

NEWSLETTER

Programa de Negociación UC



| NÚMERO 28 |

Enero

2023 |



FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE

CAM
SANTIAGO • CHILE
CENTRO DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN
CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO

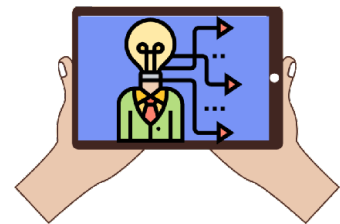
En esta edición:

El diálogo: Un puente verde y duradero para un desarrollo sostenible.

[página 2]

El origen de toda decisión

[página 4]



El Honor como brújula ética en la toma de decisiones

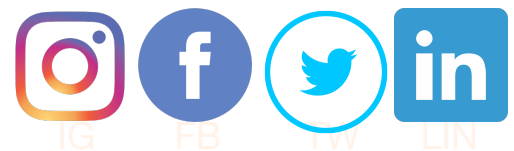
[página 7]



Talleres para empresas e instituciones

[página 10]

Síguenos en nuestras redes sociales



Área Derecho Privado

Diplomado en Negociación

Menciones

- General
- Mediación
- Negociación Estratégica Avanzada y Liderazgo

DIPLOMADOS FACULTAD DE DERECHO 2023

Dudas y consultas: educacioncontinuarderecho@uc.cl

El diálogo: Un puente verde y duradero para un desarrollo sostenible

Por: Macarena Letelier Velasco, Directora Ejecutiva del CAM Santiago y profesora de Mediación Civil y Comercial UC.

Es clave generar conversaciones conscientes entre líderes y colaboradores, y es ahí donde la mediación, sustentada en la comunicación efectiva, es probablemente la opción más “verde” en los servicios de resolución de disputas.

No es secreto que hoy el mundo navega por aguas turbulentas. La crisis sanitaria golpeó la economía global a escalas que aún cuesta dimensionar, la crisis climática es quizás la principal amenaza existencial que enfrenta nuestra sociedad, y las tensiones políticas y sociales se han vuelto cotidianas.

Las sociedades democráticas necesitan, más que nunca, de cohesión social.

En medio de estos desafíos apremiantes, las conversaciones sobre cómo lograr una reactivación sostenible y resiliente fueron, con justa razón, tomando fuerza. Y en estas conversaciones, conceptos como diálogo y gobernabilidad efectiva son no sólo cruciales sino ineludibles para aspirar a avanzar hacia un desarrollo realmente sostenible.

Sin embargo, en concreto, ¿qué hacemos como sociedad para instalar el diálogo como herramienta permanente en nuestras relaciones?, ¿Qué



reconocimiento le damos a quienes lideran procesos sociales, políticos y/o económicos con el diálogo por delante?

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que, entre sus ejes rectores, tiene la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la provisión de acceso a la justicia para todos, y la construcción de instituciones responsables y eficaces en todos los niveles.

La sostenibilidad dice relación con satisfacer nuestras propias necesidades sin comprometer la capacidad de

las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Contempla no sólo recursos naturales, sino también recursos sociales y económicos. Sostenibilidad es cuidado y protección del medio ambiente, pero considera también preocupaciones por la equidad social y la resolución de conflictos.

En contextos empresariales y organizacionales, la sostenibilidad comúnmente considera tres formas de medir prácticas empresariales sostenibles: el efecto que una empresa tiene sobre el medio ambiente; el efecto que tiene en la sociedad, y la generación de retorno económico.

Para avanzar hacia el cumplimiento de dichas prácticas, es evidente que los líderes con propósito –aquellos que lideran empresas sostenibles- deben inevitablemente contemplar y practicar la escucha: entender, considerar e incorporar las perspectivas de sus grupos de interés cuando definen la acción sostenible (crear los llamados “diálogos conscientes”) es una máxima.



Estos diálogos se dan no sólo entre las empresas y sus grupos de interés, sino también internamente. Es clave generar conversaciones conscientes entre líderes y colaboradores, y es ahí donde la mediación, sustentada en la comunicación efectiva, es probablemente la opción más “verde” en los servicios de resolución de disputas. Los paradigmas tradicionales de suma cero, de adversarios y las lógicas de ganadores y perdedores son

opciones menos ecológicas y sostenibles que la mediación.

Desde el ángulo de gobierno corporativo, al ser un mecanismo de resolución de controversias no confrontacional y que tiende a preservar las relaciones, la mediación puede ayudar a prevenir y resolver eficazmente los conflictos relacionados con cuestiones de gobernanza. Estas controversias tienen el potencial de afectar profundamente a la empresa y a su viabilidad permanente, pudiendo llegar a perturbar a la esencia del propósito empresarial, la reputación, los valores corporativos y las relaciones con inversores, clientes, empleados y demás stakeholders. Por ello, es fundamental que se resuelvan a través de un mecanismo que tienda a preservar las relaciones.

Además, en las comunicaciones entre empresas y sus grupos de interés (accionistas, comunidades a las que impacta, proveedores, consumidores/clientes, colaboradores, etc.), pueden surgir conflictos. Y las empresas sostenibles deben tener mecanismos de resolución de conflictos que prioricen el diálogo y no la confrontación. La

Docencia

En 2022 se desarrollaron variadas actividades, entre las que destacamos:

Diplomado 2022. De mayo a agosto del año pasado se desarrolló una nueva versión del Diplomado en Negociación UC, en formato virtual con actividades híbridas. En esta oportunidad, se impartieron nuevamente dos menciones: Mediación, organizada en conjunto con el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago; y Negociación Estratégica Avanzada y Liderazgo.

Cursos para empresas e instituciones: A lo largo del año 2022 se desarrollaron distintos cursos para empresas, preparando a su personal para negociaciones complejas de distinta índole.



Clases de pregrado y postgrado. El curso de Negociación, donde se enseña la metodología de negociación UC, es impartido cada semestre como optativo en la Facultad de Derecho UC. A su vez, distintas versiones del curso, y talleres de negociación, se imparten en el MBA y el Magíster en Administración de la Construcción.

mediación, en ese contexto, es uno de los mecanismos de diálogo que cobra sentido al abordar disputas y el entendimiento entre partes en conflicto.

La OCDE, a través de la promoción de los Puntos Nacionales de Contacto y la implementación de las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales, ha suscrito un

compromiso claro en esta línea al constituirse como un foro no judicial para el diálogo y asistencia en la resolución de conflictos entre empresas multinacionales y partes interesadas.

A través de procesos de diálogo, se puede potenciar un cambio cultural para generar empresas coherentes con sus valores, centradas en lograr sus

objetivos y el bienestar de todos sus integrantes. La mediación tiene en el centro a las personas, genera procesos cohesionadores, es costo-eficiente y materializa la cultura de la paz.

El diálogo es un puente verde y duradero que debemos cruzar en conjunto como sociedad.

El origen de toda decisión

Por: Josefina Arancibia, Psicóloga y coach certificada UC, fundadora de FOCO y profesora de Liderazgo y Efectividad personal UC.

Llevar el “poder hacer” al interior es una tarea primordial, quizás previo a otras tareas humanas tales como aprender a leer o escribir. Define una postura frente a la vida, y un estilo en la toma de decisiones...

A través de los años me he dedicado a realizar y acompañar procesos de coaching y transformaciones en equipos y personas, que me han permitido observar un factor que definiría como la piedra angular de cualquier proceso de cambio, una variable predictiva de éxito o fracaso, no importa el nivel de complejidad ni la situación a la que nos estemos refiriendo.

Durante las clases que realizo en la Pontificia Universidad Católica de Chile, les pido a los participantes que visualicen un proceso de

cambio que estén experimentando dentro de sus organizaciones o en su vidas personales y les pregunto: ¿Qué hizo que este cambio

comenzara a producirse?. En general aparecen dos tipos de personas, las que mencionan que son ellas las que han ido promoviendo y son causantes





del proceso de transformación, donde a pesar de no encontrarse en un estado de comodidad, lo perciben como un fenómeno necesario para evolucionar. Y, por otra parte, están aquellas personas que sienten que los cambios son impuestos, porque la elección no depende de ellos, sino de otros.

Un clásico ejemplo que me toca escuchar durante los procesos de coaching es, “Tengo el trabajo que tengo porque no puedo optar a otro, aunque si fuera por mi, estaría en otra parte”. Estos dos tipos de comportamientos fluctúan en cada persona durante toda su vida, en una elección permanente entre ser protagonista o ser víctima de cada decisión, que generan patrones de comportamiento, que se instauran como un “chip” que conduce al empoderamiento o a una pérdida de libertad que

deriva en comportamientos disfuncionales.

Llevar el “poder hacer” al interior es una tarea primordial, quizás previo a otras tareas humanas tales como aprender a leer o escribir. Define una postura frente a la vida, y un estilo en la toma de decisiones, sin desconocer que el libre albedrío se ve supeditado a un contexto, a una situación determinada donde influyen diferentes factores, sin embargo siempre se puede tomar las riendas de la propia existencia y comprender que toda decisión parte por responsabilizarse de ella.

A partir de diferentes intervenciones se identificaron 4 roles / personajes que se presentan a la base de toda decisión, y que derivan en diferentes tipos de comportamientos:

Estudia en línea

Junto con las actividades indicadas, el Programa desarrolla cursos abiertos 100% en línea.

Clase Ejecutiva UC. Dentro de éste programa, impartimos el curso “Diseño de estrategias de negociación para la gestión”, el cual entrega modernas herramientas teóricas y prácticas de negociación aplicables a distintos entornos de negocios, con el objetivo de desarrollar al máximo las habilidades de negociación de quienes participen en el curso. La próxima versión del curso comienza el 21 de marzo de 2023, y las matrículas ya están abiertas. **Más información.**

Teleduc. En esta plataforma, impartimos el curso “Negociación: estrategias para enfrentar el conflicto”, que tiene como objetivo entregar al alumno las herramientas básicas de negociación siguiendo el modelo del Programa de Negociación UC, permitiéndole elegir la mejor estrategia negociadora frente a distintos conflictos que pueda enfrentar, para lograr acuerdos de mayor valor. La próxima versión del curso comienza el 25 de agosto de 2022. **Más información.**

Online a tu ritmo. En la plataforma de Educación Profesional de la Escuela de Ingeniería, se encuentra el curso “Negociación efectiva” que tiene una modalidad 100% en línea, en base a videoclases, ejercicios prácticos, evaluaciones, material complementario y un foro de consultas. La metodología de aprendizaje será de autoinstrucción, en la que el alumno define su propio ritmo para completar el curso. El curso comienza el 18 de julio de 2022. **Más información.**



encontramos con personas que cuentan con un comportamiento así, sino con sistemas y culturas que han aprendido este patrón de funcionamiento. Eliminar este comportamiento es un desafío arduo.

3. Síndrome del héroe:

Comportamiento de personas hiper responsables, que han sido protagonistas a lo largo de sus vidas, sin embargo, creen que pueden solucionar y hacer el trabajo de todos los que lo rodean. Aquí la creencia arraigada es: “Tengo que salvar al mundo, ya que nadie más lo hará por ellos”. A la base de este tipo de comportamientos existe un sentimiento profundo de soledad, de sentirse poco apoyado por su propia red, donde ha tenido que desplegar diferentes hazañas para salir victorioso de cada situación, empujando y llevando mochilas ajenas que no le pertenecen. Personas que viven agotadas de tanto peso, sin embargo, creen que es la misión de su vida. El problema es que hay tareas internas que corresponden a cada persona y por más esfuerzo que se haga no se pueden realizar por otro. El desafío de estas personas será trabajar el ego y su humildad.

1. Protagonista: Persona que atribuye el poder a causas internas, percibe que está en ella la capacidad de elegir y transformarse. Este tipo de persona está consciente de que para esto necesita sanar heridas pasadas, observa y reconoce sus capacidades, y las usa para enfrentar diferentes situaciones. Así mismo está en conocimiento que puede ayudar a otros, sin hacerse cargo de responsabilidades y mochilas ajenas. Estas personas gozan de su libertad más allá del costo que implique, y será el factor más relevante de considerar a la hora de decidir.

2. Víctima: Comportamiento que responde a personas que han aprendido que no está en ellos escoger, que no son dignos o que no depende directamente de ellos. A la base existe la siguiente creencia arraigada: “No puedo escoger, ya que no depende de mí”. Al derivar el poder hacia otros, percibe que los demás son los responsables o culpables de sus acontecimientos, ubicándolo en una posición de “indefenso(a)” frente al mundo. Ser víctima implica una pérdida de libertad, y entregarla a los demás, sin embargo, proporciona comodidad y una resistencia al cambio. Acto peligroso cuando se trata de decisiones personales y profundas. No sólo nos

4. Vampiro energético / Comportamiento tóxico:

Personas que por diferentes razones no han trabajado en sus heridas personales y junto con eso han atribuido la causa de todos sus problemas y males al mundo. Son personas que están profundamente dañadas y no han realizado un proceso de sanación interna. Los demás son culpables de todo lo que les ocurre y sienten que por esa razón el mundo tiene que pagar el costo de lo que le ha tocado vivir. Son personas que generan lástima, que irrumpen en la tranquilidad de los demás. Buscan

personas que sean sus basureros para poder vaciar todos sus males y tristezas, para luego desecharla. Este tipo de personas se comportan de distintas maneras, de una forma solapada para desplegar sus artimañas en las personas y equipos. Se sugiere tenerlas muy distantes para no contaminarse de sentimientos negativos. Han optado por cerrar toda posibilidad a generar un proceso de transformación desde su propia libertad.

A partir de estos roles y personajes anteriormente

descritos, nos vamos conectando con ellos en diferentes momentos de la vida, y podemos caer en la trampa de creer que son parte de nuestra forma de ser. Sin embargo, hay que tener presente que nuestro verdadero yo siempre estará asociado a nuestro “protagonista”, que nos entregará la libertad necesaria para tomar decisiones genuinas desde el interior.

**Publicado originalmente en educacionprofesional.ing.uc.cl/el-origen-de-toda-decision/*

El Honor como brújula ética en la toma de decisiones

Por: Gonzalo Sáez, Socio en Sáez Abogados y profesor en el Programa de Negociación UC.

Durante la preparación y desarrollo de una negociación es importante que las distintas decisiones y caminos que se van tomando se escojan de manera ética. El problema que se genera en este sentido es ¿Cómo definir si una decisión es ética o no? Si bien habrá oportunidades en que la decisión ética será clara, cuando tengamos que decidir entre dos o más “bienes”, o entre dos o más “males”, resultará más complicado el poder discernir y optar por una decisión ética.

En este sentido, y tal como lo plantea *Constance E.*

Bagley en el “Árbol ético para la toma de decisiones”, es importante partir aplicando un principio de legalidad. De este modo, si la decisión es ilegal, derechamente habría que abstenerse, en cambio, si la decisión es legal, caemos en la incertidumbre de si esta es ética o no. Luego, el referido autor plantea el concepto de maximización de valor, que se centra sólo en lo cuantificable del resultado, no teniendo relación con lo ético de dicha decisión, lo que si bien no parece relevante en cuanto a ayudarnos a decidir si una decisión es ética o no, sí es útil al estar frente a dos decisiones

éticas -o no-, para así optar por aquella que maximiza de mejor manera el resultado.



Para despejar la incógnita de si una decisión es ética o no, pareciera ser una buena alternativa hacernos ciertas consultas en orden al honor, y de esta manera lograr dilucidar si una determinada decisión o acción es, finalmente, ética o no.

El honor se puede clasificar en honor objetivo y honor subjetivo:

a) La concepción objetiva corresponde a la honra, que consiste en la reputación o valoración social que tienen los demás individuos frente a las diversas cualidades morales que la misma sociedad atribuye a una determinada persona, forma parte de la convivencia social. Estas atribuciones que son otorgadas a una cierta persona por el resto de la sociedad, no quieren decir que necesariamente las posea, sino que son aquellas que la sociedad considera que ésta posee, y por tanto se las atribuye.

b) La concepción subjetiva del honor “sólo toma en cuenta la propia consideración que el sujeto se tiene. El honor, en esta perspectiva, es la valoración que la persona hace de sí misma, de lo que exige y está dispuesto que le exijan” (Alvear, J., p. 126),

correspondiendo al gobierno interno de la persona, quien se estima a sí misma de una cierta forma.

En tal sentido, es recomendable para la toma de decisiones separar ambas esferas, partiendo por el honor como auto percepción, para luego seguir con la honra, toda vez que, en esa última, debemos tener en cuenta a los terceros y, especialmente, a la otra parte, ya que una decisión que para uno puede ser ética, para la otra parte podría no serlo.



Al momento de tomar una decisión -alineada con nuestro honor en cuanto a auto percepción- es recomendable, como ejercicio, hacernos ciertas preguntas que vayan en línea con nuestra auto percepción, ante el caso hipotético de tomar o no una determinada elección, por ejemplo:

- ¿Podría estar tranquilo con la decisión tomada o me sentiría incómodo por haber decidido de determinada manera?
- ¿Volvería a actuar de la misma manera?
- ¿Quiero ser recordado de esta manera?
- ¿Quiero dar este ejemplo a mis seres cercanos (familia y/o amigos)?
- ¿Podría contarles a mis seres cercanos la decisión y estar tranquilo con ella?
- ¿Estaría cómodo con que terceros sepan de mi decisión?

Al momento de que nos hagamos estas preguntas, y bajo el supuesto que el fin no justifica los medios, ya que estamos intentando dilucidar el carácter ético de una determinada decisión, debemos omitir los factores externos del contexto que puedan afectar nuestro juicio, especialmente la conveniencia o no para lograr el resultado perseguido, así como nuestra posición y nuestros intereses.

Una vez realizado un examen ético con relación a nuestro honor como auto percepción, si consideramos que la decisión no es ética, pareciera recomendable no tomarla u optar por ella. En caso contrario, de considerar que la decisión sí es ética, es recomendable hacer una revisión respecto de la honra en cuanto a dicha decisión, a fin de tener claridad si estaremos a gusto o no con la

percepción de terceros respecto de nuestra decisión, en una esfera ética. En tal sentido podemos hacernos preguntas como, por ejemplo:

- ¿Qué opinaría la otra parte respecto de lo que estoy decidiendo?
- ¿Qué opinaría alguien cercano de lo que estoy haciendo?
- ¿Qué opinaría en general la gente respecto de mi decisión?
- ¿Cambiaría la percepción de mis cercanos o de terceros, respecto de mí, si saben la decisión que tomé? ¿Estaría a gusto con ese cambio de percepción?

El análisis en cuanto a la honra no busca que nuestras decisiones sean guiadas y a la medida del resto de las

personas, tampoco busca dar una mejor impresión, tan solo tiene por objetivo analizar si la decisión es ética o no, en cuanto al contexto y círculo en que nos desenvolvemos ya que, por lo general, dichas personas compartirán marcos valóricos, éticos y morales similares a los nuestros, especialmente si su cercanía es mayor, sirviendo, por tanto, de brújula en caso de que nuestro parámetro ético pueda estar desviándose.

A su vez, es sumamente relevante tener en cuenta las diferencias que podamos tener con la otra parte, especialmente en temas culturales y religiosos, que puedan marcar una mayor brecha en cuanto a la escala moral o valórica que pueda afectar en el carácter ético de

una determinada decisión. Por lo anterior, es importante ser empático, principalmente en la forma respecto de cómo se manifiesta la toma de una decisión que pudiese no ser considerada ética para la otra parte.

Como vemos, pareciera ser un sistema útil para discernir sobre lo ética o no que pueda ser una determinada decisión, primero que todo, hacer un examen de legalidad respecto de esta, luego hacer un análisis a nivel de honor como autopercepción y, finalmente, pasar a una revisión respecto a cómo se vería afectada la honra, permitiéndonos de esta manera, tomar decisiones éticas.

Bibliografía

The Ethical Leader’s Decision Tree, Constance E. Bagley, <https://hbr.org/2003/02/the-ethical-leaders-decision-tree>.

“El Honor ante la Jurisprudencia Constitucional. Elementos para un debate en torno al conflicto de Derechos Fundamentales”, Julio Alvear Téllez, 1999, Revista Chilena de Derecho, Vol.26 N°1.

Negociación ¿Cooperar o competir?, segunda edición, Saieh Cristián y otros, Ediciones UC 2019.



Talleres para empresas e instituciones.



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

95%

EN 2018, 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 LO 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 la experiencia en docencia e investigación aplicada a la realidad chilena, desarrollada por el Programa de Negociación UC desde su creación.

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 cada 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, Aquanima 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
<http://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 ediciones anteriores aquí.

Últimas ediciones:

[N° 25](#): Las claves para un proceso constituyente.

[N° 26](#): Pandemia en Chile.

[N° 27](#): Proceso constituyente a la hora del cierre.

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 407.
(+56) 9 5504 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
Ariel Fritz C.
arfritz@uc.cl