FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE

Anuario del Programa de Negociación

Número VI | 2025

FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE

ANUARIO DEL PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN

Nº VI|2025

Programa de Negociación

ANUARIO DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Programa de Negociación UC, Pontificia Universidad Católica de Chile

Director: Cristián Saieh.
Coordinador Académico: Ariel Fritz.
Coordinador de Investigación / Editor del Anuario: Patricio Meneses.

Sexta edición: Julio 2025 El Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos es una publicación anual del Programa de Negociación de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Su principal objetivo es contribuir al estudio interdisciplinario de la resolución cooperativa de conflictos.

Av. Libertador Bernardo O´Higgins 340, Facultad de Derecho, oficina 425. Santiago, Chile. Teléfono: +56 9 5504 2367 / Correo electrónico: negociacion@uc.cl

Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro sin el permiso previo escrito por el autor. Lo que está escrito en este libro es únicamente de responsabilidad del autor. Todos los derechos reservados.

ÍNDICE

1. Editorial. 5

2. Publicaciones breves.
   2.1. Más allá de las creencias. 9
   2.2. ¿Qué tan adquiridos son los prejuicios en la negociación? 11
   2.3. El Profesor de educación básica en Chile y sus prácticas de negociación. 14
   2.4 La Negociación entre Supermercados Los Robles y Bebidas Andes S.A. 15
   2.5. Cómo enfrentar una opinión. 19

3. Entrevistas al Programa 23

4. Publicaciones Trabajos Académicos, edición 2024.
   4.1. Economía del comportamiento y negociación empresarial: Principios y aplicaciones 33
   4.2. Borrador de contrato como herramienta de construcción de acuerdos sostenibles. 45
   4.3. Orden Público 50

5. Hitos y Actividades del programa. 55

Editorial.

El Profesor Cristian Saieh Mena es el Director del Programa de Negociación. Abogado, MBA de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), especializado en negociación las universidades de Stanford y Washington. Autor del libro "Negociación, ¿Cooperar o competir?", Editorial Mercurio-Aguilar, 2006 y del libro “Derecho para el emprendimiento y los negocios”, Ediciones UC, 2011.

A nombre de todos los miembros y colaboradores del Programa de Negociación, tengo el honor de presentar a nuestra comunidad una nueva edición del Anuario 2025.

Este anuario es una invitación a detenernos y mirar en perspectiva lo que hemos construido juntos. A través de estas páginas compartimos parte de nuestras columnas, investigaciones, experiencias docentes y actividades desarrolladas durante los últimos dos años. Es, al mismo tiempo, una memoria de lo que hemos realizado y una proyección de lo que buscamos seguir cultivando.

El período 2024-2025 ha estado marcado por importantes desafíos.

Hemos acompañado a estudiantes de pregrado, posgrado y a profesionales en programas cerrados, tanto en nuestra facultad como en instituciones públicas y privadas. En cada una de estas instancias hemos reafirmado que la negociación no solo es una herramienta académica o profesional, sino también una capacidad profundamente humana: la de construir acuerdos, tender puentes y crear valor en contextos diversos y complejos.

Como equipo, estamos convencidos de que nuestra misión es seguir formando personas capaces de dialogar, innovar y contribuir de manera significativa a la sociedad. Por eso, este anuario no es solo un registro de actividades, sino también un testimonio del compromiso

de nuestra comunidad con una visión de la negociación que combina rigor académico, práctica profesional y vocación de servicio.

Agradezco sinceramente a todos quienes han hecho posible este trabajo: profesores, investigadores, colaboradores y, muy especialmente, a nuestros estudiantes, que son la razón de ser de este programa.

Con la misma energía y entusiasmo que nos ha acompañado hasta aquí, los invito a recorrer estas páginas y a seguir construyendo juntos este espacio de aprendizaje y colaboración.

Cristian Saieh
Director del Programa de Negociación
Pontificia Universidad Católica de Chile

Como Programa de Negociación, tenemos un compromiso con la promoción del diálogo, la colaboración y las vías pacíficas para resolver conflictos. Todos nuestros esfuerzos apuntan en esta línea, desde breves publicaciones en redes sociales, hasta el Diplomado que año a año impartimos. En esta ocasión estamos felices de presentar la VI versión de nuestro Anuario, donde los distintos colaboradores del Programa comparten sus experiencias en materias de negociación, mediación y liderazgo.

Ariel Ricardo Fritz Cáceres
Coordinador Académico del Programa de Negociación UC.

Como coordinador de Investigación, estoy muy contento de presentar este trabajo a nuestra comunidad, un académico. En contextos de extremos, la difusión de las herramientas adecuadas de resolución de conflictos es fundamental para promover una cultura de diálogo y comunicación.

Patricio Nobu Meneses Ishihara
Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC.

DIPLOMADOS DERECHO UC 2026

Área Derecho Privado

Diplomado en Negociación y liderazgo para la gestión de conflictos

Adquiere herramientas y habilidades específicas para negociar efectivamente. A través de una metodología basada en juego de roles y estudio de casos reales, desarrolla tu capacidad para gestionar la solución de conflictos y la toma de decisiones, sin importar el ambiente profesional en el que te desempeñes.

Jefe de Programa

Cristián Saieh. Abogado UC, MBA, Universidad Pontificia Comillas, (ICADE), España. Especializado en negociación por Stanford University y en University of Washington. Director del Programa de Negociación UC y docente Derecho UC.

Publicaciones Breves

A continuación, una selección de columnas que han sido publicados a través de nuestros newsletters como en nuestro blog

Más allá de las creencias:

El verdadero papel del directorio en una organización.

Columna escrita por Josefina Arancibia,
Psicóloga y Coach UC, Pontificia
Universidad Católica de Chile.

Parte de mi aventura de ser psicóloga y coach dentro del ámbito organizacional me ha llevado a ayudar a diferentes empresas a vivir procesos de cambios y transiciones en diferentes etapas. Algunas de ellas han estado relacionadas con sucesiones, otras con potenciar cambios culturales; sin embargo, lo que más me apasiona es cuando las empresas se abren a la posibilidad de mirarse desde una manera auténtica y real, con todo lo que eso implica, con sus luces y sombras.

Este recorrido que me ha entregado entregado muchos aprendizajes, y dentro de este navegar hay un aspecto que lo he evidenciado muchas veces; sin embargo, hasta hoy no lo había expuesto en palabras.

"...Lo importante es salir jugando..."

Hace aproximadamente 10 años, inicié un proceso de coaching con el gerente general de una organización, que me comentó que estaba experimentando una serie de síntomas físicos, tales como cefaleas, mareos, dolor de espalda y que pensaba que era producto del estrés propio de cargo. También lo asociaba a problemas con el equipo, al avance de los proyectos; sin embargo, yo sentía que había algo más allá de su relato, que lo estaba haciendo somatizar de esa forma.

Fue en una de las sesiones que me expresó que había expuesto frente al directorio, conformado por 6 directores más él. Su angustia fue evidente, sus manos sudorosas y sus piernas se comenzaron a mover desde la ansiedad. Me describió la escena; él entrando y todos los directores preparados para escuchar el estado de resultados. Él tenía preparada una presentación con sus avances, y quería plantear algunos problemas que estaba enfrentando, quería contar con recomendaciones por parte del directorio; sin embargo, experimentó la misma sensación del día

del examen de grado al terminar la universidad; muchas preguntas que ponían en tela de juicio su actuar sin un soporte o dirección clara. Aquí me dijo, "Lo importante es salir jugando". Él lo veía absolutamente normal, como lo ve la mayoría de las personas que asumen este tipo de cargos. En general, la frase siempre es la misma: "Así son los directorios y eso no va a cambiar".

Esta frase que me ha resonado durante años y me ha hecho reflexionar sobre el rol que cumplen los directores en una organización, los cuales están conformados por personas con años de experiencia trabajando en cargos de alta responsabilidad. Profesionales que han aprendido de diferentes rubros, tanto de sus éxitos como de sus fracasos, donde existe un capital de conocimiento que, si se pusiera a disposición, ayudaría a visualizar posibles formas de intervención de una forma mucho más efectiva y atingente. Entonces, ¿por qué no sucede así?

"Hoy se requiere una participación mucho más activa desde la sabiduría grupal..."

Al parecer, el foco del directorio se ha dirigido principalmente hacia el análisis financiero y a ciertos indicadores de desempeño, que, si bien son claves para medir el termómetro de la compañía, actualmente no son suficientes. Hoy se requiere una participación mucho más activa desde la sabiduría grupal, el apoyo y el involucramiento hacia la gestión de la gerencia, mediante una mentoría que permita acelerar nuevas formas de pensar y actuar desde un foco mucho más colaborativo, pudiendo obtener una ayuda concreta sobre su gestión. En los directorios existe mucha experiencia, y es ahí donde tenemos que apuntar, más allá de generar un circo romano donde alguien puede ser devorado por un león.

"...El gerente general también debiese solicitar apoyo y mentoría hacia sus directores..."

Así como el directorio hace preguntas y realiza ciertas peticiones y exigencias, el gerente general también debiese solicitar apoyo y mentoría hacia sus directores para obtener directrices claras, además de sentir un apoyo emocional por parte del grupo de directores.

El rol de gerente general es un papel solitario, de mucha demanda emocional que necesita un apoyo estratégico por parte de un grupo experimentado y que ya lleva camino avanzado.

Algunas de las habilidades diferenciadoras de un directorio que apunta a lo anteriormente descrito son:

1. **Apoyo estratégico en la toma de decisiones.**

Es fundamental que el directorio sea un

apoyo real a la hora de correr riesgos, evitando que la gerencia sienta que está solo y que la responsabilidad solo recae en él.

2. *Mentoring* y soporte emocional:

Es clave que el directorio se abra a la experiencia del aprendizaje, que le permita a la gerencia conocer experiencias vividas y técnicas que funcionaron. También es favorable conversar sobre fracasos, ya que desde ahí hay mucho que rescatar. Esto será posible solo si se ha generado una relación de confianza entre sus miembros.

3. Comunicarse de forma auténtica:

Establecer una comunicación abierta y transparente entre el directorio y el gerente general es fundamental. Esto permite que el gerente se sienta respaldado y que pueda expresar sus inquietudes y solicitar ayuda cuando la necesite.

4. Ser facilitador de redes:

El directorio puede utilizar su red de contactos para abrir puertas y facilitar ciertos procesos a la gerencia. Esto puede incluir oportunidades de conectar con nuevos clientes, crear alianzas estratégicas, buscar nuevas negociaciones y oportunidades de financiamiento, entre otras.

El vínculo entre el directorio y el gerente general es clave para el éxito organizacional. El gerente general lidera la ejecución de la estrategia aprobada por el directorio y es responsable de los resultados de la gestión.

El directorio, por su parte, debe ejercer un rol de acompañamiento estratégico, brindando respaldo y fomentando una cultura de mejora continua. Esta relación tiene que estar basada en la confianza, la comunicación fluida y la claridad en los roles, evitando la desconexión.

¿Está el directorio ejerciendo su rol de forma proactiva o simplemente reacciona ante las decisiones del gerente general?

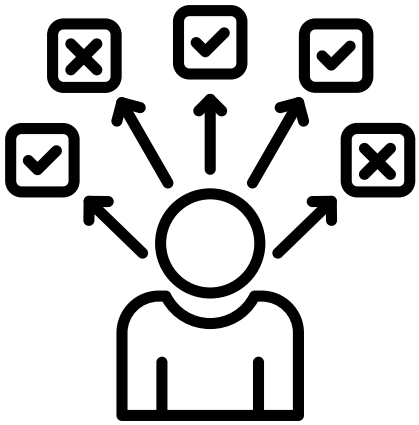
<u>¿Que tan adquiridos son los prejuicios en una negociación?</u>

Columna escrita por **Patricio Meneses Ishihara**, Coordinador de Investigación del programa de Negociación de Derecho UC.

Los sesgos y las heurísticas son estrategias o atajos a los que nuestra propia mente recurre para simplificar tareas o tomar decisiones en determinados contextos y con determinadas variables.

Daniel Kanheman y Daniel Tversky popularizaron la idea de que el pensamiento humano podía dividirse en dos sistemas específicos:

El sistema 1, que es aquel que se encuentra automatizado de forma inconsciente y emocional para tomar decisiones rápidas y en las que no se requiere, estimada por el sujeto, mucha actividad mental. Y, por otro lado, el **sistema 2**; en el cual existe un proceso más lento y analítico para tomar decisiones. Esta estructura del pensamiento humano ha aportado mucho a la teoría de la Economía del comportamiento, que busca estudiar como las personas toman sus decisiones desde una perspectiva económica.



¿No es acaso obvio que, ante un cambio en los precios, la escasez o presupuesto, nuestras preferencias pueden cambiar?

En este sentido, hay muchos sesgos y heurísticas que han sido establecidos como propios de cierta cultura o sistema económico. Por ejemplo; En nuestro País se han vivido eventos relacionados con los cortes de luz por situaciones climáticas o errores humanas. Esto ha significado que, ante la representación de esta situación, las ofertas de generadores eléctricos alcancen grandes volúmenes de ventas. Esto termina encajando con lo que dispone el sesgo de representación, que nos lleva a juzgar una situación, sujeto, evento, etc. con un estereotipo, idea preconcebida o prototipo previo.

Es común pensar que estos sesgos o heurísticas son adquiridos por nuestra experiencia o factores culturales. Sin embargo, ¿qué pasaría si es que nos encontráramos con que estos "atajos" mentales no son adquiridos, al menos no voluntariamente, sino que se encuentran integrados en la propia evolución de nuestra especie?

Un estudio publicado por los economistas conductuales M.K. Chen, V. Lakshminarayanan de la Universidad de Yale; busca establecer patrones económicos en el comportamiento de un grupo de monos capuchinos, y en como estos toman sus decisiones ante las variables que paulatinamente se van incorporando en el desarrollo de su experimento. La elección de monos capuchinos no fue azarosa, ya que se escogió para el estudio a una especie que comparte similitudes evolutivas y cerebrales con el Humano moderno, y que además carecían de un sistema de económico previo. Siendo entonces sujetos de pruebas ideales para saber si existen o no sesgos innatos en la toma de decisiones.

Después de varias jornadas de adaptación y entrenamiento a un sistema de intercambio de bienes por

"discos" asimilables a las monedas, lograron establecer que los monos capuchinos eran sensibles a variables de la economía. Así, los cambios en los precios, sus presupuestos y los riesgos de ganancia o pérdida propios de la apuesta, mostraron que las decisiones económicas eran susceptibles a sesgos relacionados con la aversión a la pérdida o el efecto dotación. En este sentido, los monos capuchinos preferían comprar menos productos a arriesgarse y comprar una cantidad incierta de bienes, que podrían ser menores o mayores azarosamente.

… El desarrollo de ciertos patrones o conductas son innatas y no adquiridas…

Que un grupo de individuos que comparten cierta información evolutiva con nosotros, sin poseer ideas preconcebidas sobre un sistema de intercambios de bienes, desarrollen sesgos cognitivos que se encuentra tan arraigados en nuestra especie (como la aversión a la perdida) nos lleva a acercarnos a la idea de que el desarrollo de ciertos patrones o conductas son innatas y no adquiridas. La corrección de estos sesgos y heurísticas – en el caso de que estos nos lleven a una conclusión errada- implicaría un cambio cultural aún más profundo, llevándonos a modificar condicionantes que se encuentran incorporados en nuestra propia naturaleza.

Cuantos de nuestros prejuicios, sesgos o heurísticas estarán condicionados por aspectos biológicos o genéticos, que incluso en aquellos que todavía se encuentran sin intervención de civilizaciones modernas. El "Como deberían" ser planteadas las políticas económicas públicas debería considerar estos aspectos evolutivos de nuestra especie para ser más efectivas.

El Profesor de educación básica en Chile y sus prácticas de negociación.

Columna escrita por **Diana Valenzuela Araya**, Profesora de Lenguaje y colaboradora del Programa de Negociación UC.

Desde el ámbito educativo y las experiencias cotidianas dentro de las escuelas, el trabajo del profesorado resulta fundamental para el desarrollo de una enseñanza efectiva y sostenida a lo largo de las distintas etapas del ciclo vital. El docente no solo cumple una función pedagógica, sino que también participa activamente en procesos de negociación y mediación ante diversas problemáticas inherentes a la tríada educativa (docente, estudiante y familia), así como frente a situaciones derivadas de la interacción con diversas realidades contextuales, las cuales implican conflictos, emociones, derechos, deberes e intereses.

"... El profesor facilita el diálogo con sus estudiantes para establecer acuerdos de sana convivencia; "

La labor negociadora del docente puede entenderse como la capacidad para generar acuerdos mediante el diálogo entre distintas partes, cada una con intereses particulares (Fisher, Ury & Patton, 2011). En este sentido, el profesor facilita el diálogo con sus estudiantes para establecer acuerdos de sana convivencia; con la comunidad educativa promueve compromisos pedagógicos; con sus colegas acuerda criterios de evaluación; y con los equipos directivos negocia tiempos de planificación, recursos didácticos y estrategias para la mejora del proceso educativo. En cada uno de estos espacios, el docente debe desempeñarse de forma flexible, manteniendo un equilibrio entre la empatía, la autoridad y los valores éticos.

En la práctica cotidiana, esta capacidad negociadora se ve tensionada por factores como la sobrecarga administrativa, la escasez de recursos y tiempo, la presión derivada de los resultados de evaluaciones estandarizadas y, particularmente, las brechas socioeconómicas que afectan al estudiantado (Bellei, 2015). A pesar de estas dificultades, el profesorado debe asegurar el acceso a una educación de calidad, basada en el respeto por la diversidad, la inclusión y la equidad.

Desde una perspectiva jurídica, el docente constituye una figura clave en la promoción de un entorno escolar pacífico, en el cual se respeten las normas de convivencia y se favorezca el desarrollo de la ciudadanía. En este marco, la negociación implica principios como la buena fe, el bien común y la construcción de acuerdos sostenibles (Rawls, 2006). Así, el profesor articula su labor desde una dimensión relacional, complementaria a la normativa establecida por el ordenamiento jurídico nacional.

"...la negociación implica principios como la buena fe, el bien común y la construcción de acuerdos sostenibles..."

Por lo tanto, el aula debe concebirse no solo como un espacio de instrucción académica, sino como un entorno formativo en el que la negociación constituye una herramienta educativa esencial, capaz de fomentar el desarrollo de sujetos éticos, responsables y comprometidos con la vida en democracia.

Comprender el rol del docente desde esta perspectiva jurídica y formativa permite valorar con mayor profundidad su contribución a la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y cohesionada.

Caso de Estudio:

"Feriado Estratégico" – La Negociación entre Supermercados Los Robles y Bebidas Andes S.A.

Caso de estudio desarrollado por el Director del programa de Negociación UC, Prof. **Cristián Saieh Mena**, en función de su participación en la negociación.

En un contexto altamente competitivo, Supermercados Los Robles, una de las cadenas más relevantes del país con más de 150 locales y presencia nacional, enfrenta el desafío de asegurar su protagonismo en las próximas Fiestas Patrias. Es sabido que esta fecha representa uno de los puntos de consumo más altos del año, donde las bebidas gaseosas juegan un rol protagónico. Los Robles busca una alianza sólida con Bebidas Andes S.A., la mayor embotelladora de gaseosas del país, conocida por su portafolio de marcas populares y gran capacidad de distribución.

Sin embargo, la historia entre ambas empresas ha estado marcada por tensiones, incumplimientos logísticos, cambios de última hora y desconfianza. Andes S.A. enfrenta además el aumento sostenido de costos operacionales —insumos, transporte, envases— lo que la ha llevado a replantear sus condiciones de venta para proteger sus márgenes. Por su parte, Los Robles, dirigido por un equipo con alta presión por resultados, busca maximizar descuentos, asegurar exclusividad y recibir soporte promocional.

"... La falta de confianza histórica y las posturas rígidas marcaron la reunión..."

En agosto, ambas empresas se sentaron a negociar un acuerdo para el suministro exclusivo de bebidas gaseosas durante Fiestas Patrias. La primera reunión fue tensa: Los Robles pidió descuentos agresivos y exclusividad; Andes ofreció descuentos limitados y rechazó comprometerse a volúmenes rígidos, argumentando aumentos de costos. La falta de confianza histórica y las posturas rígidas marcaron la reunión, que terminó con la promesa de intercambiar propuestas por escrito.

La segunda reunión, a mediados de agosto, fue aún más complicada. Andes presentó una oferta revisada con un descuento del 7%, sin exclusividad, y con plazos de pago estrictos. Los Robles calificó la propuesta como insuficiente, amenazó con buscar proveedores alternativos o importaciones directas y se endurecieron las posiciones. Ambas

onsultaron internamente, revisaron sus (potenciales o reales) PLAN B —Los Robles con opciones de importación poco confiables; Andes con clientes premium menos voluminosos pero más rentables— y regresaron al diálogo con posturas endurecidas. La reunión se cerró abruptamente, con un clima de frustración y desconfianza.

"... Ambas partes llegaron conscientes de que el fracaso de la negociación sería costoso y dañino para ambas..."

Pero en la tercera y última reunión, algo cambió. Ambas partes llegaron conscientes de que el fracaso de la negociación sería costoso y dañino para ambas. Sus PLANES B no eran buenos. Fue entonces cuando los equipos, con el apoyo del equipo negociador de Andes S.A. —quien había trabajado intensamente en alinear los intereses internos, anticipar escenarios y diseñar posibles cursos de acción— decidieron dar un giro al proceso. En lugar de continuar con la espiral de la confrontación, se propuso abrir la conversación de forma auténtica, comenzando con un reconocimiento mutuo de los intereses, preocupaciones y errores cometidos hasta el momento.

El Director de Compras de Los Robles tomó la palabra para destacar la trayectoria conjunta: "Llevamos años trabajando juntos, con altos y bajos, pero siempre logrando abastecer a nuestros clientes. Esta negociación no puede terminar con las puertas cerradas. Queremos entender como podemos ayudarnos mutuamente". A su vez, el Director Comercial de Andes, preparado por el equipo negociador para este momento, respondió con empatía: "Agradezco tus palabras. También valoramos esta relación, y sabemos que ambos estamos bajo presiones importantes. Nos interesa construir algo que funcione para ambos, y que nos fortalezca en el mediano y largo plazo".

"Se exploraron opciones conjuntas que antes no se habían considerado..."

Muchos aspectos lograron abrir un espacio real de creatividad y colaboración. Se identificaron los intereses reales detrás de las posiciones: Los Robles quería garantizar volumen y visibilidad para sus campañas, sin arriesgar desabastecimientos. Andes necesitaba proteger su rentabilidad y asegurar capacidad logística sin sobrecarga por lo intensas de esas fechas. Se exploraron opciones conjuntas que antes no se habían considerado: establecer un sistema de escalonamiento flexible por demanda real, crear un fondo conjunto para promociones compartidas, y firmar

acuerdo de colaboración a 2 años, que asegurara condiciones especiales para eventos futuros, como la Navidad. Además, Andes ofreció establecer un canal de comunicación directo para resolver problemas logísticos en tiempo real, lo que reducía riesgos operativos.

Los criterios de legitimidad también se integraron de forma transparente: Andes presentó documentación detallada de los aumentos de costos y Los Robles compartió proyecciones de ventas basadas en datos históricos. Esta apertura permitió establecer parámetros realistas y comprensibles.

La relación, que parecía rota, se transformó. El acuerdo final no solo cerró el volumen y las condiciones para Fiestas Patrias —con un descuento intermedio del 10%, soporte promocional compartido y mecanismos de flexibilidad de volumen— sino que además se selló un compromiso de colaboración señalado para 2 futuras temporadas, con reuniones periódicas de planificación conjunta.

"... se anticiparon escenarios complejos, se diseñaron opciones viables y se prepararon guiones para enfrentar distintos estilos de negociación..."

Este resultado fue posible gracias a un trabajo conjunto de los ejecutivos de Andes SA y el equipo negociador, partiendo por generar un espacio de preparación minuciosa del caso. La primera prioridad fue facilitar un alineamiento interno del equipo antes de las siguientes reuniones. En días previos a la reunión clave, se organizaron sesiones estratégicas con el área comercial, financiera y logística, donde se identificaron los intereses clave, se anticiparon escenarios complejos, se diseñaron opciones viables y se prepararon guiones para enfrentar distintos estilos de negociación. Importante fue establecer los rangos de negociación para cada aspecto relevante y las "monedas baratas" a entregar.

Entre otros instrumentos, se utilizó el Test de Thomas Kilmann para combinar estilos negociadores en el equipo y se incluyeron ejercicios de role-playing y simulaciones realistas para prever reacciones de Los Robles y preparar respuestas empáticas pero firmes.

"Durante la negociación, el equipo asesor ayudó a cooperar en los momentos tensos"

Además, se desarrolló una narrativa institucional que combinaba los valores de Andes con la necesidad de adaptabilidad frente al mercado, lo que permitió al equipo negociar de forma coherente y creíble. Durante la negociación, el equipo asesor ayudó a cooperar en los momentos tensos

(muchas veces se "subió al balcón"), propusieron espacios para la generación conjunta de opciones y aseguraron que los intereses más profundos de la empresa no se sacrificaran por intereses de los ejecutivos, manifestados por posiciones rígidas. Clave fue distinguir la agenda personal y la agenda de la compañía, que son igualmente válidas.

Las líneas de acción estratégica que propuso el equipo negociador y que se implementaron de cara a la tercera reunión clave, fueron:

- Fomentar escucha activa: establecer reglas de conversación para la tercera reunión (no interrumpir, confirmar lo escuchado). Honesta y genuinamente escuchar y entender a la otra parte, dándole derecho a pensar y mirar las cosas de una manera diversa.

- Plantear el valor de la relación: destacar hitos históricos de la colaboración, logros anteriores.

- Integrar creatividad: proponer espacios de brainstorming (sin juicios de valor) para explorar soluciones fuera de lo convencional.

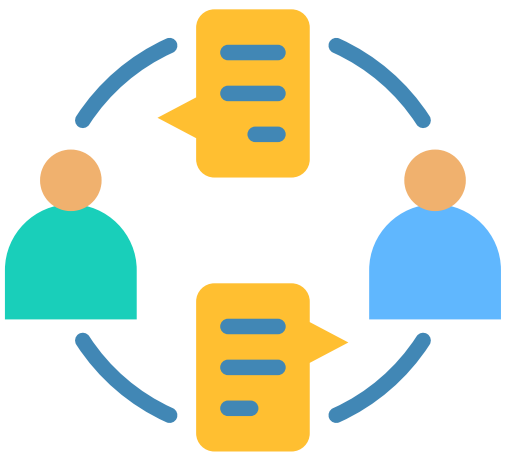
- Evitar el efecto "anclaje" respecto de las primeras propuestas de la otra parte.

- Formalizar compromisos: incluir en el acuerdo final cláusulas de revisión conjunta, planificación anticipada para eventos futuros, y comités de seguimiento.

- Comunicación post-acuerdo: enviar comunicados internos a ambos equipos, destacando el éxito del cierre colaborativo y los próximos pasos.

El caso refleja de manera clara el impacto la Metodología de Negociación UC en la práctica: intereses explícitos y auténticos, posiciones negociadas con flexibilidad a partir de rangos de negociación realistas y determinación clara de "monedas baratas". Existencia de un Plan B de cada parte realistas aunque imperfectos, opciones creativas que aportaron valor conjunto, criterios de legitimidad transparentes y una reconstrucción de relaciones basada en escucha activa, honesta, respeto y visión a largo plazo.

Este "feriado estratégico" no solo evitó un quiebre comercial, sino que sentó las bases para una alianza más sólida, duradera y adaptada a los desafíos del mercado que dura hasta el día de hoy, transformando lo que pudo ser un desastre en una oportunidad para ambos.



Como enfrentar una opinión.

Columna escrita por **Gonzalo Sáez**, Colaborador de Investigación del Programa de Negociación de Derecho UC.

En cuanto a un proceso de negociación, para lograr entender la génesis de una opinión que nace en defensa de una posición, debemos siempre tener en cuenta los intereses de la otra parte. En este sentido, dicha opinión puede ir enfocada en dos direcciones; por un lado, para fortalecer directamente la posición o, por otro lado, buscando disminuir la posición contraria. Sin perjuicio de lo anterior esta puede generar ambos efectos, esta última se debilita respecto de la primera.

"Los valores y creencias de la otra parte que estarán dados en gran parte por su historia y por quién es"

Sin perjuicio del propósito directo de la opinión de la otra parte, esta va a reflejar y se va a sustentar y comunicar, en mayor o menor medida, en los valores y creencias de la otra parte que estarán dados en gran parte por su historia y por quien es. Esto contemplando tanto sus capacidades y habilidades personales en cuanto a cómo comunicar determinadas opiniones, y por supuesto que también nos mostrará el nivel de preparación que la otra parte tiene en una determinada negociación. Es por esto que la opinión que vaya dando la otra parte en un proceso de negociación se vuelve sumamente relevante, ya que podremos analizarla y rescatar varios elementos de esta, tanto de su tenor literal, como del trasfondo que llevo a la otra parte a emitir dicha opinión en particular.

"Hay que separar las personas del problema"

A su vez, la opinión de la otra parte, la debemos tomar como tal, como una mera opinión. En este sentido, cuando la otra parte manifiesta una opinión diferente y que se contraponga a nuestras posiciones o intereses, no debemos tomarla como un ataque personal, ya que como bien se sugiere ampliamente en los conflictos y en las negociaciones, hay que separar a las personas del problema. Debemos tener claro que nosotros no podemos controlar lo que dice la otra parte, lo que quiere comunicar, ni cómo es que comunica sus mensajes, pero en ese sentido lo que sí podemos hacer, lo que sí podemos controlar, es cómo nosotros reaccionamos y respondemos en un

amplio espectro (incluyendo comunicación verbal y no verbal), y gestionamos nuestras emociones para evitar revelar información, en su sentido amplio (frases, palabras, gestos, etc.), que no queremos entregar.

"Es por esto que lo recomendable es ir hacia la persona"

Independiente de si la opinión comunicada por la otra parte fue con el objeto de fortalecer su posición o debilitar la nuestra, al generar en ambos casos el mismo efecto, debilitar la nuestra respecto de la de LOP, debemos hacernos cargo de esta. No debemos ir contra la persona, ya que como ya señalamos, hay que separarlas del conflicto, ni tampoco contra la opinión propiamente tal, ya que se puede caer en un diálogo de sordos y carente de contenido y fundamentación, al posicionarse las partes en dos opiniones contrapuestas. Es por esto que lo recomendable es ir hacia la persona, tomar su opinión e indagar a partir de ella, buscando los fundamentos que llevaron a la otra parte emitir dicha opinión.
Al aplicar esta estrategia, debemos enfocarnos en algunos aspectos muy relevantes:

- Atención.

Hay que estar muy atentos, ya que, en esa indagación de los fundamentos de la opinión, es altamente probable que la otra parte nos entregue mucha información, la que no solo se aplicará a la opinión en particular, sino que también nos revelará más respecto de quién es nuestro interlocutor, lo que permeará hacia las otras opiniones, posiciones e incluso sus intereses, por lo que debemos tener una visión amplia en cuanto a la argumentación que da la otra parte respecto de su opinión.

- Los fundamentos.

La otra parte, al tener los mismos fundamentos para sostener distintas opiniones y/o posiciones, nos puede facilitar el debilitar sus posiciones al atacar el argumento en común, generando un efecto mucho más generalizado.

- La información

De manera simultánea, debemos enfocarnos en la información que nos entregará la otra parte en relación directa con la opinión que se comunicó. Si la otra parte no es capaz de fundamentar su opinión, al carecer de sustento, caerá por sí sola; perdiendo validez en la mesa de negociación. Por el contrario, si la opinión tiene una fundamentación que le da cierto sustento y coherencia, debemos analizar cómo abordar cada uno de estos fundamentos. Ya sea, para debilitarlo y por consiguiente hacer dudar de la opinión emitida a la otra parte, o para reacomodar dicho sustento en sentido de guiarlo hacia una opinión o un sentido que nos pueda favorecer, generando un efecto en la opinión, ya sea que la otra parte cambie de parecer, o que derechamente la opi-

nión se quede sin sustento, toda vez que dicha fundamentación al alinearse en otro sentido, deja sin sustento a la opinión de la otra parte.

- Aprovechar los argumentos de LOP

Incluso pudiese ocurrir que los argumentos esgrimidos por la otra parte para sostener ciertas opiniones y/o posiciones, nos sean de utilidad para sostener alguna de nuestras opiniones y/o posiciones, por lo que difícilmente la otra parte podrá invalidárnoslas o mermarlas, dado que se sostienen en los mismos fundamentos que los de ella.

"Mientras más y mejor sea la información con la que contemos en un proceso de negociación, mayor será la probabilidad de lograr un buen resultado"

Como bien sabemos, mientras más y mejor sea la información con la que contemos en un proceso de negociación, mayor será la probabilidad de lograr un buen resultado. Para nuestra parte y para todos los involucrados, siendo esta una manera muy útil de profundizar en las opiniones y posiciones de la otra parte. Esto, finalmente, es lo que nos puede llevar por a recabar más información, y en definitiva, lo que debiese derivar en un mejor resultado en la negociación.

Programa de Negociación

¿Sabías que el programa desde su creación ha capacitado a más de 3.500 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.

Conociendo al Programa

En esta oportunidad, hemos querido dejar un espacio para presentar a nuestros colaboradores que día a día aportan a nuestro programa desde la investigación, difusión y enseñanza de la negociación y mecanismos de resolución adecuada de conflictos.

"Las emociones cumplen un rol fundamental y estratégico en la negociación. Son un mecanismo natural que entrega información valiosa sobre lo que está ocurriendo"

-Entrevista a nuestra colaboradora **Carolina Larraín Jiménez**.

La Profesora Carolina Larraín Jimenéz es Abogada UC, y postgraduada en Resolución Alternativa de Conflictos en la Universidad de Barcelona. Profesora de cursos y talleres de Mediación y Negociación en distintas Universidades y Empresas.

En su experiencia, ¿qué rol juega la preparación previa en una negociación exitosa?

La preparación previa cumple un rol fundamental en cualquier negociación, ya que permite a las partes llegar con mayor seguridad, claridad y flexibilidad.
Prepararse no significa ser rígido, sino todo lo contrario: entrega claridad sobre los propios objetivos, permite adaptarse mejor a los movimientos de la contraparte y ayuda a explorar soluciones creativas. La preparación es lo que permite sostener el equilibrio entre firmeza y flexibilidad, aumentando las probabilidades de alcanzar resultados beneficiosos para ambas partes.

¿Qué aspectos considera imprescindibles preparar?

En mi experiencia, los aspectos imprescindibles de una buena preparación son:

- Definir los intereses reales: más allá de las posiciones, comprender qué se quiere y por qué.
- Establecer criterios objetivos: contar con referencias externas y legitimadas que respalden lo que se solicita.
- Determinar el MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado): saber qué alternativa existe si no se llega a un acuerdo. Da solidez y sentido de justicia al proceso y resultado, se evitan asimismo concesiones arbitrarias.
- Conocer a la contraparte: investigar su estilo de negociación, intereses comunes y temores, lo que ayuda a anticipar reacciones y puntos de encuentro.
- Conocer el contexto (lugar, tiempo y momento) en el que se negocia.

¿Qué errores comunes observa en negociadores menos experimentados?

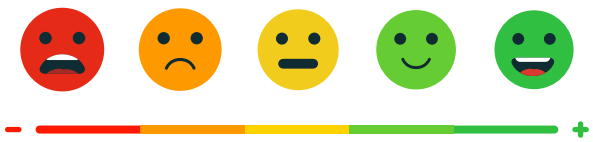
Entre los negociadores con menos experiencia suelen aparecer algunos errores recurrentes:

- Manejo inadecuado de la ansiedad: la impaciencia lleva a ceder demasiado rápido, a precipitar decisiones y no dejar que el proceso madure para que las dinámicas y silencios hagan su trabajo.
- Impulsividad: reaccionar sin pensar estratégicamente puede dañar la relación y el proceso.
- Improvisación excesiva: culturalmente se tiende a “negociar sobre la marcha”, lo que debilita la posición y genera pérdida de oportunidades.

“Para evitarlos, la clave está en la preparación y la autogestión emocional. Tomarse el tiempo de estructurar un plan, entrenar la paciencia y cultivar la escucha. Además, la práctica deliberada —reflexionar después de cada negociación sobre aciertos y errores— es una herramienta poderosa de aprendizaje.”

¿Qué rol juegan las emociones en la negociación? ¿Cómo las maneja o canaliza en contextos de alta tensión?

Las emociones cumplen un rol fundamental y estratégico en la negociación. Son un mecanismo natural que entrega información valiosa sobre lo que está ocurriendo: miedo, entusiasmo, frustración o confianza son señales que permiten entender mejor tanto las propias necesidades como las de la contraparte.



El problema surge cuando las emociones no se reconocen ni se legitiman. Negarlas hace que se filtren en la comunicación a través de sesgos y distorsiones en la percepción, reacciones mal gestionadas, incoherencia , afectando la calidad de las decisiones.

En contextos de alta tensión, mi estrategia es:

La Profesora Larraín es parte del equipo docente nuestro Diplomado. Si te gustaría saber más, revisa nuestro programa.

1

Reconocer y legitimar la emoción

2

Tomar distancia para ganar perspectiva y gestionar la emoción

3

Canalizar la energía emocional

"La confianza es una herramienta que, independiente del caso que estemos negociando, nos servirá para poder equilibrar a lo menos un poco la cancha."

-Entrevista a nuestro colaborador **Gonzalo Saéz Pinochet**

Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Derecho con Mención en Derecho de la Empresa, y en Trabajo y Seguridad Social en la misma Universidad. Diplomado en Negociación, mención en Mediación y Negociación estratégica avanzada. Es colaborador en diversos diplomados y programas de la UC.

¿Cuál ha sido la negociación más desafiante que ha enfrentado en su carrera?¿Qué elementos marcaron la diferencia para llegar (o no llegar) a un acuerdo?

Una de las negociaciones más desafiantes durante mi carrera, nació a partir del incumplimiento de contrato por el proveedor de servicios de un cliente. Esto estaba generando graves perjuicios financieros y reputacionales, y la mayor dificultad que surgió fue que todos los antecedentes con los cuales podríamos haber objetivizado los perjuicios, o eran información confidencial, o significaba adelantar prueba. Esta circunstancia fue el motivo por el cual ninguna de las partes entregó antecedentes concretos que respaldaran las respectivas posiciones.

Fuimos los representantes de ambas partes, quienes trabajamos en el desarrollo y la gestión de la confianza. Esto fue lo que permitió llevar la negociación a buen puerto, sin que

ninguna de las partes, hubiese revelado información confidencial.

En su experiencia, ¿Cómo debe prepararse un Negociador? ¿Qué aspectos componen el "ABC"?

Preparar la negociación es fundamental, ya que nos servirá para marcar la línea de acción que tomaremos durante la negociación y cómo reaccionar a ciertos escenarios que se pueden ir presentando durante su desarrollo.

A su vez, esta preparación debe ser complementada con la resiliencia, ya que por mucho que uno prepare la negociación, esta no es absolutamente controlable por nosotros, y dependerá en gran medida de cómo actúa la otra parte y su respectiva estrategia de negociación. Es la resiliencia la que nos permitirá reaccionar en los casos que nuestra planificación no esté resultando, o no se vaya cumpliendo el diseño que teníamos planificado. De esta forma podremos ir adaptándonos a los distintos cambios que vaya teniendo el proceso de negociación.

Es por esto de que en el proceso de preparación, debemos aprovechar de ponernos en distintos escenarios y tener prediseñada otras estrategias en caso de que vaya mutando la negociación. La resiliencia y la habilidad para adaptarnos, junto a una exhaustiva preparación -con distintos escenarios y sus potenciales variables- nos servirá para poder mantener y canalizar de una mejor manera el proceso de negociación, alineándolo hacia nuestros intereses.

"La resiliencia y la habilidad para adaptarnos, junto a exhaustiva preparación -con distintos escenarios y sus potenciales variables- nos servirá para poder mantener y canalizar de una mejor manera el proceso de negociación, alineándolo hacia nuestros intereses."

¿Qué errores son los más frecuentes en los negociadores? ¿Cómo evitar caer en ellos?

Algunos negociadores menos experimentados suelen tratar de apurar la negociación, apurar el resultado. Esto sin gestionar los tiempos debidamente, lo que suele significar que terminan cediendo más de lo requerido. Muchas veces esto se debe a que, al ceder tan rápido, buscando acercar posiciones, se entregan concesiones innecesarias. La otra parte, al gestionar de una mejor forma los tiempos, se puede aprovechar de esta "ansiedad" obteniendo un alto valor en la negociación a través de ligeras concesiones.

Es importante dedicarle a la negociación el tiempo que efectivamente requiere, sin apurarla de manera innecesaria —distinto es cuando el tiempo apremia, que se puede utilizar como fuente de poder por las partes—. En la medida en que seamos conscientes de la ansiedad que podamos tener, podremos gestionarla de buena manera y así evitar que nos juegue una mala pasada.

de manera innecesaria -distinto es cuando el tiempo apremia, que se puede utilizar como fuente de poder por las partes- siendo conscientes de la ansiedad que podamos tener. De esta manera poder gestionarla y así evitar que nos juegue una mala pasada.

El Profesor Saéz es parte del equipo docente de nuestro Diplomado. Si te gustaría saber más revisa nuestro programa.

¿Cómo maneja el desequilibrio de poder entre las partes en una negociación? ¿Tiene alguna estrategia para nivelar el terreno o generar confianza?

La estrategia va a depender mucho del tipo de negociación en que nos encontremos y cuál es el tipo de desequilibrio al cual nos referimos, pero sin duda, la confianza es una herramienta que, independiente del caso que estemos negociando, nos servirá para poder equilibrar a lo menos un poco la cancha. Algo muy útil para acercar a las partes y generar o mejorar niveles de confianza es buscar puntos en común, y no me refiero a los puntos a negociar, me refiero a experiencias de vida. Estas experiencias pueden corresponder a situaciones personales, hobbies en común, etc. El encontrar aspectos de la vida en común, permitirá que las partes se conozcan y generar una mayor empatía. La otra parte deja de ser un extraño ajeno o lejano a uno mismo, pasando a ser alguien con elementos en común. De esta manera, al trabajar la confianza y la empatía, se tiende a disminuir la posibilidad de mal utilizar esa diferencia de poder.

En una Negociación ¿Son importantes las emociones? ¿Cómo gestionarlas?

Las emociones suelen nublar el juicio, por lo que en un proceso de negociación toman un rol relevante, ya que debemos ser capaces de gestionar tanto nuestras emociones como las de la otra parte.

Si entregamos el control de la negociación a nuestras emociones, es altamente probable que la planificación y preparación que hayamos hecho de la negociación pierda valor. Se puede perder objetividad y racionalidad respecto de los distintos elementos que se vayan presentando, incluyendo criterios de legitimidad. Es por esto que en contextos de alta tensión, hay que ir generando y dando los espacios para hacer “fugas de presión” y evitar que la negociación misma se vea afectada.

Una herramienta muy útil es la empatía. Si una situación se está volviendo emocionalmente tensa, lograr que la otra parte se sienta comprendida, validada y respetada; a lo menos respecto de su sentir, es un paso muy útil para poder descomprimir la tensión e incluso contribuir al acercamiento entre las partes y la generación de confianza. Estos elementos ayudan a poder llevar un proceso de negociación a un buen puerto.

¿Cuáles son las cualidades que más valora en un buen negociador o negociadora?

Una de las cualidades que más valoro, es la empatía. Esta característica es una tremenda herramienta para poder generar y gestionar relaciones, lo que contribuye directamente a pavimentar buenos terrenos para llevar a cabo una negociación fructífera. Incluso en casos en los que no sea posible llegar a acuerdo por falta de zonas de posible acuerdo (ZOPAS), la empatía puede generar un posible valor, en cuanto puede contribuir en la relación para eventuales negociaciones futuras.

¿Cómo ha cambiado su visión de la negociación con el paso del tiempo o con nuevas experiencias? ¿Hubo algún "punto de inflexión" en su aprendizaje?

Inicialmente, tenía una visión más competitiva y enfocada al resultado; dándole casi exclusiva relevancia a los temas más objetivos y cuantificables.

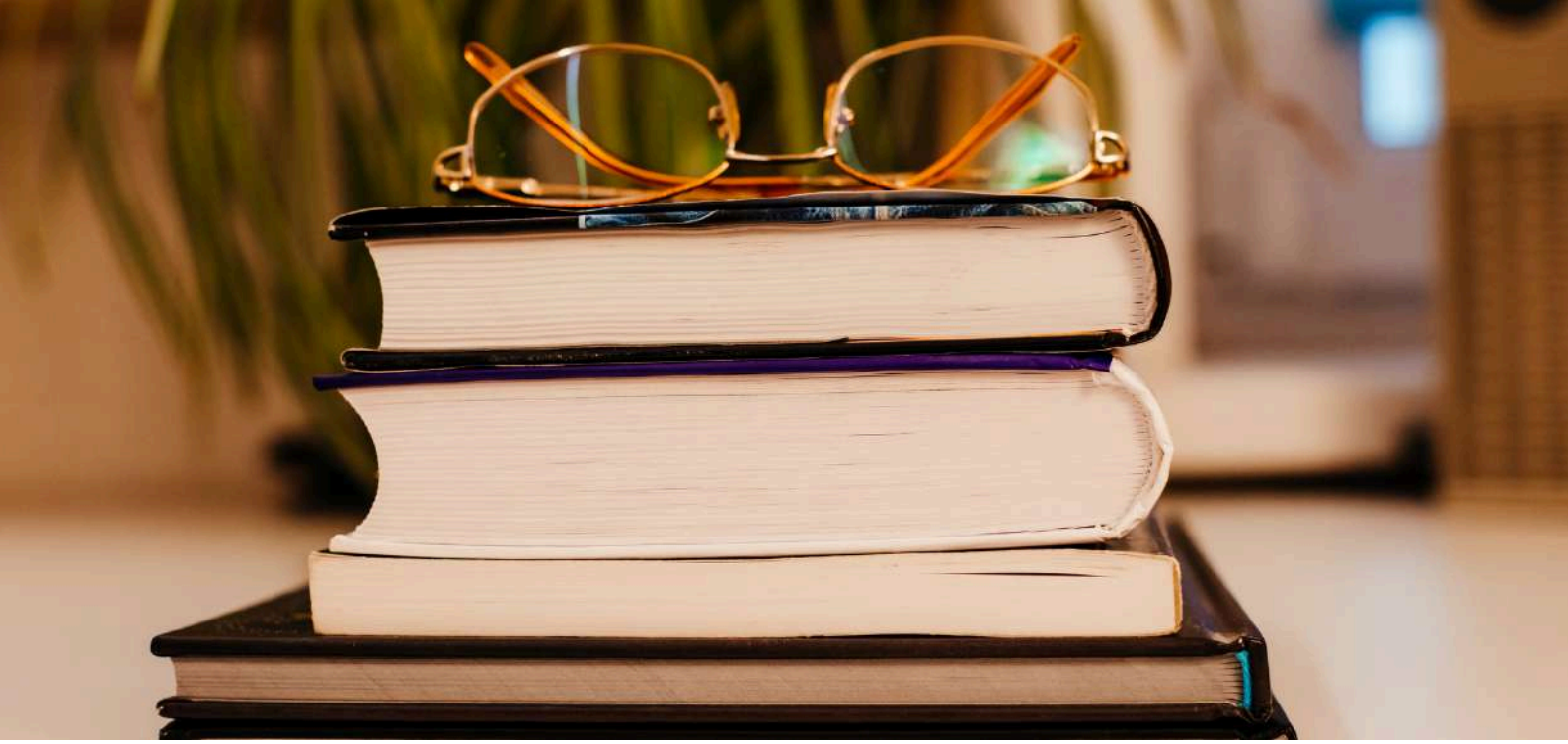
Si bien con el tiempo fue mutando a una visión más cooperativa (sin perder mi propio foco) esto ha sido influenciado con que mi visión también ha ido mutando respecto a los elementos vinculados al proceso de negociación.

Me he dando cuenta del valor y relevancia que tienen los factores cualitativos, y especialmente los emocionales, incluso en negociaciones más corporativas.

Si pudiera dar un consejo a alguien que está comenzando a formarse en negociación, ¿cuál sería?

Le aconsejaría revisar y estudiar distintos estilos y enfoques. Existen algunos más estructurados o que entregan herramientas más cuantitativas y otros que se enfocan en factores más cualitativos. De esta manera, el negociador podrá descubrir cuál es el propio estilo, alimentarlo y robustecerlo con los elementos de otros enfoques.

"Incluso en casos en los que no sea posible llegar a acuerdo por falta de zonas de posible acuerdo (ZOPAS), la empatía puede generar un posible valor, en cuanto puede contribuir en la relación para eventuales negociaciones futuras"



Publicaciones Académicas

A continuación, una recopilación de artículos enviados por nuestros investigadores y colaboradores para la presente edición de nuestro anuario.

CONTÁCTANOS

www.negociacion.uc.cl

programadenegociacion@uc.cl

(+56) 9 5504 2367

Alameda 340, Facultad de Derecho,
of. 407, Santiago

PROGRAMA DE **NEGOCIACIÓN**

FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

Economía del comportamiento y negociación empresarial: principios y aplicaciones

Cristian Saieh Mena

El Profesor Cristian Saieh Mena es el Director del Programa de Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Abogado, MBA de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), especializado en Negociación en las universidades de Stanford y Washington. Autor del libro "Negociación, ¿Cooperar o competir?", Editorial Mercurio-Aguilar, 2006 y del libro “Derecho para el emprendimiento y los negocios”, Ediciones UC, 2011.

Resumen.

Este trabajo analiza la influencia de la economía del comportamiento en la negociación empresarial, enfocándose en cómo los sesgos cognitivos afectan la toma de decisiones y los resultados de los acuerdos. Se revisan sesgos como anclaje, aversión a la pérdida y exceso de confianza, junto con principios como la reciprocidad, proponiendo aplicaciones prácticas en contextos corporativos. Se concluye que integrar la perspectiva conductual a la preparación y estrategia negociadora permite alcanzar acuerdos más eficientes y sostenibles.

Abstract.

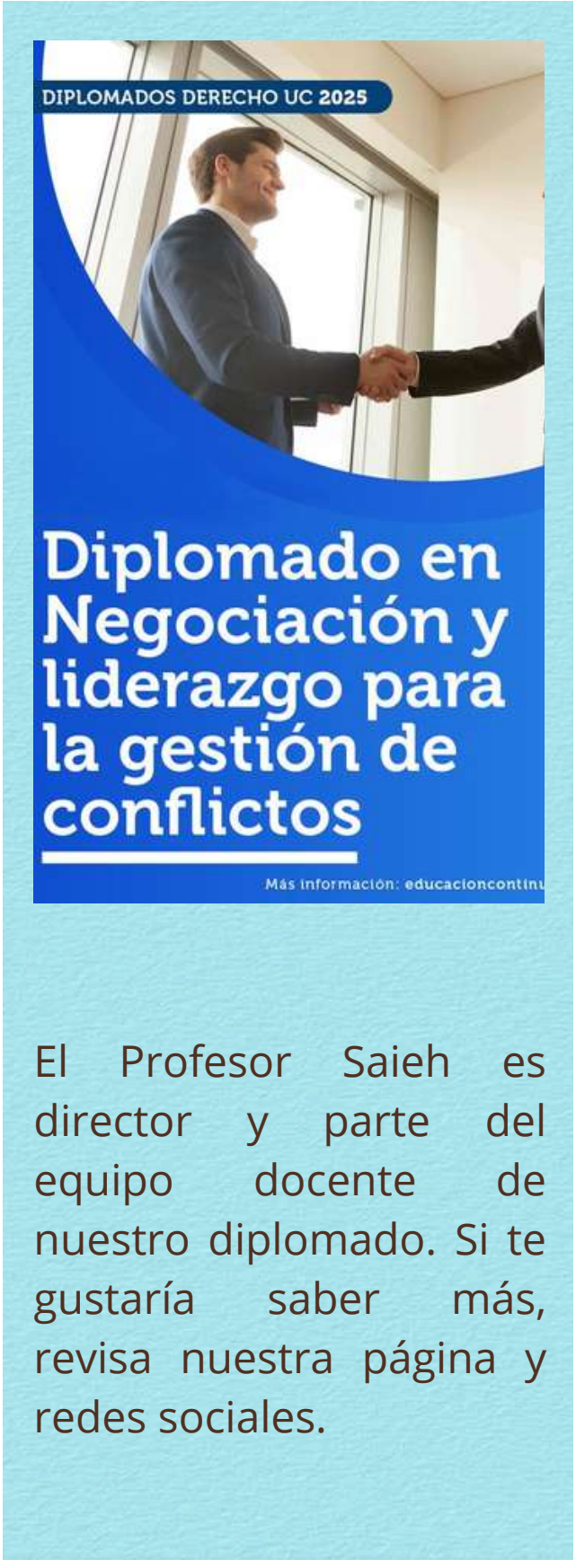
This article analyzes the role of behavioral economics in business negotiations, focusing on how cognitive biases shape decision-making and outcomes. It reviews biases such as anchoring, loss aversion, and overconfidence, along with principles like reciprocity, and proposes practical applications in corporate contexts. The study concludes that integrating behavioral insights into negotiation preparation and strategy enables more effective and sustainable agreements.

Palabras clave: Negociación – Economía del comportamiento – Estrategias de negociación – Sesgos cognitivos.
Keywords: Negotiation – Behavioral economics – Negotiation strategies – Cognitive biases

Negociar es una actividad central en el mundo de los negocios, pero rara vez se realiza de manera perfectamente racional. La economía del comportamiento (o economía conductual) ha demostrado que las personas suelen desviarse del modelo de "agente racional", influidas por factores psicológicos y sesgos cognitivos.

Psicólogos y economistas como Daniel Kahneman, Amos Tversky, Richard Thaler, entre otros, han explicado por qué con frecuencia tomamos decisiones irracionales o emocionales en contextos de negociación. Estas ideas son muy relevantes para las empresas: comprender cómo funcionan las heurísticas y sesgos que afectan la toma de decisiones puede ayudar a negociar de forma más efectiva, evitando errores sistemáticos y aprovechando las tendencias del comportamiento humano en favor de mejores acuerdos.

Al negociar en entornos empresariales (ya sea contratos comerciales, salarios, acuerdos con proveedores, etc.), distintos principios de la economía del comportamiento entran en juego. A continuación, se describen sesgos cognitivos clave identificados por la investigación, junto con su impacto en la negociación y posibles estrategias prácticas para manejarlos en la empresa.



El Profesor Saieh es director y parte del equipo docente de nuestro diplomado. Si te gustaría saber más, revisa nuestra página y redes sociales.

Sesgos cognitivos que influyen en la negociación empresarial.

La siguiente tabla resume varios principios y sesgos de la economía del comportamiento relevantes en negociaciones, explicando cómo pueden afectar las estrategias y resultados, y cómo los negociadores pueden aplicarlos o contrarrestarlos en la práctica:

Principio o sesgo	Impacto en la negociación	Estrategia práctica para empresas
Efecto Anclaje	La primera cifra u oferta lanzada tiende a "anclar" las expectativas: se da demasiado peso al número inicial y las siguientes propuestas se ajustan en torno a ese valor. Incluso si el ancla es arbitrario, los negociadores quedan influenciados por él. Por ejemplo, ofrecer un precio muy alto desde el inicio puede elevar la estimación de valor de la otra parte.	Tomar la iniciativa haciendo la primera oferta para llevar el ancla a una zona favorable. Si la otra parte ya estableció un ancla desfavorable, desactívelo explícitamente antes de contraofertar: p.ej., aclarar "su cifra está fuera de rango" para que no se tome como referencia válida.

Principio o sesgo	Impacto en la negociación	Estrategia práctica para empresas
Aversión a la perdida	Las personas sienten más intensamente una pérdida que una ganancia equivalente; en una negociación esto se traduce en resistencia a hacer concesiones. Cada parte percibe ceder como perder valor propio, lo cual dificulta el cierre de acuerdos. Un ejemplo típico ocurre en negociaciones sindicales, donde ambas partes se niegan a renunciar a beneficios existentes porque les duele más perderlos que lo que valorarían ganancias nuevas.	Reencuadrar las concesiones enfatizando lo que la otra parte evita perder más que lo que "cede". Por ejemplo, presentar una propuesta destacando las pérdidas que se evitan si se llega a un acuerdo, o los costos de no acordar. De igual forma, ofrecer garantías o seguridades puede reducir el miedo a la pérdida.
Efecto Marco (Framing)	La manera de presentar una opción cambia la decisión, incluso si objetivamente es la misma situación. Por ejemplo, no es igual decir "80% de posibilidad de éxito" que "20% de posibilidad de fracaso": aun siendo equivalentes, el enfoque positivo vs. negativo altera la disposición al riesgo. En negociación, esto puede hacer que una oferta se perciba atractiva o no según cómo se formule.	Cuida la formulación de las propuestas: presentar los términos en un marco positivo o de beneficio mutuo. Por ejemplo, enfatizar el porcentaje de casos de éxito o las ventajas obtenidas, en lugar de las probabilidades de falla. Ajustar el framing al interlocutor (ej. resaltar ganancias para alguien averso al riesgo, o minimizar pérdidas) puede incrementar la aceptación de la oferta.

Principio o sesgo	Impacto en la negociación	Estrategia práctica para empresas
Exceso de confianza	Los negociadores a menudo sobreestiman sus propias habilidades o alternativas, creyendo que obtendrán un resultado muy favorable. Este sesgo de sobreconfianza (vinculado al efecto Dunning-Kruger) genera expectativas poco realistas y dificulta hacer concesiones necesarias. Una parte puede subestimar la posición de la otra o creer que no necesita ceder, prolongando el conflicto.	Fomentar la autocrítica y la preparación objetiva. En la empresa, capacitar a los negociadores para que evalúen datos duros (benchmark de mercado, ZOPA probable, etc.) y para que practiquen la empatía (ponerse en el lugar de la otra parte) contrarresta la sobreconfianza. Revisar suposiciones con un colega o tercero puede ayudar a calibrar mejor las expectativas antes de la negociación.
Sesgo de confirmación	Tendencia a buscar, interpretar o recordar solo la información que confirme las ideas previas. En una negociación, cada parte puede fijarse solo en señales que apoyan su estrategia inicial e ignorar datos que contradigan sus creencias sobre las prioridades o límites de la otra parte. Esto puede llevar a malinterpretar la postura del oponente o pasar por alto soluciones creativas porque no encajan con los supuestos iniciales.	Contrastación activa de supuestos. En la práctica, las empresas pueden entrenar a sus negociadores a preguntar y escuchar para descubrir información que desafíe sus presuposiciones. También ayuda involucrar a un tercero o coach que señale evidencia contraria (reduciendo la "ceguera" al propio sesgo). Tomar notas objetivas durante la reunión y revisarlas después puede combatir la memoria selectiva.

Principio o sesgo	Impacto en la negociación	Estrategia práctica para empresas
Sesgo de disponibilidad	Sobreestimar la probabilidad de eventos cuya memoria es fresca o vívida. En negociaciones, un caso reciente o anecdótico puede distorsionar la percepción de riesgos. Por ejemplo, si el negociador recuerda un trato fallido muy sonado, podría sobrevalorar la posibilidad de que este nuevo trato fracase, aun si objetivamente las condiciones son distintas. También puede ocurrir con amenazas o concesiones: un incidente llamativo influye más que datos estadísticos.	Aportar datos objetivos y contexto. Para contrarrestar la disponibilidad, las empresas pueden proveer a sus negociadores de informes históricos y análisis probabilísticos que pongan en perspectiva los eventos. Discutir múltiples escenarios (mejor caso, peor caso, caso medio) en base a evidencia reduce la dependencia en un solo ejemplo vivido. Documentar lecciones de muchas negociaciones pasadas, en vez de guiarse por la más reciente, conduce a evaluaciones más equilibradas.
Sesgo de confirmación	Preferencia por mantener las cosas como están. En negociación esto se manifiesta en la reticencia al cambio: una parte podría rechazar un acuerdo beneficioso solo por no alterar la situación actual conocida. Este sesgo, ligado a la comodidad con lo familiar, puede hacer perder oportunidades de buenos acuerdos por miedo a lo desconocido.	Destacar el costo de no cambiar. Un negociador eficaz señala las consecuencias de mantener el statu quo (p. ej., “si no renovamos el contrato, podríamos perder X mercado”) para que la otra parte considere seriamente la propuesta. También se pueden proponer pruebas piloto o acuerdos temporales: esto reduce la sensación de cambio irreversible, mitigando la aversión al cambio.

Principio o sesgo	Impacto en la negociación	Estrategia práctica para empresas
Inercia del statu quo	Preferencia por mantener las cosas como están. En negociación esto se manifiesta en la reticencia al cambio: una parte podría rechazar un acuerdo beneficioso solo por no alterar la situación actual conocida. Este sesgo, ligado a la comodidad con lo familiar, puede hacer perder oportunidades de buenos acuerdos por miedo a lo desconocido.	Destacar el costo de no cambiar. Un negociador eficaz señala las consecuencias de mantener el statu quo (p. ej., "si no renovamos el contrato, podríamos perder X mercado") para que la otra parte considere seriamente la propuesta. También se pueden proponer pruebas piloto o acuerdos temporales: esto reduce la sensación de cambio irreversible, mitigando la aversión al cambio.
Principio de reciprocidad	Más que un sesgo, es un principio conductual: las personas sienten obligación de devolver favores. En negociación, pequeños gestos (ej. conceder algo menor, ofrecer ayuda o un obsequio simbólico) crean un ambiente cooperativo y presionan sutilmente a la contraparte a corresponder positivamente. La reciprocidad bien utilizada facilita un give and take que acerca a un acuerdo, reforzando relaciones a largo plazo.	Generar buena voluntad con concesiones estratégicas. Por ejemplo, una empresa puede empezar ofreciendo algo de valor para la otra parte (un descuento inicial, información útil gratuita, un gesto de cortesía) esperando que esto incline a la contraparte a responder con similar cooperación. Es importante que estos gestos sean genuinos y proporcionales, para construir confianza sin parecer manipulación.

Tabla 1. Sesgos y principios comunes de la economía del comportamiento y su influencia en la negociación, con recomendaciones para su gestión práctica.

Katie Shonk, en un artículo públicado en 2018, en el medio empresarial Expansión (México) y originalmente en la revista Negotiation de Harvard, se enfoca específicamente en el sesgo de anclaje en contextos de negociación. Katie Shonk explica que el sesgo de anclaje es "un sesgo cognitivo bien conocido en la negociación" que describe la tendencia a dar demasiada importancia al primer número presentado en una discusión, ajustando luego las expectativas de forma insuficiente alrededor de ese punto de partida. En otras palabras, la cifra inicial actúa como ancla psicológica incluso si es irrelevante.
El artículo ilustra el fenómeno con ejemplos concretos: en una simulación de clase en Harvard, un estudiante se esforzó por explicar por qué una oferta salarial de $10.69/hora era imposible de aceptar; finalmente, tras la negociación, el acuerdo se cerró exactamente en $10.69/hora. Otro ejemplo: si un candidato espera ganar $75,000 pero recibe una primera oferta de $45,000, es probable que su contraoferta se acerque a $55,000 (por debajo de lo que quería), influido por el ancla inicial baja. Estos casos muestran cómo quien lanza primero una cifra puede controlar la "zona" de la negociación.

Los estudios citados sugieren que los negociadores pueden lograr una ventaja haciendo la primera oferta y anclando la discusión a su favor. Si conoces bien el valor del trato y la Zona de Posible Acuerdo (ZOPA), conviene ser quien ponga sobre la mesa el primer número agresivo dentro de lo razonable. Por el contrario, si la otra parte establece un ancla inicial desfavorable, Shonk (apoyándose en el profesor G. Subramanian) recomienda desactivar ese ancla de inmediato. Antes de responder con otra cifra, se debe dejar claro que la oferta inicial es inaceptable, para evitar validar implícitamente ese marco.

Por ejemplo, citaron la respuesta: "Estamos a millas de distancia de ese precio", tras lo cual se propone la contraoferta propia. Este consejo es muy útil para negociadores empresariales: no dejarse arrastrar por el sesgo de anclaje del otro, sino marcar uno mismo la referencia o neutralizar la ancla inicial con firmeza. En síntesis, este artículo aporta evidencia de que el anclaje es real y ofrece tácticas concretas (primera oferta, respuesta al ancla) para aprovechar o contrarrestar este sesgo en negociaciones de salarios, ventas, etc.

En el blog profesional de la consultora Practikalia, Martín Tébar analiza tres sesgos comunes en negociaciones y cómo superarlos. La nota inicia señalando que en negociaciones –sea con un cliente o un empleado– los sesgos pueden impedir alcanzar acuerdos que serían mutuamente beneficiosos de forma racional, por lo que el primer paso para superar estos sesgos es ser conscientes de su existencia. Esta afirmación coincide con muchas otras fuentes: reconocer el problema es clave.
Los sesgos destacados en este artículo son: el efecto marco, el efecto anclaje y el exceso de confianza. Para cada uno, se brinda una explicación y recomendación práctica:

- Sobre el efecto marco, se recalca que las personas reaccionan distinto según cómo se les presente la misma información. Se da el ejemplo mencionado previamente: "20% de probabilidad de fallar" vs. "80% de éxito", que provoca respuestas diferentes. La recomendación es cuidar la formulación de nuestras propuestas para no activar sesgos negativos en la otra parte.

- En cuanto al efecto de anclaje, Tébar describe el mismo concepto: tendemos a aferrarnos a la primera información numérica aunque sea insuficiente o errónea. Añade que un negociador astuto puede sacar partido haciendo la primera propuesta agresiva para anclar, y sugiere cómo contraatacar un ancla inaceptable visibilizándolo claramente (por ejemplo diciendo "su oferta está muy lejos de cualquier cifra aceptable") antes de proponer la propia. Vemos que esta táctica coincide con la recomendación de Harvard mencionada arriba, reforzando su validez.

- Sobre el exceso de confianza, el blog menciona el efecto Dunning-Kruger: las personas menos competentes pueden tender a sobreestimarse más, y en general la mayoría somos demasiado optimistas sobre nuestras capacidades. En negociación, este sesgo de sobreconfianza "supone un freno a la hora de lograr acuerdos" porque genera esperanzas poco realistas y dificulta ponerse en el lugar del otro. La sugerencia es cultivar sentido autocrítico y apoyarse en el entrenamiento y la experiencia para contrarrestar esta tendencia.

En conclusión, Practikalia insiste en la importancia de la conciencia y la preparación: "saber que tenemos sesgos cognitivos es el primer paso para superarlos; los siguientes son armarnos de autocrítica y confiar en el entrenamiento y la práctica". Para las empresas, esto implica invertir en formación en negociación con enfoque en sesgos, simulaciones y feedback, de modo que los ejecutivos desarrollen reflejos para identificar sesgos en vivo y aplicar técnicas como las descritas. El

contenido de este artículo es de tipo divulgativo-consultivo, alineado con la literatura académica pero en términos accesibles, y su aplicación práctica es inmediata: cualquier negociador puede poner en práctica el consejo de reformular una propuesta o de revisar sus supuestos dos veces.

Por otra parte, el estudio de A.Makhmudova, "El impacto de los sesgos en las negociaciones internacionales B2B" es especialmente relevante por su enfoque aplicado al entorno empresarial internacional B2B. La investigación explora cómo los sesgos cognitivos influyen en la eficacia de negociaciones entre empresas de distintos países. Mediante análisis teórico y casos, la autora identifica tanto sesgos perjudiciales como principios conductuales útiles en negociaciones complejas.

Hallazgos clave: Los sesgos cognitivos juegan un rol significativo en las decisiones durante negociaciones B2B internacionales. En particular, se destaca que entre los sesgos más influyentes están el sesgo de confirmación, el sesgo del punto ciego (tendencia a ver sesgos en los demás pero no en uno mismo) y la heurística de disponibilidad. Estos sesgos actúan a nivel subconsciente y llevan a evaluaciones distorsionadas de la contraparte, barreras culturales más profundas y menor eficiencia comunicativa. Por ejemplo, un negociador puede infravalorar a un socio extranjero por prejuicios confirmatorios o basarse en un caso disponible de conflicto cultural y exagerar su importancia, dañando la comunicación. El estudio señala que comprender la presencia y mecanismos de estos sesgos mejora la calidad de las decisiones gerenciales y permite predecir mejor el comportamiento de socios en contextos globales.

Además, el estudio identifica tres principios cognitivos o de influencia social clave que pueden mejorar las negociaciones internacionales: autoridad, prueba social y reciprocidad. En entornos B2B globales: apelar al principio de autoridad (por ejemplo, respaldar una propuesta con la opinión de un experto reconocido) ayuda a generar confianza; usar la prueba social (mostrar que otros actores del mercado ya apoyan cierta idea o acuerdo) reduce la percepción de riesgo de la contraparte. Pero el más efectivo resulta ser el principio de reciprocidad, ya que establecer un intercambio de favores crea una obligación moral y sienta bases para alianzas duraderas. Aplicación práctica: En contextos internacionales, gestos como ofrecer asesoramiento gratuito o pequeños obsequios simbólicos a la otra parte resultaron particularmente efectivos – generan una presión cognitiva sutil por reciprocar y a la vez sirven como herramientas para construir confianza mutua. Este hallazgo sugiere que empresas negociando alianzas globales deberían considerar no solo aspectos económicos duros, sino también acciones de buena fe iniciales que activen la reciprocidad (p. ej., invitaciones, muestras de producto, favores iniciales), respetando las normas culturales.

En general, este estudio concluye que los sesgos pueden potenciar o poner en riesgo la eficacia de una negociación dependiendo de si se gestionan conscientemente o no. Su valor práctico radica en que recomienda aprovechar deliberadamente ciertos sesgos/principios (como la reciprocidad o autoridad) a la vez que mitigar los sesgos perjudiciales (como confirmación o exceso de confianza) en negociaciones empresariales internacionales. Para una empresa, esto se traduce en estrategias de negociación más sofisticadas: por ejemplo, capacitar al equipo en inteligencia cultural y bias awareness, y diseñar la negociación incorporando elementos de influencia positiva (expertos, casos de éxito de terceros, gestos cooperativos iniciales).
En suma, la literatura académica reciente apoya con datos que considerar los factores conductuales mejora los resultados negociadores en entornos corporativos complejos, añadiendo una capa "humana" a la tradicional preparación financiera/legal de un trato.

Conclusiones y recomendaciones.

La relación entre economía del comportamiento y negociación empresarial ofrece lecciones muy valiosas para directivos y profesionales de los negocios. Los ejemplos revisados muestran que muchos fracasos o ineficiencias en las negociaciones se explican por sesgos sistemáticos en cómo procesamos la información, evaluamos riesgos y valoramos ganancias o pérdidas. La buena noticia es que, al conocer estos principios, podemos intervenir para mejorar los resultados. A modo de síntesis final, se destacan tres recomendaciones clave para aplicar en empresas:

- Capacitación en sesgos y autoevaluación: Las empresas deberían entrenar a sus negociadores en identificar sus propios sesgos y los de sus contrapartes. Simplemente ser consciente de que todos tenemos puntos ciegos cognitivos cambia la dinámica – permite pausar y cuestionar una intuición antes de cometer un error. Varios expertos coinciden en que el conocimiento es el mejor antídoto: el negociador informado puede diagnosticar errores y evitar caer en trampas irracionales. Incluir talleres de economía conductual y role-plays de negociación en la formación interna ayudará a interiorizar estas ideas.

- Estrategias preparatorias basadas en sesgos: Antes de una negociación importante, incorporar el análisis de estos factores en la preparación. Por ejemplo, decidir deliberadamente la primera oferta para aprovechar el anclaje, pensar cómo enmarcar nuestras propuestas en términos atractivos para la otra parte, y planear posibles concesiones iniciales (por pequeñas que sean) para establecer reciprocidad. También planificar cómo neutralizar tácticas de la otra parte: ej., si sospechamos que intentarán anclar muy alto, estar listos para responder con datos objetivos que desacredi-

ten ese ancla. Este enfoque proactivo convierte los hallazgos de la economía del comportamiento en parte de la estrategia negociadora.

- Cultura organizacional que equilibre la racionalidad y la psicología: Finalmente, a nivel empresarial es útil fomentar una cultura donde las decisiones –incluidas las negociaciones– se basen en datos y análisis, pero integrando la comprensión de los factores humanos. Esto implica valorar la empatía y la escucha en los negociadores (para contrarrestar el sesgo de confirmación), incentivar la flexibilidad mental en lugar de aferrarse al statu quo, y usar técnicas de pensamiento de segundo orden (pensar cómo estamos pensando y negociando). Algunas organizaciones líderes ya aplican "nudges" internos o checklist cognitivos para sus equipos de negociación, asegurando que consideren diferentes perspectivas antes de cerrar una oferta.

En conclusión, al integrar la economía del comportamiento en la práctica de la negociación, las empresas pueden lograr acuerdos más eficientes y mutuamente beneficiosos. Lejos de ser "trucos" aislados, estos principios ofrecen un marco para entender y predecir cómo reaccionan las personas en la mesa de negociación. Como señala un estudio, los sesgos pueden ser una fuente de ventaja competitiva si se manejan conscientemente, o un foco de riesgo si se ignoran. La diferencia está en prepararse con antelación. Una empresa que entrena a sus negociadores para detectar heurísticas, evitar decisiones viscerales bajo presión y aplicar técnicas conductuales adecuadas (como ceder estratégicamente para ganar confianza, o presentar opciones de manera adecuada), verá mejoras tangibles en sus resultados de negociación – ya sea en cerrar tratos comerciales, resolver conflictos internos o fidelizar clientes clave. En el competitivo entorno empresarial actual, combinar la racionalidad económica con la perspicacia conductual se perfila como una de las mejores estrategias para negociar con éxito.

Borrador de contrato como herramienta de construcción de acuerdos sostenibles.

Aníbal José Concha Molinski.

Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Diplomado en Negociación de la misma casa de estudios (2018), Diplomado en Gobierno Corporativo y Compliance de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile (2022) y Diplomado en Regulación y Competencia de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (2023). Actualmente cursando Diplomado en Derecho de Energía de la PUC (2025).

Resumen.

Este artículo analiza el rol estratégico del borrador de contrato en negociaciones complejas. Lejos de ser un simple paso previo al contrato definitivo, el borrador se convierte en una plataforma que permite explicitar intereses, alinear expectativas y facilitar acuerdos sostenibles. A través de un enfoque teórico-práctico basado en experiencia, se sostiene que la calidad del borrador influye directamente en la creación de valor, la reducción de tensiones y la construcción de confianza entre las partes. Concluyendo que la elaboración de un borrador no debe entenderse como una formalidad jurídica, sino como un acto de diseño estratégico que incide en la calidad del acuerdo y la relación futura.

Abstract.

This article examines the strategic role of the draft agreement in complex negotiations. Far from being a mere preliminary step before the execution of the final contract, the draft functions as a platform through which parties can articulate their interests, align expectations, and facilitate the construction of sustainable agreements. Drawing on a theoretical and practical approach grounded in experience, the article argues that the quality of the draft has a direct impact on value creation, the reduction of tensions, and the development of mutual trust. It concludes that the preparation of a draft should not be viewed as a mere legal formality, but rather as a strategic design act that significantly affects both the quality of the agreement and the future relationship between the parties.

Palabras clave: Negociación – Contratos – Diálogo – Sostenibilidad
Keywords: Negotiation – Contracts – Dialogue – Sustainability

1. El borrador de contrato: mucho más que un documento preliminar.

En contextos de negociaciones complejas, el contrato suele percibirse como el resultado final del proceso. Sin embargo, esta visión minimiza el valor estratégico del borrador. Redactar un borrador permite organizar la estrategia negociadora, explicitar zonas de coincidencia y puntos de tensión, y prefigurar el contenido del acuerdo definitivo. Este documento transitorio puede funcionar como una herramienta de diálogo, permitiendo que las partes expresen de manera preliminar sus intereses, dudas y aspiraciones.

Su utilidad radica también en su carácter iterativo: un borrador no es estático, sino que se somete a rondas sucesivas de revisión que reflejan la evolución del entendimiento entre las partes. En este proceso, el lenguaje jurídico se convierte en vehículo de negociación, más que en barrera, sirviendo para traducir conceptos económicos, técnicos o incluso éticos, en obligaciones contractuales concretas.

"Su valor reside en alinear intereses, proyectar escenarios de implementación y determinar las expectativas respecto al cumplimiento del acuerdo"

En este sentido, el borrador no es la simple preparación de un acto jurídico definitivo, sino una instancia esencial del proceso de construcción de acuerdos. Su valor reside en alinear intereses, proyectar escenarios de implementación y determinar las expectativas respecto al cumplimiento del acuerdo, en una etapa donde aún existe margen para la creatividad, la reformulación y la flexibilidad.

2. Escuchar activamente a la otra parte: empatía para una redacción estratégica.

Un borrador eficaz se elabora con conocimiento detallado de la contraparte: sus objetivos, intereses, limitaciones, cultura organizacional y estilo de negociación. Esta información permite modular el lenguaje del documento y prever resistencias. Redactar estratégicamente desde la empatía implica considerar cómo será recibido el texto y anticipar posibles interpretaciones adversas.

En este marco, la empatía no opera como un recurso retórico o moral, sino como una competencia técnica clave. Permite distinguir entre objeciones de forma y objeciones de fondo, comprender el "por qué" detrás de cada reacción y ajustar el contenido del documento de forma proactiva.

Lejos de imponer condiciones, el borrador debe invitar al diálogo. En la medida que refleja comprensión de los intereses ajenos, se transforma en un gesto de colaboración, más que en una declaración unilateral de intenciones.

Un buen borrador es aquel que, aún cuando no es aceptado en su totalidad, permite que la contraparte se vea reflejada en él, lo que incrementa su disposición a negociar.

"En este marco, cada cláusula del borrador puede convertirse en un espacio de reconocimiento recíproco"

3. Negociar con intereses: cómo el borrador refleja lo que realmente importa.

Negociar con intereses significa entender qué es lo que verdaderamente motiva a las partes, más allá de las posiciones que externamente sostienen. En este marco, cada cláusula del borrador puede convertirse en un espacio de reconocimiento recíproco, donde se explicita no solo lo que se quiere, sino por qué se lo quiere.

Esto exige una redacción orientada a las motivaciones profundas, lo que se traduce en la inclusión de objetivos explícitos, declaraciones de principios y mecanismos de cumplimiento que no solo regulen conductas, sino que representen valores compartidos. Así, el contrato deja de ser un mero regulador de riesgos para convertirse en una herramienta de gobernanza.

Además, el uso de la escucha activa, con reglas de conversación claras, fortalece el proceso: escuchar genuinamente a la contraparte, confirmar lo comprendido y evitar interrupciones mejora la calidad del documento. El borrador así redactado se convierte en el reflejo de un entendimiento profundo y no meramente superficial, generando mayor estabilidad institucional para el acuerdo.

4. Monedas baratas y criterios de legitimidad: redacción táctica.

Identificar "monedas baratas" —elementos de bajo costo para una parte y de alto valor para la otra— permite introducir concesiones que maximizan valor sin sacrificar intereses relevantes. Incluir estos elementos en el borrador puede destrabar negociaciones y facilitar consensos.

Este tipo de cláusulas, además de cum-

plir una función táctica, fortalecen el clima de colaboración al generar la percepción de reciprocidad. Su valor radica en su impacto simbólico: aunque jurídicamente puedan ser menores, transmiten disposición a avanzar y reconocen la importancia de lo que para la otra parte es esencial.

Asimismo, la incorporación de criterios de legitimidad —como estándares de la industria, normas técnicas, referencias contractuales previas o prácticas reconocidas— robustece la racionalidad del texto. Esto reduce la carga emocional y subjetiva de la negociación, transformando el borrador en una propuesta objetiva y justificable. La legitimidad, en este contexto, actúa como ancla frente a la incertidumbre.

5. La creatividad como motor de soluciones sostenibles.

En negociaciones trabadas, el problema no siempre es la falta de voluntad, sino la escasez de ideas. El borrador puede abrir espacios para la innovación: mecanismos alternativos, fórmulas híbridas o cronogramas escalonados. Las sesiones de brainstorming entre partes, sin juicios prematuros, permiten que el documento evolucione desde lo convencional hacia soluciones inéditas.

La creatividad contractual —lejos de relativizar la seriedad del texto— refuerza su eficacia. Soluciones como cláusulas escalables o pactos de salida pactada, permiten adaptar el contrato a contextos cambiantes, sin necesidad de renegociaciones.

La creatividad contractual —lejos de relativizar la seriedad del texto— refuerza su eficacia. Soluciones como cláusulas escalables o pactos de salida pactada, permiten adaptar el contrato a contextos cambiantes, sin necesidad de renegociaciones.

En este contexto, la creatividad no es un adorno, sino una metodología al servicio de la resolución de conflictos y la creación de valor compartido. Aquello que se innova en el borrador muchas veces se consolida en la relación futura, generando un precedente de colaboración útil para contratos posteriores.

"...Son herramientas que refuerzan la sostenibilidad del pacto. Esta dimensión otorga al contrato una dinámica relacional y no simplemente ejecutiva."

6. Formalización, seguimiento y comunicación post-acuerdo.

El borrador también debe anticipar el futuro del acuerdo: cláusulas de revisión conjunta, comités de seguimiento o mecanismos de adaptación a escenarios cambiantes son herramientas que refuerzan la sostenibilidad del pacto. Esta dimensión otorga al contrato una dinámica relacional y no simplemente ejecutiva.

Incluir en el borrador referencias explícitas a hitos de cumplimiento, sistemas de información recíproca o mecanismos de resolución temprana de conflictos, otorga estabilidad y confianza al vínculo contractual. El contrato, entonces, no se agota en su firma, sino que proyecta una lógica de gobernanza continua.

Una vez alcanzado el acuerdo, la comunicación interna y externa cumple un rol fundamental. Informar adecuadamente los resultados, destacar los logros alcanzados y valorar el proceso negociador contribuye a consolidar una cultura organizacional centrada en la cooperación. Este relato compartido fortalece el compromiso de las partes e incrementa la legitimidad del acuerdo frente a terceros.

<u>Conclusión.</u>

El borrador de contrato, correctamente comprendido y redactado, constituye mucho más que un paso previo al acuerdo definitivo. Es una herramienta estratégica que refleja la calidad del proceso negociador, facilita la construcción de confianza y proyecta relaciones sostenibles. Su valor reside en su capacidad de anticipar conflictos, canalizar intereses y formalizar compromisos que beneficien a todas las partes involucradas.

Negociar no es solo cerrar un trato; es construir confianza, generar valor y encontrar soluciones mutuamente beneficiosas. En ese camino, el borrador se revela como una de las herramientas más potentes para diseñar acuerdos sólidos, anclados en la buena fe, la colaboración y la voluntad de avanzar juntos. Su elaboración no puede ser improvisada ni delegada sin reflexión: exige técnica, empatía, creatividad y visión de largo plazo.

Bibliografía:

Getting to yes: Negotiating agreement without giving in, Fisher, R. y Ury, W., Houghton Mifflin Company, Boston, 1981, 161 páginas.

Negociación: ¿Cooperar o Competir?, Saieh, C., Rodríguez, D. y Opazo, M., Ed. El Mercurio Aguilar, Santiago de Chile, 2006, 271 páginas.

Negociación, Tracy, B., Grupo Nelson, Nashville, 2015, 112 páginas.

Getting Ready to Negotiate: The Getting to Yes Workbook, Fisher, R. y Ertel, D., Penguin Books, Nueva York, 1995, 182 páginas.

Orden Público

Patricio Nobu Meneses Ishihara.

Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Máster en Arbitraje, Mediación y resolución de conflictos en Derecho Privado de la Universitat de València. Diplomado en Negociación, mención en Negociación estratégica avanzada y Mediación, de la Pontificia Universidad Católica de Chile(2023), Coordinador de Investigación del Programa de Negociación de la misma casa de estudios.

Resumen.

Este artículo analiza la noción jurídica de orden público como límite esencial a la autonomía de la voluntad y expresión de la soberanía estatal, con especial atención al arbitraje. El orden público se estudia en dos dimensiones: el orden público material, vinculado a los principios y valores fundamentales de la Constitución, y el orden público procesal, relacionado con el debido proceso y las garantías judiciales.

A partir de la jurisprudencia española, se diferencia entre orden público, normas imperativas e interés público, subrayando que se trata de un concepto dinámico y en constante evolución, clave para la validez de los laudos arbitrales y la preservación de los derechos fundamentales en contextos sociales cambiantes.

Abstract.

This article examines the legal notion of public policy as a fundamental limit to party autonomy and an expression of state sovereignty, with particular emphasis on arbitration. Public policy is analyzed through its dual dimensions: substantive public policy, linked to constitutional principles and fundamental values, and procedural public policy, associated with due process and judicial guarantees.

Drawing on Spanish jurisprudence, the text highlights the distinction between public policy, mandatory rules, and public interest, stressing that public policy remains a dynamic and evolving concept, essential for ensuring the enforceability of arbitral awards and the protection of fundamental rights in changing social contexts.

Palabras clave: Orden Público – Arbitraje – Jurisprudencia
Keywords: Public Policy Arbitration – Precedents

Definición Orden Público.

Definir qué se entiende por orden público no es una tarea pacífica, ni exclusiva del ámbito del arbitraje. En áreas como la limitación de la libertad contractual, la renuncia de derechos en derecho civil, o en actos contrarios a normas imperativas o prohibitivas, el orden público emerge como un límite al actuar de los particulares. Este concepto también actúa como filtro en la aplicación del derecho extranjero o en la ejecución de sentencias extranjeras dentro del territorio español, perfilando un horizonte claro sobre la soberanía estatal y su jurisdicción. Asimismo, el orden público cobra relevancia en el ámbito del *ius puniendi* estatal, al delimitar hasta qué punto el Estado puede ejercer sus atribuciones punitivas frente a conductas que atentan contra los valores fundamentales de la sociedad. Incluso, en el plano económico, se consagra como el poder-deber del Estado para garantizar condiciones igualitarias y racionales en el ejercicio de industrias y comercios.

Desde esta perspectiva, el orden público aparece como un concepto transversal en las distintas ramas del derecho. No escapa de esta influencia el arbitraje, donde el árbitro se ve compelido a respetar este principio. La omisión de su consideración puede dar lugar a la anulación del laudo.

En este sentido, es posible comprender el orden público como un límite a la autonomía de la voluntad de las partes y como manifestación de la soberanía estatal. Gonzalo Quiroga sostiene que *"en el arbitraje, el principio de la autonomía de la voluntad se encuentra estrechamente vinculado al orden público. Este último es, en definitiva, el encargado de delimitar la extensión y los límites de dicha autonomía*"´[1]. Sin embargo, no toda norma imperativa debe ser automáticamente considerada de orden público, lo que obliga a distinguir entre aquellas que sí lo son y las que no, como se analizará en el punto 3 de este capítulo.

Uno de los principales desafíos es la vaguedad e indeterminación del concepto. Ya la Audiencia Provincial de Madrid ha sostenido que *"no es exactamente coincidente con el de norma imperativa"[2]*, pues muchas normas imperativas no se refieren a la organización de la comunidad ni a sus principios fundamentales, y, en determinados ámbitos, no se requiere un carácter imperativo expreso para sustraerlos a la disponibilidad de los particulares.

En esta línea, Antonio M. Lorca Navarrete define el orden público como *"las limitaciones que afectan a la libertad del individuo a cambio del interés general que debe aceptar en base a la construcción de un orden necesario para la vida en comunidad"[3].* Desde una perspectiva axiológica, se concibe como una restricción a la individualidad, justificada en la búsqueda del bien co-

[1] GONZALO QUIROGA, M. Orden público y arbitraje internacional en el marco de la globalización comercial (Arbitrabilidad y Derecho aplicable al fondo de la controversia internacional), editorial Dykinson, S.L., 1º ed., Madrid, 2003, Pág. 160
[2] Sentencia de la Audiencia Provincial de Madrid 26 de octubre 2010 (AC 2010, 2052)
[3] LORCA NAVARRETE, A. y MATHEUS LÓPEZ, C., Tratado de Derecho de Arbitraje, ed. Instituto Vasco de Derecho Procesal, 6º ed., San Sebastián, 2003, Pág. 451.

mún, entendido como la finalidad para la cual existe una comunidad.

Ricardo Yáñez apunta en la misma dirección, al señalar que el orden público busca *"preservar la existencia y actividad de las instituciones fundamentales de la sociedad, haciendo prevalecer el interés general sobre el particular"[4]*. A su vez, Diez-Picazo considera que se compone de principios *"absolutamente obligatorios para la consecución del orden social en un pueblo y en una época determinada"[5]. En una perspectiva penal, Díaz Maroto y Villarejo lo define como "aquella situación que permite el ejercicio pacífico de los derechos y libertades públicas y el correcto funcionamiento de las instituciones y organismos públicos"[6].*

La profesora Vilar distingue entre un orden público material y otro formal[7]:

Orden Público Material.

Desde una visión sustantiva, el Tribunal Constitucional español ha definido el orden público como "*la organización general de la comunidad o el conjunto de principios jurídicos públicos, privados, políticos, morales y económicos que son absolutamente obligatorios para la conservación de la sociedad en un pueblo y en una época determinada"[8]. Esta definición incorpora elementos normativos, axiológicos y contingentes,* mostrando que lo esencial para el Estado varía según los tiempos. Lete Achirica sintetiza esta idea al señalar que el orden público material está relacionado con los principios, derechos y libertades consagrados en la Constitución[7].

Orden Público Formal

Desde una perspectiva procesal, el orden público se asocia a los principios y garantías mínimas del proceso. La Audiencia Provincial de Madrid lo define como "el conjunto de formalidades y principios necesarios de nuestro ordenamiento jurídico procesal"[10]. Lorca Navarrete agrega que debe atribuirse al concepto de orden público un alcance garantista, tutelando derechos fundamentales conforme a la jurisprudencia constitucional. Lete Achirica coincide al describirlo como aquel que impide la vulneración de los derechos fundamentales de la tutela judicial efectiva, consagrados en el artículo 24 de la Constitución Española.

En síntesis, el orden público debe interpretarse conforme a los principios constitucionales. Bartolóme advierte que no debe verse como un límite supraconstitucional, sino como un elemento que se interpreta de manera unitaria y sistemática con la Constitución.

[4] YÁÑEZ VELASCO, R., Comentarios a la Ley de Arbitraje, ed. Tirant Lo Blanch, 1º ed., Valencia, 2004, Pág. 878.
[5] DIEZ-PICAZO, L. y GULLÓN, A., Sistema de Derecho Civil, Vol. I, Madrid, 1986, Pág.382.
[6] DÍAZ-MAROTO Y VILLAREJO, J. Las faltas contra los intereses generales y contra el orden público en el código penal español, editorial Thomson Reuters, 1º ed., Navarra, 2009, Pág. 132-133.
[7] BARAHONA VILAR, S. Comentarios a la Ley de Arbitraje, Op. Cit., Pág. 1747.
[8] Sentencia del Tribunal Constitucional del 23 de febrero de 1989 (STC 1989,54)
[9] LETE ACHIRICA, J., Comentarios prácticos a la Ley de Arbitraje, editorial Lex Nova, 1º ed., Valladolid, 2004, Pág. 661
[10] Sentencia de la Audiencia Provincial de Madrid 26 de mayo de 2000. (AC 2000, 1993)

Interpretación Jurisprudencial.

Aunque la jurisprudencia no tiene efecto vinculante en el sistema jurídico español, resulta clave para delimitar el concepto de orden público.

- **Tribunal Constitucional**

En una sentencia del 15 de abril de 1986[11], estableció que *"no pueden reconocer ni recibir resoluciones dictadas por autoridades extranjeras que supongan vulneración de los derechos fundamentales y libertades públicas garantizados constitucionalmente a los españoles o, en su caso, a los españoles y extranjeros. El orden público del foro ha adquirido así en España un contenido distinto, impregnado en particular por las exigencias del art. 24 de la Constitución."*

Posteriormente, en los autos 116 de 1992[12], reafirmó que el orden público se impregnó del contenido del artículo 24 de la Constitución desde su entrada en vigor. También, en una sentencia de 2012[13], sostuvo que los requisitos legales para interponer recursos constitucionales son materia de orden público procesal, y por tanto, indisponibles para las partes o los tribunales.

- **Tribunal Supremo**

El Tribunal Supremo se refiere al orden público como una base fundamental en las cuales se construye el sistema jurídico de un país determinado y ningún acto puede ser contradictorio con este, al respecto ha señalado que: *"entendido el orden público como el conjunto de aquellos valores fundamentales e irrenunciables sobre los que se apoya nuestro entero ordenamiento jurídico, resulta incuestionable la incompatibilidad con el mismo de la poligamia; y ello sencillamente porque la poligamia presupone la desigualdad entre mujeres y hombres, así como la sumisión de aquéllas a éstos."*[14] Esto respecto a la posibilidad de existir un matrimonio polígamo dentro de España. Independiente de que los actores de este procedimiento eran de otra nacionalidad, no es posible concebir este tipo de conductas atentatorias al orden público y la moral, por lo que deberán adecuar su estilo de vida a lo que dispone el ordenamiento jurídico.

- **Tribunales Superiores de Justicia.**

El Tribunal Superior de Justicia de Madrid (2017) afirmó que los jueces no pueden revisar el fondo del laudo arbitral, señalando que: "Ley de Arbitraje no permite a la Sala de lo Civil y Penal del Tribunal Superior de Justicia, a la que ahora se atribuye la competencia para el conocimiento de este proceso, reexaminar las cuestiones debatidas en el procedimiento arbitral. La limitación de las causas de anulación

[11] Sentencia del Tribunal Constitucional de 15 de abril 1986 (STC 1986, 43)
[12] Auto del Tribunal Constitucional, Auto de 4 de mayo de 1992 (ATC 1992,116)
[13] Sentencia del Tribunal Constitucional del 24 de mayo de 2012 (STC 2012, 113)
[14] Sentencia del Tribunal Supremo de 14 de diciembre de 2017 (STS 2017,4539)

del laudo arbitral a las estrictamente previstas en el artículo 41 de esa Ley de Arbitraje, restringe la intervención judicial en este ámbito a determinar si en el procedimiento y la resolución arbitrales se cumplieron las debidas garantías procesales, si el laudo se ajustó a los límites marcados en el convenio arbitral, si éste carece de validez o si la decisión arbitral invade cuestiones no susceptibles de arbitraje."[15] Por lo que solo podría pronunciarse sobre su adecuación a las garantías procesales. El TSJ de Cataluña (2018)[16] añadió que el orden público opera como límite a la autonomía de la voluntad, para garantizar derechos constitucionales y la democracia social.

- **Audiencias Provinciales.**

La Audiencia Provincial de Madrid ha señalado que orden público no equivale a norma imperativa, señalando expresamente que: "*sin que, por otra parte, pueda identificarse orden público con norma imperativa o de ius cogens, ni el concepto de materia indisponible con su regulación en norma imperativa lo que conduciría directamente a la práctica exclusión del arbitraje en materia societaria.*"[17]. La Audiencia Provincial de Lugo (2018) [18] lo definió como el conjunto de principios que reflejan los valores que informan las instituciones jurídicas en un momento histórico determinado.

Normas imperativas, interés público y normas de orden público

Quizás a estas alturas y habiendo definido de forma genérica el concepto de orden público, sea importante distinguir entre "normas de orden público" y "el interés público", toda vez que podría existir la confusión de que todo lo que conlleva la consideración de orden público, y por lo tanto no entender de manera apropiado sobre lo que puede – y lo que no puede – ser causal de nulidad en materia arbitral.

A. Interés público.

Un aspecto importante y directamente relacionado con la idea de orden público, es la noción de interés público, toda vez que ambas forman parte del procedimiento en que la potestad estatal para regular las materias que puedan afectar a la sociedad. De la misma forma, el concepto de interés público es igualmente difícil de precisar.

Sin embargo, estas ideas no deben entenderse como conceptos que no tengan ninguna relación, toda vez que las normas de orden vienen a ser una materialización del interés público reflejado en una norma jurídica.

LÓPEZ PEÑA señala que el interés público "no es en esencia un hecho observable, solo lo es, cuando parte de una idea que se identifica con el ejerci-

[15] Sentencia del Tribunal supremo del 24 de enero de 2017 (STS 2018, 121)
[16] Sentencia del Tribunal superior de justicia de Cataluña el 8 de enero de 2018. (STSJCAT 2018,14)
[17] Sentencia de la Audiencia Provincial de Madrid del 1 de febrero de 2019. (SAPM 2019,70)
[18] Sentencia de la Audiencia Provincial de Lugo del 11 de abril de 2018 (SAPLU 2018,226)

cio del poder, sin tal relación sería imposible decantar con mayor grado de certeza que sería interés público y que no lo sería.

Para determinar si un hecho producido a razón del ejercicio del poder colectivo o institucional se afianza en la idea de interés público, es imperante contar con la fundamentación de dicha idea."[19]

Dándonos a entender, de esta forma, que el interés público y la norma de orden público vienen a ser ambas dos caras de una misma moneda. Por un lado, la legitimidad de la norma de orden público viene dado por su fundamento sobre el interés general y, por otro lado, el interés público adquiere materialidad a través de la dictación de las normas de orden público. Ambas nociones deben ser entendidas desde un aspecto contemporáneo del derecho y de lo que la sociedad, desde un "presente" determine que es lo que será considerado relevante para que el Estado lo materialice en normas de orden público.

B. Normas imperativas

Por último, las normas imperativas son otro término de fácil confusión con la noción de orden público. Al respecto, debemos definirlas en palabras de LLEDO y ZORRILLA como: "Aquella que imponen de modo absoluto a la voluntad de los particulares, en el sentido de que estos no pueden sustituirlas ni alterarlas" [20]. En este sentido se establece una relación de género y especie, por lo que no toda norma imperativa es de orden público, pero a la inversa, toda norma de orden público sí es imperativa. Al respecto, recordemos lo señalado por la sentencia de la audiencia provincial de Madrid citada con anterioridad, donde se señala que no puede identificarse orden público con norma imperativa o de ius cogens[21]. De esta forma, se verifica que los tribunales realizan esta misma distinción sobre las normas imperativas y de orden público.

[19] LÓPEZ PEÑA, E., Dilemas del orden público en el Derecho administrativo, editorial Thomson Reuters, 1º ed., Pamplona, 2018, Pág. 67.
[20] LLEDÓ YAGÜE, F. Y ZORRILLA RUIZ, M., Teoría general para un entendimiento razonable de los episodios del mundo del Derecho, editorial Dykinson, S.L., 1º ed., Madrid, 1998, Pág. 254.
[21] Sentencia de la Audiencia Provincial de Madrid del 1 de febrero de 2019. (SAPM 2019,70)

Hitos del Programa del Negociación UC

¿Sabías que el programa de Negociación UC desde su creación ha capacitado a más de 3.500 alumnos en pregrado, posgrado, profesionales, ejecutivos, dirigentes vecinales, sindicales y sociales, entre otros?

Por otra parte, a lo largo de estos 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.

La metodología de Negociación UC está al servicio de las personas y las instituciones.

De acuerdo a las encuestas de satisfacción aplicadas al final de nuestras actividades, más del 95% de los participantes de cursos y talleres cerrados afirmaron que lo recomendarían.

Talleres para empresas e instituciones.

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.

Curso de Mediación reúne a líderes UC y representantes del Arzobispado de Santiago.

Uno de los talleres más destacados realizados por nuestro programa fue el Taller de Mediación UC, una iniciativa conjunta entre el Programa de Negociación UC y la Oficina del Ombuds UC. Este espacio reunió a más de 25 profesionales, autoridades académicas y representantes del Arzobispado de Santiago, con el propósito de fortalecer las habilidades de mediación y fomentar herramientas para la gestión colaborativa de conflictos en contextos institucionales complejos.

El curso fue impartido por el director del Programa, profesor Cristián Saieh Mena, junto a los coordinadores académicos Ariel Fritz Cáceres y Patricio Meneses Ishihara. La instancia abordó, desde un enfoque práctico y reflexivo, herramientas fundamentales para el diálogo, la construcción de acuerdos sostenibles y la generación de climas organizacionales saludables.

Una participación especialmente significativa fue la de la profesora Pilar Cox, actual Ombuds UC, quien no solo formó parte del taller, sino que además compartió su visión sobre el rol transformador de estos espacios. En una reseña publicada por la Oficina del Ombuds, destacó que:

"El Taller de Mediación, dictado por el equipo del Programa de Negociación UC, es una forma concreta de hacer posible esta responsabilidad [de promover la buena convivencia universitaria]. En él reunimos a 26 personas, de diferentes unidades, que asumen el desafío de promover el buen trato, la convivencia y la resolución de conflictos… Gracias a la experticia del equipo pudimos aprender, aclarar dudas, ensayar y proyectar estas herramientas a nuestro trabajo diario, y principalmente, valorar el rol de quien apoya el encuentro."

- *Pilar Cox, Ombuds UC*

Entre los asistentes al taller se contó con autoridades institucionales como la Mediadora Estudiantil UC, Valeska Grau; la Directora de Personas, Florencia Marinovic; la Subdirectora de Desarrollo de Personas, Carmen Luz Urbina; la Directora (S) de Desarrollo Estudiantil, Priscilla Gallardo; y la Pro Secretaria General, Marisol Urrutia, además de representantes de distintas unidades académicas, profesionales del área psicosocial y la directiva de la FEUC.

Desde el Programa de Negociación UC valoramos profundamente esta instancia, que reafirma nuestro compromiso con una universidad que promueve la convivencia, la escucha activa y la resolución colaborativa de conflictos. Este taller no solo entregó herramientas técnicas, sino que también fortaleció los vínculos interinstitucionales que sustentan el diálogo y la colaboración en todos los niveles de nuestra comunidad universitaria.

Diplomado de Negociación

Por más de 20 años nuestro programa ha formado profesionales en el dinámico entorno de los negocios. La capacidad para negociar eficazmente y gestionar conflictos se ha convertido en una competencia esencial. Reconociendo esta necesidad, el Programa de Negociación UC ofrece el Diplomado en Negociación y Liderazgo para la Gestión de Conflictos, consolidándose como líder en la formación de profesionales y ejecutivos en Chile.

(Alumnos diplomado de Negociación 2024)

Este programa profundiza en la comprensión del conflicto como fenómeno social y comunicacional; al abordar aspectos claves como la confianza, el poder, la comunicación y la toma de decisiones.

A través del Sistema de Negociación UC, los participantes adquieren herramientas prácticas para alcanzar mejores resultados en sus negociaciones, manteniendo y fortaleciendo las relaciones interpersonales. El enfoque es realista y adaptable al contexto chileno, permitiendo enfrentar diversas situaciones con flexibilidad y eficacia.

Además, el diplomado enfatiza el desarrollo de habilidades de liderazgo basadas en el autoconocimiento y la efectividad personal, capacitando a los participantes para movilizar equipos hacia objetivos claros y gestionar estratégicamente los conflictos dentro de las organizaciones.

"Cursé este diplomado el año 2023, y lo recomiendo totalmente. Este programa me entregó herramientas excepcionales para mi desarrollo tanto profesional como personal, como la habilidad de practicar la escucha activa, ver más allá de las posiciones expuestas por las partes involucradas y facilitar vías de entendimiento que fueran comprendidas y aceptadas por los intervinientes. Estas competencias fueron sin duda claves para resolver conflictos que finalmente lograron beneficiar a todos los implicados.

Gracias a este curso, hoy me siento considerablemente más preparado y confiado para enfrentar los desafíos del mundo legal y contemporáneo."

Ignacio Ramírez, Abogado, Nota máxima diplomado de Negociación, mención en Negociación Estrategica Avanzada.

OBJETIVO GENERAL DE NUESTRO PROGRAMA

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 los profesionales y ejecutivos de organizaciones, como las empresas o instituciónes, 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.

FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE

PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN
2025