

NEWSLETTER

PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC



| NÚMERO 14 | ENERO 2018 |

Prioridad a la mediación: un desafío país

Chile requiere avanzar decididamente en la resolución alternativa de conflictos, con una perspectiva de largo plazo y con una visión de Estado. En efecto, la sociedad en el mejoramiento continuo de nuestros métodos de justicia, para avanzar hacia la construcción de un sistema de resolución de conflictos multipuertas.

Por Cristián Saieh, Director del Programa de Negociación UC, y Macarena Letelier, Directora Ejecutiva del Centro de Arbitraje y Mediación Cámara de Comercio de Santiago.

Entre las muchas urgencias que tiene el país para ser resueltas, hay una que no ha tenido la prensa y el debate que merece, y que ya es hora de abordar con eficacia y eficiencia. Nos referimos a la imperiosa necesidad de incorporar y/o perfeccionar mecanismos alternativos de solución de conflictos en diversos ámbitos de nuestra legislación, para hacer más fácil el acceso a la justicia y, a la vez, evitar la extrema judicialización que nos caracteriza, con los altísimos costos que trae aparejados, no solo económicos, sino los relacionados a la pérdida de confianza y de colaboración.

En efecto, sabemos que las sentencias siempre implican un resultado ganar-perder; que nos encontramos con nuestros tribunales saturados de causas sin relevancia jurídica, como las cobranzas; que hay baja satisfacción en las personas con la calidad del acceso a la justicia que se les provee y que se produce un daño a veces irreparable a las relaciones entre las partes.

Emparejando la cancha

Si todos estos son efectos de un sistema de solución de conflictos judicial anacrónico que sí contribuye a la segregación entre personas que tienen más recursos para acceder a defensas lega-

les competentes que los que no tienen; si se habla tanto de justicia social ¿por qué no nos hemos puesto como país la meta de emparejar la cancha en esta materia, clave en una sociedad moderna?

Chile requiere avanzar decididamente en la resolución alternativa de conflictos, con una perspectiva de largo plazo y con una visión de Estado. En efecto, la sociedad en su conjunto debe enfrentar desafíos como la reforma Procesal Civil, la creación de un sistema nacional de diálogo que sea eficiente y que entregue garantías a todos los actores para abordar conflictos multipares y, en general, el mejoramiento continuo de nuestros métodos de justicia, para avanzar hacia la construcción de un sistema de resolución de conflictos multipuertas, que fomente la aplicación del mecanismo más adecuado para cada caso y que tenga en su núcleo la dignidad de las personas y la resolución efectiva de sus conflictos.

Países como Italia, España, Portugal, Australia, Inglaterra, entre otros, han puesto en el centro de su legislación a la mediación como método preferente de resolución de controversias, con resultados auspiciosos. A modo ejemplar, en Australia un 85% de las contro-

EN ESTA EDICIÓN:

XV Diplomado en Negociación UC
[página 4]



No sólo el clima ha cambiado

[página 5]



Pasar de la confrontación a los intereses comunes

[página 6]



Talleres para empresas e instituciones

[página 11]



versias se resuelven mediante estos mecanismos alternativos.

Como profesionales y académicos que han experimentado de cerca los beneficios que traen estos mecanismos a las personas, estamos convencidos que nuestra sociedad requiere fomentar

una cultura del diálogo y que la mediación tiene mucho que aportar en esta misión, cuando es adecuadamente implementada. Tal como se ha comprobado en otros Estados, la mediación y otros mecanismos alternativos contribuyen significativa y decididamente al

desarrollo de una sociedad más justa, moderna y próspera. ■

Una versión adaptada de esta columna fue publicada originalmente en el Diario Financiero el 22 de diciembre de 2017.

Académicos del Programa se adjudican fondo de investigación del Centro de Políticas Públicas

El proyecto fue seleccionado entre más de 40 postulaciones y será desarrollado durante el año 2018.

“Hacia un modelo integral de política pública para la mediación: un análisis de las instituciones sectoriales de mediación” es el nombre del proyecto, que resultó elegido para ser desarrollado durante el año 2018, junto con 8 proyectos pertenecientes a áreas como justicia, educación, infancia y transporte.

El equipo a cargo de desarrollar la investigación está conformado por los profesores Carlos Frontaura, Decano de la Facultad de Derecho, Liliana Guerra, académica de la Escuela de Trabajo Social, Cristián Saieh, Marcelo Marzouka y Benjamín Astete, del Programa de Negociación, y Nicolás Frías, Subdirector del Programa de Reformas a la Justicia.

El proyecto tendrá por objetivo proponer un sistema integral de mediación para Chile, que permita unificar criterios, principios y procedimientos, así como promover un sistema multipuertas de acceso a la justicia.

El concurso de Políticas Públicas, que se realiza cada año, tiene como propósito producir “Investigaciones interdisciplinarias de académicos UC orientadas a la formulación de propuestas de políticas públicas, que en el proceso son analizadas con contrapartes técnicas de agencias públicas y privadas para intercambiar conocimientos entre la academia y el mundo público.”

Las propuestas ganadoras son publicadas en el libro “Propuestas para Chile” que edita el mismo Centro. ■

Actualidad del Programa

Docencia

Los profesores Cristián Saieh y Carolina Barriga se encuentran nuevamente planificando los cursos para el pregrado de Derecho UC y en el programa de posgrado del Magíster de Ingeniería Industrial UC. Mientras tanto, los profesores Darío Rodríguez, Cristián Saieh y el ayudante del curso, Marcelo Marzouka, se encuentran desarrollando el curso de negociación para el programa la Clase Ejecutiva, de la Escuela de Ingeniería.

Capacitaciones a empresas y organismos públicos

El Programa ha continuado su trabajo realizando capacitaciones para empresas y organismos públicos en negociación, mediación y resolución de conflictos.

Anuario de Negociación 2018

Hemos concluido el período de recepción de artículos para el II Anuario de Negociación UC del año 2018, el cual ya se encuentra en etapa de edición final. Durante el mes de marzo estará disponible con descarga online y

15 años del Diplomado en Negociación

Este año se dictará la XV versión de este programa, que se ha mantenido como un programa líder en el país, gracias a la constante evolución y actualización de sus metodologías y contenidos.

Ingenieros, abogados, economistas, periodistas, sociólogos y médicos, son sólo algunas de las profesionales que han pasado por las aulas del Diplomado en Negociación, cuyas clases caracterizan por su dinamismo y participación.

Esta carácter interdisciplinario enriquece la experiencia de los alumnos y las actividades del programa.

Al igual que en ediciones anteriores, el Diplomado se ha mantenido en constante evolución para incorporar los conocimientos y las metodologías más recientes de negociación, incorporando por ejemplo módulos de teoría toma de decisiones y de efectividad personal.

Otro aspecto central que ha permitido Diplomado es la calidad de su equipo docente, que es multidisciplinario y su

metodología práctica, principalmente basada en juegos de roles y estudio de casos.

Ya se encuentran abiertas las inscripciones para la XV versión del Diplomado en Negociación UC, a realizarse entre mayo y septiembre del año 2018 están abiertas. ■



FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE



HAZ LA DIFERENCIA

DIPLOMADO EN NEGOCIACIÓN

Te invitamos a formar parte de la versión 2018 del Diplomado en Negociación, programa líder con más de una década de trayectoria, que busca formar y entrenar a profesionales y ejecutivos que requieren negociar exitosamente en el ámbito profesional y personal.

Sus fortalezas son la entrega de un marco teórico enfocado a la realidad chilena y su orientación eminentemente práctica a través de la aplicación del método del caso y de juegos de roles (role playing), en los cuales los alumnos desarrollan sus habilidades negociadoras en un espacio interdisciplinario, tanto de su equipo académico como de sus alumnos.

Periodo de clases del 07 de mayo al 10 de septiembre de 2018

Más información
AQUÍ

INFORMACIONES: Magdalena Velásquez
educacioncontinuaderecho@uc.cl • 22354 2329

www.educacioncontinuaderecho.uc.cl



No sólo el clima ha cambiado

Las oficinas a puertas cerradas han sido reemplazadas por espacios comunes donde las personas interactúan, comparten y acuerdan normas de convivencia, tales como la intensidad de la iluminación, ruido, olores y la temperatura ambiente. Ejemplo de esto son las oficinas de Google en la Universidad de Humboldt, Berlín, o en París, donde empresas tienen entre sus proyectos que sus colaboradores no tengan un puesto fijo, sino se instalen en un puesto libre a medida que van llegando.

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

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

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

Lo anteriormente descrito nos lleva —necesariamente— a desarrollar habilidades negociadoras, tanto de los líderes de los equipos de trabajo, como de cada uno de sus integrantes. El objetivo es mantener un buen ambiente, lograr lo mejor de cada uno en su función y cohesionar equipos que valoren el trabajo colaborativo. Hasta ahora, en oficinas a puertas cerradas no ha existido la necesidad de negociar elementos, como la temperatura del lugar, la iluminación o el volumen de la música, menos aún la cantidad de veces que suenan algunos teléfonos con tim-



bres “tan particulares”. En ese escenario las decisiones han sido individuales y no colectivas por lo que no se requería habilidades negociadoras.

Negociación en el contexto laboral actual

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

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

vida de las personas sufrirá las consecuencias menos deseadas.

Los nuevos espacios y la toma de decisiones

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

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

No solo el clima está cambiando. ■



Pasar de la confrontación a los intereses comunes

Cómo el CEO de Apple, Tim Cook, convenció al Senado norteamericano de que el problema era el sistema tributario, no su empresa.

Por Cristián Saieh, Director del Programa de Negociación UC.

Cuando en mayo del año 2013, el Senado de Estados Unidos citó a Tim Cook, CEO de Apple, para declarar acerca de las supuestas elusiones de impuestos de la compañía, nadie pensó que podría salir bien parado. La sensación en el ambiente era que la compañía de California no estaba pagando los impuestos que correspondía. Sabido era que, a través de una estructura societaria compleja, mantenía sus utilidades en países con tasas más favorables.

Sin ir más lejos, antes de la audiencia, el congresista John McCain había apuntado a Apple como uno “de los más grandes evasores de impuesto de América”. Un informe de investigadores del Congreso mostró que la red de empresas subsidiarias que estableció la compañía en el extranjero le permitieron ahorrar miles de millones de dólares en impuestos, cerca de \$7 mil millones sólo en el año 2011.

Aún cuando la planificación tributaria es una práctica común, y suele desarrollarse dentro del marco legal de los países aprovechando sus vacíos, la estrategia de Apple era especialmente agresiva y eficaz, lo que estaba provocando cuestionamientos.

Era un escenario complejo y todas las luces apuntaban a Tim Cook. Y, contra todo pronóstico, el sucesor de Steve Jobs logró salir airoso, dando una verdadera clase de persuasión y negociación. Pudo cambiar el foco de la audiencia desde la lupa inquisidora hacia una crítica constructiva del sistema impositivo norteamericano.

Luego de aclarar que la planificación tributaria de Apple era completamente legal y que la empresa había cumplido

con todas sus obligaciones tributarias, tanto en Estados Unidos como en el extranjero, argumentó que la legislación tributaria norteamericana se quedó en el pasado y no siguió el ritmo de la era digital, cambiando el eje de la discusión hacia uno que le favorecía.

¿Cómo lo logró?

El secreto, dijo Robert Mnookin, profesor de la Universidad de Harvard, estuvo en cómo Cook logró “encuadrar” la conversación, no sólo para cambiar su rumbo, que parecía predestinado, sino que identificando cuál era el marco más persuasivo para su audiencia. Al criticar constructivamente el sistema impositivo sin haber adoptado una actitud defensiva, modificó el foco de la conversación: de los supuestos incumplimientos de Apple a la necesidad de reformar el sistema tributario; de la responsabilidad de la compañía, a la responsabilidad de mejorar las instituciones legales, que recae principalmente en el Congreso.

Para negociar exitosamente es clave mantener la calma en los momentos de presión, como lo hizo Cook, quien aplicó astutamente la estrategia de evasión para eludir las preguntas más duras de manera elegante y persuadir a los senadores de que el núcleo del conflicto era otro, llevándolos al terreno de los intereses comunes. Haber identificado previamente los intereses de la otra parte, en este caso los congresistas, permitió al CEO de Apple “hablarle” a esos intereses, un principio fundamental de la persuasión que aplicamos en la negociación. En otras palabras, buscar convencer al otro desde sus intereses y no sólo desde los propios.

Cook se preparó exhaustivamente para enfrentar la audiencia. Primero pensando con la mente de la otra parte, para descubrir sus intereses y anticiparse a las preguntas que le iban a hacer y, segundo, teniendo muy claro cuál era el mensaje que quería transmitir. Un negociador que pretende ser persuasivo debe tener claridad sobre cuál es el propósito detrás de sus intervenciones y cómo puede respaldar sus afirmaciones con criterios objetivos.

El profesor Mnookin cree que probablemente el CEO de Apple se preparó con un duro sparring para enfrentar las preguntas de la comisión. En nuestra clase de preparación de las negociaciones ya lo comentábamos: los juegos de roles son una herramienta potente para prepararse y en muchas ocasiones termina ocurriendo en la negociación real exactamente lo que antes simulamos. Pedirle a un compañero de trabajo que asuma el rol de la otra parte para preparar una negociación o una conversación difícil es un ejercicio muy útil, tiempo bien invertido que puede significar obtener un mejor resultado en la mesa.

La disposición con que enfrentamos una negociación o un conflicto es muy relevante, ya sea para facilitar su solución eficaz o para colaborar a que no aumente su intensidad y a que el conflicto no escale. En el caso de Apple fue fundamental este principio. Cook logró transformar la instancia de conflicto de posiciones a una conversación constructiva acerca de políticas públicas y tributarias.

Al final de la audiencia, la actitud relajada y sonriente revelaba la tranquilidad de Cook, que logró tomar el sartén por el mango a través de la persuasión.

Terminó recibiendo los halagos de varios senadores hacia su empresa, quienes la reconocieron como un pilar de la innovación e incluso del mismo McCain, uno de los que había sido más duro, quien lo felicitó por haber cambiado el mundo con Apple.

Persuasión y legitimidad

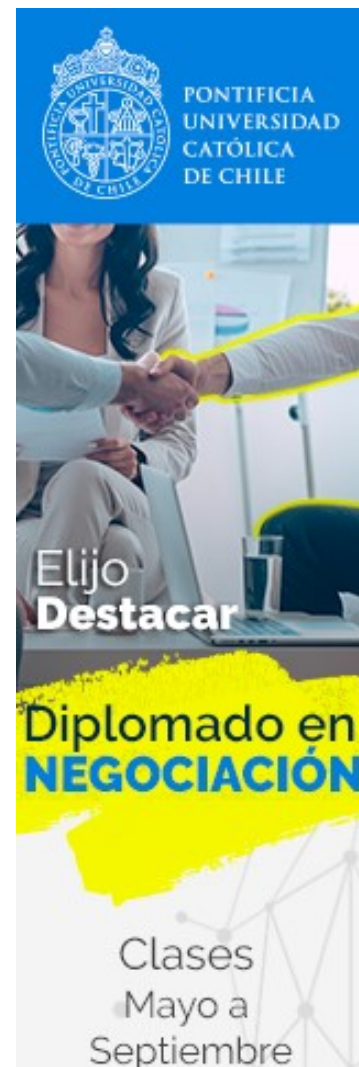
La persuasión es una de las habilidades críticas para ejercer el liderazgo y está directamente relacionada con nuestra capacidad negociadora. Persuadir consiste en convencer a otra persona para que acepte voluntariamente aquello que le proponemos y a que actúe de acuerdo a ello. Lo que muchas veces pasamos por alto es que incorporar los intereses o deseos del otro en la propuesta es lo que permite convencerlo. De otra manera ¿Cómo va a aceptar el trato si no cubre sus necesidades?

Un alto porcentaje de tiempo en nuestras negociaciones lo empleamos intentando convencer a la otra parte de lo

que queremos, del criterio que consideramos legítimo o incluso de cuál debería ser el centro de la negociación o de la agenda. Como revisábamos en el caso de Apple, una habilidad relevante para lograr persuadir es “encuadrar” la conversación en un marco que haga posible trabajar en conjunto y llevar la comunicación a esos objetivos comunes, sobre los cuales las partes pueden trabajar cooperativamente. ■

**El análisis del caso de Apple se basó en el de Keith Lutz para el Proyecto de Negociación de Harvard.*

Una versión adaptada de esta columna fue publicada originalmente en La Clase Ejecutiva de El Mercurio en el mes de noviembre de 2014, y conto con la colaboración de Benjamín Astete, Coordinador Académico del Programa de Negociación UC.



Tips para persuadir al negociar

Intereses: conocer los propios y descubrir los ajenos.

Perspectiva: desarrollar un rango amplio de posibilidades que logren empatizar con la otra parte.

Credibilidad: es la base de la persuasión. Ser reconocido como alguien íntegro es un capital que se desarrolla y debe cuidarse día a día.

Objetivo común: involucrar los intereses de la otra parte en la fórmula de arreglo que propongo.

Conocer a la audiencia: antes de encuadrar nuestra posición o planTEAMIENTO, prepararse recolectando información de la otra parte y comenzar la negociación escuchando y preguntando, especialmente ¿por qué?

Anticipar el escenario y usar un “abogado del diablo” en mi equipo para que me indique las debilidades de mi planteamiento.

Legitimidad: respaldarse en criterios objetivos, esto es, datos duros que

sean independientes de la voluntad de las partes.

Habilidades comunicativas: cuidar el lenguaje y recordar que todo negociador es un ser racional, pero también de la emoción.

Expectativas: dar a conocer escenarios realistas y no inflar las expectativas de la otra parte.

Talleres para empresas e instituciones.

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



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

95%

EN 2017, DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN APLICADAS AL FINAL DE LA ACTIVIDAD, MÁS DEL 95% 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, Tottus, Enap, 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 todas las ediciones anteriores aquí.

Últimas ediciones:

[N° 11:](#) Mediación y solución de controversias

[N° 12:](#) Negociaciones internacionales

[N° 13:](#) Teoría de juegos, estrategia y negociación

Las opiniones expresadas por los autores de los artículos publicados en este medio son de su responsabilidad y no representan necesariamente la opinión del Programa de Negociación, de la Facultad de Derecho o de la Pontificia Universidad Católica de Chile.



**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

Coordinador de Investigación

Marcelo Marzouka D.
mcmarzouka@uc.cl