva?

Por Cristian Saieh, director del Programa de Negociación UC.

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

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

Al parecer pocos han reparado que, en lo sucesivo, se requerirá recurrir al pensamiento estratégico y contar con destrezas negociadoras incorporadas al desarrollo profesional de los que intervengan directa e indirectamente en los procesos de negociación.

Y este es un gran desafío ya que la realidad indica que en la mayoría de las empresas existen carencias importantes en estos ámbitos. Y, ¿cuáles son esas habilidades?: capacidad de preparación, esto es, pensamiento estratégico, paciencia, prudencia y flexibilidad.

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

1. Analizar exhaustivamente a la otra parte, especialmente la persona del negociador ya que negocian individuos, no sindicatos ni empresas.
2. Definir los aspectos o el “propósito” de la negociación, esto es, qué es lo que se va a negociar y las prioridades asociadas.
3. Delimitar los intereses subyacentes de las partes, preguntándonos para qué y por qué quiero/quiere la otra parte tal o cual cosa.
4. Identificar el rango de negociación para cada aspecto a negociar, estableciendo con precisión el punto de partida, el objetivo y el de retirada y anticipar los de la otra parte, tal vez esto último lo más complejo.

5. Consultar con otros sobre la “realidad” de los supuestos, idealmente con una lluvia de ideas o brainstorming.

6. Determinar las opciones que puedan aumentar valor para ambas partes, especialmente aquellas que son de bajo valor para uno y de alto impacto para la otra (las denominadas “chip coins”).

7. Conocer a cabalidad nuestro Plan B y el de la otra parte, el que se determina a través de la siguiente pregunta: “¿qué hago si no llego a acuerdo en la mesa de negociación?”.

Y por último, desarrollar argumentos sustentados en criterios de legitimidad, esto es, datos duros que sean contrastables.

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

Esta columna fue publicada originalmente en el Diario Financiero en el mes de enero de 2017.

Resolución de conflictos: la exitosa experiencia de Australia

Por tercer año consecutivo, nuestro Programa dicta el Taller de Mediación y Resolución Alternativa de Conflictos, en conjunto con el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago. Este año la charla magistral inaugural estuvo a cargo de Deborah Lockhart, directora ejecutiva del Australian Disputes Centre, quien presentó los avances de ese país en la materia.

Por Benjamín Astete, Coordinador del Programa de Negociación UC.

La charla inaugural tuvo como núcleo la experiencia comparada de Australia, país en el que cerca de un 80% de los conflictos se resuelven a través de métodos alternativos y en donde, a diferencia de Chile, la mediación ya está incorporada culturalmente como un mecanismo preferente para resolver disputas comerciales.

Uno de los puntos más importantes señalados por la conferencista fue la importancia que tuvo la legislación en dicho país para incentivar la adopción de estos métodos, con sus considerables beneficios, empujando exitosamente su utilización en diversos cuerpos normativos. En ellos incluso se contempla la mediación como una instancia obligatoria previa

a la judicial de varios procedimientos, incluido el civil.

Esto nos invita a reflexionar respecto de dos puntos. Primero, en la invaluable oportunidad que presenta la reforma procesal civil para incorporar e incentivar estos mecanismos en nuestro país, los que bien implementados pueden potenciar el acceso efectivo a la justicia y mejorar la eficiencia del sistema y segundo, en la importancia de debatir respecto de la necesidad y conveniencia de contemplarlos como instancias obligatorias de algunos procesos y cómo esto se compatibiliza con una de sus características básicas, como es su voluntariedad. ■



Confianza: Los indicadores de Chile

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

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

Recientes estudios del Centro de Políticas Públicas UC (2015), basados en datos internacionales, muestran que Chile se ubica dentro del 30% de los países con menor confianza social en el mundo, siendo el 5° país más

desconfiado de Latinoamérica y el más desconfiado de la OCDE. De esta manera, sólo un 12,4% de los encuestados afirma que se puede confiar en otras personas.

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

Escándalos de colusión entre empresas que

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

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

Si el líder quiere influir, debe desarrollar poder

En una negociación, el poder se pone a prueba cuando las partes dan a conocer sus posiciones y las razones que las avalan.

Por Cristian Saieh, director del Programa de Negociación UC.

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

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

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

Seguidamente, el poder de los representantes. La existencia de otros tras la persona que intenta transmitir credibilidad otorga

peso a los argumentos, ya que deja de ser solo la opinión de quien la emite. Además de la suya, es la de su grupo de apoyo, la de una institución, un sector de la ciudadanía claramente identificable, lo que se denomina el valor del colectivo.

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

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

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

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

Esta columna fue publicada originalmente en el Diario Financiero en el mes de mayo de 2017.

Un peligroso error en las modificaciones del Sernac

Por Cristian Saieh, director del Programa de Negociación UC.

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

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

El proyecto parte de un diagnóstico correcto, pues a pesar de los avances en los últimos años, es efectivo que las herramientas disuasorias del sistema resultan deficientes para proteger y resolver algunos conflictos. En ese sentido, es bienvenido el refuerzo a las facul-

tades de fiscalización y sanción del Sernac. No obstante, en el proyecto se advierte un error conceptual grave, que ya fue señalado por el Centro de Arbitraje y Mediación de la CCS y el Programa de Negociación UC, pero que no ha sido advertido por la opinión pública. En efecto, el proyecto propone un cambio en el rol del Sernac, confiriéndole facultades no solo para fiscalizar y sancionar, sino una excesiva participación en la mediación.

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

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

En efecto, es innecesaria una reflexión profunda para entender que quien está mandatado por ley para proteger los

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

Una solución plausible es crear un cuerpo de mediadores con dedicación exclusiva, formación acreditada y una remuneración competitiva que sí puedan ejercer un rol autónomo, personas que, desde la imparcialidad, promuevan la confianza, faciliten el acuerdo y la cooperación. En materias de familia y salud, entre otras tantas, vemos que la figura de un mediador ajeno a las partes, a partir de su neutralidad, cumple ese rol. Sin embargo no es probable que funcionarios de un organismo que sanciona a una de las partes y representa a la otra en una contienda judicial, puedan garantizar el cumplimiento de ese rol en forma adecuada. Esperemos que este peligroso error se enmiende. ■

Cuando las normas vigentes entran en tensión: el caso de Codelco.

Hace algunas semanas, se hizo público un comentado dictamen de la Contraloría General de la República, en la que se cuestionaba la indemnización otorgada por Codelco a un exdirector, en virtud de la cual recibió un monto cercano a los 500 millones pesos.

Por Cristian Saieh, director del Programa de Negociación UC y Benjamín Astete, Coordinador Académico del Programa.

El dictamen no solo puso en entredicho la pertinencia del monto indemnizado, sino que cuestionó la capacidad de Codelco de disponer libremente de sus recursos, lo que tendría implicancias en la amplia variedad de relaciones jurídicas que establece todos los días.

No solo el directorio de la minera reaccionó con preocupación; la interpretación podría tener impacto en la administración de otras empresas estatales.

De acuerdo a la Contraloría, los principios de eficiencia, eficacia y probidad, que rigen el actuar de los órganos de la Administración del Estado, le serían plenamente aplicables a Codelco en su calidad de empresa creada por ley y por ello, su capacidad de disponer libremente de los recursos que maneja en el contexto de su giro estaría limitada.

Así, el dictamen determinó que las estimaciones convencionales que autoriza

el Código del Trabajo —como serían por ejemplo las indemnizaciones superiores al estándar mínimo establecido en la ley—, que constituyen una expresión de la autonomía de la voluntad de las partes, suponen contar con la capacidad de disponer libremente de los recursos, facultad de la cual a su juicio las empresas estatales carecen. (...)

[Para continuar leyendo el artículo, entra al blog de La Clase Ejecutiva aquí](#) ■

Talleres para empresas e instituciones.

Continúa la formación de tu equipo en negociación y solución de conflictos con nuestros programas cerrados.



LA METODOLOGÍA DE NEGOCIACIÓN UC AL SERVICIO DE LAS PERSONAS Y LAS INSTITUCIONES.

98,7%

EN 2016, DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN APLICADAS AL FINAL DE LA ACTIVIDAD, UN 98,7% DE LOS PARTICIPANTES DE CURSOS Y TALLERES CERRADOS AFIRMARON QUE LA RECOMENDARÍAN.

PRESENTACIÓN

Uno de los principales aportes del Programa son sus talleres de entrenamiento y programas cerrados dirigidos a instituciones, cuyo objetivo es que los participantes conozcan y apliquen las mejores prácticas y las más modernas técnicas y estrategias de negociación, para generar acuerdos de máximo valor y construir relaciones de cooperación, tanto interna como externamente.

- Metodología práctica, a través del método del caso y juegos de roles.
- Enfoque aplicado a la realidad chilena y a las necesidades de cada institución.

OBJETIVO GENERAL

Aprender y poner en práctica el Sistema de Negociación UC, adaptado a la realidad de la empresa o institución. Este Sistema se basa en más de 12 años de experiencia práctica de los relatores e investigación aplicada a la realidad chilena, desarrollada por el Programa de Negociación UC.

METODOLOGÍA

El foco del aprendizaje es la experiencia de los asistentes, con una enseñanza eminentemente práctica aplicada a la empresa o institución, a través del método del caso y de la metodología de juego de roles elaborada por el Harvard Negotiation Project.

DURACIÓN

Es flexible y se estructura de acuerdo a los requerimientos específicos y posibilidades de la organización.

EMPRESAS E INSTITUCIONES

Se han entrenado con el Programa de Negociación UC: Minera Esperanza, ThyssenKrupp, Entel, Paris, Falabella, Pelambres, Mutual de Seguridad, Chilectra, Ingevec, Ultramar, Enersis, Sofofa, Dirección del Trabajo, Ministerio de Salud, Santander Investment, Falcon Partners, Codelco, Pelambres, Escondida, Kaufmann, Anglo American y Clínica Santa María, Matrix Consulting, Cencosud, Cocha, Ventisquero y Engie, entre otras.

¿Sabías que el programa desde su creación ha capacitado a más de 3.000 alumnos en pregrado, posgrado, profesionales, ejecutivos, dirigentes vecinales, sindicales y sociales, entre otros?

Por otra parte, a lo largo de los años, para el cumplimiento de nuestra misión, hemos conformado alianzas interdisciplinarias con otros Centros y Unidades académicas (Escuela de Trabajo Social, CDD de la Escuela de Administración, Escuela de Ingeniería y Centro de Políticas Públicas, a través de Puentes UC) y acuerdos de colaboración con organismos externos, como el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.

Además, el Programa realiza aportes concretos a la comunidad a través de proyectos de capacitación con impacto social dirigidos a grupos vulnerables.

Links de interés

Programa de Negociación UC
negociacion.uc.cl

Programa de Negociación de Harvard:
<http://www.pon.harvard.edu/>

Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago:
<http://www.camsantiago.cl/>

Clase Ejecutiva:
<http://www.claseejecutiva.cl/>

Ediciones anteriores

Puedes revisar las ediciones anteriores aquí:

[N° 1](#) : Desarrollando habilidades negociadoras

[N° 2](#) : ¿Cooperar o Competir?

[N° 3](#) : Volver a lo básico

[N° 4](#) : Chiloé, un conflicto mal gestionado

[N° 5](#) : Emociones y negociación

[N° 6](#) : Brexit, regexit y el factor emocional

[N° 7](#) : Negociando con China

[N° 8](#) : Si quiere perder, siga improvisando

[N° 9](#) : Escondida: Cuando todos pierden



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE**

Av. Libertador Bernardo O'Higgins 340
Facultad de Derecho, Oficina 425.

(+562) 2354 2367

negociacion@uc.cl

ACERCA DEL PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC

El Programa de Negociación es un proyecto académico interdisciplinario de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica, cuya misión es fomentar el desarrollo de la negociación y la resolución alternativa de conflictos, a través de investigación aplicada, formación y extensión.

Director
Cristian Saieh M.
csaiehm@uc.cl

Coordinador Académico
Benjamín Astete H.
bastete@uc.cl