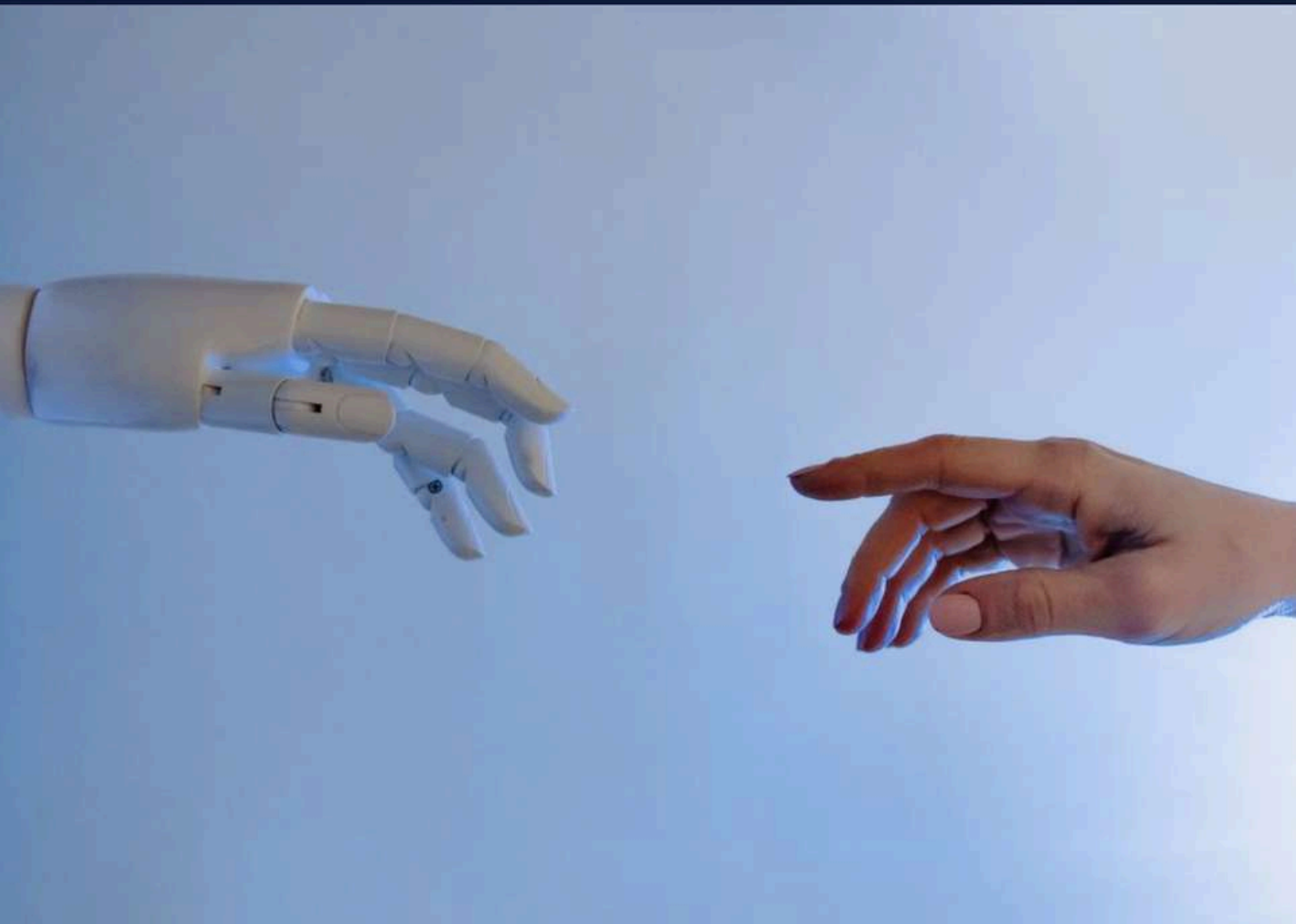
FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE

Anuario del Programa de Negociación

Número VII | 2026



FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE

ANUARIO DEL PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN

Número VII | 2026

Programa de Negociación

ANUARIO DEL PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN

Programa de Negociación UC, Pontificia Universidad Católica de Chile

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

Séptima edición: Octubre 2026. El Anuario del Programa de Negociación 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 407. Santiago, Chile. Teléfono: +56 9 5504 2367 / Correo electrónico: programadenegociacion@uc.cl

Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte ni registrada ni 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 del autor. Lo que está escrito en este libro es únicamente responsabilidad del autor. Todos los derechos reservados.

ÍNDICE

Editorial 7

Publicaciones breves 10
2.1 ¿Qué tipo de negociador debo ser?: Competidor o colaborador 10
2.2 Negociaciones del futuro: Preparación con inteligencia artificial 12
2.3 Emociones y Negociación 14
2.4 Conflictos sociales: volver a lo básico, volver a negociar 16
2.5 Un buen negociador es creativo y empático 17
2.6 Negociación e I.A. 19
2.7 Tu BATNA no es una hipótesis: es un plan ejecutable 21

Entrevistas al Programa 23
Columna destacada 26

Publicaciones Académicas 30
I.A. en la negociación: humanos versus máquinas 31
Analysis of Some Ethical Problems Posed by Online Dispute Resolution 40

Aporte de estudiante 55
Hitos y Actividades del programa 59
Oferta académica disponible 60

FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE

PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN

TE INVITAMOS · VERSIÓN 2027

DIPLOMADOS 2027

Formación aplicada en negociación, mediación y arbitraje, con la experiencia del Programa de Negociación UC.



DIPLOMADO EN

NEGOCIACIÓN Y LIDERAZGO

para la gestión de conflictos

INICIO	11 de mayo de 2027
CLASES	Martes y jueves, 18:00–20:45
FORMATO	Online en vivo · 144 horas

Dirigido a ejecutivos, abogados, mediadores, educadores, funcionarios públicos y líderes sociales.



DIPLOMADO EN

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS DE MEDIACIÓN Y ARBITRAJE

en alianza con el CAM Santiago

ENFOQUE	Teórico-práctico
CERTIFICA	Pontificia Universidad Católica de Chile
INICIO	Por confirmar

Dirigido a abogados de empresas e instituciones públicas, estudios jurídicos, organismos reguladores y otros profesionales.

Consultas e inscripciones
educacioncontinuaderecho@uc.cl

Fechas y condiciones sujetas a confirmación.

Editorial.

El Profesor Cristián Saieh Mena es el Director del Programa de Negociación. 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.



A nombre de todos los miembros y colaboradores del Programa de Negociación, tengo el honor de presentar la séptima edición de nuestro Anuario 2026.

Nos encontramos en tiempos significativos para todas las disciplinas. Vivimos una era de transformación tecnológica acelerada: la inteligencia artificial está redefiniendo industrias, roles profesionales y la forma en que tomamos decisiones. En este escenario, la negociación adquiere una dimensión inédita.

El período 2025-2026 nos ha invitado a reflexionar sobre estos cambios. ¿Qué lugar ocupa la negociación cuando los algoritmos participan de nuestras decisiones? ¿Cómo formamos profesionales capaces de aprovechar la tecnología sin renunciar a lo esencialmente humano?

Estas preguntas guiaron nuestros seminarios, talleres e investigaciones durante el año, y atraviesan buena parte de los trabajos que el lector encontrará en las siguientes páginas.

Y es precisamente por eso que las habilidades esenciales de la negociación —la empatía, la escucha activa, la creatividad y la construcción de confianza— se vuelven más valiosas que nunca. Ningún sistema puede reemplazar la capacidad humana de crear valor donde otros solo ven conflicto, de tender puentes donde parecen existir solo muros, de imaginar acuerdos que aún no existen.

La inteligencia artificial puede procesar datos, anticipar escenarios y sugerir estrategias. Pero la decisión de confiar, de ceder en el momento oportuno o de sostener una convicción sigue siendo profundamente humana. Esa certeza atraviesa cada una de las contribuciones de esta edición.

En este número, nuestros profesores, investigadores y estudiantes exploran temas que van desde los sesgos cognitivos y la economía del comportamiento hasta las herramientas contractuales y la mediación. Cada trabajo es testimonio de una comunidad académica viva, curiosa y comprometida con su tiempo.



Como equipo, estamos convencidos de que nuestra misión —formar personas capaces de dialogar, negociar e innovar en entornos complejos— es más urgente y relevante que en cualquier otro momento de la historia de este Programa.

Este anuario es una invitación a detenerse y mirar en perspectiva lo que hemos construido juntos. A través de sus páginas encontrará reflexiones, investigaciones y experiencias que dan cuenta de la vitalidad de nuestra comunidad. Agradezco a todos quienes lo hacen posible: profesores, investigadores, colaboradores y, muy especialmente, a nuestros estudiantes. Detrás de cada artículo hay horas de estudio, conversaciones exigentes y una genuina vocación por compartir conocimiento. Ese espíritu colaborativo es, quizás, nuestra mejor lección de negociación.

Quiero también destacar los hitos que marcaron este período: la consolidación de nuestro Diplomado en Negociación, el Taller de Mediación UC y el creciente diálogo con la profesión y la empresa, que enriquece nuestra docencia e investigación con problemas reales.

Los invito a recorrer estas páginas con la misma curiosidad y apertura que caracteriza a quienes negocian bien.

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



Como Programa de Negociación, tenemos un compromiso inquebrantable con la promoción del diálogo, la colaboración y las vías pacíficas para resolver conflictos. En esta ocasión estamos felices de presentar la VII versión de nuestro Anuario, donde los distintos colaboradores comparten sus reflexiones y experiencias en materias de negociación, mediación y liderazgo en un mundo en transformación.

Durante este año académico ampliamos nuestros talleres y cursos, incorporando metodologías activas, juegos de roles y casos que reflejan los dilemas reales de nuestro tiempo: acuerdos mediados por tecnología, equipos diversos y contextos de incertidumbre.

Ver a nuestros estudiantes transformar el desacuerdo en oportunidad confirma una convicción que orienta nuestro trabajo: formar buenos negociadores es, ante todo, formar personas que saben escuchar.

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

Como Coordinador de Investigación, es un honor presentar esta edición del Anuario a nuestra comunidad. En un contexto donde la tecnología avanza a pasos acelerados y los desafíos globales se complejizan, la difusión de herramientas de resolución de conflictos y negociación es fundamental para cultivar una cultura de diálogo y entendimiento. Esa es la tarea que asumimos desde la investigación: observar con rigor cómo negociamos, qué sesgos nos acompañan y qué herramientas nos permiten construir mejores acuerdos.

En esta edición compartimos avances sobre prejuicios y creencias en la negociación, orden público y nuevas herramientas contractuales. Los invito a leer, comentar y discutir estas páginas: el diálogo comienza aquí.

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



Publicaciones Breves

A continuación, una selección de columnas que han sido publicadas tanto en nuestro newsletter como en nuestro blog

¿Qué tipo de negociador debo ser?: Competidor o colaborador.

Columna escrita por Patricio Meneses Ishihara, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC.

¿Debo competir o debo colaborar? Esta es, quizás, una de las preguntas más comunes que nos hacemos antes de entrar a una mesa de negociación. La pregunta parece simple, pero la respuesta dista de serlo.

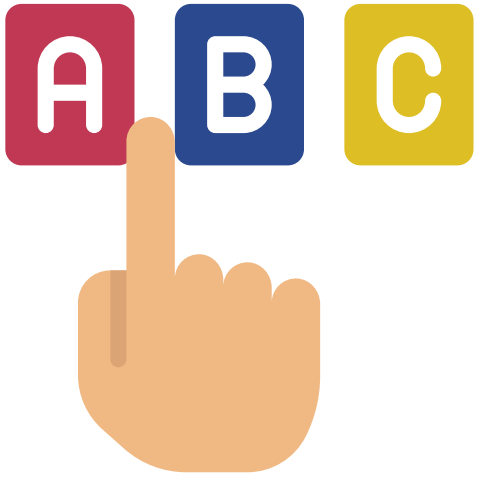


Los profesores A. Lax y K. Sebenius, del Programa de Negociación de Harvard, han catalogado esta interrogante como el "dilema del negociador". Ellos señalan que concentrarse únicamente en un estilo de negociación hará que nuestra negociación sea incompleta. Si somos demasiado competitivos, es posible que la relación se deteriore; en cambio, si somos excesivamente colaborativos, podríamos terminar dejando valor sobre la mesa.

Si centrarnos en un solo enfoque no es lo más adecuado, entonces el desafío está en lograr conciliar ambas dimensiones. Este equilibrio no suele surgir de forma intuitiva, lo que hace que la toma de decisiones durante la negociación se vuelva más desafiante. ¿Cuánta información debo compartir? ¿Debo ser abierto respecto de mis intereses o es mejor resguardarlos? Estas son preguntas que inevitablemente aparecen en el desarrollo de una negociación.

"... Si somos demasiado competitivos, es posible que la relación se deteriore; en cambio, si somos excesivamente colaborativos, podríamos terminar dejando valor sobre la mesa."

Existen distintos mecanismos que buscan ayudar a encontrar ese punto de equilibrio. Por ejemplo, estrategias que permiten identificar aspectos menos relevantes para nosotros que pueden transformarse en concesiones, lo que en negociación se conoce como cheap coins. También resulta útil definir con claridad nuestros rangos de negociación, de modo de distinguir aquellos puntos en los que debemos ser más competitivos y aquellos en los que podemos ser más colaborativos.



"... Entonces el desafío está en lograr conciliar ambas dimensiones..."

Sin embargo, el Programa de Negociación de Harvard también recomienda una técnica que puede resultar particularmente útil en este tipo de situaciones: las ofertas simultáneas de valor equivalente, conocidas como MESO.

En una negociación no estamos obligados a presentar una sola oferta a la otra parte. Nada impide que podamos proponer dos o más opciones al mismo tiempo.

"... Al ofrecer diferentes alternativas podemos comunicar nuestros intereses y, a la vez, conocer las prioridades de la otra parte..."

Las MESO consisten precisamente en presentar ofertas con características distintas, pero que para nosotros tienen un valor equivalente. Al ofrecer diferentes alternativas, por una parte podemos comunicar de forma sutil nuestros intereses y, al mismo tiempo, obtener información sobre las prioridades de la otra parte según la opción que prefiera.

Pensemos, por ejemplo, en una negociación sobre las condiciones de una oferta de trabajo. Se podrían presentar dos alternativas: una con mayor flexibilidad para teletrabajar, pero con una remuneración menor; y otra completamente presencial, aunque con mejores condiciones económicas.

Si el postulante opta por la segunda opción, probablemente podremos inferir que prioriza el aspecto económico.

Ofrecer múltiples opciones ayuda a evitar que la negociación se estanque en posiciones extremas y, al mismo tiempo, fomenta una dinámica más colaborativa sin perder de vista los puntos relevantes del acuerdo.



Negociaciones del futuro: Preparación con inteligencia artificial

Columna escrita por Gonzalo García Rosales, colaborador del Programa de Negociación UC.

El avance de la inteligencia artificial (IA) en los últimos dos años ha sido tan disruptivo como sorprendente.

Eso sí, es importante que las alternativas sean claras y equilibradas para evitar confusiones. Además, una vez que la otra parte elija una opción, puede ser útil abrir el espacio para que proponga ajustes que permitan mejorar aún más el acuerdo.

Basada en la columna del equipo de negociación de Harvard "El dilema del negociador".

"...Si bien posee ciertos riesgos, también es capaz de redefinir los límites de lo posible"

Ámbitos que anteriormente parecían exclusivos del pensamiento humano, como la creatividad, la toma de decisiones complejas o incluso la interpretación de señales sensoriales, han comenzado a ser transformados por tecnologías que parecían pertenecientes a la ciencia ficción.

Si en el pasado la tecnología se limitaba a procesar imágenes y sonidos, hoy en día estamos siendo testigos de avances en campos tan inesperados como el reconocimiento y la simulación de olores.

Es muy importante entender que un salto científico de esta magnitud –básicamente nuestra propia revolución industrial– si bien posee ciertos riesgos, también es capaz de redefinir los límites de lo posible.

Este tipo de tecnología abre las puertas a oportunidades sin precedentes que, con una preparación adecuada, pueden ser capitalizadas de forma estratégica.

Entre estas oportunidades, el campo de la negociación se perfila como uno de los más prometedores. El desarrollo exponencial de herramientas basadas en I.A., especialmente aquellas centradas en el procesamiento de lenguaje natural (PLN), está configurando un escenario en el que las dinámicas tradicionales de negociación pueden ser complementadas, e incluso transformadas, por la colaboración humano–máquina.

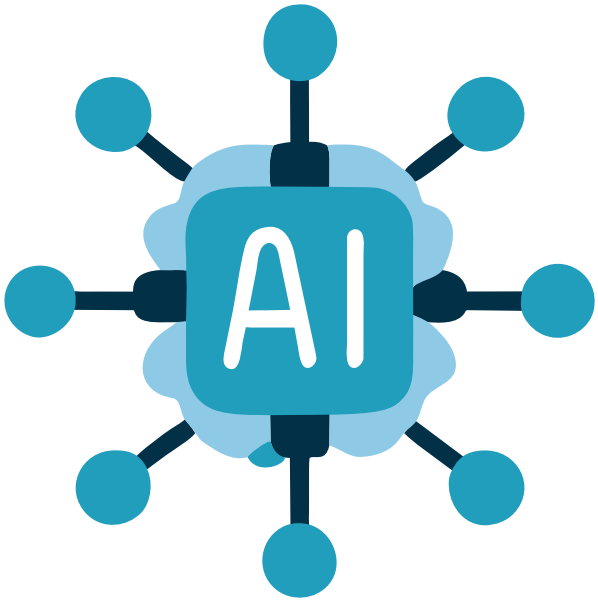
Este tipo de avances no hará más que seguir aumentando a pasos agigantados en los próximos años. Lo que antes estaba limitado por una base de datos insuficiente, hoy en día, con la existencia de internet, posee un potencial prácticamente infinito, y así también lo han demostrado las recientes inversiones millonarias hacia gigantes tecnológicos como el proyecto Stargate en OpenAI o las incipientes leyes de protección de datos que se han creado en varios países, entre ellos Chile.

"...proponer soluciones de manera casi autónoma, varias veces más rápido que cualquier negociador"

¿Qué podría ofrecer la inteligencia artificial a la negociación?

En esta materia, no solo hay una capacidad de comprender y generar texto, sino también un potencial de analizar patrones, detectar intereses implícitos, analizar y eliminar sesgos y proponer soluciones de manera casi autónoma, varias veces más rápido que cualquier negociador.

Por ello, es fundamental que los negociadores del futuro no solo dominen las habilidades tradicionales,



sino que también integren las posibilidades que la I.A. ofrece para anticipar escenarios, modelar estrategias y construir acuerdos más eficientes y personalizados.

En un área donde uno de los elementos más importantes es la preparación, hacerlo sin implementar estos nuevos modelos tecnológicos no solo va a llevar a soluciones poco óptimas, sino que se estaría perdiendo una oportunidad muy grande de poder ocupar finalmente a la negociación como un método de resolución de conflictos jurídicos alternativo que sea utilizado por la mayoría.

"... se estaría perdiendo una oportunidad muy grande de ocupar la negociación como método de resolución de conflictos..."

Sobre todo, en un país como Chile que, con un sistema judicial colapsado, lo necesita urgentemente.

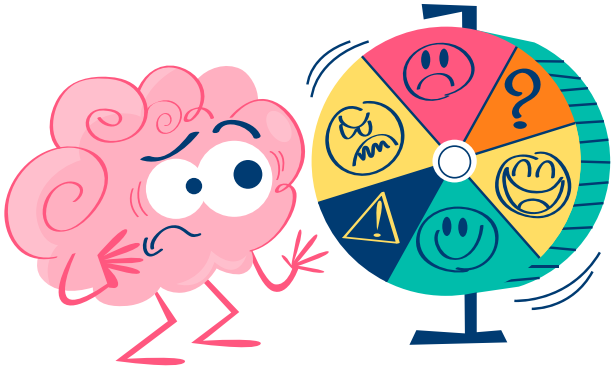
Las negociaciones del futuro ya no serán un enfrentamiento exclusivo entre dos partes humanas; serán un diálogo fluido, apoyado por sistemas capaces de procesar grandes volúmenes de datos en tiempo real, analizando factores contextuales, históricos y psicológicos –y por qué no, creando nuevos criterios objetivos– que hasta ahora podían permanecer invisibles en la mesa de negociación.

Esto no es simplemente adaptarse a la nueva realidad, sino prepararse activamente para liderarla. Las herramientas de I.A. no están diseñadas para reemplazar al ser humano, sino para empoderarlo con nuevas perspectivas y capacidades que amplifiquen su efectividad.

Emociones y Negociación.

Columna escrita por Carolina Larraín, Abogada, Docente y colaboradora del Programa de Negociación UC.

Muchas veces tenemos la sensación de que un manejo inadecuado de nuestras emociones ha impactado negativamente en el desarrollo de una negociación: los resultados fueron insatisfactorios, dañamos una relación de confianza, dejamos pasar oportunidades que no supimos aprovechar o no logramos comunicarnos asertivamente. Estas experiencias pueden llevarnos a concluir que las emociones son un estorbo o una dificultad insuperable en nuestras negociaciones.



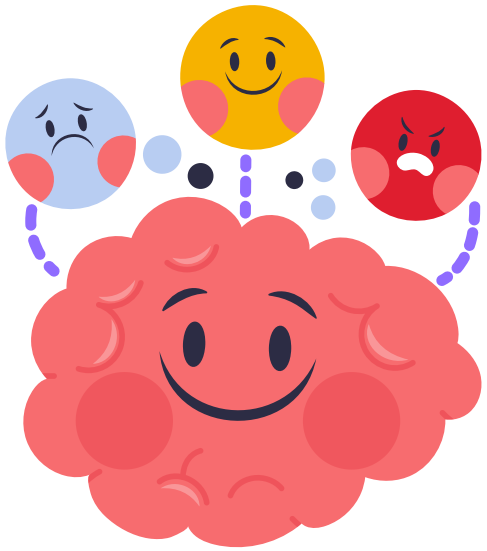
"... Tomar conciencia de la emoción cuando ella se presenta..."

Sin embargo, nuestras emociones son parte esencial de nuestra calidad de seres humanos. Ellas cumplen un rol fundamental de protección de nuestros límites y motivación de nuestro actuar. Las emociones son mecanismos biológicos que se activan con la ocurrencia de un imprevisto que interrumpe el fluir de nuestras vidas. Su función es ayudarnos, en una primera instancia, a protegernos del entorno que ha cambiado, para que luego podamos buscar una solución a la situación que enfrentamos. De esta manera, podemos decir que las emociones son naturales a nuestra esencia, inevitables y positivas en cuanto a su fin.

Teniendo presente lo anterior, el desafío consiste en integrar las emociones a las negociaciones, intentando evitar que ellas distorsionen del todo la realidad que percibe y construye cada parte negociadora. Se trata de evitar conductas de las que luego podamos arrepentirnos, dando a la emoción un uso efectivo para lograr determinados objetivos.

El primer paso para lograr aquello es tomar conciencia de la emoción cuando ella se presenta, tanto respecto del otro negociador, como de nosotros mismos y de las acciones o reacciones que surgen a propósito de la misma. Observarla, en definitiva, para poder interactuar con ella.

Existen herramientas en la negociación que nos ayudan para esta toma de conciencia, tales como una preparación exhaustiva, "subir al balcón", o invitar a nuestras negociaciones a observadores que puedan facilitar este proceso.



El segundo paso tiene que ver con legitimar la emoción que nos produce un determinado acontecimiento. Tendemos a juzgar, ocultar o combatir aquello que nos genera confusión. Legitimarla, por el contrario, nos llevará a un estado de aceptación que permitirá una intervención posterior más eficaz.

Por último, deberemos revisar el pensamiento asociado a la emoción: definir si se construyó sobre hechos concretos y validables, y si conviene manifestarla según el objetivo, la situación de poder y la capacidad de la contraparte para administrarla.

Conflictos sociales: volver a lo básico, volver a negociar

Columna escrita por Cristián Saieh, Director del Programa de Negociación UC.



El descontento actual de la ciudadanía es grave. En las distintas aristas de las demandas por el cambio institucional hay factores comunes como la negación del otro, su rechazo, descalificación y la victimización de los que sienten que sus derechos son aplastados. Es la tónica de las graves controversias que vivimos hoy; no hay duda de que muchas de las demandas sociales tienen justificación, no obstante las formas en que algunas de ellas se manifiestan nos obligan a reflexionar sobre las características de este conflicto para disponer de herramientas de solución adecuadas.

"...se pone en cuestionamiento nuestra institucionalidad completa"

Este conflicto social se ha mantenido en el tiempo y tiende a absorber la atención de todos, dejando poco espacio para comunicaciones no conflictivas; de esto precisamente se deriva su fuerza integradora ya que las partes involucradas en él olvidan sus diferencias internas para oponerse en bloque a la amenaza externa que en este caso son un sinnúmero de instituciones como entidades financieras, Isapres, gobierno, entre otras que se encuentran en el ojo de este huracán. En fin, se pone en cuestionamiento nuestra institucionalidad completa.

En la evolución de este conflicto ha existido una tendencia hacia la concentración de las partes involucradas lo que provoca que un conflicto multipartes se polarice en torno a solo dos oponentes principalmente: la denominada "calle" por un lado y el Poder Ejecutivo por el otro. Se han formado alianzas entre los más cercanos para presentar un frente común ante quienes representan una oposición mayor. Con esto, si bien el conflicto reduce su complejidad al referirse a un número menor de participantes, pierde la nitidez de los intereses en juego; precisamente por lo difusas y variadas que son se les llama a estas peticiones "demandas sociales" en que se engloban decenas de necesidades diversas.

Adicionalmente debemos tomar nota de que el conflicto está adquiriendo cada vez mayor intensidad, con una tendencia a subordinar el resto de las comunicaciones únicamente a la conflictiva. Muchas veces se utilizan medios para dañar al otro -encapuchados y tomas, por ejemplo- de

tal manera de hacer inviables sus propuestas y obligarlo a aceptar las condiciones puestas unilateralmente. Es la espiral de violencia que debemos detener.

> ***"Es la espiral de violencia que debemos detener."***

Cuando las demandas por el cambio institucional se instalan con tanta fuerza en la sociedad, no es el momento de la contradicción o la negación; es el momento de volver a lo básico: a negociar. Y las premisas que sustentan este proceso muchas veces se olvidan: prepararse exhaustivamente; pensar con claridad en los momentos de presión; capacidad de adaptación; control de las reacciones propias más que las de la otra parte y manejar el poder en caso de tenerlo y generarlo en el evento de no tenerlo. Éstas y no otras son las habilidades negociadoras clave a desarrollar por las autoridades a cargo de abordar y solucionar el conflicto y los representantes de los movimientos, tarea que, pese a parecer de sentido común, deja de serlo como lo evidencia el escaso avance en las conversaciones.

Columna publicada originalmente en Diario Financiero, el 7 de agosto de 2013.



Un buen negociador es creativo y empático

Columna escrita por Carolina Barriga Ch., Abogada y MBA UC, profesora del Programa de Negociación UC.

Vemos con frecuencia negociadores que, muy bien interiorizados de las características de su empresa o producto, generan consciente o inconscientemente una pauta de lo que buscan y ofrecen en las negociaciones algo así como un discurso de compra o venta.

El problema de estos patrones es que van limitando la necesaria creatividad y empatía con que todo negociador experto debe contar.

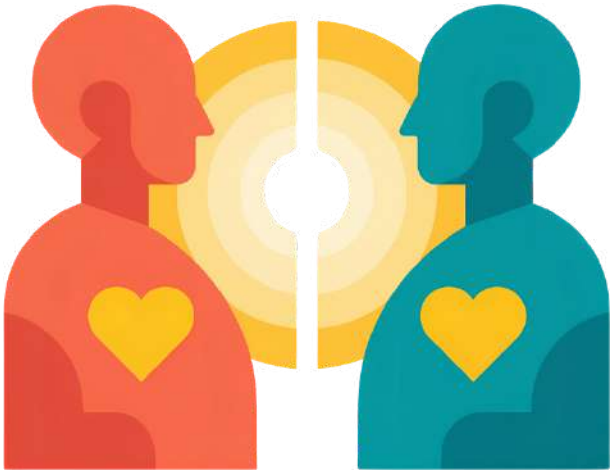
Una forma concreta de prepararnos para generar opciones y empatizar es llegar a conocer no sólo el mercado que aborda la otra parte, sino el rol que su

empresa juega en él, buscando los aspectos que la distinguen tanto ante al cliente final como en su funcionamiento interno.

Ello le permitirá al negociador comprender lo que la otra parte podría buscar en la negociación. No es lo mismo vender un equipo de aire acondicionado a un supermercado, cuyos clientes lo prefieren exclusivamente por precio, que a otro cuyo segmento está dispuesto a pagar más con tal de comprar en un lugar donde sentirse a gusto. Si bien los dos comparten la industria, es probable que el primero esté muy enfocado al precio y el segundo tenga los niveles de ruido del equipo entre sus intereses. Esta es información de fácil acceso, gran parte se encuentra en la red y específicamente en la misión y visión de la compañía. Luego, conocer algunos aspectos de la operación de la empresa abre al negociador nuevas posibilidades para generar soluciones que contribuyan a un acuerdo de mayor valor.

"Un negociador experto se informará previamente, y en la negociación, escuchará y observará a la otra parte."

Puede ser que al visitar las oficinas de una firma que recién se instala en Chile, usted vea que tiene poco espacio para guardar el material promocional que le comprarán, y que usted tenga suficiente en sus propias bodegas. En ese caso, si bien no puede bajar el precio, tal vez sí pueda ofrecerle entregas parciales. Estos antecedentes son más difíciles de obtener, sin embargo, un negociador experto se informará previamente, y en la negociación, escuchará y observará a la otra parte, de forma de conseguirlos.



"Una forma concreta para generar opciones es conocer el rol que la otra parte ocupa en el mercado."

Así, comprender la identidad y objetivos de la otra parte en el mercado y la forma en que se ha organizado para lograrlos, entregará al negociador una base concreta sobre la cual generar en la mesa de negociación nuevas opciones que respondan a los intereses de ambas partes.

Negociación e I.A.

Columna escrita por Gonzalo Sáez Pinochet, Abogado y LLM UC, Colaborador Programa de Negociación UC

Desde hace unos años vemos como cada vez la I.A. cumple más funciones, generando un gran cambio en los procesos y equipos de trabajo, incluso pudiendo llevar a cabo funciones de manera más independiente, como podría ser el análisis de un caso o la elaboración de un contrato, así como automatizar procesos. En este sentido, ¿qué ocurre respecto de la negociación? ¿puede la I.A. negociar por nosotros? Para mí la respuesta es clara, la I.A. es una tremenda herramienta de apoyo, pero no sirve para negociar por nosotros.



"Es una gran herramienta para la etapa de preparación de la negociación y durante esta, en la medida que la vayamos alimentando durante el proceso."

La I.A. es de gran ayuda en el manejo de la información relacionada con una negociación, tanto en el levantamiento como procesamiento de información, levantamiento de escenarios, entre otros, ya que tiene una gran capacidad para el manejo e interpretación de los datos. De esta manera, podría detectar incongruencias en los argumentos o antecedentes de las partes, identificar criterios de legitimidad y sus debilidades, así como también podría mostrarnos escenarios que quizás estamos pasando por alto. Es una gran herramienta para la etapa de preparación de la negociación y durante esta, en la medida que la vayamos alimentando durante el proceso.

Por otra parte, y donde la I.A. pareciera quedar corta, es en la mesa misma de la negociación. Es muy distinto negociar a resolver un conflicto. Si se le entregan los antecedentes de ambas partes a la I.A., esta podría entregar una solución al conflicto o a lo menos al conflicto aparente o puntual, pero no llevaría a

cabo un proceso de negociación, con sus distintas características y elementos. Aquí toman gran relevancia los intereses y las posiciones, ya que, si las partes no tienen claro sus intereses, y entregan antecedentes a la I.A. basado en sus posiciones, esta resolverá en esa misma línea, las posiciones. Pero como digo, la I.A. podrá resolver y buscar en base a los antecedentes una solución al conflicto, pero no vivirá ni desarrollará el proceso de la negociación. Simplemente resolverá en base a los antecedentes que se le entreguen, siendo más similar a una especie de sentencia (en base a los criterios que se le pidan) que de negociación.

"...siendo la comunicación un elemento esencial en cualquier proceso de negociación"

Tenemos que tener en cuenta que muchas veces las partes no transparentan sus verdaderos intereses, quedándose en las posiciones, y se llega a los intereses justamente por medio de la comunicación durante el proceso de la negociación, y es así como las partes pueden avanzar en pos de la satisfacción de estos, siendo la comunicación un elemento esencial en cualquier proceso de negociación. Pero si las partes se quedan netamente en el posicionamiento, no lograrán satisfacer necesariamente sus propios intereses, y por lo tanto al entregarle la información a la I.A., esta trabajará en base a posiciones.

¿En qué más queda corta la I.A. en la mesa? En la construcción de relaciones y confianza, lo que se logra por medio de una comunicación asertiva y efectiva; en lograr empatizar con la otra parte. El elemento humano y relacional, sumamente relevante en todo proceso de negociación, está fuera del alcance de la I.A.

"El elemento humano y relacional... está fuera del alcance de la I.A."

Es por lo anterior, que si logramos entablar una buena dinámica con la otra parte, en la que la confianza, la comunicación y la empatía tomen un rol que nos permita obtener suficiente información, generar un vínculo y una relación con la otra parte; y nos apoyamos en la I.A. como un potenciador durante todo el proceso de negociación, incluyendo su preparación; generaremos un escenario sumamente fértil sobre el cual trabajar y llevar el proceso de negociación, lo que contribuirá directamente en las opciones que se podrán desarrollar para llegar a un acuerdo que satisfaga de la mejor forma posible nuestros intereses.



Tu BATNA no es una hipótesis: es un plan ejecutable.

Columna escrita por Patricio Meneses Ishihara, Coordinador de Investigación del Programa de Negociación UC.

Pocas ideas del modelo de Harvard han sido tan citadas —y tan mal aplicadas— como el BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) o MAAN (Mejor alternativa a un acuerdo negociado). Fisher y Ury lo plantearon como una fuente de poder real y significativa en la mesa: no se negocia mejor por hablar más fuerte, sino por tener la posibilidad de retirarse de la mesa por una mejor alternativa que sea real, concreta y ejecutable.

El problema es que muchos negociadores confunden el BATNA con una expectativa. "Si esto no resulta, seguro encuentro otro proveedor" o "mi primo tiene esto a un mejor precio"; esto NO es un BATNA, es una simple proyección de hipótesis o deseos que no necesariamente son reales o alcanzables.

Como mencionamos, un verdadero BATNA debe cumplir tres condiciones mínimas. Debe ser real: la alternativa existe hoy en el mercado, no en nuestra imaginación. Debe ser concreta: con precios, plazos y condiciones ciertos y verificados, no estimaciones basadas en suposiciones o cálculos al ojo. Y debe ser ejecutable: si en la mesa no obtengo el resultado que satisfaga mis intereses, puedo tranquilamente retirarme de la mesa y recurrir a mi plan b sin ninguna clase de obstáculos legales ni operativos.

"...Un BATNA correctamente preparado calcula con precisión su punto de objetivo y de retirada..."

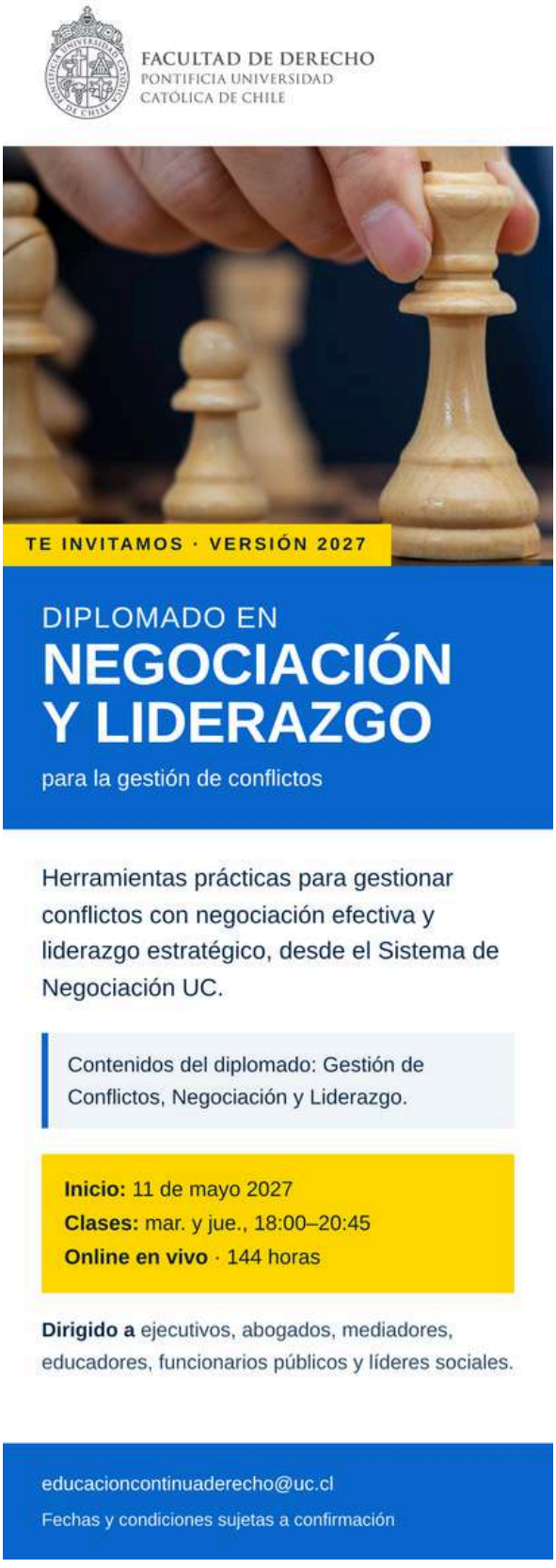
Esta distinción se vuelve determinante a la hora de preparar nuestras negociaciones. Un negociador con un BATNA correctamente preparado calcula con precisión su punto de objetivo y de retirada, siendo capaz de reconocer el momento preciso y exacto en que un "mal acuerdo" se vuelve peor que no llegar a ninguno. Un negociador con un Plan B irreal, en cambio, suele aferrarse a toda costa al resultado ofrecido en la mesa de Negociación por miedo, aceptando condiciones que en frío rechazaría sin tantas dudas.

Y esto también repercute en otro aspecto importante de la negociación, y

que quizás los negociadores ni siquiera llegan a analizar adecuadamente, que corresponde a la estimación del BATNA de la otra parte. ¿Qué alternativas reales tiene mi contraparte si no llegamos a acuerdo? ¿Cuán urgente es su necesidad? ¿Calibra bien sus alternativas para fijar sus rangos de negociación? Esta reflexión —mucho más cercana con la facilidad de obtener criterios de legitimidad como análisis de datos de mercado, historiales de transacciones previas, e información disponible— transforma la incertidumbre en estrategia, más aún con los modernos modelos de I.A. que reducen el tiempo para recopilar datos y establecer algoritmos de decisiones.

"...Preparemos y verifiquemos adecuadamente nuestro plan B."

La recomendación es simple de enunciar y exigente de cumplir: antes de la próxima negociación importante, no debemos preparar solo nuestros argumentos. Preparemos, y verifiquemos adecuadamente nuestro Plan B. El poder se manifiesta en la mesa de negociación, pero se construye fuera de ella.



Entrevistas al Programa

En esta oportunidad, hemos querido invitar a una destacada profesional de la mediación en Chile para conocer su trayectoria y su mirada sobre el presente y el futuro de este mecanismo de resolución de conflictos.

"La mediación es mucho más que un proceso: nos enseña una nueva forma de relacionarnos en torno al conflicto"

Entrevista a nuestra invitada **María Jesús Ovalle**.



María Jesús Ovalle es Abogada de la Universidad Católica y Jefa de la Unidad de Mediación del CAM Santiago.

¿Cómo llegó a especializarse en la mediación y qué le hizo quedarse en este campo?

Entré a estudiar mediación hace más de 10 años, buscando un camino profesional más colaborativo y que, de cierta forma, me hiciera más sentido.

Me encanta mi profesión: soy abogada de la Universidad Católica (institución a la cual estoy muy agradecida) y siempre me ha gustado mucho ejercerla. Sin embargo, fue durante el ejercicio de la misma que me di cuenta de la importancia de aprender a comunicarse, entender el comportamiento humano y analizar cómo actuamos ante el conflicto.

Me quedé y me he perfeccionado en este campo porque me apasiona ver todo lo que se puede ayudar a las personas con la mediación, sobre todo a las más vulnerables. En la mediación son las mismas personas involucradas quienes proponen la mejor forma de satisfacer sus intereses y de una forma rápida y efectiva.

¿En qué tipos de conflictos cree que la mediación tiene mayor potencial en Chile y por qué?

Creo que la mediación, como mecanismo, tiene potencial en todas las áreas del quehacer humano, porque es mucho más que un proceso: nos enseña una nueva forma de relacionarnos en torno al conflicto, a través de la cual buscamos comunicarnos desde los intereses y necesidades de las partes y no desde lo confrontacional.

Ahora bien, en aquellas materias donde existe un marco legal que fomenta o exige su utilización, podemos ver un impacto directo en su visibilización y adopción. La ley genera un impulso institucional decisivo al dar a conocer la mediación como una vía prioritaria y efectiva, permitiendo que la ciudadanía la legitime, confíe en ella y la incorpore en nuestra cultura de resolución de controversias. Es por eso que creo que es tan importante consagrar legalmente la mediación en nuestro procedimiento civil.

¿Cuáles son los errores más frecuentes que cometen las partes —o sus abogados— cuando llegan a una mediación?

Creo que entre los errores más frecuentes está no preparar bien la mediación. Como en toda negociación, es importante que tanto las partes como sus abogados preparen su caso, elaboren y trabajen un plan de negociación, aclaren sus intereses, conozcan su MAAN, etc.

Otro error frecuente es enfrentarse a la mediación como si se tratara de una instancia adversarial: muchas veces las partes y sus abogados no conocen los principios que inspiran todo mecanismo de mediación, como la voluntariedad, confidencialidad, protagonismo de las partes, el equilibrio de información en la mesa, buena fe, etc., y, por lo tanto, se manejan en ella como si fuera un juicio, lo cual dificulta el desarrollo del proceso.

¿Qué habilidades distinguen a un buen mediador?

Un buen mediador destaca por una clara comprensión de su rol facilitador de la comunicación. Mediante el uso efectivo de herramientas comunicacionales, logra clarificar los mensajes entre las partes y ayudarlas a generar múltiples opciones de acuerdo.

Asimismo, debe actuar como un referente del comportamiento esperado durante la sesión, proyectando un clima de serenidad, empatía y profesionalismo. Debe abstenerse de aconsejar a las partes para que el acuerdo nazca de ellas, y evitar presionarlas para que sean estas quienes tomen sus propias decisiones.

¿Cómo ha cambiado la mediación en Chile en los últimos años? ¿Qué avances valora más y qué falta aún por avanzar?

En mis más de diez años en el campo, he visto un avance enorme. Destaco el impulso académico que ha profesionalizado la mediación y visibilizado su impacto. Un gran hito es la Competencia de Mediación del CAM Santiago para estudiantes de pregrado, que va en su segunda versión con un éxito rotundo.

Por otro lado, la tecnología y las mediaciones a distancia acercaron esta herramienta a las personas; un ejemplo claro es la mediación en salud, hoy mayoritariamente virtual. Esto ahorra tiempo y recursos, aunque en mi opinión la presencialidad sigue teniendo un valor irremplazable para conectar desde el lenguaje no verbal y la empatía.

Hacia el futuro, el desafío clave es consagrar legalmente la mediación en el ámbito civil y comercial y, de esta forma, modernizar nuestra justicia civil.

"Los mediadores decimos que la mediación es un músculo que debemos estar ejercitando constantemente"

Si pudieras darle un solo consejo a un estudiante de derecho que quiere dedicarse a la resolución de conflictos, ¿cuál sería?

¡Que lo haga! Que se dedique a la resolución de conflictos porque cada día nos presenta desafíos nuevos, y es una disciplina muy dinámica y completa que abarca varios y diversos mecanismos, desde la negociación, mediación, conciliación, los Dispute Boards, la litigación, etc.

También le diría que estudie mucho y se profesionalice; es una disciplina que nos obliga a mantenernos constantemente mediando. Los mediadores decimos que la mediación es un músculo que debemos estar ejercitando constantemente ya que, al ser una disciplina tan dinámica, mientras más se ejercita, más se aprende, perfecciona y robustece. Por último, ¡le recomendaría que dentro de la resolución de conflictos eligiera la mediación!



Columna destacada

“Lo que callamos también habla”

Una mirada desde el coaching y el liderazgo a las conversaciones difíciles.

Por Josefina Arancibia, psicóloga organizacional y coach ejecutivo.

Lo que callamos también habla

Cómo abordar conversaciones difíciles antes de que el malestar se convierta en conflicto
Por Josefina Arancibia · Psicóloga organizacional y coach ejecutivo

Decimos “no importa”, pero seguimos pensando en lo que ocurrió. Aceptamos una tarea adicional, aunque sentimos que la distribución es injusta. Algo nos incomoda, pero preferimos esperar: quizás la otra persona se dé cuenta, quizás la situación cambie, quizás mañana ya no nos afecte.

En los procesos de coaching, especialmente con equipos, aparecen con frecuencia estos temas pendientes. Las personas reconocen que hay asuntos que todos perciben, pero que nadie pone sobre la mesa. A veces por temor a incomodar; otras, por no parecer exigentes o provocar una discusión.

Mientras tanto, el silencio comienza a tener un costo. Una incomodidad pequeña puede transformarse en pensamientos repetitivos, distancia y menor disposición a colaborar. Cambia la manera en que miramos a la otra persona: sus solicitudes nos pesan más y sus palabras empiezan a interpretarse desde el malestar acumulado. Hasta que un día una situación aparentemente menor desencadena una reacción intensa.

Quien está al frente puede sorprenderse. Quien explota también. Porque lo que aparece en ese momento lleva tiempo gestándose.

El miedo detrás del silencio

Las conversaciones difíciles suelen poner en juego algo que valoramos: una relación, la confianza, nuestra imagen o el sentido de pertenencia.

“Conversar a tiempo permite expresar una necesidad antes de que el resentimiento termine hablando por nosotros.”

Podemos temer que expresar una diferencia nos convierta en personas “conflictivas”. Que pedir ayuda se interprete como incapacidad. O que establecer un límite afecte el cariño o la aceptación de alguien importante.

Antes de hablar, imaginamos lo que el otro pensará. Anticipamos juicios, rechazo o consecuencias que todavía no han ocurrido. Y, a veces, esas

expectativas terminan decidiendo por nosotros.

También existe una barrera más íntima: minimizar lo que nos pasa. Nos convencemos de que estamos exagerando, de que deberíamos tolerarlo o de que nuestras necesidades pueden esperar. Así, no llegamos a darnos el espacio para escucharnos.

Preparar una conversación empieza precisamente ahí: reconocer que nuestra experiencia merece atención, aunque la otra persona pueda verla de manera diferente.

Antes de hablar, escucharnos

La primera pregunta es sencilla: ¿qué me gustaría que fuera diferente después de esta conversación?

Quizás necesitamos distribuir mejor las responsabilidades, aclarar una expectativa o pedir que nuestra opinión sea considerada. Definir ese propósito ayuda a ordenar el mensaje y a mantener el foco cuando aparecen emociones.

Luego conviene distinguir lo que ocurrió de lo que interpretamos. “Esta semana recibí tres solicitudes fuera del horario acordado” describe una situación concreta. “No respetas mi tiempo” expresa un juicio sobre ella.

Nuestras interpretaciones son parte de cómo comprendemos la experiencia, pero no siempre reflejan la intención del otro. Cuando las presentamos como certezas, podemos cerrar la conversación antes de que comience. Hablar desde hechos observables permite explicar el impacto sin tener que demostrar qué estaba pensando la otra persona.

Darle palabras a la necesidad

Detrás del malestar puede haber una necesidad que todavía no hemos expresado. “Siempre termino haciendo esto sola” puede revelar una necesidad de apoyo. “Nunca consideran mi opinión” puede mostrar el deseo de participar en decisiones que nos afectan.

Para reconocerla, podemos preguntarnos:

• ¿Qué situación concreta me está afectando?

• ¿Qué necesito y todavía no he puesto en palabras?

• ¿Qué puedo resolver por mi cuenta y qué requiere un acuerdo?

Identificar la necesidad ayuda a pasar de una queja general a una petición que el otro pueda comprender y responder. También permite reconocer que hay distintas maneras de atenderla.

Un espacio para conversar con calma

El momento importa. Hablar con prisa, delante de otras personas o cuando estamos emocionalmente sobrepasados puede dificultar que expresemos lo que queremos decir.

A veces necesitamos una pausa para ordenar las ideas. Esa pausa resulta útil cuando permite retomar el tema; si se prolonga indefinidamente, la conversación sigue pendiente.

Podemos comenzar con una invitación concreta: "Quisiera que conversemos sobre cómo estamos distribuyendo las tareas. Es importante para mí. ¿Podemos buscar un momento hoy?".

Tener tiempo y privacidad facilita la escucha. No necesitamos llegar sin emociones: necesitamos poder reconocerlas y expresarlas sin que ocupen todo el espacio.

De la incomodidad a una petición concreta

Una forma de organizar el mensaje es explicar qué ocurrió, cómo nos afectó, qué necesitamos y qué proponemos.

Por ejemplo: "En las últimas dos semanas asumí tareas adicionales que no estaban contempladas. Esto me ha llevado a extender mi jornada y me siento sobrecargada. Necesito que revisemos las prioridades. ¿Podemos acordar qué tareas mantengo y cuálés redistribuimos?"

Una petición específica permite explorar alternativas y comprobar después si hubo un cambio. "Necesito que me apoyes más" puede significar muchas cosas; acordar quién se hará cargo de una tarea vuelve ese apoyo observable.

La conversación también requiere escuchar. La otra persona puede aportar información que desconocíamos o proponer una solución diferente. Comprender su perspectiva nos ayuda a negociar sin perder de vista nuestra necesidad.

El coaching como espacio de preparación

Hablar a tiempo requiere práctica, conciencia y valentía. No siempre será cómodo, y algunas conversaciones necesitarán más de un encuentro. Sin embargo, expresar con claridad lo que nos pasa puede abrir una posibilidad que el silencio no ofrece.

"¿Qué conversación estoy evitando y qué costo está teniendo ese silencio?"



Publicaciones Académicas

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

IA en la negociación: humanos versus máquinas — Pág. 31
Patricio Nobu Meneses Ishihara

Analysis of Some Ethical Problems Posed by Online Dispute Resolution — Pág. 40
Felipe Barrera Orellana (artículo en inglés)

IA en la negociación: humanos versus máquinas

AI in Negotiation: Humans versus Machines

Patricio Nobu Meneses Ishihara

Abogado, Pontificia Universidad Católica de Chile. Máster en Mediación, Arbitraje y Resolución de Conflictos en Derecho Privado, Universitat de València. Coordinador de Investigación, Programa de Negociación UC, Facultad de Derecho, Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesor de Negociación y Mediación, Universidad Andrés Bello. Santiago, Chile. Email: pnmenese@uc.cl

Resumen.

Este artículo analiza el impacto de la inteligencia artificial en la negociación y se pregunta si las máquinas podrán reemplazar a los negociadores humanos. Tras revisar las aptitudes que caracterizan a un buen negociador, se examina cómo los sesgos cognitivos y las emociones influyen en la toma de decisiones, y cómo la I.A., al procesar información de forma instantánea, puede identificar intereses y zonas de acuerdo con mayor precisión y verse menos afectada por esos sesgos. Luego se discuten las limitaciones y los riesgos de estas herramientas, y se propone que el desafío no es competir con ellas, sino integrarlas en un modelo de negociador "centauro", en que humanos y máquinas se complementan.

Abstract.

This article analyzes the impact of artificial intelligence on negotiation and asks whether machines will be able to replace human negotiators. After reviewing the skills that characterize a good negotiator, it examines how cognitive biases and emotions influence decision-making, and how AI, by processing information instantly, can identify interests and zones of agreement more precisely and be less affected by those biases. It then discusses the limitations and risks of these tools, and argues that the challenge is not to compete with them but to integrate them into a "centaur" negotiator model, in which humans and machines complement each other.

Palabras clave: Inteligencia artificial, negociación, sesgos cognitivos, toma de decisiones, negociador centauro.
Keywords: Artificial intelligence, negotiation, cognitive biases, decision-making, centaur negotiator.

I.A. en la negociación: humanos versus máquinas.

"¿Podrá la I.A. reemplazarnos?" Esta es una de las preguntas más formuladas en los últimos tiempos en distintas áreas del conocimiento. El implacable avance de la tecnología nos ha dejado en primera fila para contemplar cómo muchas de nuestras aptitudes o habilidades han sido superadas en tiempo récord por una inteligencia que no come, respira o duerme. La negociación no ha sido ajena a esta realidad y es importante que reflexionemos sobre nuestro lugar en esta transición hacia la automatización.

Antes de hablar sobre la I.A., es necesario que nos planteemos otra interrogante primero: "¿Cuáles son las aptitudes o habilidades características de un buen negociador?" La verdad es que son tan variadas, que sería imposible nombrarlas todas. En lo que respecta a nuestro modelo de Negociación de la Universidad Católica, siempre se ha enfatizado en la preparación estratégica, la comunicación efectiva y la creación de valor. La inteligencia artificial, sin embargo, nos ha llevado a redefinir estas aptitudes y introducir un matiz significativo en cómo prevalecen incluso hoy. Antes de la irrupción de todas estas nuevas tecnologías, realmente existía una densa niebla que dificultaba identificar los intereses o alternativas no solo de la otra parte, sino también los propios. La inteligencia artificial es una herramienta que ha llegado a revolucionar nuestras vidas, de la misma forma que el internet o el smartphone nos dieron la posibilidad de tener información valiosa de forma instantánea y en la palma de nuestra mano. La I.A. es capaz de, a través de algoritmos, encontrar intereses y zonas de acuerdo de forma precisa y menos influenciada por los sesgos cognitivos que sí tenemos las personas. Tácticas negociadoras que recurren a exagerar información o directamente recurren a "bluff" se vuelven menos efectivas debido a la facilidad para contrastar con distintos criterios de legitimidad —como el precio de mercado, ley aplicable, opiniones de expertos, etc.— Entonces, la pregunta muta a "¿Qué le falta a la I.A. para ser un negociador de excelencia?"

La negociación en los últimos años ha incorporado la economía del comportamiento como un elemento necesario para dar lectura a las relaciones humanas. Considerar los sesgos, emociones o preferencias individuales ha sido fundamental para lograr acuerdos efectivos; no se trata necesariamente de lo más eficaz y eficiente, se trata de satisfacer lo que las partes quieren o necesitan. Por lo tanto, dependiendo de la respuesta a nuestras preguntas, podríamos considerar un cambio de paradigma en la negociación.

Negociación y toma de decisiones

Para entender con precisión lo que queremos señalar, es importante recordar que la negociación es una herramienta que no solo involucra aspectos racionales, sino que es influenciada, en gran parte, por aspectos emocionales. Nunca se trató de resolver las cosas con una calculadora y ver cuál era el mejor precio, sino que el acuerdo involucra un consentimiento de voluntades que pueden pensar de forma distinta y

que también han experimentado situaciones distintas. Esto provoca que las personas recurran a los "algoritmos humanos" para tomar sus decisiones, utilizando "atajos mentales" que pueden hacernos caer en verdaderas "trampas cognitivas".

De esta manera, los psicólogos D. Kahneman y Amos Tversky fueron reconocidos por sus trabajos en la teoría prospectiva, que establece cómo nuestras decisiones no son tomadas desde la perspectiva de un negociador puramente racional, sino que todas las personas se mueven entre dos "sistemas" que determinan sus decisiones. Por una parte, el sistema 1, que es intuitivo y emocional; y el sistema 2, que es mucho más analítico, pero lento.

No tenemos dudas de que esto es así, pero esto también lo saben las I.A. Y ante este tipo de agentes, esto se vuelve una ventaja si sabemos utilizarla, o una desventaja si lo utilizan en nuestra contra. Por otro lado, surge una pregunta que todos aquellos que confían ciegamente en las I.A. deben hacerse: ¿El razonamiento de las inteligencias artificiales es libre de sesgos? Quizás debido a la carencia de emociones humanas, gozan de una especie de "presunción de objetividad", aunque recientes estudios académicos han señalado que no es tan así.

Somos un libro abierto

La I.A. no es solo un chat en la esquina de nuestra pantalla que nos responde a nuestras preguntas; ella sabe manipularnos y busca la forma precisa de presentar la información para dejarnos conformes con sus respuestas. El hecho de que por una parte conozca nuestra forma de razonamiento y que por otro lado nosotros dependamos y confiemos en su fiabilidad, nos hace susceptibles de ser convencidos por la máquina.

Si un agente de I.A. nos ofrece 98,20 por ciento de probabilidades en vez de un 100%, nos lleva a la idea de una aparente rigurosidad matemática que no necesariamente es real, o que a través de esta forma de presentación nos disuade de rebatir. Y lo peor de todo, no sentirá culpa ni arrepentimiento por darnos este "empujoncito" hacia una dirección. Si la I.A. sabe que somos propensos a la "aversión a la pérdida" al presentarnos las opciones desde los riesgos antes que las ganancias, puede influir en nuestra decisión.

En el año 2025, un estudio publicado en la revista "Social Cognitive and Affective Neuroscience"[1] señaló que en el conocido juego "papel, piedra o tijera" —o cachipun en nuestro país— la clave de la victoria estaba en la aleatoriedad del resultado; los sujetos que se quedaban pensando en los resultados anteriores eran los que perdían. Sin embargo, recientemente la Universidad de Hokkaido[2] ha logrado cocrear con TDK un chip de inteligencia artificial que es capaz de leer los movimientos de la mano para anticipar la decisión del oponente, lo que implica la "invencibilidad" de la I.A. Esto es un reflejo de cómo la toma de decisiones se ve afectada por la irrupción de la I.A., incluso en tiempo real. Modelos más avanzados pueden llegar incluso a medir cómo nuestro estado emocional va cambiando en situaciones de mayor o menor presión, ajustando sus respuestas, concesiones o peticiones.

No se trata de un descubrimiento nuevo; se trata de que la negociación puede ser mucho mejor medida y corregida con la asistencia de la I.A. Existen personas que son mucho más abiertas a las propuestas directas y otras que desconfían. Que podamos dirigir el tono de la conversación hacia lo que sea más efectivo, con precisión quirúrgica, hacia una determinada persona es una gran ventaja.

Existe un caso que ilustra muy bien esa teoría. En el año 2022 se informó que la famosa cadena Walmart se asoció con la empresa Pactum, implementando la automatización de negociaciones con un estimado inicial de 89 proveedores, a través de un chatbot de I.A. El agente virtual no solo se dedicó a regatear precios, sino que, a través de calculados sistemas de concesiones y avisos de términos de contrato determinados por cada caso (30, 60 o 90 días), establecía un "paquete" de opciones, aprovechándose del sesgo de la paradoja de las opciones creando una falsa sensación de control. De esta forma, Walmart obtuvo un porcentaje de cierre del 64%[3].

Si pensamos bien, no es que con la I.A. se trate de revolucionar la negociación como la conocemos, sino que más bien podemos complementar al negociador humano teniendo en consideración estas brechas en la toma de decisiones encontradas por la disciplina de la economía del comportamiento. Si la asimetría de información es un factor determinante para la efectividad del sesgo de anclaje, o es fundamental para medir nuestro BATNA; cómo superar a alguien que tiene acceso a una vasta información, y de forma instantánea, acortando las brechas de la información que existen entre las partes. Bien pertiennte se vuelve la frase acuñada por Horst Eidenmüller "La máquina mueve primero y el oponente solo puede limitarse a elegir cómo recibirá el jaque mate en el siguiente movimiento" [4].

¿Está todo perdido?

Hemos visto las posibles amenazas que se proponen en la negociación con la irrupción de la I.A., y si bien el panorama puede sonar inicialmente como desolador, debemos también resaltar aspectos importantes y positivos que surgen con ella. Saber cuáles pueden ser nuestros sesgos y debilidades, nos permite corregirlos y sobreponernos para no caer en ellos fácilmente. La I.A. no se desconcentra, ni se cansa, ni tiene pausas para tomar aire. Tampoco rompe ni hace concesiones fuera de los parámetros asignados, ni tampoco es capaz de ceder a un ultimátum en base a la presión o el miedo.

En el caso de la negociación con Walmart, la mayoría de las empresas proveedoras se consideró satisfecha con la negociación automatizada, ya que consideraban que el agente era más objetivo y justo que las personas. De alguna manera, esta ausencia de emociones generó confianza y respeto. La interpretación de información técnica o incluso, superar el clásico problema de "la letra chica"[5] puede ser superada por la asistencia de esta I.A. que es incansable. Para el negociador que está en desventaja por no tener un asesoramiento legal, o ser un consumidor, puede ser una ayuda importante.

Por otro lado, el uso de I.A. permite evaluar estrategias y resultados de una forma

libre de sesgos discriminatorios como la pronunciación, el género y factores culturales; superando prejuicios que son difíciles de eliminar, aun sabiendo de su existencia. Incluso los propios modelos han tenido que aprender a desconfiar de sus primeras impresiones e impulsos, debiendo ser entrenados para ello. Si las máquinas se ven beneficiadas, ¿cuánto más podrían mejorar nuestras propias habilidades, simplemente ejercitando y practicando?

Pero la I.A. no es perfecta

Hasta ahora hemos visualizado situaciones donde la I.A. puede perjudicar o mejorar a las personas en una negociación. Pero ¿qué pasa cuando estamos ante una negociación con dos I.A. frente a frente? A pesar de lo "racional" y de las capacidades aparentemente superiores, surgen nuevos sesgos que no estaban considerados. Uno de ellos es "el sesgo de confirmación acoplado"[6] que a diferencia del sesgo de confirmación[7] clásicamente entendido, habla de un ciclo de retroalimentación en el que la I.A. va escalando el conflicto a través de la "autoconfirmación" de las interpretaciones que surgen en la negociación a través de los siguientes pasos:

- Legitimación objetiva: las partes al utilizar I.A., confían en sus posturas y argumentos objetivos.

- Interpretación en "Loop" o espiral: Si una de las I.A. interpreta cualquier argumento de la otra I.A. como hostil o amenazante, responderá de la misma manera.

- Retroalimentación continua: La respuesta agresiva, será respondida con otra igual o más hostil, lo que generará un espiral de escalamiento al "confirmar" el tono amenazante en cada intervención.

Pensemos, por ejemplo, en qué ocurre cuando dos sistemas de I.A. negocian entre sí. En teoría, si ambas fueran perfectamente racionales, deberían llegar rápido a un acuerdo óptimo. Pero cada I.A. tiene que adivinar cómo es la otra —si negocia duro o blando— a partir de sus respuestas, sin poder verlo directamente. Esa adivinanza puede fallar. El resultado es que, igual que nosotros, la I.A. también negocia con la otra parte como un libro cerrado: debe interpretar con información incompleta, y esa interpretación puede equivocarse tanto como la nuestra.

Al respecto, un estudio de la Universidad de Connecticut[8] ha establecido que la negociación entre distintas inteligencias artificiales puede llegar a demorar alrededor de un estimado de 2,98 rondas de negociación, siendo que las rondas que le toman a las personas llegar a un acuerdo es de 1,25 promedio. Si bien estas rondas en cantidad de tiempo son solo segundos para los agentes de conversación, esta iteración "innecesaria" puede devaluar el acuerdo entre un 21% al 34%. Esto nos lleva a redefinir el tiempo de la negociación entre un tiempo cronológico y un tiempo económico.

Esto puede llegar a ser muy perjudicial; ya que los discursos, narrativas o ideas se apartan exponencialmente; reduciendo las posibilidades de éxito de una negociación y la conservación de las relaciones. Incluso podría llegar a ser necesaria una I.A.

"mediadora" o "arbitral" para que pueda resolver los conflictos, dejándonos en el mismo lugar en el que existíamos antes de su irrupción en la negociación.

No sorprende entonces que se hayan empezado a establecer límites al desarrollo de I.A. El Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial[9] prohíbe de manera explícita los comportamientos manipuladores o engañosos que afecten a las personas y que provoquen un daño relevante, de forma especial a las personas que son más vulnerables. Podemos reconocer este tipo de efectos en redes sociales y conversaciones de "bots"[10] que van generando un clima adversarial en las conversaciones de dichas redes.

A esto se suma otro riesgo, distinto a los sesgos. Si dejamos que una I.A. lea y responda directamente a las propuestas de la otra parte, esas propuestas podrían contener instrucciones escondidas, pensadas para manipular al sistema sin que este se dé cuenta. A diferencia de un sesgo, que es un error involuntario, esto sería un engaño deliberado. Es una razón más para no dejar la negociación completa en manos de una máquina sin supervisión.

Esto no es un escenario lejano ni hipotético. En Chile, el sistema de compras públicas ChileCompra ya está probando herramientas automatizadas para evaluar las ofertas de proveedores. Según sus propias estadísticas, la implementación de sistemas de monitoreo inteligente le ha permitido ahorrar cerca de 381 millones de dólares durante 2025[11]. La pregunta de cuánta autonomía le entregamos a una máquina en un proceso de negociación no es cosa del futuro: ya se está respondiendo, hoy, en procesos que hace pocos años eran completamente humanos.

¿Entonces, somos necesarios?

La I.A. se prepara de mejor manera, hace cálculos rápidos, no se deja llevar por las emociones y hasta corrige sus propios sesgos; a priori, es aparentemente perfecta y nos ha dejado obsoletos. Sin embargo, esa conclusión es demasiado apresurada. Los límites de la inteligencia artificial se encuentran justamente en el denominado "factor humano" que constituye la esencia de la negociación humana. Algunas de las ventajas que todavía no son capaces de superar las máquinas son:

– La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar de otro; todavía es una característica propia de los humanos. La I.A. quizás pueda repetir fórmulas y patrones de cortesía, pero todavía no comprende realmente lo que sentimos las personas al otro lado de la mesa. La capacidad de perdonar un comportamiento hiriente al entender que es producto del cansancio o de la personalidad de la otra parte es algo que la I.A. no podría interpretar de otra forma que no fuese una amenaza. Esto podría arruinar muchas negociaciones que a través del reconocimiento o empatía podrían ser fácilmente resueltas, e incluso utilizar estas situaciones para mejorar las relaciones.

– La confianza es fundamental para construir acuerdos a largo plazo. Las negociaciones más importantes implican un cuidado especial en la relación. ¿Cuántos acuerdos se han cerrado en un café o cena de negocios? La I.A. es incapaz

de generar esta cercanía que puede generar la intimidad o una conversación personal. Por eso, el uso de la I.A. se limita a aquellas negociaciones rutinarias y de menos importancia; es imposible "programar" confianza.

- En negociaciones donde la torta es de tamaño fijo, la I.A. es excelente para determinar cómo repartirla. Sin embargo, la creación de valor y encontrar respuestas que no se encuentran en la información disponible son consecuencias propias de la creatividad humana. Es muy complicado para una máquina salirse de "los scripts" o libretos previamente programados.

- Si bien hasta las I.A. tiene reglas que debe respetar, ellas dependen de que hayan sido previamente programadas. Existen reglas más o menos claras, como la Ley o las decisiones de la autoridad. Pero ¿y las reglas que dependen de factores más éticos o morales? ¿Una I.A. programada en contextos corporativos europeos, considerará aspectos culturales africanos? ¿Aceptar tratos desventajosos para evitar traicionar a otro, o por honestidad, es algo que realmente podría considerar una máquina? La moralidad es un elemento que la I.A. todavía no es capaz de superar. Hoy se habla del "efecto Babel" en la interacción con las I.A., en cuanto todos los prompts, respuestas y razonamientos se hacen en inglés; independientemente del idioma del usuario, eliminando las particularidades culturales de cada lenguaje[12].

– La I.A. no está libre de sesgos. Vimos anteriormente cómo incluso se han generado nuevos sesgos a través de la negociación entre I.A., pero también existen estudios que demuestran que las máquinas también pueden ser, incluso, víctimas de sesgos tradicionales como el anclaje.[13] Esto también es un factor que debería llevarnos a replantear su fiabilidad en los razonamientos.

– El problema de improvisar. El modelo de negociación UC enfatiza la importancia de la preparación y de evitar improvisar innecesariamente. En este caso, la improvisación se vuelve una virtud que la I.A. no puede replicar adecuadamente. Reconocer partes que no han sido identificadas en la negociación, intereses cruzados y términos vagos; todavía siguen siendo un terreno más favorable para el humano que para la máquina. La mesa de negociación no avisa cuando cambian las reglas del juego y esa es una desventaja importante para la I.A.

– Los silencios. El silencio también comunica, ¿cómo puede ser interpretado por una máquina que no es realmente capaz de empatizar, frente a un humano que entiende las emociones? ¿Será un silencio incómodo, o está pensando, o quizás tiene algún problema personal? Las personas son capaces de atribuirle el efecto más adecuado a la situación.

El negociador centauro

Cuando el maestro del ajedrez Kasparov perdió el duelo contra la máquina de IBM en 1997, acuñó la idea de un jugador centauro compuesto por una mitad humana y otra I.A. Después de lo expuesto, quizás esta respuesta sea la misma para redefinir al nuevo negociador. La verdad es que es más probable que el futuro de la negociación requiera de este negociador híbrido, así también lo cree una publicación de

"negotiation today", identificando también la idea de este negociador centauro[14]. Maximizar las virtudes de la I.A., recopilar y procesar cantidades abismales de información en un corto periodo de tiempo, modelar y simular negociaciones, encontrar alternativas y anticipar las de la otra parte. Mientras que solo el humano puede ser capaz de aportar empatía, generar confianza, leer silencios, crear intimidad y ser creativo cuando los caminos están cerrados.

Surge aquí una pregunta obvia: si el negociador centauro necesita que el humano esté siempre presente, ¿no se pierde la eficiencia que promete la I.A.? La respuesta no es vigilarlo todo, sino saber elegir el momento: dejar que la máquina resuelva lo repetitivo y reservar nuestra atención para los instantes de mayor tensión o ambigüedad, que son justamente los que ella no sabe leer.

La I.A. no viene a reemplazar al ser humano, viene a confirmar que somos irremplazables. Por más objetivas que pretendamos que sean las condiciones de una negociación, siempre habrá algo de subjetividad. En ese sentido, la I.A. es una aliada importante a la hora de tareas mecánicas —preparar planillas, redactar borradores, repasar cláusulas, recopilar información— para que podamos enfocarnos en el elemento que moviliza la negociación, las relaciones humanas.

Notas

[1] Denise Moerel, Tijl Grootswagers, Jessica L L Chin, Francesca Ciardo, Patti Nijhuis, Genevieve L Quek, Sophie Smit, Manuel Varlet, Neural decoding of competitive decision-making in Rock–Paper–Scissors, Social Cognitive and Affective Neuroscience, Volume 20, Issue 1, 2025, nsaf101, https://doi.org/10.1093/scan/nsaf101

[2] TDK Corporation (2 de octubre de 2025). TDK develops prototype of analog reservoir AI Chip capable of real-time learning. https://www.tdk.com/en/news_center/press/20251002_01.html

[3] Van Hoek, R., DeWitt, M., Lacity, M., & Johnson, T. (8 de noviembre de 2022). How Walmart Automated Supplier Negotiations. Harvard Business Review. https://hbr.org/2022/11/how-walmart-automated-supplier-negotiations. Véase también: Eidenmüller, H. (18 de noviembre de 2024). Game Over: Facing the AI Negotiator. The University of Chicago Law Review Online (89 contratos renegociados y 64 % de acuerdos; HBR informa después un 68 % de cierre).

[4] Eidenmüller, H. (18 de noviembre de 2024). Game Over: Facing the AI Negotiator. The University of Chicago Law Review Online.

[5] Haciendo referencia al problema que presenta la información de aquellos contratos que terminan firmándose sin leer por la dificultad en su redacción y tamaño.

[6] (Coupled Confirmation Bias o CCB, por sus siglas en inglés) Concepto propuesto por el abogado mediador Andrzej Jakubiec.

[7] El sesgo de confirmación - descubierto por Peter Cathcart Wason en los años 60'- refiere a la tendencia de buscar fuentes de información o estudios que confirmen nuestras creencias, restándole valor a las que las desacreditan.

[8] Liang, C., & Xu, F. (2026). When LLM Agents Negotiate: Private Information and Dynamic Bargaining in Supply Chains. arXiv preprint arXiv:2608.07538. https://doi.org/10.48550/arXiv.2608.07538

[9] Artículo 5º, Capítulo II del reglamento de Inteligencia Artificial de la Unión Europea.

[10] Programa diseñado para automatizar tareas repetitivas siguiendo reglas de una persona o I.A.

[11] ChileCompra (28 de julio de 2026). Cuenta Pública Participativa de ChileCompra destaca ahorros por US$ 381 millones en 2025 y presenta nuevas herramientas con inteligencia artificial para 2026. https://www.chilecompra.cl/2026/07/cuenta-publica-participativa-de-chilecompra-destaca-ahorros-por-us-381-millones-en-2025-y-presenta-nuevas-herramientas-con-inteligencia-artificial-para-2026/

[12] Sinha, S., Kumar, H., Mandapati, A. R., Sakhuja, R., & Kumar, D. (2026). The Language of Bargaining: Linguistic Effects in LLM Negotiations. arXiv preprint arXiv:2601.04387v2.

[13] Se han analizado los modelos de I.A. más reconocidos y se ha señalado que entre el 22% al 61% de los casos han caído en el sesgo anclaje. Huang, Y., Bie, B., Na, Z., Ruan, W., Lei, S., Yue, Y., & He, X. (2026). Understanding the Anchoring Effect of LLM with Synthetic Data: Existence, Mechanism, and Potential Mitigations. arXiv preprint arXiv:2505.15392v2.

[14] Fuente: https://negotiationtoday.com/ai-at-the-negotiating-table-transforming-deal-making-across-the-world/



Analysis of Some Ethical Problems Posed by Online Dispute Resolution

Análisis de algunos problemas éticos que plantea la resolución de disputas en línea

Felipe Barrera Orellana

Abogado, Universidad de Chile; Master of Laws (LL.M.) in Litigation and Dispute Resolution, University College London (UCL). Master of Business Administration (MBA), Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesor de Derecho Civil, Facultad de Derecho, Universidad de Santiago de Chile. Abogado Integrante, Ilustrísima Corte de Apelaciones de Santiago, Periodo Judicial 2026. Santiago, Chile. Email: fibarrera@gmail.com, felipe.barrera.o@usach.cl

Resumen.

Este artículo tiene por objeto explicar cuáles son, a nuestro juicio, los desafíos éticos más importantes en el marco de la resolución de disputas en línea u online, considerando las principales características envueltas en los procesos de resolución de disputas, tales como los derechos de las partes, deberes y el propósito de la justicia. En consecuencia, se argumenta implícitamente que algunos desafíos son más importantes que otros.

Abstract.

This article seeks to explain what are, under our point of view, the most important ethical challenges presented by Online Dispute Resolution, taking into account the main features involved in dispute resolution processes, such as parties' rights, duties, and the purpose of justice. Consequently, I implicitly argue that some challenges are necessarily more important than others.

Palabras clave: Resolución alternativa de conflictos, resolución de conflictos en línea, tecnología en línea, ética, privacidad, confidencialidad.
Keywords: Alternative dispute resolution, online dispute resolution, online technology, ethics, privacy, confidentiality.

INTRODUCTION

Technology has had a significant impact on almost every field of human activity, providing new ways to accomplish different goals. In this regard, dispute resolution is no exception, and technology has been increasingly adopted "to support or fully facilitate one or more traditional alternative dispute resolution methods",[1] using the internet and new digital applications to conduct and resolve disputes. This field is known as online dispute resolution ("ODR"), and is used in a large variety of conflicts, such as e-commerce, family disputes, domain name registration, child abduction cases, amongst others. Furthermore, as Van Arsdale states it has been proposed for use in even more areas[2] and currently the field of ODR is not only private, but also connected to, and supported by, the public within the sphere of traditional courts that develop their own online platforms.[3] In this regard, Susskind has argued that for tomorrow's lawyers, appearance in physical courtrooms may become a rarity.[4] In sum, ODR includes both online versions of ADR and online court proceedings.

The use of ODR has increased considerably. For instance, a variety of techniques have been used on eBay to resolve over 60 million disputes each year, whilst in England and Wales the Ministry of Justice has also adopted ODR.[5]

ODR has significant advantages compared to traditional litigation, e.g., it increases access to justice (especially in relation to low-income people); it is efficient in terms of time and financial cost; because of its essential nature, there is no need to resolve issues of jurisdiction; it is accessible at all times; and, as with ADR, it helps to alleviate the work of traditional courts.[6]

However, as the internet and its associated technologies are involved, a number of ethical problems and concerns have arisen, capturing the interest of many academics and scholars and resulting in considerable research into these issues, in particular in how to deal with them. Ethical issues have been present from the beginning of the ODR revolution. For instance, at an early stage of this movement, conflicts of interest were already arising as a number of ODR service providers' clients acquired ownership portions of the very dispute resolution providers that they used to resolve their conflicts.[7]

Some of the ethical concerns in ODR are as follows: (i) fairness; (ii) accessibility; (iii) privacy, confidentiality and security of information; (v) financial structure and its consequences in independence and impartiality; and (vi) trust and reliability. The purpose of this article, however, is to explain what are, in my opinion, the most important ethical challenges presented by ODR, taking into account the main features involved in dispute resolution processes, such as parties' rights, duties, and the purpose of justice. Consequently, I implicitl-

1 Suzanne Van Arsdale, 'User Protections in Online Dispute Resolution' (2015) 21 Harvard Negotiation Law Review 107.
2 ibid, 110.
3 Scott Shackelford and Anjanette Raymond, 'Building the Virtual Courthouse: Ethical Considerations for Design, Implementation, and Regulation in the World of ODR' [2014] Wisconsin Law Review 615.
4 Richard E Susskind, Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future (Oxford University Press 2013), 100.
5 ibid, 102.
6 Mark VB Partridge, Alternative Dispute Resolution: An Essential Competency for Lawyers (Oxford University Press 2009).
7 Scott Shackelford and Anjanette Raymond, 'Building the Virtual Courthouse: Ethical Considerations for Design, Implementation, and Regulation in the World of ODR' [2014] Wisconsin Law Review 615, 617.

ly argue that some challenges are necessarily more important than others. These challenges are the following: (i) the need to build trust and confidence in online environments hosting dispute resolution; and (ii) protection of some of the principles of due process that are essential in any system of dispute resolution but, due to the nature of the internet, are more complex to protect and regulate in ODR. These principles are independence, impartiality, and the balance of power between parties. In section 1, this paper will first address the need for trust in ODR, given its concept; then various systems of control will be described. In section 2, the essay will discuss the principles of impartiality and independence, and imbalance of power between parties as issues posed by ODR.

BUILDING TRUST AND CONFIDENCE IN ODR

In general, people are confident in a particular situation if they are within an atmosphere that allows for mutual trust between parties and/or mutual reliance on a third party.[8] In the field of dispute resolution, every system needs to be reliable, and the existence of trust between individuals makes conflict resolution easier. In traditional litigation, even though the judicial system may be the object of a certain degree of criticism, the following elements seem to guarantee trust: courts are established by law; impartial and neutral judges paid by the state and socially trusted (they are public servants); systems of appeal; transparency; etc. Moreover, as the judicial apparatus is part of the public system, its framework is regulated and there are mechanisms available, for instance, to bring complaints against judges or lawyers in case of inappropriate behaviour.

On the other hand, as ODR activity takes place on the internet, it is important to reflect on whether ODR platforms are trustworthy mechanisms designed with due consideration for ethical standards in order to be fair and cost-effective.[9] ODR is being designed to provide efficient access to justice for more people than purely those able to afford access to traditional proceedings of dispute resolution.[10] However, as a private dispute resolution mechanism, ODR is usually seen as a business by those who provide it and, indeed, by those who receive it. In this context, trust has become a particular subject of attention not only in the field of ODR, but also across all online activities.

As in cyberspace, the absence of tangible features in ODR creates a lack of confidence, which is exacerbated by several factors, such as internet security, suitability of algorithms to resolve disputes appropriately, imbalance of power between the parties, problems of accessibility, lack of control, and potential allegiance between neutral decision-makers and "repeat player" companies.[11] In cross-border disputes, different cultural backgrounds can also have an impact on associated levels of confidence.

The problem of building trust is especially relevant within private platforms or "extra-judicial ODR". Online courts, for instance, are supposed to provide legal certainty and – as part of state justice – they have the power or ability to create rules.[12] In other words, online courts

8 Thomas Schultz, 'Does Online Dispute Resolution Need Governmental Intervention? The Case for Architectures of Control and Trust' 6 North Carolina Journal of Law & Technology, 78.
9 Shackelford and Raymond (n 3), 621.
10 ibid, 631.
11 Amy Schmitz, 'Building Trust in E-Commerce Through Online Dispute Resolution' [2015] Legal Studies Research Paper Series 26.
12 Schultz (n 8), 85.

remain within the field of formal justice. That is why building trust is, in my opinion, one of the most relevant problems posed by ODR, because disputes are resolved outside the umbrella of formal justice, in a private atmosphere, with different incentives and goals.

1a) The concept of trust in the field of ODR

According to the literature, a trans-disciplinary definition of trust is not possible or feasible, with it only being possible to define it in-context, from the definer's own particular perspective.[13] In the field of dispute resolution, however, the presence of three components are necessary, namely those of risk, uncertainty, and expectations.[14] In any conflict, there are two types of trust-relationships: those between the parties themselves (relevant in all disputes but particularly in negotiation), and those between the parties and the third party resolving the dispute (judges and arbitrators) or helping the parties to reach a settlement (mediators).

Part of the academic literature argues that trust is particularly important in negotiation and mediation processes; indeed, the available evidence shows that in mediation "the ability to gain a party's trust is held to be the most valuable skill of the effective mediator",[15] playing a key role in promoting cooperation among the parties, the effectiveness of the process, promoting information exchange and achieving integrative solutions.[16]

When it comes to ODR, the concept of trust varies as a consequence of the specific features of the internet. In this regard, it has been argued that the traditional notion of trust must be considered differently in online environments, not only in the field of ODR, but also in the large range of online services.[17] In fact, according to Susskind and Susskind, when users rely on any kind of online service it does not appear that they are able to show trust in the same way as they would using traditional services.[18] These authors argue that "there is a diluted sense of trust at play here, which can be better equated with confidence than fiduciary duty".[19] They call this "quasi-trust", and are confident that users will find mechanisms of reassurance that what is offered is reliable, e.g., systems of recommendations by satisfied users, accreditations, etc. Generally, when people open their browsers and browse the internet, they resign themselves to some level of cautious suspicion, a situation that obviously affects any interaction in which the engage online. According to Ebner, "even before the Internet hit computers, research made clear that people communicating at a distance through technological means, are likely to experience low levels of interpersonal trust".[20] Moreover, due to the anonymity, physical distance and reduced accountability of online environments, people tend to behave in a more adversarial way.[21] In other words,

13 Josh Boyd, 'The Rhetorical Construction of Trust Online' (2003) 13 Communication Theory 392.
14 Noam Ebner, 'ODR and Interpersonal Trust', Online Dispute Resolution: Theory and Practice: A Treatise on Technology and Dispute Resolution (Eleven International Publishing 2012), 205.
15 ibid, 210.
16 ibid, 206.
17 Richard E Susskind and Daniel Susskind, The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts (First edition, Oxford University Press 2015), 237.
18 ibid.
19 ibid.
20 Ebner (n 14), 211.
21 Patricia Wallace, The Psychology of the Internet (Cambridge University Press 2015).

the traditional notion of trust that is generally applicable to face-to-face interactions seems to be incompatible with online relationships, where higher rates of disturbance are present. In my opinion, this diluted sense of trust present in online communications makes the challenge of creating a framework able to increase confidence in ODR even more difficult.

From the perspective of the trust-relationship among parties in ODR, some specific challenges are as follows: lack of contextual cues; misinterpretation; increased contentiousness; online empathy, etc..[22]

When it comes to ODR providers, there are important challenges related to trust as well. As mentioned above, unlike online courts most ODR platforms are private and, therefore, they do not necessarily face mechanisms of control and regulation. For instance, the security of the information given by the parties cannot be fully guaranteed in an online environment; in a number of cases, the dispute can be resolved through an automated process; in some cases, the lack of legal counsel can create an imbalance between the parties because users might never receive appropriate (or, indeed, any) advice; in some disputes, companies are habitual parties and therefore this can increase the risk of allegiances between such companies and ODR providers.[23]

The question regarding how an ODR platform can be trusted has always been present. In fact, since the beginning of the ODR movement, there have been a variety of attempts to increase confidence by adopting certain principles that should rule ODR. The problem with this, however, is that those principles are not enforceable and, consequently, are hardly likely to inspire confidence. The concern regarding the creation of standards to regulate ODR is still one of the most relevant and difficult problems facing this discipline. This is an ethical issue, as it has a direct relation to the quality of online justice.[24] According to Teitz, this challenge is transversal and must be considered by "intergovernmental, governmental and private entities".[25] I agree with this statement, since ultimately all of these entities are stakeholders of ODR, where private organisations are assuming the duties of administration of justice. This becomes especially relevant in small value claims, where people cannot pursue a normal trial and ODR is the only affordable way to resolve their disputes. In this sense, Schultz highlights the fact that ODR is sometimes "the only access to justice that is available to the parties".[26] Furthermore, taking into account the nature of the internet, the problem of trust is also a trans-disciplinary concern, since there are not only legal aspects involved, but also technical and psychological ones.

The following subsection explores some of the potential mechanisms for the regulation of ODR in order to protect users and, finally, increase trust.

22 Ebner (n 14), 217.
23 Schmitz (n 11).
24 Louise Teitz, 'Providing Legal Services for the Middle Class in Cyberspace: The Promise and Challenge of On-Line Dispute Resolution' (2001) 70 Fordham Law Review, 1011.
25 ibid.
26 Thomas Schultz, 'An Essay on the Role of Government for ODR: Theoretical Considerations about the Future of ODR' (2003) <http://www.mediate.com/Integrating/docs/Schultz.pdf>, 9.

1b) Systems of control in ODR

According to Lessig, trust requires regulation and control.[27] In the same sense, Schultz argues that ODR needs to have systems to build trust, which can be achieved through control architectures.[28] The concern about regulation in this field is a difficult one, since different interests have to be taken into account. In addition, in ODR the service providers set the guidelines to resolve the dispute. Hence, there is a range of modalities that have been suggested to regulate ODR, with the purpose of protecting users, helping them to make decisions regarding which ODR provider they should choose, and also controlling behaviour on the internet. In other words, these systems provide information about ODR platforms. The lack of information available is a problem of trust, since a person with no information about a process that can affect their rights is unlikely to show any considerable trust in that same mechanism.[29]

First, one modality of regulation is accreditation. In general terms, this modality has been conceptualised as the precondition for practitioners to practise when they meet certain levels of education, training or performance.[30] However, when it comes to ODR, accreditation is basically a service that provides information derived from various different origins to users regarding a range of accredited ODR providers.[31] These entities could also provide additional information, such as general guidance or a portal allowing access to a variety of ODR services.[32] Accreditation systems engender trust because they provide an objective assessment of ODR providers as made by a neutral and independent entity based on public criteria and predefined factors.

There are different types of accreditation, namely: directory or guide (providing just contact details and no evaluation or recommendation);[33] evaluator (regarding the fulfilment of minimum requirements);[34] certifier (they also evaluate and additionally allow ODR providers to publicise their certification status as a trustmark);[35] implementer (Schultz notes that this type of accreditation has been successful in international ODR providers, such as NetCase, as developed by the International Chamber of Commerce);[36] and judicial review.[37] Accreditation might be conducted by governments but can also be undertaken by private organisations. Hence, there are concerns about neutrality in cases where accreditation fees are required and also where the accrediting entity is an ODR provider itself. Hence, the importance of these mechanisms in building trust notwithstanding, this also raises a number of other issues that have to be considered. In this context, it has been argued that "the provider information that is most likely to be trusted in the field of dispute resolution –especially by normal consumers who know nothing about dispute resolution- is a government".[38]

27 Lawrence Lessig, 'The Law of the Horse: What Cyberlaw Might Teach' [1999] 113 Harvard Law Review 501, 520.
28 Schultz (n 8).
29 Schultz (n 26).
30 Faye Fangfei Wang, Online Dispute Resolution: Technology, Management and Legal Practice from an International Perspective (Chandos 2009).
31 Schultz (n 8), 94.
32 Van Arsdale (n 1), 137.
33 ibid, 138.
34 ibid.
35 ibid.
36 ibid.
37 ibid.
38 Schultz (n 8), 96.

Secondly, another modality of regulation is known as "clearinghouses".[39] This mechanism, in addition to providing information regarding the ODR providers themselves, helps parties to choose an adequate platform. Also, it offers a history of an ODR provider's activity and feedback that has been given by users in previous processes. The scope of these systems, therefore, is broader. According to Schultz, the faculty of filing forms becomes stronger in the instances where the clearinghouse acts as a payment agent between a user and an ODR provider. Hence, it can be appreciated that these systems provide much more information than the mechanisms previously mentioned. These systems are in a position to build the reputations of ODR providers based on their dispute resolution histories. Thus, ultimately, they are "reputation management system[s] for ODR providers".[40]

Thirdly, another system that has been suggested is known as "online appeals". The particularity of this modality is that it controls ODR providers in each case. According to some commentators, this modality would allow for the creation of uniformity across the entire system when considered as a whole. Therefore, it would provide a more consistent practice of ODR,[41] creating a common system of appeal. However, there has been some criticism of this proposed mechanism, such as its inherent delays and additional expenses. In my opinion, this particular system would be an obstacle to those who see private platforms of ODR as a positive alternative in obtaining quick solutions, since they know in advance that their dispute will be resolved within a certain period of time. An eventual appeal would be a cause of uncertainty in terms of timing.

Some systems of control are particularly suitable for specific types of dispute. For instance, certification and implementation of accredited ODR providers has been successful in the field of domain name disputes. In the United States, The Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN), accredit all domain name registrars.[42] As mentioned previously, implementation has also been successful for those providers that settle international conflicts.

According to some parts of the literature, governments have an essential role to play in this issue. In addition to establishing laws and guidelines, they are able to accredit ODR providers, establish online appeal systems, and set up national clearinghouses. Through this, governments can increase trust in ODR, something that is difficult to achieve in any private, self-regulated environment. However, this argument has been rejected by some commentators since, in their opinions, government interventions would be an obstacle to the development of ODR, furthering the argument that private ODR providers have to be self-regulated. In this regard, it has been noted that the internet is a separate world that should not be the subject of intervention by governments or traditional laws.[43] Among the arguments given by these commentators, it has been argued that the continuous changes and innovation in online environments make it difficult to establish effective rules. Consequently, they claim, technology-related laws tend to have short lifetimes.[44]

39 ibid, 97.
40 ibid, 98.
41 ibid, 100.
42 Van Arsdale (n 1), 140.
43 John Perry Barlow, 'A Declaration of the Independence of Cyberspace' (Electronic Frontier Foundation, 20 January 2016) <https://www.eff.org/cyberspace-independence>.
44 Rafal Morek, 'The Regulatory Framework for Online Dispute Resolution: A Critical View' (2006) 38 University of Toledo Law Review 163, 164.

In my opinion, ODR needs government intervention since they are private justice providers that need to be trusted. In this regard, there are elements that only governments are able to provide. However, the mechanisms used by states to control private ODR activity should not block the development of ODR services. However, the line that separates these two goals is difficult to define; governments and private ODR organisations are complementary in their roles of regulating ODR and building trust. As Schmitz notes "policymakers must work with companies, consumers, and ODR providers to create a system that is transparent, efficient, secure, accessible, and fair for consumers from every social and economic group". This is another reason I consider the issue of trust as one of the most important ethical challenges in the field of ODR.

From an international perspective, several non-governmental entities and organisations have made suggestions regarding general principles and standards applicable to ODR providers, establishing guidelines and codes of conduct.[45] For instance, the Organisation for European Cooperation and Development (OECD) has issued the Recommendations on Dispute Resolution and Redress, which state that business, and entities that represent consumers and governments, should "work together to continue to provide consumers with the option of alternative dispute resolution mechanisms that provide effective resolution of the dispute in a fair and timely manner and without undue cost of burden to the consumer".[46]

Additionally, the International Chamber of Commerce (ICC) provides a set of guidelines regarding e-communications and submission of documents; the American Bar Association (ABA) also provides standards regarding the behaviour of participants in e-commerce and associated disputes. To summarise, different recommendations, principles and guidelines have been put into practice by a number of organisations, and various states have adopted these standards into their domestic legislations, looking to protect principles such as private autonomy, confidentiality, impartiality and independence, fairness of procedure, transparency, and legality, amongst others.[47]

In the following section, this paper refers to due process as a general concern within ODR but with specific focus on impartiality and independence first, and potential power imbalance second. I must note that a fair dispute resolution process and the assurance of procedural guaranties are also ways to build trust.

GUARANTIES OF DUE PROCESS

ODR providers generally focus on efficiency without the necessary attention to guarantees of fairness and due process.[48] According to Condlin, a dispute resolution system "must produce outcomes that are fair and just, not just convenient, efficient, and cheap".[49] In this context, it is imperative to recall that Article 6(1) of the European Convention on Human Rights states that "In the determination of his civil rights and obligations everyone is entitled to

45 Aura Esther Vilalta, 'ODR and E-Commerce', Online Dispute Resolution: Theory and Practice: A Treatise on Technology and Dispute Resolution (Eleven International Publishing 2012), 126.
46 'OECD Recommendation on Consumer Dispute Resolution and Redress' <https://www.oecd.org/sti/consumer/38960101.pdf>.
47 Vilalta (n 45).
48 Schmitz (n 11), 22.
49 Robert Condlin, 'Online Dispute Resolution: Stinky, Repugnant, or Drab' <https://papers.ssrn.com/abstract=2873918>.

a fair and public hearing within a reasonable time by an independent and impartial tribunal established by law".[50] Similarly, procedural due process is generally considered as a fundamental right, and therefore ODR systems must be adapted to comply with them. However, the use of software algorithms raises issues regarding fairness that are not present in traditional litigation or even in ADR. For instance, some complex disputes require legal and political judgments in order to be correctly resolved, taking into account all the variables involved. In this regard, it has recently been argued that "it is difficult to understand how software algorithms can make the reasonableness determinations needed to make and justify such judgments".[51] The way in which software works is logical, rather than reasonable and fair, but judgments require both of these latter two qualities.

As mentioned previously, some of the main advantages of ODR are the associated reductions in cost, time, and also in its convenience. In this context, parties can resolve their disputes in front of their computers without the help of lawyers. In fact, according to some commentators, removing lawyers would be one of the main objectives of ODR. Others have noted that this aspiration is currently only true for uncomplicated and standardised disputes, but thereafter add that, sooner rather than later, resolving disputes online will become the general rule rather than the exception.[52]

The lack of professional counsel can create serious imbalances between parties, since in some types of disputes there is usually a business company on one side and a private citizen, such as a consumer who does not necessarily have the required legal or even technical knowledge to participate in the dispute and protect their interests, on the other. All these aspects create relevant issues in terms of due process within the field of ODR. In this section, however, I will mention only those issues that I consider most important: (i) independence and impartiality; and (ii) imbalance of power.

2a) Independence and impartiality

ODR – whether private or otherwise – is online justice. Hence, the maintenance of impartiality and independence is essential to guaranteeing democracy and liberty, in exactly the same manner as with formal justice.[53]

The value of fairness is a mixture of rights, which includes the right to equal treatment.[54] In the field of ODR, both service providers and neutral third-parties must be, and must be seen to be, independent and impartial, free from any vested interests.[55] These principles are also crucial for the effectiveness of business and global investments which are often involved in ODR. Unlike online environments, formal justice systems are public and, therefore, proceedings are subject to public scrutiny. In this regard, it has been said that in traditional courts, procedural safeguards help to ensure impartial decisions, minimising the differences

50 'European Convention on Human Rights and Its Five Protocols' <http://www.hri.org/docs/ECHR50.html> accessed 19 April 2017.
51 Condlin (n 49).
52 ibid, 13.
53 Shimon Shetreet, 'The Duties of Fairness and Impartiality in Non-Judicial Justice' (2013) 21 Asia Pacific Law Review 197, 214.
54 ibid.
55 Julia Hornle, 'Online Dispute Resolution in Business to Consumer E-Commerce Transactions' [2002] The Journal of Information, Law and Technology.

between parties.[56]

Thus, any risk of partiality and dependency is supposed to be less likely than in private online platforms, where mechanisms of control and safeguards are generally absent, and where issues regarding funding can also affect these principles. Partiality implies an appropriate bias toward one party of the dispute. In this regard, ODR service providers should work to ensure that neutral third-parties who work in their platforms are impartial in the service they provide. As Rule argues, "striving to maintain impartiality in the services delivered to parties is an ongoing challenge, requiring introspection and constant internal evaluation".[57]

There is a permanent risk that ODR service providers become partial towards the benefit of business organisations, since they would ultimately be seen as the most important clients of ODR providers.[58] In fact, as Kaufmann-Kohler and Schultz argue, "there is an inherent tension between the independence of the provider and the need to secure funds to finance the dispute resolution services".[59] This is, in my opinion, the most important concern regarding impartiality and independence of ODR platforms, since the dispute resolution system must remain affordable; in most cases, this can only be achieved through sources other than party fees. Hence, potential affiliations among ODR providers and business or consumer associations have created considerable concern in the legal community in terms of how to regulate how ODR providers should be funded.

According to the literature, there are three financing models for ODR providers, namely: bilateral user fees (where both parties bear the costs); unilateral user fees (the business party bears the full cost); and external sources (which rely on principles of public funds).[60] In the first model, there is no risk of bias and it is adapted for medium-size or large disputes. In the second model, the funding is provided by one of the parties exclusively, a situation that clearly carries a risk of bias.[61] This model could also create the perception of bias among potential users of ODR, having an impact in the notion of trust discussed in the previous section. The third model is rarely used alone; in fact, not even online courts are exclusively financed by this model.[62]

Independence and impartiality are basic principles in any context regarding justice. ODR is not the exception but, due to the nature of the internet, it becomes difficult to control and regulate them in the same way as formal justice. Then, one of the most important challenges for governments and the legal community in general is to guarantee these principles as basic aspects of due process. In this regard, new schemes of funding must be studied and suggested in order to ensure independence and impartiality by both ODR Platforms and the neutral third-parties involved with those providers.

56 Van Arsdale (n 1), 126.
57 Colin Rule, Online Dispute Resolution For Business: B2B, ECommerce, Consumer, Employment, Insurance, and Other Commercial Conflicts (John Wiley & Sons 2003).
58 Morek (n 44), 187.
59 Gabrielle Kaufmann-Kohler and Thomas Schultz, Online Dispute Resolution: Challenges for Contemporary Justice (Kluwer Law International ; Schulthess 2004).
60 ibid, 65.
61 ibid, 66.
62 ibid.

2b) Imbalance of power in ODR

As Roberts and Palmer state, power imbalance can have a significant effect on the outcome of a dispute resolution process.[63] In this regard, redressing any power imbalance increases the justice-based orientation of dispute resolution systems as the ultimate role of dispute settlement.

In traditional litigation, judges are authorities that can balance the difference of power among the disputants through the very fact of their own supreme power. However, in ODR those differences of power between the parties become particularly complicated to balance or control, since the specific features of online environments make this difficult. This issue has been considered in this section of the paper since, ultimately, any substantial difference of power between the parties can be a potential risk to due process, with direct implications for the final outcome of the dispute.

Some commentators have described this issue as "Unequal Bargaining Power",[64] or lack of "equality of arms".[65] For instance, a dispute where a consumer is persuaded to accept the company's negotiation deal from a weak position can be described as a scenario with unequal bargaining power. There are a variety of causes for imbalance of power, such as differences between the parties in terms of technological abilities or legal knowledge; mandatory ODR provisions; lack of legal counsel, and so forth.

In my opinion, however, the lack of legal counsel in ODR is one of the most important concerns in terms of power imbalance, and is the subject of considerable academic debate. In a recent lecture given by Professor Richard Susskind called "The Case for Online Courts", Andrew Langdon, Chairman of the Bar and member of the panel, argued that online technology maintains a pretence of being used to obtain similar results to traditional justice, but without the input of lawyers and the expertise by those who have knowledge of the law and the experience of dealing with different people, e.g. those who are vulnerable.[66] In the same lecture, Robert Bourns, another member of the panel and President of the Law Society, expressed similar concerns, arguing that just because someone is digitally literate, this does not mean that he/she is legally literate.[67] In the field of dispute resolution, he argued, it must be borne in mind that professional standards have an essential value and role to play.[68] In fact, when lawyers sign documents such as settlements or contracts on behalf of their clients, there is a professional responsibility involved; the same is true in the field of dispute resolution. If someone is unrepresented, however, there are no professional standards beyond that dispute.[69]

63 Simon Roberts and Michael Palmer, Dispute Processes: ADR and the Primary Forms of Decision-Making (Cambridge University Press 2005).
64 Cristina Coteanu, Cyber Consumer Law and Unfair Trading Practices (Routledge, Chapman & Hall 2016).
65 Haitham A Haloush, Basem Melhem and Bashar H Malkawi, 'Equality of Arms in the Digital Age' (2008) 5 Macquarie Journal of Business Law 73.
66 Richard Susskind, 'The Case for Online Courts' (UCL, 16 February 2017).
67 ibid.
68 ibid.
69 ibid.

Additionally, there may be biases that favour one party or another. Hence, without legal or professional counsel, a trusting party may not be able to recognise such biases.[70] In this sense, it has been stated that "in ODR, inefficiency, errors, or bias can be hidden under nicely crafted computer interfaces based on the way the program was constructed".[71] Of course, those who have legal counsel are not in the same position as those who do not.

When more serious rights are involved in a dispute, the potential lack of legal advice becomes a real concern that constitutes one of the most important challenges to the legal community since the increasing adoption of ODR not only by private organisations, but also by courts. In our view, only under certain conditions should the requirement for professional counsel not be strictly necessary, namely: (i) when the cost of advice overcomes the value or stakes of the dispute; (ii) when the parties come into the ODR system already well-informed regarding all the variables of the dispute; and (iii) when the ODR provider meets some minimum standards for fairness and neutrality.[72] Without these particular safeguards there is always a risk of power imbalance, which is why Bourns highlights the key role of making sure that people have access to independent advice as regards their rights, and also the importance of public legal education regarding these new systems of dispute resolution.[73]

In some particular dispute resolution systems, the need for professional counsel has been the subject of particular discussion by commentators. For instance, in mediation processes, the job of mediators is not to question the fairness of the settlement,[74] and therefore the role of lawyers appears to be essential, especially if we consider that not all mediation involves experienced business people.[75] In fact, there is often an individual private citizen who has never previously been involved in a legal dispute with a large- or medium-sized company. In traditional mediation this is not necessarily an issue, since there are often lawyers involved to protect the interests of their clients. The concern, however, is mainly in the field of online mediation and other forms of ODR where an inexperienced party may well be at a considerable disadvantage from the outset against the professionally presented case of a business company.

There is no doubt that the use of ODR platforms (both private and public) will increase considerably in the near future. Personally, I have no doubt that sooner or later the use of ODR platforms will expand into a variety of disciplines, and even to more complex types of dispute. Hence, there is a real challenge to the legal community to evaluate the need of legal advice in disputes where professional counsel is necessary to protect the balance of power between the parties. At the end of the day, this is a matter of fairness and due process.

This issue also involves a challenge for lawyers in the way they provide legal advice in online environments. As Susskind states, lawyers should develop new systems to make their legal advice available to their clients in new ways.[76]

70 Van Arsdale (n 1), 128.
71 Morek (n 44), 188.
72 Van Arsdale (n 1), 129.
73 Susskind (n 66).
74 Hazel Genn, 'Mediation Developments in England' (Singapore, 11 July 2012).
75 ibid.
76 Susskind (n 4).

CONCLUSION

Within the field of dispute resolution, the use of ODR services has, over recent years, increased substantially. ODR systems have been developed not only by private providers but also by courts as part of the judicial sector. In this regard, online technology already is, and will increasingly become, a common medium through which to resolve disputes. This is an undoubted reality.

Due to the specific nature of the internet as the main aspect of ODR, there are many ethical issues involved. The purpose of this paper was to indicate what are, in my opinion, the most significant ethical problems posed by ODR. Firstly, I addressed the need for trust in online environments, and the difficulties faced in building an atmosphere of confidence in ODR platforms, where a lack of appropriate communication reduces trust in the dispute resolution process. In this context, this paper mentioned several systems of control that have been both suggested and developed by certain organisations and governments. Fairness and due process are also important challenges in the field of ODR, especially in terms of impartiality, independence and equality of arms between the parties. It is no secret that the use of ODR will increase in the near future, and also that new technologies will be developed, and therefore these issues must be reviewed by the legal community in order to guarantee a fair an appropriate dispute resolution scheme in online environments. In particular, adequate legal provisions that establish minimum standards for ODR providers will provide the required confidence in attracting ODR users.

CITED BIBLIOGRAPHY

Barlow JP, 'A Declaration of the Independence of Cyberspace' (Electronic Frontier Foundation, 20 January 2016) <https://www.eff.org/cyberspace-independence>.

Boyd J, 'The Rhetorical Construction of Trust Online' (2003) 13 Communication Theory 392

Condlin R, 'Online Dispute Resolution: Stinky, Repugnant, or Drab' <https://papers.ssrn.com/abstract=2873918>.

Coteanu C, Cyber Consumer Law and Unfair Trading Practices (Routledge, Chapman & Hall 2016)

Ebner N, 'ODR and Interpersonal Trust', Online Dispute Resolution: Theory and Practice: A Treatise on Technology and Dispute Resolution (Eleven International Publishing 2012)

'European Convention on Human Rights and Its Five Protocols' <http://www.hri.org/docs/ECHR50.html>.

Genn H, 'Mediation Developments in England' (Singapore, 11 July 2012)

Haloush HA, Melhem B and Malkawi BH, 'Equality of Arms in the Digital Age' (2008) 5 Macquarie Journal of Business Law 73

Hornle J, 'Online Dispute Resolution in Business to Consumer E-Commerce Transactions' [2002] The Journal of Information, Law and Technology

Kaufmann-Kohler G and Schultz T, Online Dispute Resolution: Challenges for Contemporary Justice (Kluwer Law International; Schulthess 2004)

Lessig L, 'The Law of the Horse: What Cyberlaw Might Teach' [1999] 113 Harvard Law Review 501

Morek R, 'The Regulatory Framework for Online Dispute Resolution: A Critical View' (2006) 38 University of Toledo Law Review 163

'OECD Recommendation on Consumer Dispute Resolution and Redress' <https://www.oecd.org/sti/consumer/38960101.pdf>.

Partridge MVB, Alternative Dispute Resolution: An Essential Competency for Lawyers (Oxford University Press 2009)

Roberts S and Palmer M, Dispute Processes: ADR and the Primary Forms of Decision-Making (Cambridge University Press 2005)

Rule C, Online Dispute Resolution For Business: B2B, ECommerce, Consumer, Employment, Insurance, and Other Commercial Conflicts (John Wiley & Sons 2003)

Schmitz A, 'Building Trust in E-Commerce Through Online Dispute Resolution' [2015] Legal Studies Research Paper Series 26

Schultz T, 'An Essay on the Role of Government for ODR: Theoretical Considerations about the Future of ODR' (2003) <http://www.mediate.com/Integrating/docs/Schultz.pdf>

------, 'Does Online Dispute Resolution Need Governmental Intervention? The Case for Architectures of Control and Trust' 6 North Carolina Journal of Law & Technology

Shackelford S and Raymond A, 'Building the Virtual Courthouse: Ethical Considerations for Design, Implementation, and Regulation in the World of ODR' [2014] Wisconsin Law Review 615

Shetreet S, 'The Duties of Fairness and Impartiality in Non-Judicial Justice' (2013) 21 Asia Pacific Law Review 197

Susskind R, 'The Case for Online Courts' (UCL, 16 February 2017)

Susskind RE, Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future (Oxford University Press 2013)

Susskind RE and Susskind D, The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts (First edition, Oxford University Press 2015)

Teitz L, 'Providing Legal Services for the Middle Class in Cyberspace: The Promise and Challenge of On-Line Dispute Resolution' (2001) 70 Fordham Law Review

Van Arsdale S, 'User Protections in Online Dispute Resolution' (2015) 21 Harvard Negotiation Law Review 107

Vilalta AE, 'ODR and E-Commerce', Online Dispute Resolution: Theory and Practice: A Treatise on Technology and Dispute Resolution (Eleven International Publishing 2012)

Wallace P, The Psychology of the Internet (Cambridge University Press 2015)

Wang FF, Online Dispute Resolution: Technology, Management and Legal Practice from an International Perspective (Chandos 2009)



Aporte de estudiante

A continuación, una versión condensada del trabajo de investigación:

"La imparcialidad en la mediación obligatoria en materia de responsabilidad médica en Chile"

Por Alan Beque Cid.

La imparcialidad en la mediación obligatoria en responsabilidad médica en Chile

Por Alan Beque Cid · Trabajo de investigación de estudiante

Resumen

El artículo analiza si el diseño institucional de la mediación obligatoria en responsabilidad médica ante el Consejo de Defensa del Estado (CDE) resguarda el principio de imparcialidad. Mediante un análisis dogmático, normativo y jurisprudencial, con énfasis en los artículos 49 y 50 de la Ley Nº 19.966 y en la doctrina del Tribunal Europeo de Derechos Humanos, examina la tensión que genera la doble función del organismo: tercero mediador en sede prejudicial y, después, defensor judicial del prestador público. Concluye que el modelo satisface la imparcialidad subjetiva y muestra eficiencia operativa, pero carece de las garantías necesarias para asegurar la imparcialidad objetiva y la apariencia de neutralidad. Esa falla institucional compromete la legitimidad del procedimiento como equivalente jurisdiccional. Se contrastan los argumentos a favor y en contra del modelo, incluido el voto disidente del Tribunal Constitucional (Rol N° 2042-11-INA), y se evalúa la separación interna entre la Unidad de Mediación y la defensa judicial del CDE.

Palabras clave: mediación obligatoria, imparcialidad objetiva, responsabilidad médica, Consejo de Defensa del Estado, equivalente jurisdiccional.

Introducción

En Chile, quien quiera demandar a un prestador público de salud por responsabilidad médica debe pasar antes por una mediación obligatoria que administra el Consejo de Defensa del Estado (CDE). Si no hay acuerdo, ese mismo organismo asume en los tribunales la defensa del servicio público demandado.

Esa doble función plantea la pregunta central del trabajo: ¿puede un organismo que primero facilita el acuerdo y luego defiende a una de las partes ser percibido como un tercero neutral? El análisis no desconoce el valor de la mediación. Busca evaluar si el modelo vigente cumple las exigencias de un procedimiento justo, sobre todo cuando el Estado es parte interesada, o si presenta deficiencias estructurales que justifiquen revisarlo.

El trabajo recorre el concepto de mediación y su carácter obligatorio, el estándar de imparcialidad subjetiva y objetiva, el análisis de los artículos 49 y 50 de la Ley N° 19.966 y el funcionamiento interno del CDE.

"La imparcialidad no es una virtud personal del mediador, sino que una garantía estructural del procedimiento."

Imparcialidad subjetiva y objetiva

La mediación es un método en que un tercero ajeno a las partes facilita el diálogo para que ellas mismas encuentren la solución. En materia de responsabilidad médica, la Ley Nº 19.966 la hace obligatoria como requisito previo a demandar a prestadores públicos, aunque el acuerdo nunca puede imponerse. Ese acuerdo produce los efectos de una transacción (art. 53), por lo que el autor sostiene que debe cumplir estándares de legitimidad análogos a los de un proceso judicial.

Siguiendo al Tribunal Europeo de Derechos Humanos (Piersack c. Bélgica, 1982), el trabajo distingue dos planos. La imparcialidad subjetiva se refiere a la ausencia de prejuicios del mediador concreto y se presume. La imparcialidad objetiva exige que el diseño del órgano ofrezca garantías suficientes para excluir toda duda razonable sobre su neutralidad. A ello se suma la "doctrina de las apariencias": no basta con ser imparcial, hay que parecerlo ante un observador razonable.

Como la mediación es obligatoria, el reclamante no eligió libremente someterse a ella, lo que agrava la exigencia de imparcialidad.

La Corte IDH (Palamara Iribarne vs. Chile, 2005) exige que quien decide no tenga un interés directo ni una preferencia por alguna de las partes; el autor extiende ese estándar a la mediación.

Lo que dicen los artículos 49 y 50 de la Ley Nº 19.966

El autor identifica cuatro debilidades en la regulación:

• Rol del mediador. El art. 49 lo faculta para proponer bases de acuerdo, función más cercana a la de un conciliador o árbitro que a la de un facilitador.

• Probidad como garantía. El art. 50 ancla la imparcialidad en la probidad administrativa, un estándar pensado para funcionarios públicos y no para un tercero que interviene entre un particular y el Estado.

• Inhabilidad. Los mecanismos del art. 50 permiten cuestionar al mediador individual, pero no al órgano que lo designa.

• Juez de su propia causa. Las objeciones de imparcialidad las resuelve el propio CDE. Si el reclamante no las acepta, solo puede dar por fracasada la mediación y litigar contra el mismo organismo. La mediación familiar (Ley Nº 19.968, art. 105 letra d) sí permite pedir a un juzgado otro mediador.

El autor cita además la sentencia del Tribunal Constitucional Rol Nº 2042-11-INA (2012). La mayoría rechazó la inaplicabilidad, pero el voto disidente sostuvo que, para ser constitucional, esta mediación debería realizarse dentro del Poder Judicial.

El doble rol del Consejo de Defensa del Estado

Según la historia de la ley, la Comisión de Salud del Senado entregó la mediación al CDE porque un funcionario del área de salud pública carecería de independencia. El autor observa que el CDE es autónomo respecto del Ministerio de Salud, pero no neutral respecto del Estado, que en estos conflictos es siempre la parte demandada.

El CDE responde con una separación interna: la Unidad de Mediación es distinta de la División de Defensa Estatal que litiga. Sus propios estudios son favorables. Solo el 10,7 % de los reclamantes sin acuerdo demandó después (2005-2010), y la mediación duró en promedio 63 días, frente a más de dos años de juicio. Otro estudio de la Universidad Diego Portales (2010-2015) registró un 94 % de solicitudes admitidas.

El autor responde que esas evaluaciones miden solo la imparcialidad subjetiva. Para él la separación es funcional y no estructural, por tres razones:

• Ambas unidades dependen de la misma jefatura superior y de los mismos instructivos.

• La separación no tiene respaldo normativo en el estatuto de la mediación, y el art. 50 solo contempla inhabilidades personales.

• Los sistemas de gestión de causas y de mediación son accesibles desde una misma plataforma, lo que pone en riesgo la confidencialidad.

La imparcialidad se ve afectada en tres niveles. A nivel institucional, el mandato del CDE es defender al Estado. A nivel normativo, el propio organismo ha advertido que acumular funciones puede generar defensas contradictorias. A nivel procedimental, el CDE resuelve las objeciones a su propio mediador.

Conclusión

El modelo chileno garantiza la imparcialidad subjetiva y opera con eficiencia, pero no ofrece las garantías estructurales que exige la imparcialidad objetiva. Mientras el órgano que administra la mediación sea el mismo que defiende al Estado en juicio, y resuelva por sí mismo las objeciones a su neutralidad, la apariencia de imparcialidad queda comprometida. Esa debilidad institucional afecta la legitimidad del procedimiento como equivalente jurisdiccional y justifica revisar el diseño vigente.

Fuentes principales

• Ley Nº 19.966 (arts. 43 a 53), Decreto Nº 47 (2005) y Ley Nº 19.968 (2004).
• TC, Rol Nº 2042-11-INA (2012).
• TEDH, Piersack c. Bélgica (1982).
• Barría Gutiérrez (2005), Revista de Derecho del CDE Nº 14.
• Cárdenas y Moreno (2018), Rev. Chil. Der. y Tecnol.
• Unidad de Mediación del CDE (2011).

Hitos del Programa de 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.

A su labor docente se suman la investigación aplicada y la extensión: publicaciones académicas, entrevistas y actividades abiertas a la comunidad que fortalecen el vínculo con el medio profesional.

Oferta académica disponible

DIPLOMADO EN NEGOCIACIÓN Y LIDERAZGO

Herramientas prácticas para gestionar conflictos con negociación efectiva y liderazgo estratégico, desde el Sistema de Negociación UC. Sus contenidos abordan Gestión de Conflictos, Negociación y Liderazgo.

Inicio: 11 de mayo de 2027 (versión 2027). Clases: martes y jueves, 18:00–20:45. Modalidad: online en vivo, 144 horas.

Dirigido a ejecutivos, abogados, mediadores, educadores, funcionarios públicos y líderes sociales.

CURSO NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA EN TIEMPOS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Diseña estrategias de negociación con un uso crítico de la inteligencia artificial, con la Metodología de Negociación UC.

Inicio: 21 de noviembre de 2026. Clases: miércoles, 18:00–21:00. Modalidad: online en vivo, 18 horas. Inscripciones abiertas.

DIPLOMADO EN HERRAMIENTAS PRÁCTICAS DE MEDIACIÓN Y ARBITRAJE

En alianza con el CAM Santiago (Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago). Aprende a resolver conflictos desde la práctica, junto a mediadores y árbitros del CAM y académicos UC.

Mediación: fundamentos, fases y herramientas del mediador. Arbitraje: procedimiento, laudo y técnicas de litigación.

Enfoque teórico-práctico. Certificado por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Inicio: por confirmar (versión 2027).

Dirigido a abogados de empresas e instituciones públicas, estudios jurídicos, organismos reguladores y otros profesionales.

TE INVITAMOS · VERSIÓN 2027
Diplomados con certificación UC

Consultas e inscripciones: educacioncontinuaderecho@uc.cl
Fechas y condiciones sujetas a confirmación.

El Programa, jurado del II Moot de Mediación CAM Santiago



Durante 2026, el Programa de Negociación UC fue invitado a integrar el jurado de la segunda edición del Moot de Mediación Civil y Comercial del Centro de Arbitraje y Mediación (CAM) de la Cámara de Comercio de Santiago. Nuestro director, Cristián Saieh Mena, junto al coordinador académico, Ariel Fritz Cáceres, y el coordinador de investigación, Patricio Meneses Ishihara, participaron como evaluadores de esta competencia nacional dirigida a estudiantes de Derecho.

El Moot propone a los equipos un caso civil o comercial en el que deben diseñar una estrategia de negociación, identificar intereses y criterios objetivos, construir su mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN) y defenderla en sesiones orales de mediación, ante un mediador y un jurado de expertos.

La participación del Programa en esta instancia reafirma uno de sus compromisos permanentes: acompañar la formación de las nuevas generaciones de abogados, negociadores y mediadores, y contribuir a una cultura de diálogo y resolución colaborativa de conflictos en el país.

Graduación Diplomado de Negociación 2025

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.



(Entrega de diplomas, graduación Diplomado de Negociación 2025)

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.

El Diplomado de Negociación forma a profesionales que enfrentan a diario situaciones de conflicto y toma de decisiones. A lo largo del programa, los estudiantes trabajan con casos y ejercicios prácticos que les permiten diagnosticar conflictos y diseñar estrategias de negociación eficaces.

La última generación de egresados destaca por la diversidad de sus trayectorias, que incluyen el sector público, la empresa, las organizaciones sociales y el ejercicio profesional independiente, lo que enriqueció el trabajo en aula y el intercambio de experiencias.

Al finalizar, los egresados cuentan con herramientas para preparar negociaciones, gestionar relaciones difíciles, liderar equipos y alcanzar acuerdos sostenibles en sus organizaciones.

Con una ceremonia que reunió a estudiantes, docentes y sus familias, el Programa celebró la graduación de una nueva generación del Diplomado de Negociación.



NOTAS

FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE



TE INVITAMOS · VERSIÓN 2027

DIPLOMADO EN
MEDIACIÓN Y ARBITRAJE
en alianza con el CAM Santiago

Aprende a resolver conflictos desde la práctica, junto a mediadores y árbitros del CAM y académicos UC.

Mediación: fundamentos, fases y herramientas del mediador

Arbitraje: procedimiento, laudo y técnicas de litigación

Enfoque teórico-práctico
Certificado Pontificia Universidad Católica de Chile
Inicio: por confirmar

Dirigido a abogados de empresas e instituciones públicas, estudios jurídicos, organismos reguladores y otros profesionales.

educacioncontinuaderecho@uc.cl
Fechas y condiciones sujetas a confirmación



FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE

Programa de Negociación UC | 2026

www.negociacion.uc.cl