



**UTPL**  
*La Universidad Católica de Loja*

Modalidad Abierta y a Distancia



# Itinerario I: GESTIÓN Negociación y Resolución de Conflictos

Guía didáctica

**Facultad de Ciencias Sociales, Educación y Humanidades**  
(Resolución Rectoral de Transición de la titulación de Derecho número RCT\_RR\_15\_2021\_V1)

Departamento de Ciencias Jurídicas

Sección Nuevas Tendencias del Derecho

---

## Itinerario I: GESTIÓN Negociación y Resolución de Conflictos

*Guía didáctica*

Carrera	PAO Nivel
▪ Administración Pública	VII

**Autora:**

Encarnación Ordóñez Sandra Jacqueline



ADM \_ 4096

**Asesoría virtual**  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

## **Itinerario I: GESTIÓN Negociación y Resolución de Conflictos**

**Guía didáctica**

Encarnación Ordóñez Sandra Jacqueline

**Universidad Técnica Particular de Loja**



4.0, CC BY-NY-SA

**Diagramación y diseño digital:**

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojainfo@ediloja.com.ec](mailto:edilojainfo@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-299-2



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

30 de septiembre, 2021

# Índice

<b>1. Datos de información.....</b>	<b>8</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera .....	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura .....	9
<b>2. Metodología de aprendizaje .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje .....</b>	<b>10</b>
 <b>Primer bimestre.....</b>	 <b>10</b>
Resultado de aprendizaje 1 .....	10
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	10
 <b>Semana 1 .....</b>	 <b>10</b>
<b>Unidad 1. Teoría del conflicto .....</b>	<b>10</b>
1.1. El conflicto. ¿Qué es? ¿Dónde está?.....	10
1.2. Escuelas sociológicas del pensamiento acerca del conflicto .....	13
1.3. El conflicto constructivo y destructivo.....	14
Actividad de aprendizaje recomendada .....	15
<b>Semana 2 .....</b>	<b>16</b>
1.4. El enfoque sistemático para el diagnóstico del conflicto .....	16
1.5. Manejo, resolución y evasión del conflicto mediante la negociación.....	17
Actividad de aprendizaje recomendada .....	18
Autoevaluación 1 .....	20
Resultado de aprendizaje 2.....	23
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	23
<b>Semana 3 .....</b>	<b>23</b>
<b>Unidad 2. Resolución de conflictos por métodos cooperativos o             alternativos.....</b>	<b>23</b>
2.1. Definiciones, características y objetivos de los métodos alternativos de solución de controversias .....	23

2.2. La conciliación .....	30
2.3. La mediación.....	32
<b>Semana 4 .....</b>	<b>35</b>
2.4. El arbitraje .....	35
2.5. Litigio.....	40
Actividad de aprendizaje recomendada .....	41
Autoevaluación 2 .....	43
<b>Semana 5 .....</b>	<b>46</b>
<b>Unidad 3. La negociación.....</b>	<b>46</b>
3.1. Definición de negociación y sus componentes .....	46
3.2. Estilos de negociación .....	48
3.3. Temperamentos claves del negociador .....	48
Actividad de aprendizaje recomendada .....	49
Autoevaluación 3 .....	51
<b>Semana 6 .....</b>	<b>54</b>
<b>Unidad 4. Estrategias y técnicas de negociación.....</b>	<b>54</b>
4.1. Intereses y objetivos en la negociación .....	54
4.2. Importancia de la percepción y los principios de la persuasión en la negociación.....	56
4.3. Estrategias y técnicas de la negociación.....	60
4.4. Tácticas de engaño, estilos diferentes y ética.....	60
Actividad de aprendizaje recomendada .....	61
Autoevaluación 4 .....	63
<b>Semana 7 y 8 .....</b>	<b>66</b>
Actividades finales del bimestre .....	66
Actividad de aprendizaje recomendada .....	67
<b>Segundo bimestre .....</b>	<b>68</b>
Resultado de aprendizaje 3 .....	68
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	68

<b>Semana 9 .....</b>	<b>68</b>
<b>Unidad 5. Sociedad, Estado y mapeo de actores .....</b>	<b>68</b>
5.1. El papel del Estado y sociedad en su conjunto.....	68
5.2. ¿Qué es el mapeo de actores? .....	71
5.3. ¿Qué es un actor social? .....	73
5.4. ¿Qué es un actor institucional?.....	74
<b>Semana 10 .....</b>	<b>75</b>
5.5. ¿Para qué sirve y cuál es el alcance del mapeo de actores? .....	75
5.6. Pasos para llevar a efecto un mapeo de actores.....	76
5.7. Casos prácticos: Manejo alternativo de conflictos y su relación con la sociedad, el Estado y el mapeo de actores .....	76
Actividad de aprendizaje recomendada .....	79
Autoevaluación 5 .....	80
Resultado de aprendizaje 4 .....	83
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	83
<b>Semana 11 .....</b>	<b>83</b>
<b>Unidad 6. Efectos del poder en la negociación .....</b>	<b>83</b>
6.1. Tipos de poder .....	84
6.2. Poder real y poder percibido .....	84
6.3. La manera de utilizar el poder.....	84
6.4. Juegos psicológicos.....	85
Actividad de aprendizaje recomendada .....	86
Autoevaluación 6 .....	87
<b>Semana 12 .....</b>	<b>90</b>
<b>Unidad 7. Comunicaciones en la negociación .....</b>	<b>90</b>
7.1. El proceso de comunicación .....	90
7.2. Los principios de la comunicación .....	91
7.3. Lenguaje corporal .....	92
7.4. Comunicación electrónica.....	92
Actividad de aprendizaje recomendada .....	93
Autoevaluación 7 .....	94

<b>Semana 13 .....</b>	<b>97</b>
<b>Unidad 8. La negociación en el liderazgo y las relaciones públicas.....</b>	<b>97</b>
8.1. Definición de liderazgo .....	97
8.2. ¿Qué habilidades se necesitan para liderar?.....	98
8.3. ¿Qué características de personalidad afectan el comportamiento de liderazgo? .....	99
<b>Semana 14 .....</b>	<b>100</b>
8.4. Los estilos de liderazgo y su importancia para el desempeño de las organizaciones.....	100
8.5. El liderazgo en el sector público .....	101
8.6. ¿A qué se refieren las relaciones públicas? .....	102
8.7. ¿Por qué las relaciones públicas son importantes dentro del sector público?.....	103
8.8. Conceptos clave de la comunicación en masa para conducir las relaciones públicas.....	104
Actividad de aprendizaje recomendada .....	105
Autoevaluación 8 .....	107
<b>Semana 15 y 16 .....</b>	<b>110</b>
Actividades finales del bimestre .....	110
Actividad de aprendizaje recomendada .....	111
<b>4. Solucionario .....</b>	<b>112</b>
<b>5. Glosario .....</b>	<b>121</b>
<b>6. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>123</b>



---

## 1. Datos de información

---

### 1.1. Presentación de la asignatura



### 1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso e implicación social.
- Comportamiento ético.

### 1.3. Competencias específicas de la carrera

- Conoce y aplica los principios teóricos y legales de la gestión y la política pública en las instituciones del sector público; y ejecuta técnicas administrativas que mejoren la administración pública con el propósito de servir a la ciudadanía de manera eficiente y eficaz.
- Utiliza herramientas de gestión que permitan mejorar la administración pública en procesos de desconcentración, descentralización,

organización territorial, fortalecimiento de talento humano y proyectos sociales que contribuyan a generar bienes y servicios de calidad a la ciudadanía.

#### 1.4. Problemática que aborda la asignatura

- Incipiente gestión administrativa en las instituciones y empresas públicas.
- Limitada gestión y organización del talento humano en las instituciones y empresas públicas.
- Escasez de mecanismos e instrumentos para mejorar la eficiencia de la prestación de bienes y servicios públicos.
- Escasa participación ciudadana en la evaluación de políticas públicas.



---

## 2. Metodología de aprendizaje

---

En la presente materia aplicaremos la metodología denominada el aprendizaje basado en problemas con la finalidad de que conozca, interprete, resuelva, reflexione, diagnostique y aplique los diversos métodos de resolución de conflictos; así como el autoaprendizaje para lograr “una consolidación profunda y la fijación del aprendizaje que es el colofón del aprendizaje” (Forteza, 2009, p. 13), ya que en educación a distancia es fundamental e indispensable para el desarrollo de todas las actividades que usted debe desarrollar con ética y responsabilidad, y a través del cual se pretende lograr un conocimiento integral de la negociación y resolución de conflictos que permita aplicar soluciones efectivas en la administración pública con la sociedad.



### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

**Resultado de aprendizaje 1** • Identifica el origen del conflicto.

El presente resultado de aprendizaje se alcanzará a través de la revisión de recursos educativos que le permitan identificar cómo surge el conflicto, su naturaleza, su relación con la negociación, su conceptualización, el pensamiento sistemático, enfoque personal con la finalidad que pueda manejar, resolver y evitar los diversos tipos de conflicto y lograr una negociación efectiva.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 1

##### Unidad 1. Teoría del conflicto

###### 1.1. El conflicto. ¿Qué es? ¿Dónde está?

Estimado estudiante, antes de empezar con el estudio de la asignatura quiero darle un afectuoso y cálido saludo de bienvenida a este maravilloso mundo de la negociación y resolución de conflictos. Estoy segura de que cuando inicie con la revisión de las unidades, no querrá dejar de seguir haciéndolo porque son muy interesantes los temas que se van a tratar y sobre todo porque le ayudarán a su formación profesional. Para que tenga una idea general de esta unidad, le invito a observar el recurso educativo titulado [Introducción y teoría general del conflicto](#), de autoría de Raquel

Guillén Catalán. Luego de su revisión seguramente usted habrá identificado los temas a los que nos referiremos en esta unidad, entre los cuales están:

- a. ¿Qué es el conflicto?
- b. Elementos del conflicto.
- c. Etapas y teorías del conflicto.
- d. Gestión del conflicto.
- e. Perspectivas del conflicto.

Ya con una idea clara de lo que va a estudiar, es necesario que se remita a su texto básico, unidad III, El conflicto. ¿Qué es? ¿Dónde está? Con la finalidad que determine la conceptualización y establezca dónde se lo puede encontrar.

Para reforzar la conceptualización establecida en el texto básico, le invito a revisar lo que establece Fierro (2018) al respecto:

Desde el punto de vista teórico no existe un consenso sobre qué debería entenderse por conflicto, que ha sido estudiado por diversas disciplinas. El interpersonal por ejemplo, ha sido abordado por la psicología, el conflicto social por la sociología, la filosofía y el derecho. En general, el conflicto se considera como algo negativo. La Real Academia Española (RAE) lo define como: a) combate, lucha, pelea; b) enfrentamiento armado; c) apuro, situación desgraciada y de difícil salida; d) problema, cuestión o materia de discusión. Psicológicamente hablando, el conflicto se define como la coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos. (RAE). El conflicto surge cuando se rompen las expectativas previstas en los conflictos. (p. 17)

Por su parte, Alzate (1998 como se citó en Asociación Matíz, 2015) establece lo siguiente:

En palabras de Alzate, independientemente de si las diferencias ocurren entre individuos o entre Estados, entre grupos o entre organizaciones, todo conflicto significa cierto grado de incompatibilidad percibida entre las partes con respecto a los objetivos o con respecto a los medios utilizados para alcanzarlos.

Por su parte, Jares entiende por conflicto aquel proceso de incompatibilidad entre personas, grupos o estructuras sociales mediante el cual se afirman o perciben (diferencia entre conflicto real y falso conflicto) intereses, valores y/o aspiraciones contrarias (p. 9).

De las conceptualizaciones establecidas se deduce que el conflicto hace referencia a la situación en que dos o más personas tienen fines, intereses, necesidades distintas, es decir, son contrapuestos, incompatibles, los cuales pueden ser reales o percibidos y entre sus principales causas está la percepción o creencias.

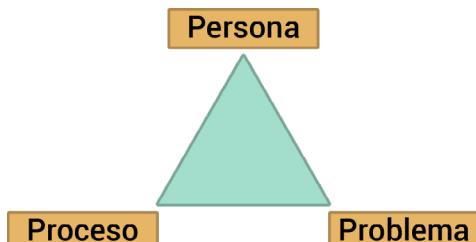
Además, debe tener presente que en toda actividad humana existen conflictos, empezando en la vida familiar hasta la sociedad, lo importante de esto es saber afrontar y de los medios utilizados para solucionar, los cuales en gran parte dependen de la madurez, de la habilidad de comunicación con la cuales se cuente (Fierro, 2018).

Interesante, ¿verdad? Entonces, ahora que ya comprendió lo que es el conflicto, usted podrá elaborar su propia definición.

#### 1.1.1. Estructura del conflicto

Por otra parte, se establece la estructura del conflicto la misma que está compuesta por tres elementos fundamentales: personas, proceso, problema.

**Figura 1.**  
*Estructura del conflicto.*



*Nota.* Adaptado de Lederach (1994).

Con respecto a la persona, se refiere a los aspectos netamente humanos como las percepciones, sentimientos, emociones, las personas que intervienen en un conflicto, entre otros; el proceso trata de la comunicación y el problema se refiere a las causas, necesidades que surgen. Para

comprender mejor este tema le invito a que revise el *slide* denominado **Análisis del conflicto** desde la ficha 23 a la 49, donde claramente se establece cada uno de estos puntos para que tenga un conocimiento más amplio respecto a esta temática.

## 1.2. Escuelas sociológicas del pensamiento acerca del conflicto

Para abordar esta temática, es preciso revisar nuevamente el apartado “Escuelas sociológicas del pensamiento acerca del conflicto” de autoría de Bárbara Budjac.

Luego de la lectura, seguramente usted determinó cuáles son las tres escuelas sociológicas. Para identificar las características de cada una de ellas, revise el siguiente recurso.

**Figura 2.**  
*Características de las escuelas sociológicas.*

El punto de vista tradicional	Del pensamiento de las relaciones humanas	Punto de vista de la interacción
Establece al conflicto como algo malo, manifiesta que debe evitarse, promoviendo la evasión y el comportamiento competitivo.	Observan al conflicto como algo natural, a veces lo observa como algo funcional y otras disfuncional. Se considera al conflicto como un mecanismo que permite la creatividad y persuasión.	Considera al conflicto como natural e inevitable que puede ser útil para las estrategias negociadoras efectivas. Utiliza 2 claves: diagnóstico correcto y las estrategias y la acción adecuada.

Nota. Adaptado de Budjac (2011).

Como pudo observar, cada escuela tiene un punto de vista diferente, ahora le pregunto a usted, ¿cuál cree que se aplica actualmente? ¿Ya reflexionó? Verdad que sí. ¿Qué opción eligió? Pues le diré que si escogió cualquiera de las tres, está bien, porque en algún momento de nuestra vida el **punto de vista tradicional** puede ser aplicado para evitar discusiones, enfrentamientos que a lo mejor no sean adecuados, pero, en otra ocasión, a lo mejor es útil el **pensamiento de las relaciones humanas** porque al considerar al conflicto como algo natural puede servir para persuadir, como por ejemplo en una compra-venta de un terreno siempre el comprador va a querer pagar menos por el terreno y por otra parte el vendedor deseará que le paguen más, entonces surge un conflicto funcional que servirá a la final para quedar en un acuerdo que beneficie a ambas partes.

Y por otra parte, el **punto de vista de interacción** que considera al conflicto como algo inevitable y natural, que ayuda a las estrategias negociadoras que puedan darse, por ejemplo en un convenio que se realice entre el municipio y los miembros de un determinado barrio cuando quieren realizar el pavimento de una carretera, puede existir un conflicto natural al momento de ponerse de acuerdo sobre los aportes que ambas partes van a dar, pero utilizando correctamente las estrategias negociadoras pueden llegar a un acuerdo que beneficie ambas partes. Por lo tanto, se hace necesario profundizar un poco más sobre este tema en el siguiente apartado.

### 1.3. El conflicto constructivo y destructivo

El psicólogo Galindo (2011) expresa al respecto:

Constructivos vs. destructivos. En función de sus resultados, los conflictos pueden ser constructivos, cuando todos los participantes quedan satisfechos y consideran que ganaron algo, o destructivos, cuando los participantes están insatisfechos con el resultado y lo consideran negativo. Los destructivos tienen un gran potencial para generar conflictos aún mayores y frecuentemente se objetivizan independizándose de sus orígenes. Obviamente, lo constructivo y lo destructivo son los extremos de un continuo en el que ocurren todas las variaciones posibles. (p. 22)

Esta conceptualización hace referencia precisamente con lo que se establece el texto básico al decir que el **conflicto destructivo** tiene un enfoque negativo, evasivo o competitivo, lo que puede llevar la frustración de objetivos, pérdida de oportunidades. Mientras el **conflicto constructivo** permite satisfacción, resolver algo, información adicional valiosa, decisiones bien pensadas, alegría de que ganaron algo (Budjac, 2011).

Sin embargo, no solo existen estos dos tipos de conflicto, también hay el conflicto de relación, de información, de interés, estructurales, de valores así como los niveles de conflicto entre ellos: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupal, para los cuales es necesario dar una lectura del recurso educativo [Teoría del conflicto](#) desde la página 5 a la 8 y comprender cada uno de ellos. Y luego responder la siguiente pregunta: ¿qué tipo y nivel de conflicto se puede dar entre los servidores públicos?

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



### Actividad de aprendizaje recomendada

- **Actividad recomendada 1:** Identifique las 10 reglas básicas del conflicto constructivo que debe tener el negociador al momento de un enfrentamiento.

Para el desarrollo de la actividad se recomienda lo siguiente:

1. Lea de manera analítica y compresiva el artículo referente a las [10 Reglas del conflicto constructivo](#).
2. Resalte las ideas principales, anote palabras relevantes y características de cada una de las reglas en su cuaderno de apuntes.

A partir del desarrollo de esta actividad usted podrá conocer las 10 reglas para resolver conflictos de forma constructiva y así evitar conflictos destructivos ya sea en el ámbito laboral, familiar, de amigos, etc. Entre ellas está eliminar tácticas destructivas, elegir habilidades, centrarse primero en los sentimientos, en un tema a la vez, el pensar en que ambas partes deben ganar, lo que permitirá el normal funcionamiento de nuestras relaciones con los demás.

**¿Quieren poner en práctica estas reglas?** Verdad que sí. Pues le invito a que aplique en su trabajo, en su hogar, el cuadro que está establecido en el artículo denominado [10 Reglas del conflicto constructivo](#) siguiendo las instrucciones que establece al autor del artículo Harris.

Ahora sí, segura de que el tema quedó claro, es importante continuar revisando la siguiente temática referente al enfoque sistemático del conflicto.



### 1.4. El enfoque sistemático para el diagnóstico del conflicto

Ya se ha revisado algunos conceptos y clases de conflicto necesarios para su aprendizaje, ahora es importante analizar la teoría de los sistemas a través de la cual se pretende incrementar la efectividad personal que permita diagnosticar el conflicto y cuál podría ser el diseño de la negociación. Para esto es necesario que explore el texto básico y el siguiente recurso educativo.

#### El enfoque sistemático para el diagnóstico del conflicto

Como puede observar, a través del enfoque sistemático lo que se pretende es la autocorrección, establecer un sistema social y de comunicación que permitan diagnosticar el conflicto a través de la evaluación y cooperación.

Para afianzar lo teórico es importante que revise el caso práctico establecido en el texto básico referente a **diagnóstico de un conflicto**, que le permitirá analizar qué sucede cuando existe hostilidad entre departamentos que trabajan en una misma empresa, qué factores pueden afectar, a qué actividades puede perjudicar, cuándo no hay comunicación, quién debe diagnosticar o evaluar el conflicto, qué principios debe aplicar y cómo la cooperación puede ayudar a salir y llegar a una negociación efectiva.

Así mismo, es indispensable la revisión del caso referido a **el pensamiento sistémico en contextos simples y complejos**, establecido en el texto básico, donde usted podrá observar cuándo el empleador debe aplicar la teoría de sistemas, por ejemplo, cuando un trabajador solicita el aumento de sueldo.

Finalmente, es importante que tome en consideración lo que dice Budjac (2011) respecto al enfoque sistemático para diagnosticar el conflicto:

El enfoque es útil en cualquier contexto, desde el más simple al más complejo. Como un enfoque sistémico requiere ver las partes del sistema o del problema, en realidad reduce la complejidad aparente. También facilita el descubrimiento del problema real que necesita nuestra atención. Con frecuencia, los esfuerzos por resolver un conflicto fallan porque se ataca el problema equivocado. (p. 46).

Estimado estudiante, cuánto me alegra saber cómo va entendiendo aspectos básicos y fundamentales respecto al conflicto.

## 1.5. Manejo, resolución y evasión del conflicto mediante la negociación

Para conocer acerca de este tema, le presento la siguiente figura en la cual se explica de manera resumida las principales características.

**Figura 3.**

*Características del manejo, resolución y evasión del conflicto.*

El manejo o gestión	La resolución	La evasión
Se basa en manejar el conflicto con fines constructivos, con estilo colaborativo y positivo.	Consiste en resolver el conflicto, aplicando tres estilos de interacción: competencia, compromiso y colaboración.	Puede ser positivo cuando las emociones están exaltadas, los temperamentos están encendidos, pero también puede ser la estrategia más adecuada en un conflicto constructivo.

Nota. Adaptado de Budjac (2011).

Es decir, para manejar correctamente un conflicto es necesario que los fines sean constructivos, que tengan un estilo colaborativo y positivo para llegar a resolver de manera efectiva. Aunque, a veces, también se pueda evadir y de esta manera evitar que llegue un enfrentamiento que no puede llevar a nada positivo.

Con respecto al manejo o gestión, es importante profundizar esta temática, ya que está siendo muy utilizada en las instituciones públicas para alcanzar el bienestar de ambas partes, es decir, de la administración pública como de los ciudadanos. Así lo ha confirmado Arias y Espinoza (2020) en su artículo científico [Gestión del conflicto en las parroquias rurales](#) al decir que:

la gestión de los conflictos se basa en una alta o baja preocupación por sí mismo y por los demás. Con ello se considera que existen dos variables para afrontar los conflictos: el deseo de satisfacer los intereses de la contraparte y el deseo de satisfacer los propios intereses. A partir de esta teoría entonces se definen cinco estilos

para administrar los conflictos: competitivo, evasión, acomodación, compromiso, y colaboración, esta teoría proporciona una base sólida para el desarrollo de instrumentos que permiten evaluar las estrategias de gestión de conflicto. (p. 268)

Por lo tanto, este criterio hace relación con lo manifestado por la autora del texto básico, es decir que la gestión o manejo del conflicto permite satisfacer intereses de ambas partes involucradas y, a esto, Arias y Espinoza le suman que existen 5 estilos para administrar el conflicto.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en las siguientes actividades recomendadas:



### Actividad de aprendizaje recomendada

- **Actividad recomendada 1:** Identifique las variables necesarias para afrontar el conflicto y los estilos de gestión bajo la percepción de los pobladores a los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales de alguna región del Ecuador.

Para el desarrollo de la actividad se recomienda lo siguiente:

1. Lea de manera analítica y compresiva el artículo referente a la [Gestión del conflicto en las parroquias ecuatorianas](#).
2. Redacte en su cuaderno de trabajo los estilos de conflicto que los pobladores rurales establecen con respecto a los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales.

La realización de esta actividad le permitirá conocer y analizar cómo se debe manejar y gestionar en las instituciones públicas el conflicto, en especial el conflicto por cuestiones personales, de tareas y de proceso, así como aplicar los diferentes estilos negociadores y ver cuáles son las más convenientes en la práctica, es decir, al momento de enfrentar un conflicto.

- **Actividad 2:** Identifique el concepto, las clases, la gestión, evasión y solución de conflictos para lograr una efectiva negociación.

Para el desarrollo de la actividad se recomienda lo siguiente:

- a. Efectúe una lectura de la unidad I El origen del conflicto, de manera global, analítica y comprensiva.
- b. Resalte las partes más importantes, ideas primarias y secundarias.
- c. Revise el video y los artículos denominados:
  - [Introducción y teoría general del conflicto](#).
  - [10 Reglas del conflicto constructivo](#).
  - [Gestión del conflicto en las parroquias ecuatorianas](#).
- d. Lea las instrucciones del crucigrama y proceda a llenar los espacios con las palabras correspondientes.
- e. Por recordarles que esta actividad no la deben subir a la plataforma ni enviar a su profesor, es una estrategia de estudio sobre el tema de esta semana.

Al finalizar esta actividad usted podrá establecer que el conflicto antecede a la negociación, que es natural en la sociedad y que hay que saber manejarlo con fines constructivos para dar solución enfocándose en tres estilos de interacción: competencia, compromiso y colaboración. Y cuando no sea conveniente, saberlo evadir para que no existan enfrentamientos que puedan dañar una relación económica, social, legal, familiar, etc., y así lograr una negociación efectiva.

Ahora, le invito a participar en el siguiente recurso interactivo:

### [El origen del conflicto](#)

Felicitaciones por haber culminado el estudio de la unidad 1. Estuvo interesante, ¿verdad?. Ahora es tiempo de poner a prueba su conocimiento a través de la siguiente actividad.



## Autoevaluación 1

En función de los contenidos analizados, seleccione el literal con una alternativa correcta.

1. El conflicto antecede a la:
  - a. Negociación.
  - b. Mediación.
  - c. Persuasión.
  - d. Razón.
  
2. ¿Cuándo se da un conflicto?
  - a. Cuando hay incompatibilidad de cogniciones, emociones en los individuos o entre grupos de individuos.
  - b. Cuando queremos que haya iguales comportamientos y estén de acuerdo con lo que otros desean.
  - c. Cuando las actitudes y patrones interfieren para alcanzar la máxima efectividad en la negociación.
  - d. Cuando afectan de modo indirecto el enfoque de la negociación y la estrategia negociadora.
  
3. La causa del conflicto es la:
  - a. Percepción o creencia.
  - b. Interacción o beneficio mutuo.
  - c. Interdependencia u oportunidad.
  - d. Diferencia o interacción.
  
4. Un enfoque positivo es la:
  - a. Persuasión.
  - b. Control.
  - c. Problema.
  - d. Disputa.

5. Cuál de las siguientes escuelas sociológicas del pensamiento acerca del conflicto que establece: "el conflicto es malo e indica que debe evitarse".
- El punto de vista tradicional.
  - El pensamiento de las relaciones humanas.
  - El punto de vista de la interacción.
  - El pensamiento sistémico.
6. El conflicto también puede acrecentar la:
- Comunicación y la integración.
  - Interacción e integración.
  - Interdependencia y comunicación.
  - Oportunidad y la interacción.
7. Cuando dos departamentos dentro de la misma organización no fueran capaces de trabajar juntos, estamos frente a un conflicto:
- Constructivo.
  - Destructivo.
  - Complejo.
  - Simple.
8. Cuando dos departamentos dentro de la misma organización no fueran capaces de trabajar juntos. ¿Qué estrategia usaría?
- Evasión.
  - Resolución.
  - Mantenerse en esa posición.
  - Ninguna de las anteriores.
9. Un enfoque de la teoría de los sistemas incluye el análisis de las relaciones:
- Causa y efecto.
  - Justificación y motivo.
  - Principio y fin.
  - Consecuencia y resultado.

10. Los estilos para administrar los conflictos: competitivo, evasión, acomodación, compromiso, y colaboración, proporciona una base sólida para el desarrollo de instrumentos que permiten evaluar las:
- a. Estrategias de gestión de conflicto.
  - b. Habilidades para resolver.
  - c. Pericias para evadir.
  - d. Tácticas para solucionar

[Ir al solucionario](#)

## Resultado de aprendizaje 2

- Comprende los métodos alternativos para la solución de conflictos con énfasis en la negociación.

Apreciado estudiante, para cumplir con el segundo resultado de aprendizaje se empezará con el estudio de la unidad 2 a través de la cual se analizará las definiciones y características de los métodos alternativos para solución de conflictos, se identificará las principales diferencias entre la mediación, conciliación, arbitraje, litigio y negociación y establecer en qué casos pueden ser aplicados en la administración pública.

Finalmente, con la unidad 3 y 4 se logrará el resultado de aprendizaje a través de un análisis teórico y reflexivo de la definición, componentes, estilos, temperamentos de la negociación. Así como establecer las claves y estrategias que son esenciales para poder entablar una negociación efectiva en cualquier ámbito en el que se deba aplicar.

***¡Continuemos con el desarrollo de los contenidos!***

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 3

## Unidad 2. Resolución de conflictos por métodos cooperativos o alternativos

### 2.1. Definiciones, características y objetivos de los métodos alternativos de solución de controversias

#### 2.1.1. Definiciones

Apreciado estudiante, cuando existe un conflicto ya sea en el hogar, entre amigos, en el trabajo, siempre deben ser resueltos de forma eficiente, reduciendo costos y evitando nuevos, para esto se requiere utilizar métodos alternativos, por lo tanto, es hora de conocer y analizar, puesto que es uno de los temas centrales de esta asignatura.

Antes de empezar, es importante que conozca las abreviaturas con las que diferentes autores catalogan a los métodos alternativos para resolución de conflictos:

**Tabla 1.**

*Denominaciones de los métodos alternativos de resolución de controversias.*

Siglas	Significado
MASC	Medios Alternativos de Solución de Conflictos.
MARC	Medios Alternativos de Resolución de Conflictos.
ADR	Alternative Dispute Resolutions o Amigable Dispute Resolutions.
MARS	Métodos Alternativos para Resolución de Conflictos.

*Nota.* Adaptado de Moreira (2018).

Como podemos ver, existen varias denominaciones que se dan a estos métodos, para nuestro estudio nos referiremos precisamente a este último: Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos, de hoy en adelante MARS.

Ahora sí, empecemos conociendo qué son los métodos alternativos de solución de conflictos, para ello revisemos las siguientes definiciones:

...son medios de resolución de conflictos y en el caso de la Negociación, la Mediación y la Conciliación pueden ser inclusive técnicas para evitar su nacimiento. Son procesos que pueden ser utilizados para la solución de diferencias de forma amigable, flexible y sin la necesidad de recurrir a métodos netamente adversariales. (González de Cossío, 2004, p. 25)

Por su parte, Márquez y Villa (2013) manifiestan que “Son procedimientos diferentes a los jurisdiccionales que tienen como objetivo resolver conflictos suscitados entre partes con un problema de intereses. Dentro de ellos se encuentran la mediación, la conciliación y el arbitraje” (p. 1587).

Villeda Espinosa (s.f.) por su parte los define como:

Un conjunto de procedimientos, métodos o técnicas que tienen por objeto solucionar cierto tipo de conflictos surgidos entre 2 o más personas, ya sea a través de las partes en controversia o un tercero imparcial, sin recurrir a los tribunales instaurados por el Estado. (p. 5)

Por su parte, Farré (2004) establece que la teoría de la resolución de conflictos “es el espacio interdisciplinario, profesional, académico, de investigación, teorización, formación y activismo que alberga el conjunto de conocimiento de todo tipo sobre el conflicto, incluyendo técnicas, métodos, estrategias y sistemas de gestión positiva” (p. 51).

Por lo tanto, los métodos alternativos de resolución de conflictos son mecanismos utilizados por las personas para dar solución a conflictos que se susciten entre dos o más personas de manera amigable, flexible, sin necesidad de acudir a la justicia ordinaria.

Y se denomina “alternativo” porque a través de este lo que se pretende es evitar o no acudir a la vía judicial, sino arreglar o solucionar sin llegar al denominado pleito, “tomando en cuenta que siempre será preferible que las partes puedan ir adquiriendo la capacidad de solucionar sus disputas por sí mismos, fomentando la responsabilidad, la participación y el compromiso social” (Pérez, 2015, p. 6).

Estimado estudiante, le invito a profundizar sus conocimientos sobre las características y objetivos de los métodos alternativos de solución de controversias.

### 2.1.2. Características

Una vez conocido a qué se refiere, es hora de identificar las principales características de los métodos alternativos de resolución de conflictos establecidas por José Pérez, para lo cual es necesario que lea el artículo denominado [Cultura de paz y resolución de conflictos: la importancia de la mediación en la construcción de un estado de paz](#) desde la página 113 a la 114.

Excelente, luego que hizo la revisión estará de acuerdo en establecer que son nueve características que se destacan de los métodos alternativos de resolución de conflictos, entre ellas tenemos: métodos amigables, confidenciales, donde se puede elegir al tercero que intervendrá así como el método y la forma que se llevará a cabo, donde la voluntad, neutralidad y flexibilidad son fundamentales. Además, la cooperación y creatividad deben estar presentes para buscar soluciones que sean rápidas y económicas.

### 2.1.3. Objetivos

Finalmente, es importante conocer los objetivos de los métodos alternativos de resolución de conflictos establecidos por Pérez (2015):

- La descongestión de los tribunales.
- La mayor celeridad en el conocimiento y resolución de las contiendas.
- El mejoramiento del acceso a la justicia.
- Contribuir al mayor protagonismo ciudadano y a los esfuerzos de democratización de la justicia.
- Suministrar a la sociedad formas más efectivas de resolución de disputas. (p. 115)

### 2.1.4. ¿Cómo se originaron los métodos alternativos de resolución de conflictos?

Sabía que los MARC tuvieron sus orígenes en las prácticas milenarias de resolver problemas de las comunidades y que el arbitraje antecede al nacimiento de la nación-Estado y que fue practicado antes de que la ciencia jurídica creara la figura de juez, precisamente este método está establecido en los textos romanos entre ellos en el Código Justiniano o en la Ley de las XII Tablas. Por su parte, la mediación y conciliación fueron introducidas por Confucio en la China antigua en el siglo V, quien estableció que los conflictos deben ser solucionados por acuerdos y no por coerción (Moreira, 2018).

Sin embargo, estos métodos alternativos tienen su marcada aparición en Estados Unidos, puesto que fue el primer país que los incorporó en su sistema judicial. Una de sus inspiraciones fue la publicación del artículo denominado “Las causas de la insatisfacción popular con la Administración de Justicia” en 1906 de autoría del Decano de la Facultad de Derecho de la prestigiosa Universidad de Harvard, Roscoue Pound.

Otro aspecto importante para la creación de estos métodos fue que la justicia era muy lenta, debido a que en un año había 18 millones de pleitos civiles, es decir, uno por cada diez adultos (Escámez, 2010), lo que hizo posible instaurar la mediación, conciliación y arbitraje.

Y es así que en el año 1947 se crea el Instituto Federal de Mediación y Conciliación, encargado de resolver conflictos de ámbito especialmente laboral a través de la negociación y mediación. Y en los años 80 se estableció como práctica de los órganos jurisdiccionales, tomando en

consideración que se trataban de procesos extra jurisdiccionales (Moreira, 2018).

Esto unido al decisivo momento que se vivía en este país a favor de los derechos civiles a través del Movimiento de Derechos Civiles (Civil Rights Movement) que planteó en varios sectores de la sociedad analizar y debatir sobre las formas de tratamiento tradicional del conflicto en ámbitos como: familiar, judicial político, escolar, internacional. Este movimiento se caracterizó por impulsar luchas y demandas de varios colectivos como: los afroamericanos por la discriminación y segregación, la oposición a la guerra de Vietnam, movimiento hippie, feminismo, la corrupción, entre otros, que sirvieron como base social e ideológica para el desarrollo la resolución alternativa de conflictos. (Moreira, 2018, pp. 33-34)

Es importante señalar que estos métodos surgieron por:

- Falencias e inefficiencia en la administración de justicia.
- Exceso de casos.
- Lentitud y retraso en administrar justicia.
- Inconformidad por parte de la ciudadanía por la demora en resolución de los procesos.
- Falta de capacitación a los servidores judiciales.

Y actualmente estos métodos son utilizados con la finalidad de solucionar las diferencias de manera amigable, incluso han adquirido gran popularidad porque son menos costosos, flexibles y se adaptan más a las partes que intervienen.

#### **2.1.5. Surgimiento de los métodos alternativos de resolución de conflictos en Ecuador**

En Ecuador se establece que estos métodos tuvieron sus primeros pasos en 1963 con el surgimiento de la denominada “Ley de Arbitraje Comercial” a través de la cual se normaba los conflictos entre comerciantes, aunque no tuvo mucha acogida. En el año 1995, se crea Projusticia con la finalidad de reformar y modernizar la justicia de Ecuador (Moreira, 2018). Entre las principales áreas de las que se ocupó fueron las siguientes:

“a) Mejoramiento de gestión de despachos, b) implantación de oficinas de mediación, c) acceso a la justicia de los ciudadanos, y d) remodelación de la infraestructura. En lo que refiere al tema de la

mediación, este organismo diseñó y apoyó la capacitación, formación y posterior creación de centros de mediación en el país. Con esto, en Ecuador se ponía a la par de otros países del mundo con relación a este tema de tanta actualidad, notoriedad e importancia. (Moreira, 2018, p. 41)

Para finalizar la unidad y complementar la información sobre el origen de los métodos alternativos de resolución de conflictos en nuestro país, le invito a revisar el recurso educativo abierto [Origen y desarrollo de la Solución Alternativa de Conflictos en Ecuador](#) (Galindo, 2005). A través de la lectura de este documento usted tendrá claro que los métodos surgieron poco a poco, primero se implementó la Ley de Arbitraje, luego con la Constitución de 1998 se establecen como alternativas extrajudiciales y, posteriormente, con la Constitución del 2008 se reconoce al arbitraje, mediación y otros procedimientos. Para el caso de la contratación pública, se permite el arbitraje previo pronunciamiento de la Procuraduría General del Estado.

Apreciado estudiante, una vez que identificó la definición, características y objetivos así como surgieron los métodos alternativos de resolución de conflictos, es necesario profundizar el estudio en las formas de resolver los conflictos.

#### **2.1.6. Los métodos alternativos de solución de controversias: pacíficos y contenciosos**

Para iniciar con el estudio de la temática, es necesario que usted revise el siguiente recurso educativo referente a los conceptos y características principales que Pérez (2015) establece de la clasificación de los métodos **pacíficos y contenciosos**.

##### [Concepto y características de los métodos pacíficos y contenciosos](#)

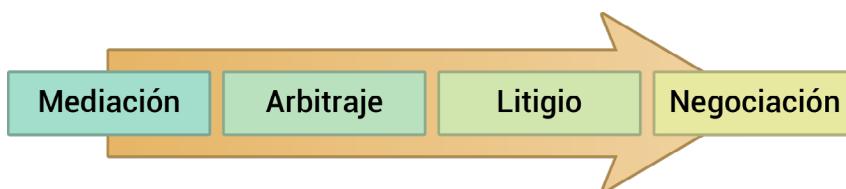
Como pudo observar en la infografía, a través de los métodos pacíficos se requiere la participación directa de las partes para que trabajen unidas para alcanzar la solución, en la cual su decisión prevalece. Mientras que los métodos destructivos atienden a un litigio que no es resuelto por las partes sino por un tercero, en el cual la decisión debe ser respetada por una de las partes ya que aquí el uno gana y el otro pierde, y su decisión es basada en la ley o precedente.

Por su parte Bárbara Budjac establece en el texto básico que los métodos son utilizados independientemente si son pacíficos o contenciosos cuando son incapaces de manejarlos o resolverlos por ellos mismos, y que dichos obstáculos pueden darse por un sin número de causas, entre ellas las diferencias en el estilo y comunicación o en la percepción, en la cultura. Entre los métodos a utilizar para solucionar los conflictos establece la conciliación, mediación, arbitraje, litigio y negociación (Budjac, 2011).

Sin embargo, en nuestro país están reconocidas legalmente los siguientes métodos:

**Figura 4.**

*Métodos alternativos de resolución de controversias en Ecuador.*



Nota. Adaptado de Constitución de la República del Ecuador (2008).

De acuerdo a lo que establece la Constitución del 2008 y el Código Orgánico General de Procesos se han establecido estos métodos. Así lo corrobora la Asamblea Nacional (2008):

Art. 190.- Se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Estos procedimientos se aplicarán con sujeción a la ley, en materias en las que por su naturaleza se pueda transigir. En la contratación pública procederá el arbitraje en derecho, previo pronunciamiento favorable de la Procuraduría General del Estado, conforme a las condiciones establecidas en la ley. (p. 69)

Y es así que las normativas antes mencionadas han impulsado que no solo exista la justicia ordinaria para solucionar conflictos entre las personas o un grupo determinado, sino también se permitan medios alternativos y ya no solo en el ámbito privado sino también en la administración pública.

Una de las instituciones públicas como es la Procuraduría General del Estado, en su revista el Mediador escribió un artículo muy importante denominado **Proyección de los métodos alternativos para la solución de conflictos en el Sector Público** donde hace reflexiones muy importantes de

por qué estos medios deben ser utilizados por el sector estatal, entre ellos están:

- Se debe utilizar para descongestionar la administración de justicia por parte del poder judicial, evitando de esta manera el monopolio judicial.
- “Los paradigmas de la globalización e internacionalización de las economías imponen optimizar el uso de los escasos recursos con que cuentan los Estados, a efectos de ser más eficientes y competitivos.” (Crespo, 2011, p. 23).
- Reasignar recursos humanos y presupuestarios del sistema judicial a otras áreas como la penal, reducir costos y litigios en materias donde puedan ser tratados por los medios alternativos.

Pero existen otras razones por las que estos medios alternativos deben ser proyectados en el sector público, para que conozca le invito a que revise el artículo antes mencionado: [Proyección de los métodos alternativos para la solución de conflictos en el Sector Público](#).

Estimado estudiante, llegó el momento de analizar a profundidad cada uno de los métodos alternativos de resolución de conflictos.

## 2.2. La conciliación

Ponga mucha atención, puesto que es parte del tema central de estudio y por ende debe tener claro **a qué se refiere**. Gil (2011) manifiesta:

La conciliación es un método alterno a la solución de conflictos, judicial o extrajudicial, mediante el cual las partes buscan llegar a un acuerdo, por sí mismas, respecto a sus diferencias de naturaleza contractual o extracontractual, para lo cual se acude al apoyo y la mediación de un tercero llamado conciliador [...]. (p. 16)

Por su parte, Treviño (2019) establece lo siguiente:

En términos generales, la conciliación es un medio alternativo para la solución de controversias a través del cual uno o varios conciliadores facilitan la comunicación entre los participantes de un conflicto, formulando propuestas o recomendaciones que ayuden a lograr un acuerdo o convenio que ponga fin al conflicto. Es una negociación

asistida. La conciliación puede darse dentro de un procedimiento judicial, donde el juez propone una solución que ponga fin al proceso, en caso de ser aceptada por las partes. También puede ser de carácter extrajudicial, buscando una solución directa y amistosa, apoyada por la colaboración de un tercero, llamado conciliador, que es aceptado por las partes en conflicto. (p. 7)

De las conceptualizaciones establecidas anteriormente se puede establecer que la conciliación es un medio alternativo a la solución de conflictos, de manera judicial y extrajudicial, donde interviene un tercero para facilitar la comunicación entre las partes, formular propuestas y recomendaciones.

Es conveniente señalar que en el texto básico se establecen las características fundamentales del conciliador, entre ellas ser un intermediario, una persona neutral, reúne por separado a las partes para lograr una comunicación, emite sugerencias y es quien mantiene el control de la negociación.

¿Le ha parecido interesante? Seguro que sí. Con la finalidad de afianzar más sobre este tema le invito a que revise el siguiente artículo denominado [Los medios Alternativos de Resolución de Conflictos](#) desde la página 143 a la 146, donde claramente se establece por qué se diferencia de la negociación, las clases de conciliación que existen y en qué momento pueden ser aplicadas cada una de ellas, ya que se habla de la conciliación extrajudicial y judicial. Así que anímese y empiece la lectura de este interesante escrito realizado por Juan García Montúfar.

**Recuerde:**

**La conciliación judicial** es un instrumento que permite a las partes solucionar las controversias a través de un tercero, por ejemplo, en un divorcio, cuando las partes se ponen de acuerdo en la pensión alimenticia de sus hijos.

**La conciliación extrajudicial** permite resolver los conflictos de forma rápida y económica a través de un conciliador que facilita el diálogo entre las partes. Un negocio de compraventa de un vehículo.

## 2.3. La mediación

¿Sabía que la mediación es una de las profesiones más antiguas del mundo?, pues siempre que han existido conflictos, ha estado un mediador para intervenir. Por ejemplo, en China este método ha permitido desde hace siglos solucionar desacuerdos, sus ciudadanos consideran altamente ofensivo acudir al sistema judicial sin tratar de solucionar de forma directa y actualmente lo hacen a través de los comités populares de conciliación. Por lo tanto, la mediación es una adaptación actualizada a lo que ya existía en otras épocas. ¿Qué le parece a usted utilizar este método, como lo hacen en China, en las instituciones públicas del Ecuador? ¿Cree que ayudaría a mantener la paz y el orden social?

Por su parte, en nuestro país da sus primeros pasos en el año 1995 en el cual se crea Projusticia como:

unidad de coordinación creada con el objeto de dirigir la política estatal con relación a la reforma y modernización de la justicia en el Ecuador. Sus principales áreas de intervención eran: a) mejoramiento de gestión de despachos, b) Implantación de oficinas de Mediación, c) Acceso a la justicia de los ciudadanos, y d) Remodelación de la Infraestructura. En lo que refiere al tema de la Mediación, este organismo diseñó y apoyó la capacitación, formación y posterior creación de Centros de Mediación en el país. Con esto en Ecuador se ponía a la par de otros países del mundo con relación a este tema de tanta actualidad, notoriedad e importancia. (Moreira, 2018)

Y en el año de 1997 se crea la Ley de Arbitraje y Mediación, cuerpo jurídico que subsiste hasta nuestros días y que más adelante lo vamos a analizar. Ahora es importante conocer a qué se refiere.

Le invito a profundizar sus conocimientos sobre la mediación.

### 2.3.1. Conceptualización

La Mediación es un procedimiento, método, etc., de actualidad, eficiente, eficaz, flexible, extrajudicial y privado donde existe la autonomía de la voluntad manifiesta desde la elección del método a utilizar hasta la decisión del carácter vinculante con el sistema jurisdiccional, con el objetivo de lograr una solución negociada con la ayuda de un facilitador neutral. (Córdova et al., 2019, p. 294).

Por su parte el artículo 43 de la Ley de Mediación y Arbitraje la conceptualiza como: “un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto” (p. 21).

Por lo tanto, se puede establecer que la mediación es un procedimiento eficaz, eficiente, flexible, extrajudicial que permite a las partes solucionar el conflicto a través de un tercero imparcial.

### 2.3.2. La mediación en la normativa ecuatoriana

Para ir avanzando con este tema, le invito a que revise el recurso educativo denominado [Mediación](#) en donde podrá identificar con detalle lo que es la mediación, sus principales características, las ventajas que presentan los centros de mediación, qué temas se tratan, qué hace el mediador, qué verifica un mediador.

¿Le pareció muy interesante este tema? De seguro que sí. Entonces, le gustaría saber ahora que ya conoce las generalidades de este método, **¿ante quiénes se puede solicitar mediación, cuándo procede y con qué finaliza la misma? ¿Cuáles son los requisitos para ser mediadores? ¿Quiénes pueden crear un centro de mediación, qué contenido debe contener un reglamento?** Para responder estas preguntas debe analizar la [Ley de Arbitraje y Mediación](#) desde el Art. 43 al 57.

Muy bien, ahora que revisó la normativa legal y el recurso educativo estará de acuerdo en establecer que la mediación se puede solicitar en los centros de mediación o ante los mediadores independientes, para lo cual se requiere presentar una solicitud la misma que al cumplir con los requisitos establecidos en la ley se procederá a hacer un acta de mediación.

Además, se establece que las instituciones públicas o privadas pueden crear centros de mediación, entre ellos los gobiernos autónomos municipales y provinciales, para lo cual requieren ser registrados en el Consejo de la Judicatura y a su vez deben crear un reglamento cumpliendo los parámetros que se encuentran establecidos en el artículo 54 de la Ley de Arbitraje y Mediación.

Con la finalidad de que usted conozca los Centros de Mediación que existen en Ecuador, tanto del ámbito público como privado, le invito a que revise la página web del [Consejo de la Judicatura](#). Además, podrá revisar acerca de lo que es la mediación, conocer qué casos se pueden resolver con la mediación, los beneficios que tiene, así como los requisitos para ser mediador, de esta manera le ayudará a retroalimentar sus conocimientos.

### 2.3.3. Estrategia para promocionar la mediación en el sector público

Para tratar este tema, es importante que dé lectura al artículo denominado [Estrategia para promocionar la mediación en el sector público](#) donde de manera clara establece las estrategias y tácticas necesarias para promover este método en la administración pública, lo que permitirá descongestionar el poder judicial, se termine un conflicto de manera amigable, pacífica, donde el mediador no está sujeto a reglas procesales; en este artículo incluso se establecen casos prácticos donde ha tenido éxito este medio. Así que, empiece con la lectura y luego establezca en su cuaderno de apuntes por qué más razones este medio podría ser utilizado en las instituciones públicas.

### 2.3.4. La mediación comunitaria

De acuerdo a los estudiosos de este medio alternativo, la mediación comunitaria ha permitido tener logros importantes y eficaces dentro de la sociedad, de especial manera en las comunidades indígenas como en sectores urbano-marginados (Vintimilla, s.f.). Con respecto a este tema, Villagrassa (2013) lo ha definido como:

el procedimiento de gestión del conflicto de convivencia por el que las partes enfrentadas pueden llegar a resolverlo por consenso, sin convertirse en adversarios y compartiendo las posibles soluciones expuestas valoradas entre ellas. El mediador debe facilitar el marco de relación y negociación que ofrezca la oportunidad de llegar por sí mismos a una solución, teniendo en cuenta que habitualmente tendrán que seguir relacionándose. Así, debe conseguir que las partes se coloquen en una posición compromisaria, orientada hacia unos intereses y una relación negociada. (p. 658)

**Recuerde:** La mediación comunitaria se considera como servicio que permite solucionar los conflictos mediante el diálogo, la comprensión y el entendimiento.

### 2.3.5. Objetivos de la mediación comunitaria

Es importante establecer cuáles son los objetivos que tiene la mediación comunitaria:

- Facilitar el reconocimiento mutuo de las partes en conflicto y la legitimidad de todos los intereses y aportaciones.
- Garantizar y respetar la voluntariedad de las partes, tanto en la aceptación como en la continuidad del proceso.
- Velar porque todas las partes sean iguales y gocen de las mismas oportunidades (horizontalidad en el proceso).
- Utilizar los recursos de forma sostenible. Para la resolución del conflicto se utilizarán los recursos de que dispone la comunidad, de forma que se aproxime a acuerdos reales y posibles.
- Asegurar la legitimidad y competencia de las personas mediadoras, lo cual redundará en el éxito del proceso de mediación. (Piedra, 2017, p. 3)

Como puede observar, entre los objetivos principales están solucionar el conflicto de manera voluntaria, igualitaria, utilizando recursos reales, posibles, que a la vez sean legítimos.

¿Quiere conocer un centro de mediación comunitaria? Verdad que sí. Entonces le invito a explorar la página web del [Centro sobre Derecho y Sociedad](#) donde usted podrá visitar virtualmente esta institución y saber a qué se dedica, cuáles son las actividades que realizan, las características que posee la mediación comunitaria y entender cómo está vinculada la sociedad con el Estado a través de este método alternativo.



Semana 4

---

### 2.4. El arbitraje

Recuerde que al inicio de esta unidad se estableció dos clases de métodos alternativos: los pacíficos y contenciosos. Precisamente el arbitraje corresponde a este último, puesto que, cuando las partes no son capaces

de resolver los conflictos de manera amigable, porque sus posturas son diferentes e irreconciliables, lo recomendable es acudir al arbitraje o litigio donde existirá un ganador y un perdedor.

De esta manera, en forma general, se establece que el arbitraje es:

...un medio adversarial de solución de controversias bajo un procedimiento convenido por las partes. No es un sistema o medio de administración de justicia, por lo que la función de los árbitros no es impartirla, sino resolver una controversia o litigio. (Treviño, 2019, p. 13)

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (s.f.) conceptualiza como:

un procedimiento por el cual se somete una controversia, por acuerdo de las partes, a un árbitro o a un tribunal de varios árbitros que dicta una decisión sobre la controversia que es obligatoria para las partes. Al escoger el arbitraje, las partes optan por un procedimiento privado de solución de controversias en lugar de acudir ante los tribunales. (s.p.)

Estos conceptos coinciden con lo que instituye el artículo 1 de la Ley de Arbitraje y Mediación al decir que:

El sistema arbitral es un mecanismo alternativo de solución de conflictos al cual las partes pueden someter de mutuo acuerdo, las controversias susceptibles de transacción, existentes o futuras para que sean resueltas por los tribunales de arbitraje administrado o por árbitros independientes que se conformaren para conocer dichas controversias. (p. 3)

De estas opiniones se puede deducir que el arbitraje es un método en que las partes de común acuerdo se someten a tribunales de arbitraje o árbitros independientes y que se supeditan al laudo arbitral al cual las partes deben respetar y cumplir con lo emitido.

#### 2.4.1. Formas de someterse al arbitraje

Ahora que ya sabe a qué se refiere este método, es importante que conozca las formas de someterse al arbitraje. Para una mejor ilustración se presenta el siguiente recurso educativo.

**Figura 5.**

*Formas de someterse al arbitraje.*



*Nota.* Adaptado de la Ley de Arbitraje y Mediación (1997).

Cada una de estas formas se diferencian:

El **arbitraje administrado** se sujeta a la Ley de Arbitraje y Mediación, a las normas y procedimientos que establezca el centro de arbitraje.

El **arbitraje independiente** se sujeta a lo que pacten las partes, con sujeción a la ley.

El **arbitraje en equidad** se basa en la sana crítica y no necesita ser abogado el árbitro. Por ejemplo, en una disputa sobre un contrato de compraventa de un inmueble el tribunal arbitral no tomaría en cuenta ni el Código Orgánico General de Procesos, ni el Código Civil, sino que analizaría los hechos del caso y la forma cómo han actuado las partes para encontrar una solución justa.

Mientras que el **arbitraje en derecho** se fundamenta en normas, principios, jurisprudencia, doctrina y el árbitro necesariamente tiene que ser abogado. Por ejemplo, en un caso de contratación pública se debería basarse en la Ley Orgánica de Contratación Pública, normas internas de la institución.

Por otra parte, el **convenio arbitral** es el acuerdo al que llegan las partes para someter todas o algunas controversias al arbitraje, sean de carácter jurídico, contractual o no contractual. Finalmente, existen otras formas de someterse al arbitraje como pueden ser a través de cartas o medios de comunicación escritos.

¿Quiere conocer más acerca de las formas de arbitraje? Verdad que sí. Entonces, es hora de que realice una lectura minuciosa del artículo titulado **Medios alternativos para solución de controversias** desde la página 13 a la 45, donde explica cada uno de ellos de manera minuciosa.

## 2.4.2. Efectos, renuncia y medidas cautelares del convenio arbitral

Precisamente sobre el convenio arbitral debe conocer aspectos importantes como cuáles son los efectos, cuándo se puede renunciar a este convenio y qué medidas se pueden establecer. Para lo cual le invito a que analice los artículos 7,8, 9, de la Ley de Arbitraje y Mediación.

Luego de este análisis habrá determinado que uno de los efectos más sobresalientes del convenio arbitral es que las partes deben acatar el laudo que se expida de manera obligatoria y por mutuo acuerdo pueden renunciar al convenio arbitral y reclamar en sede ordinaria.

**Recuerde:** los árbitros pueden dictar medidas cautelares con la finalidad de asegurar los bienes materia del proceso, así como solicitar garantías. Para ejecutar las medidas podrán solicitar el auxilio judicial, policial y administrativo.

## 2.4.3. Capacidad para acudir al arbitraje

**Sector privado:** todas las personas que tengan capacidad para transigir lo pueden realizar cumpliendo lo que establece la Ley de Arbitraje y Mediación.

**Sector público:** las diferentes instituciones del Estado también pueden someterse a este medio alternativo para lo cual deben cumplir con los requisitos que se encuentran establecidos en el artículo 4 de la LAM, entre ellos pactar un convenio arbitral en temas de carácter contractual, para ello designarán árbitros y deberán renunciar a la jurisdicción ordinaria.

Con relación a este tema, en la revista el Mediador de la Procuraduría General del Estado se escribió un artículo muy importante denominado **Visión estatal del arbitraje como mecanismo de solución controversias** donde se hace referencia a la autorización previa que las instituciones del Estado requieren por parte de la Procuraduría para someterse a arbitraje en materia de contratación pública, arbitraje internacional una vez surgida la controversia; “y, en general para someterse a jurisdicción y ley extranjera, en los términos de la Disposición General Quinta del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas” (García, 2011, p. 10). Por lo tanto, su revisión es obligatoria así que empiece con la lectura.

Ahora bien, ¿quiere conocer qué centros de arbitraje del sector privado y público hay en Ecuador? Claro que sí. Entonces es hora que visite la página

web del [Consejo de la Judicatura](#) y revise, con la finalidad de que establezca qué temas resuelven, los requisitos que se requieren para formar parte de ellos así como determine los casos prácticos.

#### 2.4.4. Designación, responsabilidades, inhabilidades y recusación de árbitros

**Centro de Arbitraje:** para designar los tres árbitros y un alterno que intervendrán como parte del tribunal, deben ser notificados y en el término de tres días podrán aceptar o no. Luego de su aceptación serán convocados por el presidente del centro para que tomen posesión, en la cual se designará presidente y secretario del tribunal. El rol del presidente será el de sustanciar el arbitraje.

Árbitros independientes: el tribunal se posesionará ante el notario y el secretario será designado por los propios árbitros.

**Responsabilidad de los árbitros:** como sabe, todo cargo que una persona asume tiene responsabilidades. En este caso, los árbitros serán responsables por el incumplimiento de sus funciones, por los daños y perjuicios que ocasionaren sus acciones u omisiones.

**Inhabilidades y reemplazo de los árbitros:** para que conozca las causales por las que no pueden intervenir como árbitros, le invito a que revise los artículos 19 y 20 de la Ley de Arbitraje y Mediación.

**Recusación de árbitros:** en el artículo 22 del Código Orgánico General de Procesos, se establece las doce causales por las que se puede recusar, entre ellas tenemos ser parte en el proceso, ser cónyuge o conviviente de las partes o su defensor, ser pariente hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, entre otros, para lo cual le invito a que realice una revisión. Además, la recusación será resuelta por un tribunal colegiado o por el director del centro dependiendo de cada caso concreto, como lo estipula en el artículo 21 la Ley de Arbitraje y Mediación.

#### 2.4.5. Procedimiento del arbitraje

Para una mejor comprensión de los pasos a seguir en el procedimiento del arbitraje, observe el siguiente recurso educativo.

[Pasos a seguir en el procedimiento de arbitraje](#)

Como puede visualizar, el procedimiento en el arbitraje es más complejo, ya que se requiere cumplir con una serie de pasos para llegar a establecer un laudo arbitral. En primer lugar se debe presentar la demanda, la misma que es calificada por el director del centro de arbitraje o árbitros independientes, para luego citar y que dé contestación a la demanda el demandado. Luego, tienen un término de cinco días las partes para modificar la demanda, la contestación o reconvención.

Posteriormente, se convoca a una audiencia en la cual se escuchará a las partes y de llegar a un arreglo parcial o total, se emitirá un acta. Para este trámite se debe designar un tribunal de tres árbitros y un alterno, en el cual se elegirá presidente y secretario quienes fijarán día y hora para la audiencia de sustanciación en la cual se practicará las pruebas.

Finalmente, se convocará a la audiencia de estrados donde las partes expondrán sus alegatos y, de haber concluido, se tendrá cincuenta días para expedir el laudo, el mismo que no es apelable, pero si podrá solicitarse la nulidad y en caso de no haber este reclamo se procederá a ejecutar el laudo arbitral, el mismo que tendrá efectos de cosas juzgadas y sentencia ejecutoriada.

**Recuerde:** que el proceso arbitral puede ser confidencial, para lo cual solo podrá entregarse copias de lo actuado a las partes, a sus abogados o juez que conozca del recurso de nulidad u otros recursos.

## 2.5. Litigio

Otro método contencioso es el litigio a través del cual las partes ponen la solución en manos de un tercero, donde va a existir un ganador y un perdedor. Este método se produce generalmente cuando existe conflicto de intereses entre los sujetos del derecho: “una persona afirma ser la propietaria de un bien y pretende que se le entregue, y la que posee dicho bien se resiste a entregarlo, aduciendo que ella también tiene título de propiedad sobre el mismo bien” (UAL, s.f., p. 2.).

El conflicto de intereses solo se convierte en litigio cuando una persona formula contra otra una pretensión, es decir, exige la subordinación del interés ajeno al interés propio; y frente a esa

pretensión, la otra parte expresa su resistencia, o sea, se opone a la misma, negando subordinar su interés propio al interés hecho valer mediante la pretensión. Si ante la pretensión de la primera, la segunda no opusiera resistencia, no surgiría el litigio; el conflicto de intereses quedaría resuelto por la sumisión de la persona contra la cual se formuló la pretensión. (UAL, 2018, p. 2)

Debe tomar en consideración que ir a la justicia ordinaria a veces es obligatorio, ya que existen materias como la penal en que los medios alternativos de solución de conflictos no son viables. Aquí se suma un aspecto importante, acudir al arbitraje, mediación, resulta costoso o simplemente porque la otra parte no quiere hacerlo a través de una cláusula compromisoria o laudo arbitral.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



### Actividad de aprendizaje recomendada

- **Actividad 1:** Examine e identifique a qué métodos de resolución de conflictos pertenece cada caso que se presenta a través de la siguiente actividad.

Para su desarrollo se recomienda:

1. Lea de manera analítica y compresiva la unidad 2 **Resolución de conflictos por métodos cooperativos o alternativos.**
2. Revisar el texto básico, capítulo 18, referente a la intervención de las terceras partes.
3. Resalte las partes más importantes, ideas primarias y secundarias.
4. Lea las instrucciones del denominado juego de arrastrar y proceda a llenar los espacios con las palabras correspondientes.
5. Por recordarles que esta actividad no la deben subir a la plataforma ni enviar a su profesor, es una estrategia de estudio sobre el tema de esta semana.

Nota: Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Al finalizar esta actividad usted podrá identificar que cada método tiene su finalidad así, por ejemplo, en la conciliación se escoge una persona neutral para que solucione los conflictos, siendo la menos invasiva; mientras que en la mediación existe una persona denominada mediador que tiene la opción de unirse por separado con las partes para poder llegar a una solución. En estos métodos las partes mantienen el control. Mientras que el arbitraje y el litigio son dos métodos contenciosos donde el control del conflicto lo lleva una tercera persona que puede ser árbitro o juez.

Ahora, le invito a participar en el siguiente recurso interactivo:

#### [\*\*Resolución de conflictos por métodos cooperativos o alternativos\*\*](#)

Felicitaciones por haber culminado el estudio de la unidad 2. Estuvo interesante, ¿verdad?, pero ahora es tiempo de poner a prueba su conocimiento a través de la siguiente actividad.



## Autoevaluación 2

En función de los contenidos analizados, seleccione el literal con la alternativa correcta.

1. Algunos son medios de resolución de conflictos que pueden ser inclusive técnicas para evitar su nacimiento.

Escoja 2 opciones:

- a. Mediación.
- b. Persuasión.
- c. Percepción .
- d. Negociación.

2. De acuerdo a lo establecido en el documento denominado mediación, hay nueve características que se destacan de los métodos alternativos de resolución de conflictos, entre ellos tenemos:

- a. Métodos amigables.
- b. Confidenciales.
- c. Elegir al tercero que intervendrá.
- d. Todas las anteriores.

3. Entre los objetivos de los métodos alternativos de resolución de conflictos según Pérez son:

- a. La descongestión de los tribunales.
- b. El mejoramiento del acceso a la justicia.
- c. Contribuir al mayor protagonismo ciudadano y a los esfuerzos de democratización de la justicia.
- d. Todas las anteriores.

4. Los métodos alternativos tienen su marcada aparición en:

- a. Francia.
- b. China.
- c. Japón.
- d. Estados Unidos.

5. Los métodos alternativos de resolución de conflictos surgieron por:
- Eficiencia en la administración de justicia.
  - Agilidad en la administración de justicia.
  - Capacitación de los servidores judiciales.
  - Inconformidad por parte de la ciudadanía por la demora en la resolución de los procesos.
6. En Ecuador, se establece que estos métodos tuvieron sus primeros pasos en 1963 con el surgimiento de la denominada:
- Ley de Arbitraje Comercial.
  - Ley de Arbitraje y Mediación.
  - Código de Procedimiento Civil.
  - Código Orgánico General de Procesos.
7. COMPLETE: La \_\_\_\_\_ es un medio alternativo para la solución de controversias a través del cual uno o varios conciliadores facilitan la \_\_\_\_\_ entre los participantes de un conflicto, formulando propuestas o recomendaciones que ayuden a lograr un acuerdo o convenio que ponga fin al \_\_\_\_\_.
- Conciliación- Comunicación-Conflicto.
  - Mediación-Voluntad-Diálogo.
  - Negociación-Conciliación-Pleito.
  - Persuasión -Controversia-Conflicto.
8. Identifique a qué clase de método de resolución de conflictos pertenece el presente caso: Juan le debe dinero a María, por lo cual, María demanda en juicio ejecutivo a Juan, para que le pague.
- Arbitraje.
  - Mediación.
  - Litigio.
  - Conciliación.

9. Escoja dos opciones:

El municipio de Loja, realiza un contrato con la compañía Iñiguez-Iñiguez, para la construcción de un puente, entre sus cláusulas se establece que en caso de existir controversias, se someterán al arbitraje. Efectivamente, la compañía Iñiguez-Iñiguez, no cumplió con el contrato, por lo tanto, el municipio para someterse a este método alternativo, deberá:

- a. Pactar un convenio arbitral.
- b. Renunciar a la jurisdicción ordinaria.
- c. No tener otros juicios.
- d. Estar al día con el pago del contratista.

10. Los árbitros independientes se posesionarán ante el:

- a. Notario.
- b. Fiscal.
- c. Juez.
- d. Mediador.

[Ir al solucionario](#)



### Unidad 3. La negociación

---

Estimado estudiante, es importante señalar que por la gran trascendencia que tiene este método alternativo se ha procedido a estudiar en esta unidad, por lo que le solicito prestar mucha atención, ya que se tratarán temas como la conceptualización, sus componentes, el estilo negociador, los temperamentos claves y la comunicación.

#### 3.1. Definición de negociación y sus componentes

Antes de definir este método, es importante hacer una reflexión referente a la siguiente frase: **“La negociación es el arte de transformar un conflicto potencial en una asociación creativa”** (Tara Depre).

Es decir, puede llegar a ser el método más eficaz donde el conflicto se lo considera como un medio previo para lograr una efectiva negociación.

Podría decirse que la negociación es la transformación de la guerra en su forma violenta y sanguinaria, por una forma inteligente, astuta y sobre todo racional, de dirimir desacuerdos y llegar a entendimientos. Una negociación es entonces un acto civilizado de intercambio. Acto que puede expresarse de múltiples modos, por ejemplo: el regateo en el mercado (cómo lograr el mejor precio para mis productos; cómo lograr los mejores productos por el mejor precio para mí); la fijación de condiciones para alguna empresa; el establecimiento de ciertas reglas que permitan o restrinjan, o regulen de tal manera que todos podamos en toda confianza hacer, circular, vivir sin temer por nuestras vidas o las de nuestros allegados. (Mota, 2011, p. 5)

Por su parte, García (2008) establece que la negociación “es un medio de solución de conflictos en la que las partes buscan persuadir una a la otra del hecho de que su percepción de una situación determinada es la correcta” (p. 142).

Estas conceptualizaciones hacen relación con lo que establece Bárbara Budjac en el texto básico, al decir que toda interacción humana es una

negociación, sea que provengan de la profesión, de la familia, del trabajo, ya que siempre existirán conflictos y se negociará. Por su parte, Treviño (2019) concuerda en decir que este método es más eficiente y útil porque las partes dan solución de manera voluntaria, sin ser impuesta por un tercero, que previene el crecimiento del conflicto y debe darles una inmediata resolución.

Entre las características principales que tiene la negociación son las siguientes:

- Voluntaria.
- Autocompositiva.
- No vinculante.
- Puede ser una etapa definitiva.
- Permite preservar el negocio.
- Mantener la relación en los mejores términos posibles. (Treviño, 2019).

Y entre los objetivos están evitar: "a) sobrecostos; b) impactos del conflicto en el programa de ejecución; c) que la solución sea lesiva para alguna de las partes, o d) la suspensión de los trabajos" (Treviño, 2019, p. 6).

Por lo tanto, es imprescindible que las personas que tengan problemas traten de darles solución de manera directa, puesto que si se sobrepasa esta etapa el conflicto ya posiblemente sea solucionado por un tercero siendo necesario que las partes establezcan propuestas y así evitar una escala adversarial.

### **3.1.1. Naturaleza personal en la negociación**

Es importante tomar en consideración que las emociones, temperamento, personalidad son necesarias al momento de identificar necesidades, intereses, objetivos y perspectivas únicas. Por lo tanto, algunas veces participa nuestro corazón y otras veces el ego, y muchas veces depende si estamos negociando para nosotros o para otros.

### **3.1.2. No todo es negociable**

Para comprender este tema le hago una reflexión: ¿usted vendería a su hijo? ¿Usted vendería a su mascota? Verdad que no. Por lo tanto, no todo es negociable. Como dice la autora del texto básico, si no hay valores, creencias, seguramente todo puede ser negociable, pero si existe ética, moral, valores personales, hay cosas que jamás podrán negociarse (Budjac, 2011).

### 3.1.3. Componentes y efectividad personal del poder de negociador

Ahora bien, dentro de los componentes establecidos en el texto básico es importante tener claro que la personalidad de cada individuo es fundamental, principalmente conocerse a uno mismo y luego a los demás, que el corazón y el ego estén involucrados lo cual permitirá tener mayor ganancia y saber cuáles son nuestros mayores miedos y temores.

## 3.2. Estilos de negociación

Para la comprensión de este tema, primero le invito a revisar los siguientes recursos educativos [Cinco estilos de negociación para resolver conflictos](#) y [Estilos de negociación](#).

Luego de ver los videos y dar lectura al texto básico, estará de acuerdo en establecer que hay cuatro estilos negociadores que son más aplicables en la vida cotidiana, cada uno de ellos se diferencia por lo siguiente: el **evasivo** permite retirarse, retractarse o ignorar por completo un conflicto; el **contencioso** es un estilo donde hay un ganador y un perdedor; el **adaptativo** permite dar parte de lo que uno desea a la solicitud de otro y, finalmente, el **cooperativo** que es el estilo más aconsejable porque existe una cooperación entre ambas partes y por lo tanto ganan los dos.

**Recuerde:** en una misma negociación se pueden utilizar los 4 estilos negociadores. Así, en una situación complicada una parte podría ceder en ciertas cosas, a la vez que utiliza el estilo colaborativo para lograr el objetivo deseado de ambas partes y evadir cuestiones que se consideran peligrosas o no convenientes (Budjac, 2011).

Con la finalidad de que usted pueda conocer y desarrollar el pensamiento autocrítico con relación a las personas y circunstancias, le invito a que realice las actividades propuestas en el texto básico, capítulo 4 denominado Cómo desarrollar los estilos efectivos.

## 3.3. Temperamentos claves del negociador

**¿Sabía que la personalidad puede afectar al temperamento negociador?**

Efectivamente sí, por lo que el éxito de la persona en una negociación depende del entendimiento preciso, utilizar su personalidad única, su estilo, percepción adecuada, comprender la personalidad así como el estilo de la otra persona (Budjac, 2011).

Estimado estudiante, al ser un tema clave para una efectiva negociación, le invito a que revise el siguiente video denominado [Tipos de temperamentos negociadores clave](#) con la finalidad de que tenga claro cada uno de los temperamentos, en este video se establecen ejemplos de las actuaciones de cada uno ellos.

Muy bien, sé que revisó este video y dio lectura al texto básico, por lo tanto, estará de acuerdo en establecer las siguientes características:

#### [Características de los temperamentos negociadores](#)

Como puede visualizar, cada temperamento tiene diferentes características. El armonizador es intuitivo y perceptivo, quien observa a los problemas con enfoque general, teórico y abierto. El controlador es intuitivo, razonador, cuenta con un plan organizado y es impaciente ante la decisión y la resolución, aunque firme y decidido. El pragmatista es sensorial, juzgador, práctico, realista y orientado hacia los resultados finales. Mientras que los buscadores de acción, son sensoriales, perceptivos, observan los detalles, especificaciones, quienes toman las cosas de manera literal y no conceptual (Budjac, 2011).

Le invito a reforzar sus conocimientos participando en la siguiente actividad recomendada:



#### Actividad de aprendizaje recomendada

- **Actividad 1:** Identifique y diferencie los estilos y temperamentos del negociador a través del siguiente rompecabezas con la finalidad de que establezca cuál de los estilos debe ser aplicado y cómo debe ser manejado el temperamento en una negociación.

Para su desarrollo se recomienda:

1. Lea de manera analítica y comprensiva los numerales 3.2. y 3.3. referentes a los estilos del negociador y los temperamentos claves del negociador, así como los capítulos 4 y 5 del texto básico.
2. Resalte las partes más importantes, ideas primarias y secundarias.
3. Lea las instrucciones del juego denominado rompecabezas y proceda a llenar los espacios con las palabras correspondientes.
4. Por recordarles que esta actividad no la deben subir a la plataforma ni enviar a su profesor, es una estrategia de estudio sobre el tema de esta semana.

Al finalizar esta actividad, usted tendrá claro que cada estilo tiene su finalidad, así el evasivo le permite retirarse, retractarse; el contencioso, saber que habrá un ganador y un perdedor; el adaptativo le permite dar parte de lo que uno desea a petición de otro; y el cooperativo, le permite una cooperación entre las partes, lo que hace que los dos salgan ganando. Y por otro lado, sabrá que el temperamento influye en gran parte en llegar o no a una negociación efectiva.

Ahora, le invito a armar el siguiente rompecabezas.

### [\*\*Los estilos y temperamentos en la negociación\*\*](#)

Felicitaciones por haber culminado el estudio de la unidad 3. Estuvo interesante, ¿verdad?, pero ahora es tiempo de poner a prueba su conocimiento a través de la siguiente actividad.



## Autoevaluación 3

En función de los contenidos analizados, seleccione el literal con la alternativa correcta. Responda las preguntas del 1 al 10.

1. El método más eficaz, donde el conflicto se lo considera como un medio previo, se denomina:
  - a. Mediación.
  - b. Persuasión.
  - c. Percepción.
  - d. Negociación.
2. La negociación es el método más eficiente y útil, porque las partes dan solución de manera:
  - a. Conflictiva.
  - b. Adversarial.
  - c. Voluntaria.
  - d. Competitiva.
3. Entre las características principales que tiene la negociación son las siguientes:
  - a. Voluntario.
  - b. Autocompositivo.
  - c. No vinculante.
  - d. Todas las anteriores.
4. Los estilos de negociación son:
  - a. Evasivo.
  - b. Contencioso.
  - c. Adaptativo.
  - d. Todas las anteriores.

5. El estilo cooperativo hace referencia a que:
- a. Permite retirarse, retractarse o ignorar por completo un conflicto.
  - b. Existe una cooperación entre ambas partes y por lo tanto ganan los dos.
  - c. Es un estilo donde hay un ganador y un perdedor.
  - d. Permite dar parte de lo que uno desea a la solicitud de otro.
6. En una misma negociación se pueden utilizar los cuatro estilos negociadores.
- a. Verdadero.
  - b. Falso.
7. Complete: Los \_\_\_\_\_ afectan las percepciones, las interpretaciones y ciertas conductas. Es posible reconocer cada temperamento poniendo atención en el \_\_\_\_\_.
- a. Temperamentos - Enfoque.
  - b. Estilos - Carácter.
  - c. Objetivos - Rostro.
  - d. Intereses - Semblante.
8. Los temperamentos negociadores clave son:
- Escoja dos opciones:
- a. El armonizador y controlador.
  - b. El pragmatista y apostador.
  - c. El evasivo y competitivo.
  - d. El cooperativo y controlador.
9. Los armonizadores son:
- a. Generales y abiertos.
  - b. Generales y resueltos.
  - c. Específicos y resueltos.
  - d. Específicos y abiertos.

10. Cada temperamento tiene diferentes características, por lo tanto, el pragmatista tiene las siguientes:
- a. Es sensorial, juzgador, práctico, realista y orientado hacia los resultados finales.
  - b. Es intuitivo, razonador, cuenta con un plan organizado y es impaciente ante la decisión y la resolución, aunque firme y decidido.
  - c. Es intuitivo, razonador, cuenta con un plan organizado y es impaciente ante la decisión y la resolución, aunque firme y decidido.
  - d. Son sensoriales, perceptivos, observan los detalles, especificaciones, toman las cosas de manera literal y no conceptual.

[Ir al solucionario](#)



### Unidad 4. Estrategias y técnicas de negociación

---

Para realizar el estudio de las estrategias y técnicas de la negociación, es importante, primeramente, analizar algunos componentes imprescindibles de la negociación, como son los objetivos, intereses, la importancia que tiene la percepción y persuasión en la negociación, así que preste mucha atención a esta última unidad del primer bimestre.

#### 4.1. Intereses y objetivos en la negociación

Es importante entender los principales tipos de intereses y objetivos relevantes para la negociación, así como identificar y clasificar los objetivos en la negociación, comprender que los objetivos cambian en una negociación y cómo pueden afectar en la estrategia de negociación.

##### 4.1.1. Tipos de objetivos del proceso

Dentro de una negociación es importante saber identificar y clasificar los objetivos de las otras partes involucradas, a esto la autora del texto básico las denomina GRIP, para lo cual es necesario que revise el siguiente recurso educativo.

##### Tipos de objetivos

Como usted podrá visualizar, cada tipo de objetivo tiene su fin. **La aspiración ganancia** busca intereses tangibles; **el objetivo de relación** busca o procura mantener dicha relación; **el objetivo yo** hace relación a la percepción que tiene sobre sí mismo, autoestima, necesidades, ego y temores que pueden estar presentes en un conflicto. Y, finalmente, **el objetivo de proceso** describe la forma en la que desea que proceda la interacción.

#### **4.1.2. Evaluación y clasificación de objetivos**

Una vez que se ha identificado los intereses y objetivos en el conflicto, se debe evaluar y clasificar para lo cual se hace necesario un enfoque sistémico, a través del cual se revisará cuáles son insignificantes, cuáles no tengan importancia, y de esta manera determinar los que realmente desean las partes, encontrar puntos en común y buscar soluciones (Budjac, 2011).

Para una mejor comprensión respecto a esta temática, es importante que realice el ejercicio 8.1. establecido en el texto básico en el capítulo 8 denominado “Intereses y objetivos en la negociación”, en el cual usted, a través del ejemplo, podrá ver si los objetivos cambiaron durante la negociación, si debe dar un nuevo enfoque o, por el contrario, está satisfecho con los establecidos. Así que empiece a desarrollar.

#### **4.1.3. Cambio de objetivos**

Como todo en la vida, puede existir cambios. Igual sucede en los objetivos que tengan durante o después de la negociación en la cual se involucran las percepciones o la insatisfacción psicológica.

Así, por ejemplo, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal puede que entre sus objetivos esté el realizar el alcantarillado por determinado lugar de un barrio, pero luego los moradores establecen que ese lugar no es seguro, ya que los terrenos sufren constantes quebrantos, por lo tanto, surgen nuevos objetivos en respuesta a la información dada por los moradores, ya que originalmente los que se tenían pueden ser inalcanzables.

Aunque también puede darse que los objetivos que tiene la otra parte pueden ser incorrectos, otras suposiciones y la información usada al establecerlos pudo haber sido incorrecta.

Para esto es importante que usted haga revisión del texto básico con respecto a los objetivos prospectos que hacen referencia a los que se tiene cuando se empieza una negociación y los retrospectivos que son más complejos y pueden ayudarnos en interacciones futuras. Y luego de una lectura comprensible, realice el ejercicio 8.2. donde podrá aplicar lo aprendido con respecto a los objetivos prospectos. ¡Excelente! Lo hizo, ¿verdad?

#### **4.1.4. Los objetivos y su estrategia de negociación**

Los objetivos siempre deben estar identificados y clasificados, no solo los suyos sino también los de la contraparte, lo que denominamos aquí alcanzar los GRIP, puesto que estas son las acciones necesarias para emprender el plan o estrategia de la negociación. Así, por ejemplo, se debe identificar y clasificar cuáles serán los objetivos para el próximo año para la institución pública para la que trabaja y también los de los administrados a quienes presta los servicios públicos, ya que de aquí se parte con el desarrollo de un plan o estrategia.

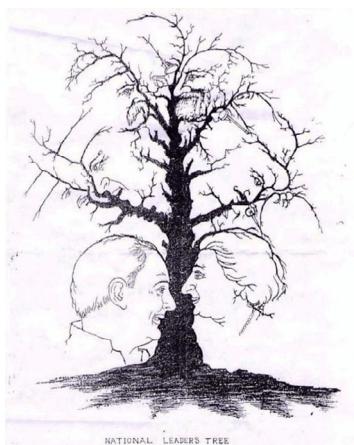
Por lo tanto, llegar al GRIP es clave fundamental para determinar si evadir, tratar o resolver el conflicto. Para saber cuáles son las ventajas y cómo desarrollar la GRIP es necesario que haga una revisión prolífica del capítulo 8 del texto básico y realice los casos prácticos 8.1. y 8.3. para que practique con respecto a estos objetivos y su empatía al mismo tiempo.

#### **4.2. Importancia de la percepción y los principios de la persuasión en la negociación**

Estimado estudiante, sabía usted que al momento de identificar y evaluar los objetivos es necesaria nuestra percepción y persuasión, porque nos permitirán analizar la información que recibimos desde el exterior y tener la capacidad de convencer a la otra parte de que nuestros objetivos son los mejores al momento de negociar cuando sea conveniente. Verdad que sí. Entonces es momento de estudiar estos dos elementos que son clave dentro de una negociación.

Para comprender la percepción, le invito a observar la siguiente imagen.

**Figura 6.**  
*La percepción.*



Nota. Tomado de AlgoCast (2014).

**¿Qué ha visto en la imagen?** Si usted observó a dos ancianos está en lo correcto, si visualizó a varias personas, también, o si miró un árbol es acertado. Con este dibujo, la primera pregunta que se vendrá a su mente es, **¿qué es la percepción?**

Gestalt (como se citó en Oviedo, 2004) establece a la percepción “como un proceso de extracción y selección de información relevante encargado de generar un estado de claridad y lucidez consciente que permita el desempeño dentro del mayor grado de racionalidad y coherencia posibles con el mundo circundante” (p. 90).

Por su parte, Vargas (1994) ha manifestado lo siguiente:

Una de las principales disciplinas que se ha encargado del estudio de la percepción ha sido la psicología y, en términos generales, tradicionalmente este campo ha definido a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización. (p. 48)

Por lo tanto, la percepción es el proceso de seleccionar, organizar e interpretar los estímulos, y un componente fundamental en la negociación; en palabras de la doctora Ochoa (2015):

la percepción influye en las actitudes, creencias, objetivos y decisiones. Cada uno fija objetivos y toma acciones con base en lo que cree que es cierto. La percepción tiene el impacto de la visión del mundo, las expectativas culturales y otras aprendidas, los sesgos y perjuicios, los estilos de aprendizaje y cognitivos, y otras características de la personalidad de cada individuo. (p. 56)

Muy bien, ahora que ya tiene claro a qué hace referencia la percepción, lo invite que realice el ejercicio 9.1 del texto básico para que observe las diferencias perceptuales por características de personalidad que tiene usted con otro compañero o familiar suyo, donde incluso podrá encontrar dificultades de completar la tarea con su opuesto por la percepción que tiene cada uno. Hágalo, esto le ayudará a entender mejor la importancia de la percepción dentro de una negociación.

#### 4.2.1. El papel de la percepción en los objetivos y las decisiones

Como establece la autora del texto básico, la percepción afecta a todo lo que vemos, por lo tanto, esto incide en los objetivos y decisiones, ya que al tener juicios negativos con respecto de otros nos puede llevar a tomar malas decisiones. Es por esto, que hay que preguntarse, ¿cómo afecta la percepción en la formación de las actitudes? Para dar una respuesta a esta inquietud es necesario que revise el capítulo 9 del texto básico.

Por otra parte, debe entender que la percepción de la razón, de la comunicación afecta la aceptación del mensaje o evaluación de la realidad, es así que los procesos perceptuales dan como resultado que se encuentren razones, causas, para el mensaje verbal o conductual (Ochoa, 2015).

Además, se debe analizar con respecto de si el comportamiento de una persona **es coherente** con sus experiencias anteriores en situaciones similares se trata de la **consistencia**. En cambio, cuando se evalúa si su comportamiento concuerda con el de otros en circunstancias parecidas, nos referimos al **consenso**; pero si ese comportamiento es distinto de experiencias anteriores con ese individuo en general hace relación a la **distinción** (Budjac, 2011).

Para finalizar este tema de gran interés, es necesario, que realice los ejercicios 9.2. y 9.3. del texto básico a través de la cual podrá entender la manera en la que otros y usted mismo perciben, ayudándole a entender a entender y comprender para su vida personal y profesional.

#### 4.2.2. Principios de la persuasión

Lo primero que vendrá a su mente es, ¿a qué se refiere la persuasión? Vamos a dar contestación primero a esta interrogante:

“Capacidad o habilidad para convencer a una persona mediante razones o argumentos para que piense de una determinada manera o haga cierta cosa” (Oxford Languages, 2021, s.p.).

Por su parte, Cosacov (2007) establece que la persuasión es una:

Actitud mediante la cual se induce a pensar o comportarse de una cierta manera. Cuando la persuasión busca alcanzarse por medios racionales, apela a la argumentación con base en evidencias convincentes. Mientras que existen técnicas de persuasión no racionales, las cuales se estudian para aplicarse fundamentalmente en propaganda y publicidad. (p. 251)

De estas definiciones sobresalen dos cosas importantes: el ser capaz de persuadir a otras personas pero con ética, transparencia, le permite conseguir prácticamente lo que quiera, vender un producto, lograr que se realicen diversas actividades administrativas en beneficio de una comunidad, de un grupo, etc., como la construcción de una carretera, de un parque, etc.

Para un mejor entender, es necesario, que revise el capítulo XII, en el cual, usted podrá reconocer las dificultades, las claves fundamentales así como lo que puede ser improbable en la persuasión y, por otra parte, el papel que juega la diplomacia y las habilidades de la persuasión en la negociación.

Por ejemplo, las claves de la persuasión permiten enfocar los recursos en los ASES (lo apropiado, la solidez, la efectividad y las cosas singulares) para llegar a ESTAR camino a la persuasión con empatía, aunque la clave más valiosa es la credibilidad que está relacionada con la confianza. Por lo tanto, el ser más persuasivo requiere de práctica (Budjac, 2021).

## 4.3. Estrategias y técnicas de la negociación

### 4.3.1. Terminología de la negociación

El aprender a negociar en las diversas actividades de la vida es fundamental. Para eso, se requiere conocer primeramente los seis términos claves de la negociación a través del presente recurso educativo.

#### [Los seis términos claves de la negociación](#)

Estos términos son fundamentales en la negociación, ya que nos permiten tener claro qué componentes intervienen en la negociación así, por ejemplo, las estrategias incluyen el plan para dónde comenzar y dónde terminar, en el cual está incluido el asunto, actitudes, estilo, temperamento, sus valores, creencias, intereses, objetivos y fortalezas de las dos partes, los estilos, las tácticas, gambitos y técnicas que se pueden utilizar. Como dice la autora del texto básico, su estrategia es su plan general donde se podrá establecer cuándo, cómo y en qué orden se pueden utilizar determinadas técnicas y tácticas (Budjac, 2011).

**¿Quiere aprender a utilizar estrategias en la negociación?** Verdad que sí. Entonces, realice el ejercicio 14.1. del texto básico donde usted será considerado un prisionero y, por ende, debe aplicar el comportamiento estratégico, donde, interactúan dos personas y la decisión de cada uno se convierte en lo que cada individuo espera que el otro haga.

### 4.3.2. Etapas del proceso de negociación

Se hace imprescindible realizar el estudio del proceso de la negociación en cinco etapas, las mismas que hacen referencia a: etapa de preparación, introductory, de iniciación, de intensificación y de cierre, para lo cual se hará un estudio de lo teórico con la práctica para una mejor comprensión. Así que preste mucha atención al siguiente recurso interactivo.

#### [Etapas del proceso de negociación](#)

## 4.4. Tácticas de engaño, estilos diferentes y ética

Por otra parte, es importante tomar en consideración que las prácticas engañosas y recursos emocionales puede surgir en cualquier etapa de la negociación, por lo que es necesario que las partes estén preparadas para

que sean sujetos de juegos psicológicos, entre los cuales pueden estar la renuencia, la presión, la intimidación, la ira, las amenazas o ejercer diversos tipos de poder.

Una de estas tácticas engañosas se produce a través de llamadas telefónicas, donde no se puede ver las expresiones o lenguaje corporal, pero también son más fáciles de rechazar, siendo necesario que se apliquen habilidades asertivas.

Por otra parte, la competencia en los negocios puede precipitar a tener un comportamiento poco ético que, por lo general, se da en las ventas de bienes raíces o muebles donde se aplica un estilo ganar-perder, por lo que, debe existir una conducta ética donde se evite la distorsión, afirmación falsa o mentiras solo por conseguir algo. Es necesario que usted tome en consideración estos parámetros para evitar tácticas engañosas o poco éticas.

Muy bien, luego de haber realizado un estudio minucioso de este tema de gran relevancia, es momento de poner en práctica lo aprendido. Le invito a realizar las siguientes actividades:



### Actividad de aprendizaje recomendada

- **Actividad 1:** Identifique los niveles y tipos de estrategias en la negociación a través de un cuadro sinóptico.

Para su desarrollo se recomienda:

1. Leer de manera analítica y compresiva el numeral 2.4. del libro denominado [Estrategias y Técnicas de Negociación](#).
2. Resaltar las partes más importantes, ideas primarias y secundarias.
3. Elaborar el cuadro sinóptico con las características esenciales de los niveles y tipos de estrategias de la negociación.

A partir de la actividad podrá identificar el plan de juegos que se van a desarrollar como estrategias, así como las tácticas que permiten ejecutar las mismas. Además, podrá identificar los 4 niveles de negociación como son la integrativa, competitiva, flexibilidad, pasividad, a los que la autora del texto básico denomina los estilos negociadores.

- **Actividad 2:** Identifique las estrategias en la negociación, a través del caso práctico.

Para su desarrollo se recomienda:

1. Leer de manera analítica y compresiva los capítulos 14 y 15 del libro denominado Técnicas de negociación y resolución de conflictos.
2. Resaltar las partes más importantes, ideas primarias y secundarias.
3. Elaborar el ejercicio 15.1. del texto básico en su cuaderno de apuntes.

Luego de haber examinado el caso práctico propuesto por Budjac, usted podrá identificar varias de las tácticas de negociación que se aplicarán en los diversos procesos que usted como futuro administrador público tendrá que enfrentar en los diversos conflictos que pueden llegar a su conocimiento.

Felicitaciones por haber culminado el estudio de la unidad 4. Estuvo interesante, ¿verdad?, pero ahora es tiempo de poner a prueba su conocimiento a través de la siguiente actividad.



## Autoevaluación 4

En función de los contenidos analizados, seleccione el literal con la alternativa correcta. Responda las preguntas del 1 al 10.

1. Una vez que se ha identificado los intereses y objetivos en el conflicto, se debe evaluar y clasificar, para lo cual se hace necesario un:
  - a. Conversatorio entre las partes.
  - b. Cambio de objetivos.
  - c. Cambio de intereses.
  - d. Enfoque sistémico.
2. Los objetivos siempre deben estar:
  - a. Identificados y clasificados.
  - b. Acorde con las propuestas de las partes.
  - c. Con relación al método que se utilice.
  - d. Ninguno de los anteriores.
3. La percepción influye en:
  - a. Actitudes.
  - b. Creencias.
  - c. Objetivos.
  - d. Decisiones.
  - e. Todas las anteriores.
4. Complete: La \_\_\_\_\_ es la capacidad o \_\_\_\_\_ para convencer a una persona mediante \_\_\_\_\_ o argumentos para que piense de una determinada manera o haga cierta cosa.
  - a. Persuasión -Habilidad- Razones.
  - b. Percepción-Incapacidad-Criterios.
  - c. Actitud-Comportamiento-Pruebas.
  - d. Ética-Habilidad-Críticas.

5. Identifique los siguientes ejemplos a qué tipo de objetivo pertenece: completar un proyecto para una fecha específica, finalizar dos proyectos en el mismo período, trabajar medio tiempo, un ascenso o un aumento de sueldo.
  - a. Aspiraciones de ganancias.
  - b. Objetivos de relación.
  - c. Objetivos yo.
  - d. Objetivos de proceso.
6. Se identifican cuatro tipos de objetivos para alcanzar el GRIP con el desafío de la negociación. La letra G:
  - a. Representa las ganancias que desea.
  - b. La relación entre intereses y objetivos.
  - c. Lo representa a usted en el problema o la transacción.
  - d. Lo representa en el proceso.
7. La percepción puede entenderse como el proceso de seleccionar, organizar e interpretar los estímulos.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
8. La percepción afecta a todo lo que vemos, por lo tanto, esto incide en los:
  - a. Intereses y persuasión.
  - b. Objetivos y decisiones.
  - c. Sentidos y objetivos.
  - d. Intereses y objetivos.
9. El ser capaz de persuadir a otras personas pero con ética, transparencia, te permite conseguir prácticamente lo que quieras.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.

10. Los patrones conductuales en la negociación, también se los puede llamar como:
- a. Tácticas.
  - b. Estilos.
  - c. Componentes.
  - d. Extrapolación.

[Ir al solucionario](#)



### Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, qué alegría haber analizado las 4 unidades del primer bimestre, en las cuales se ha hecho referencia a importantes temáticas que han permitido identificar a qué se refiere el conflicto, determinar los métodos alternativos de resolución de conflictos, establecer generalidades de la negociación, las estrategias y técnicas que son importantes para llegar a establecer una negociación efectiva, lo que le permitirá su aprendizaje tanto para su vida estudiantil como profesional.

Recordará que en la semana uno y dos se empezó con el estudio de lo que es el conflicto, las escuelas sociológicas, cuándo se da un conflicto destructivo o constructivo, establecer el enfoque sistemático para diagnosticar el conflicto y el saber manejar, resolver o evadir un conflicto mediante la negociación.

En la tercera y cuarta semana se abordó sobre los métodos alternativos de resolución de conflictos, para lo cual se empezó conceptualizando, conociendo cómo surgieron, para luego ir analizando cada método y estableciendo la diferenciación entre ellos. Además, se estableció en qué momento pueden ser aplicados para lo cual se emitieron casos prácticos y de esta manera la temática quedó comprendida.

En la quinta semana, se dio lugar al estudio de la negociación como método alternativo de resolución de conflictos, para lo cual se inició con la determinación de su conceptualización, componentes, así como se establecieron claramente qué estilos se pueden aplicar y los temperamentos que se deben adecuar.

En la semana sexta, se hizo un análisis de la importancia de los intereses, objetivos, así como de la percepción y persuasión que deben estar presentes en la negociación. Finalmente, se hizo un estudio de las estrategias y técnicas de la negociación que son fundamentales para un buen proceso negociador.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



### Actividad de aprendizaje recomendada

- **Actividad recomendada 1:** Revise las unidades del primer bimestre para preparación del examen presencial.

Para el desarrollo de la actividad, considere lo siguiente:

1. Realice una lectura comprensiva de cada una de las unidades.
2. Revise los recursos educativos, autoevaluaciones de cada unidad, actividades recomendadas como los casos prácticos y otras elaboradas en semanas anteriores, lo que le permitirá ampliar y comprender cada temática expuesta.
3. Además, es necesario que revise las actividades síncronas, asíncronas y práctico-experimentales, lo que le permitirá vincularse con los temas explicados en el texto básico y otras doctrinas expuestas en esta guía.
4. Consulte con su docente las dudas que se generen en el estudio de los contenidos.

La revisión de todas estas actividades le permitirán salir satisfactoriamente en la evaluación presencial. Le deseo los mejores éxitos en su vida académica y profesional. ¡Hasta pronto!



## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 3

- Analiza el papel de la sociedad y el Estado en su conjunto y su accionar a través de la promoción de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

El presente resultado de aprendizaje se alcanzará a través de la revisión de recursos educativos que le permitirán identificar el papel de la sociedad y el Estado en su conjunto, establecer a qué se refiere el mapeo de actores, para qué sirve, su alcance, los pasos a seguir y su accionar necesario para promover los mecanismos alternativos de resolución de conflictos a través de casos prácticos.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 9

### Unidad 5. Sociedad, Estado y mapeo de actores

Para empezar con estos temas, es importante dejar claro a qué se refieren cada uno de ellos y al no estar establecidos en el texto básico, le invito a prestar mucha atención.

#### 5.1. El papel del Estado y sociedad en su conjunto

##### 5.1.1. Estado

Para empezar esta temática, es importante que tenga claro estos dos términos estado y sociedad.

Flores y Moreno (2004), referente al Estado manifiestan que:

El Estado es la sociedad política y jurídicamente constituida dentro de un espacio físico y para fines comunes [...]. Es la totalidad de la comunidad política, es decir, el conjunto de personas –gobernantes y gobernados– y las instituciones que integran la sociedad jurídicamente organizada dentro de un espacio físico. (p. 51)

Por otra parte, Jaramillo (2013) expone: “Al Estado se lo ha definido como la nación jurídicamente organizada o como una persona jurídica integrada por un territorio, una población, un Gobierno y un fin: el bien común” (p. 63).

Recientemente el jurista Pérez (2014) manifiesta que:

Actualmente el Estado es la estructura de un poder originario, que se ejerce en sus órganos conforme al derecho, sobre los habitantes de un territorio determinado. Sus finalidades son, con variados énfasis en los diferentes países, el desarrollo humano sustentable y la aplicación de la justicia económica y social, pero de hecho sus fuerzas se han visto copadas con el combate de las crisis. (p. 14)

De las definiciones transcritas se establece que el Estado es una nación política y jurídicamente organizada en la cual se establecen claramente cinco elementos constitutivos como son territorio, población, gobierno, soberanía cuyos fines últimos son el bien común e interés general. Estos fines se los puede lograr a través de las funciones del Estado que son la Ejecutiva (gobierno y administración), Legislativa (legislación), Judicial (justicia), Función de Transparencia y Control Social, y Función Electoral, así como de los gobiernos autónomos descentralizados.

Lógicamente al vivir en un Estado democrático, estas acciones se deben efectuar con el apoyo de los ciudadanos y con la opinión que se tiene referente a los problemas y asuntos prioritarios por atender, para lo cual se hace necesario entender a qué se refiere el término sociedad.

### 5.1.2. Sociedad

Moreira (2003) manifiesta que la sociedad “es un conjunto de seres humanos unidos moral, material, espiritual y culturalmente para la satisfacción de comunes necesidades, recíprocos beneficios, aspiraciones semejantes y fines iguales” (p. 2).

Cosacov (2007) establece que la sociedad es un:

Conjunto de individuos que comparten sistemas normativos(leyes) algunos tipificados y otros consuetudinarios (es decir, sancionados por la costumbre). El hecho de compartir sistemas normativos resalta la idea de que la sociedad no es una mera aglomeración de individuos, y que existen reglas que delimitan las formas de convivencia. (p. 299)

De las definiciones establecidas se puede manifestar que la sociedad es una sociedad humana, donde, hay una convivencia entre personas que quieran o no, les guste o no, viven en un lugar determinado y que tienen como fin la cooperación mutua. Como dice Fernández de Córdoba (1991), “De ahí que la sociedad debe ser entendida como un hecho natural por excelencia, en el que la necesidad de convivir con sus semejantes se da con la espontaneidad inherente a las fuerzas que mueven a la naturaleza” (p. 95).

Con lo referente al agrupamiento de semejantes significa con los mismos parecidos entre sí, bajo diversas manifestaciones físicas, psíquicas y espirituales, en la cual se puede hablar de una elemental como es la sociedad conyugal, establecida entre una pareja, para procrear y dar lugar a otra sociedad como es la familia.

Pero también existen otras, que se conforman por la población al azar como ocurre con los barrios, parroquias, ciudades, provincias, regiones o el país entero donde vivimos y habitamos; o que se unen por diversas circunstancias. Por lo tanto, “la sociedad se fundamenta en la convivencia o en la relación de los miembros que la integran y que se afirma o consolida con la asiduidad del trato” (Fernández de Córdoba, 1991, p. 96).

Por lo tanto, la sociedad se refiere al conjunto de individuos que habitan en un barrio, parroquia, provincia, que se unen por diversos aspectos para convivir en un lugar determinado y están en relación directa con el Estado a través de las diversas actividades administrativas y del convivir diario.

### 5.1.3. La relación del Estado y la sociedad en su conjunto

Con respecto a esta temática Pimentel (2014) establece lo siguiente:

La relación Estado-sociedad debe ser entendida como el proceso en el cual la ciudadanía, sus organizaciones y las instancias públicas se relacionan entre sí en un ámbito de confianza, apertura, con el interés de promover políticas públicas a donde la participación de

la ciudadana se registre en el diseño, ejecución y monitoreo de las mismas, velando por la transparencia, eficiencia y equidad de las mismas. La comprensión de los roles de cada uno de los actores y sectores que intervienen la relación entre el Estado y la sociedad no debe ser entendida como una relación de sustitución, sino una relación de complementariedad. Una democracia madura implica un Estado y una sociedad fuerte que se relacionen continuamente, controlen mutuamente y negocien entre sí, donde la voz del pueblo tiene fuerza de ley. (s.p.)

Por lo tanto, la nación requiere de una relación más lineal entre gobernados y gobernantes, ya que, es primordial el compromiso de todos los actores con la finalidad de impulsar el crecimiento y beneficio del Estado-sociedad, en la cual, no se excluya a ningún sector, sino que exista la integración de los diversos sectores sociales en esta relación.

Con la finalidad, de que tenga un conocimiento más amplio acerca de esta temática, es importante, la revisión del artículo denominado [Relaciones sociedad-Estado: análisis interactivo para una antropología del Estado](#)<sup>1</sup> en el cual se explica claramente cuál es el papel que juega el Estado y la sociedad en su conjunto, haciendo énfasis en la orientación de actores sociales y actores estatales.

## 5.2. ¿Qué es el mapeo de actores?

Para entender este tema, es importante transcribir lo que manifiestan Ortiz et al. (2016) con respecto a la sociedad y Estado:

La sociedad es un sistema complejo de componentes y dimensiones en continua interacción e interdependencia. De allí que el cambio o modificación de alguno de esos componentes tenga necesariamente un impacto en el resto de los componentes que conforman el sistema. Esta es una de las razones por las cuales se entiende que toda propuesta tendiente a incidir en un modelo de desarrollo dado, requiera necesariamente tener en cuenta las necesidades, intereses y perspectivas de los diversos actores sociales que directa o indirectamente se encuentra implicados en dicha situación. Lo contrario en ocasiones conlleva riesgos, costos e impactos no deseados; así como también pérdida de oportunidades, tiempo, inversiones y confianza. (p. 2)

En este contexto, examinar la realidad e identificar a las partes sea de un tema, situación, conflicto, se convierte en un reto. Para esto surge una herramienta indispensable para poder avanzar en ese camino y precisamente es el mapeo de actores que de hoy en adelante se denominará MAC (Ortiz et al., 2016).

Para comprender a qué se refiere el mapeo de actores, le invito a que revise el artículo denominado [Guía para confeccionar un Mapeo de Actores: Bases conceptuales y metodológicas](#) donde se establece claramente su conceptualización, instituyendo que es un instrumento que permite gestionar proyectos de desarrollo, realizar esquemas para indicar la realidad social y determinar estrategias de cambio.

Por su parte, Gutiérrez (2007 como se citó en Tapella, 2007) establece la siguiente conceptualización:

También conocido como mapas sociales o sociogramas, el mapeo de actores claves (MAC) supone el uso de esquemas para representar la realidad social en que estamos inmersos, comprenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para la realidad así comprendida. (Gutiérrez, 2007)

Además, Ceballos (2004, como se citó en Tapella, 2007) manifiesta “que el MAC no solo consiste ensacar un listado de posibles actores de un territorio, sino conocer sus acciones y los objetivos del porqué están en el territorio y sus perspectivas en un futuro inmediato” (p. 2).

De estas definiciones, claramente se puede deducir que el mapeo de actores es una herramienta que permite desarrollar proyectos de desarrollo, esquemas que permiten mostrar la realidad social, sus acciones, objetivos, sus perspectivas en el futuro inmediato y establecer estrategias que permitan el cambio.

Ahora que le quedó clara la definición, usted se preguntará, **¿por qué el MAC se lo denomina como redes o stakeholders analysis?** La respuesta es amplia. ¿Por qué? Existen varias razones que Gutiérrez (2007, como se citó en Tabella, 2007) ha sintetizado de la siguiente manera:

- Se piensa a la sociedad en términos de estructuras.
- Las estructuras sociales se manifiestan en forma de relaciones entre actores sociales (sean estos actores, grupos, organizaciones, clases o individuos).

- Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes.
- Los valores, creencias y comportamientos de los diferentes actores varían según sea la posición que ocupan en dichas redes.
- El principio de análisis de las redes o la construcción de mapas no son los individuos ni los grupos, sino las relaciones y las redes de relaciones. Los grupos surgen de las redes de relaciones y están cruzados por la pertenencia de sus miembros a distintas redes.

Como puede examinar, al mapeo de actores se lo conoce también como redes sociales porque están en relación directa con la sociedad, sus estructuras (grupos, organizaciones, individuos, etc.) así como también con sus creencias, valores, que permiten realizar una investigación recogida precisamente de las dimensiones sociales, espaciales y temporales.

**Recuerde:** los mapas pueden estar constituidos por relatos, rótulos, símbolos, fotografías, dibujos, flujoigramas, organigramas, planos territoriales o una combinación de tales elementos. Esta metodología se presta a propósitos interactivos, estratégicos, de análisis y planificación, etc. (Tapella, 2007, p. 3).

### 5.3. ¿Qué es un actor social?

Conocer este concepto es fundamental, puesto que dentro del mapeo de actores precisamente interviene el actor social. De acuerdo a lo que establece Tapella “los actores sociales se refieren a las personas, grupos, organizaciones que tienen interés en un proyecto o programa” (Tapella, 2007, p. 3).

Por su parte, Fox (2002, como se citó en Hevia de la Jara, 2009) manifiesta que los actores sociales “son grupos de personas que se identifican por compartir una serie de intereses comunes y de ideas de cómo llevarlas a cabo” (p. 51).

Por lo tanto, los actores sociales son los individuos, grupos, instituciones que pueden perder o ganar algo, dependiendo de los resultados de una acción o intervención que hagan otros actores. Son los que tienen la información, recursos, experiencias, incluso el poder para poder influenciar en el otro (Tapella, 2007).

**Es importante preguntarse, ¿qué papel cumple el actor social en el mapeo de actores?** Para una mejor comprensión, revise lo siguiente:

- Dentro de un proyecto, es la unidad generadora de acción o relación social.
- Es aquel que obra con sus orientaciones, motivos, expectativas, fines, valores.
- Identifica y define en relación con una cuestión en particular, ya sea una **intervención externa** (un proyecto, una ley) o un **problema específico** (falta de agua, desalojo de las tierras, etc.). (Gutiérrez, 2007, como se citó en Tabella, 2016)

Como se puede observar el actor social juega un papel fundamental en el mapeo de actores, puesto que es el encargado del proyecto, del plan para establecer claramente los parámetros, las necesidades que se puedan dar para poder desarrollar.

Ahora bien, con la finalidad de que queden claramente establecidos estos puntos, es necesario que revise el recurso educativo [Guía para confeccionar un Mapeo de Actores: Bases conceptuales y metodológicas](#), en este artículo usted podrá conocer con ejemplos cómo se puede identificar a los actores primarios, secundarios, terciarios de acuerdo a la función que desarrollen. Así que es hora de revisar.

**Recuerde:** los actores claves son usualmente considerados como aquellos que pueden influenciar significativamente (positiva o negativamente una intervención) o son muy importantes para que una situación se manifieste de determinada forma (Tapella, 2007, p. 3).

#### 5.4. ¿Qué es un actor institucional?

Maldonado (2006) establece:

La noción de actor institucional presente en este análisis es la relativa al actor con tres características básicas: objetivos institucionales, capacidad de comunicar (lenguaje e información) y conciencia ciudadana (participación, acción colectiva), es decir,

la institución dedicada al objeto social para el que fue creada en un entorno constituido por otros actores, el mismo que constituye una colectividad a la que pertenece y cuya cultura y reglas de funcionamiento institucional hace suyas aunque solo sea en parte. (p. 4)

Hevia de la Jara (2009,) por su parte, hace referencia a los actores estatales:

al hablar de “actores estatales” es necesario identificar las diferentes organizaciones o instituciones involucradas, prácticas institucionales que los actores estatales desarrollan y relaciones que se generan en su interior. Por esto es central el análisis de la implementación de la política y su descripción etnográfica. (p. 50)

En sentido general, se entiende que los actores institucionales, estatales, hacen referencia a las organizaciones, instituciones del Estado, en las cuales se utiliza dos dimensiones importantes que son: autonomía y capacidad de poder. Para que tenga una idea clara de estas dos dimensiones, revise el artículo denominado [Relaciones sociedad-Estado: análisis interactivo para una antropología del Estado1](#), página 50, donde hace referencia a que la autonomía tiene relación con la independencia de la autoridad para llevar su propia agenda y la de las distintas capacidades que hay: estatal, institucional, técnica, administrativa, entre otras (Hevia de la Jara, 2009).



## Semana 10

---

### 5.5. ¿Para qué sirve y cuál es el alcance del mapeo de actores?

Ahora bien, se ha analizado a qué se refiere el mapeo de actores con lo cual usted ya tiene una idea para qué sirve esta herramienta. Sin embargo, es necesario hacer un estudio minucioso del artículo denominado [Mapeo de actores claves](#), páginas 4 y 5, con la finalidad de que se establezcan los ítems de prestación y alcance.

Muy bien, sé que reviso y estaré de acuerdo en manifestar que el MAC sirve para:

- a. Identificar los principales actores vinculados a un proyecto, sus intereses, viabilidad o los riesgos que pueden tener.

- b. Permite representar la realidad social.
- c. Conocer las alianzas, conflictos, los portavoces.
- d. Sirve en los proyectos de investigación acción o participativa.
- e. Permite representar gráficamente las relaciones sociales
- f. Es una síntesis de la realidad. (Tapella, 2007)

Se establece que, aunque el alcance es valorado, existen algunas limitaciones: permite una radiografía superficial de la realidad, por lo tanto, se debe considerar importante, pero no la única. A esto hay que sumarle que la realidad es cambiante, por lo que se debe considerar que el mapeo sirve para ese momento determinado, siendo necesario tomar en consideración estas limitaciones para llegar a utilizar adecuadamente el MAC.

## 5.6. Pasos para llevar a efecto un mapeo de actores

Ortiz, Matamoro y Psathakis en el artículo denominado [Guía para confeccionar un Mapeo de Actores: Bases conceptuales y metodológicas](#) establecen claramente los cuatro pasos que se deben seguir para poder realizar un MAC. Por ser extenso su contenido, se presenta un recurso educativo donde se establece de manera resumida.

### [Pasos para llevar a efecto un mapeo de actores](#)

Como puede visualizar, para realizar un MAC es necesario que siga un procedimiento establecido en cuatro pasos donde claramente cada uno de ellos tiene su fin. El primer paso es clarificar los objetivos; el segundo, definir las variables y diseñar el esquema; el tercero hace relación con recabar información a través de técnicas como la encuesta, la entrevista, entre otras, y por último, analizar el MAC y elaborar las estrategias.

## 5.7. Casos prácticos: Manejo alternativo de conflictos y su relación con la sociedad, el Estado y el mapeo de actores

Para un mejor entendimiento del manejo alternativo de conflictos, es necesario examinar algunos casos donde se pone en práctica lo que hemos estudiado en el primer y segundo bimestre como es la negociación, el conflicto, la mediación, donde interviene el Estado y la sociedad, y se pone en práctica una herramienta importante como es el mapeo de actores. Por lo tanto, su concentración y atención es imprescindible para el entendimiento de estos casos.

### 5.7.1. Manejo alternativo de conflictos de tenencias de la tierra

Para entender este caso, es importante que primero revise el recurso educativo denominado [Manejo alternativo de conflictos de tenencia de la tierra](#) donde usted puede visualizar en qué casos intervienen los actores sociales, institucionales, así como el MAC, para solucionar conflictos. Gráficamente puede establecerse de la siguiente manera:

#### [Manejo alternativo de conflictos de tenencia de la tierra](#)

La ONU para la Agricultura y Alimentación tiene como fin manejar conflictos que reduzcan la inseguridad y mejorar el bienestar de los grupos más vulnerables, en este caso sobre la tenencia de la tierra, la seguridad en la tenencia y acceso a las tierras en el área rural, para lo cual se realizó con el apoyo del Programa de Apoyo a los Modos de Vida Sostenibles (LSP) y el Servicio de Tenencia de la Tierra.

Se propuso como objetivos la producción de información y de materiales de formación, como apoyo técnico para los profesionales de la resolución de conflictos y los responsables de formulación de políticas sobre el manejo de conflictos de tenencia de la tierra.

Los conflictos que primordialmente se dan son por herencias, demarcación entre familias o comunidades, sobre el acceso al agua y la tierra, desacuerdos entre la comunidad y los organismos gubernamentales sobre el acceso de tierras estatales, entre otros.

La técnica que utilizaron fue la encuesta, en la cual los encuestados manifestaron que para mejorar el manejo de conflictos en estos temas deben basarse en tres áreas: metodologías y técnicas, marcos legales y adquisición de información, estudios de casos.

Por lo tanto, en este caso, se hizo un análisis del contexto referente a la tierra y capital social, infraestructura política e institucional, aspectos legales, económicos, los actores involucrados y relaciones de poder, y la revisión final del análisis y mapeo del conflicto.

Luego, sobre el manejo del conflicto, resolución no consensuada o formal, resolución consensuada o informal, selección de la mejor alternativa, la mediación.

Estimado estudiante, como puede ver, en este caso se hace una relación entre los tres aspectos que hemos estudiado, como es el manejo de resolución de conflictos, la mediación y la relación que hay entre el Estado y la sociedad al momento de realizar un mapeo de actores como herramienta utilizada para identificar proyectos, la realidad social y su relación, etc.

### 5.7.2. Proyecto: Mapeo institucional de actores del plan participativo de desarrollo del Azuay

El presente caso práctico fue realizado por María Pesántez denominado [Mapeo institucional de actores del plan participativo de desarrollo del Azuay](#), para lo cual es necesario que haga una revisión a través de la cual usted podrá determinar cómo hacer un mapeo de actores, establecer los objetivos, la metodología de construcción, analizar el eje de desarrollo y clasificarlos: ambiente, territorio, riesgo, desarrollo económico social, etc. Saber qué actores son principales, secundarios, entre los cuales están los del sector público, como el Gobierno provincial del Azuay, universidades, entre otros.

También podrá identificar los instrumentos que permitan priorizar a las instituciones y organizaciones que se identifiquen con el plan participativo de desarrollo del Azuay y que puedan articular, impulsar programas y proyectos, movilizar recurso o actores.

Al revisar este caso, le invito a que analice el recurso educativo [Guía para confeccionar un Mapeo de Actores: Bases conceptuales y metodológicas](#) con la finalidad de que vaya observando si cumple con los pasos que se establecen para realizar un mapeo de actores.

### 5.7.3. ¿Cómo se hace un MAC? Aproximación metodológica

Usted ya conoce cómo hacer un MAC, ¿verdad que sí?. Sin embargo, es necesario que examine varios casos prácticos establecidos en el artículo denominado [Mapeo de actores claves](#), donde se utiliza la metodología basada en el enfoque de Pozo-Solis (2007) y EC-FAO (2006), en la cual se establecen seis pasos.

Además, usted puede revisar ejemplos que le permitan identificar niveles de poder e influencia, matriz de actores (una forma de ordenar la información), mapa de actores claves construido durante la realización del diagnóstico asociativo en el barrio de San Agustín entre otros.

Le invito a reforzar sus conocimientos participando en la siguiente actividad recomendada:



### Actividad de aprendizaje recomendada

- **Actividad 1:** Identifique los pasos que son necesarios para realizar un mapeo de actores y, luego, plantee un caso práctico donde relacione al Estado y a la sociedad, enfocado a un proyecto de la administración pública.

Para su desarrollo se recomienda:

1. Leer de manera analítica y compresiva la unidad 5 denominada Estado, sociedad y mapeo de actores.
2. Resaltar las partes más importantes, ideas primarias y secundarias.
3. Elaborar el caso práctico con los pasos establecidos para realizar un mapeo de actores.

Nota: Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

A partir del desarrollo de esta actividad usted podrá identificar los pasos a seguir en un mapeo de actores así como analizar en un caso práctico donde se observa el papel que juega el Estado y la sociedad en su conjunto, en la realidad social al momento de realizar un proyecto, una investigación, etc.

Felicitaciones por haber culminado el estudio de la unidad 5. Estuvo interesante, ¿verdad?, pero ahora es tiempo de poner a prueba su conocimiento a través de la siguiente actividad.



## Autoevaluación 5

En función de los contenidos analizados, seleccione el literal con una alternativa correcta. Responda las preguntas del 1 al 10.

1. El Estado es la sociedad política y jurídicamente constituida dentro de un espacio físico y para fines comunes.
  - a. Falso.
  - b. Verdadero.
2. Identifique los elementos del Estado:
  - a. Territorio.
  - b. Población.
  - c. Gobierno.
  - d. Todas las anteriores.
3. Complete: Actualmente el \_\_\_\_\_ es la estructura de un poder originario, que se ejerce en sus órganos conforme al \_\_\_\_\_, sobre los habitantes de un \_\_\_\_\_ determinado.
  - a. Estado - Derecho - Territorio.
  - b. Organismo - Organigrama - País.
  - c. Territorio - Reglamento - Establecimiento.
  - d. Pueblo - Decreto - Lugar.
4. La palabra española SOCIEDAD, proviene de la latina *societas-societatis*, que significa reunión, compañía, grupo.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.

5. La sociedad es:
- a. Conjunto de seres humanos unidos moral, material, espiritual y culturalmente para satisfacer necesidades comunes.
  - b. Es la totalidad de la comunidad política, es decir, el conjunto de personas-gobernantes y gobernados.
  - c. Es una nación jurídicamente organizada, integrada por un territorio, población, gobierno y soberanía.
  - d. Es la estructura de un poder originario, que se ejerce en sus órganos conforme a derecho, en un territorio determinado.
6. Complete: La relación Estado-Sociedad debe ser entendida como el \_\_\_\_\_ en el cual la ciudadanía, sus organizaciones y las instancias públicas se relacionan entre sí en un ámbito de confianza, apertura, con el interés de promover \_\_\_\_\_ donde la \_\_\_\_\_ se registre en el diseño, ejecución y monitoreo de las mismas.
- a. Desarrollo - El bienestar social - Sociedad.
  - b. Proceso - Políticas públicas - Participación ciudadana.
  - c. Procedimiento - El progreso económico - Comunidad.
  - d. Técnica - El beneficio social - La nación.
7. Al mapeo de actores se lo conoce como:
- a. Escoja dos opciones
  - b. Mapas conceptuales.
  - c. Plano cartesiano.
  - d. Mapas sociales.
  - e. Sociogramas.
8. A través del mapeo de actores se puede conocer:
- a. Percepciones y persuasiones.
  - b. Oba Acciones y objetivos.
  - c. Percepciones y acciones.
  - d. Intereses y objetivos.

9. Algunas variables frecuentes dentro del mapeo de actores son:
- a. Sectorial.
  - b. Jurisdiccional.
  - c. Nivel de poder.
  - d. Todas las anteriores.
10. Existen distintas formas de graficar un MA, aunque la más comúnmente utilizada es la:
- a. Elaboración o diseño de un cuadro.
  - b. Elaboración de matrices de datos.
  - c. Construcción de sociogramas.
  - d. Confección de organigramas.

[Ir al solucionario](#)

## Resultado de aprendizaje 4

- Analiza la importancia e implicaciones del uso de la negociación en el ejercicio profesional desarrollando el pensamiento complejo.

Apreciado estudiante, para cumplir con el cuarto resultado de aprendizaje se empezará con el estudio de la unidad 6 referente a los efectos del poder en la negociación, conocer sus principales tipos de poder, distinguir entre poder real y percibido, practicar la evaluación del poder, las formas constructivas de utilización del poder, saber de juegos psicológicos y su impacto en la negociación.

Finalmente, con la unidad 7 se logrará el resultado de aprendizaje a través del análisis teórico y reflexivo con un componente importante como es la comunicación, mediante la cual le permite conocer el proceso, las reglas para escuchar y hablar efectivamente así como las técnicas comunicativas de filtración, saber las señales del conflicto destructivo para actuar a tiempo, observar el lenguaje corporal y ser cautos en la negociación escrita y electrónica. Y con la unidad 8 se establecerá cómo el liderazgo y las relaciones públicas son fundamentales en la negociación, para ello se debe tener claro las características personales que puedan afectar a un líder. Además, se establecerán casos prácticos que permitan un mejor entender como futuros profesionales de administración pública donde esta materia será parte fundamental de su diario vivir.

*¡Continuemos con el desarrollo de los contenidos!*

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 11

#### Unidad 6. Efectos del poder en la negociación

Luego que hizo un estudio minucioso del mapeo de actores, donde los niveles de poder son esenciales y aplicables especialmente en el momento de efectuar una negociación, es importante hacer un análisis del tema denominado “Efectos del poder en la negociación” que se encuentra establecido en el capítulo 10 del texto básico.

Usted sabía que el poder que tiene cada persona es fundamental para realizar una negociación en la cual lo primordial es entenderse a uno mismo y saber utilizar todas las habilidades interpersonales.

### 6.1. Tipos de poder

Existen factores que asoman en el proceso de la negociación los cuales son conocidos como fuentes o tipos de poder y, al ser extenso su contenido, se presentan en un recurso educativo con las ideas principales.

#### Tipos de poder

A través del presente recurso se explican claramente los doce tipos de poder que se tiene en una negociación, entre ellos están el de legitimidad, poder de posición, experto, retribución, coercitivo, carismático, de situación, identificación, tiempo, por prestigio, resistencia y paciencia, cada uno tiene su finalidad y es importante que sean aplicados en el momento adecuado.

Por ejemplo, cuando en una institución pública se va a realizar un convenio con los presidentes de las juntas parroquiales para realizar actividades en beneficio de las personas que habitan en esos barrios, las partes deben saber el tipo de poder que cada uno tiene para aplicarlo cuando consideren adecuado dentro de la negociación.

### 6.2. Poder real y poder percibido

Al momento de hacer una negociación es importante que usted aplique su percepción para que pueda identificar cuándo el poder es real o percibido. Para dar respuesta a esta inquietud es necesario que revise el texto básico, capítulo 10, y de esta manera establezca hasta qué grado puede afectar un poder mal percibido.

### 6.3. La manera de utilizar el poder

Es importante que usted como futuro administrador público aprenda cuándo el poder puede ser utilizado de manera constructiva o destructiva, puesto que de esto dependerá el efecto que tenga y que según Budjac pueden ser tres categorías: designado, distributivo e integración.

Para esto debe revisar el texto básico, capítulo 10 y aprender sobre las técnicas que son utilizadas entre ellas, el poder-sobre y el poder-para, donde se establece incluso qué tipos de poder son aplicables en cada técnica.

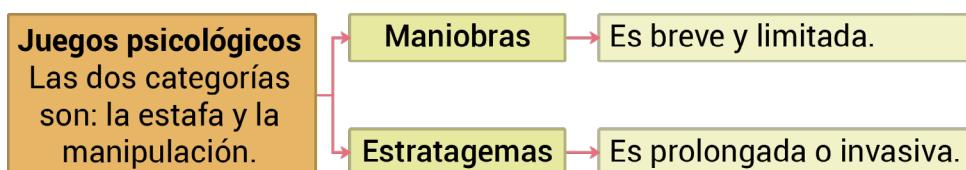
Por ejemplo, referente a la técnica poder-sobre, los tipos de poder utilizados son: la posición, del experto, el coercitivo, la retribución y la situación. Así que es hora de su revisión.

#### 6.4. Juegos psicológicos

Es importante que tome en consideración que al momento de emplear la táctica del poder-sobre se pueden utilizar juegos psicológicos durante todo el proceso de la negociación. Para una mejor comprensión se presenta el siguiente recurso.

**Figura 7.**

*Juegos psicológicos.*



Nota. Adaptado de Budjac (2011).

Como usted puede observar, existen dos juegos que se pueden aplicar en el poder-sobre. La **maniobra** es breve y limitada, la cual puede ser utilizada en cualquier momento del proceso de negociación, por ejemplo, ofrecer un descuento por la compra de un producto, y la **estratagema**, en cambio, es más prolongada e invasiva, por ejemplo, cuando el negocio está yendo mal y se activan estrategias para mejorar sus ventas.

Aunque existen dos categorías de estos juegos como son la estafa y la manipulación, que pueden ser utilizadas con el fin de tener una ganancia material en lo posterior y que por lo general son aplicadas en un estilo competitivo de negociación.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



## Actividad de aprendizaje recomendada

- **Actividad 1:** Practique la evaluación de sus percepciones acerca del poder y su reacción ante él con la finalidad de que aprenda a identificar los tipos de poder.

Para su desarrollo se recomienda:

1. Leer de manera analítica y compresiva el capítulo 10 del texto básico denominado Efectos del poder en la negociación, páginas 142 a la 145.
2. Practicar cada uno de los ejemplos establecidos en el texto básico, en el capítulo 10 denominado Efectos del poder en la negociación, e identifique los tipos de poder.

A partir del desarrollo de esta actividad usted podrá identificar los tipos de poder, determinar cuándo un poder es real o percibido, cómo utilizar el poder y en qué momento del proceso de una negociación puede aplicarlo.

Felicitaciones por haber culminado el estudio de la unidad 6. Estuvo interesante, ¿verdad?, pero ahora es tiempo de poner a prueba su conocimiento a través de la siguiente actividad.



## Autoevaluación 6

En función de los contenidos analizados, seleccione el literal con la alternativa correcta. Responda las preguntas del 1 al 10.

1. El poder personal es el componente más importante en una negociación.
  - a. Falso.
  - b. Verdadero.
2. El poder de legitimidad es aquel que:
  - a. Se deriva de la autoridad real, percibida o imaginada.
  - b. Se conoce como poder por posición.
  - c. Se refiere a la pericia real o aparente sobre la situación específica que se está negociando.
  - d. Ninguna de las anteriores.
3. Quien posee poder por su experiencia tiene la ventaja. ¿A qué tipo de poder pertenece?
  - a. Legitimidad.
  - b. Carismático.
  - c. Por posición.
  - d. Experto.
4. En el siguiente ejemplo a qué tipo de poder pertenece: si alguien sabe que ser reconocido es importante para usted, aun si es con un saludo cálido o una tarjeta de cumpleaños, esa persona puede afectar sus emociones y, por ende, su comportamiento con tan solo guardarse ese reconocimiento.
  - a. Retribución.
  - b. Paciencia.
  - c. Legitimidad.
  - d. Coercitivo.

5. La presión de tiempo por cumplir un plazo que está llegando puede presentar un enorme:
  - a. Poder.
  - b. Preocupación.
  - c. Satisfacción.
  - d. Angustia.
6. A medida que identifique y analice el poder en una negociación, debe desafiar sus:
  - a. Persuasiones.
  - b. Percepciones.
  - c. Instintos.
  - d. Conocimientos.
7. El poder puede ser usado sobre otras personas en formas agresivas para:
  - a. Presionar.
  - b. Intimidar.
  - c. Manipular.
  - d. Todas las anteriores.
8. Las técnicas de poder-sobre cuando sus resultados son destructivos, caen en el estilo:
  - a. Evasivo.
  - b. Competitivo.
  - c. Adaptativo.
  - d. Cooperativo.
9. Otra forma de emplear las tácticas de poder-sobre, aunque más sutil y menos agresiva, es entablar juegos psicológicos como:

Escoja dos opciones:

  - a. Estratagema.
  - b. Estafa.
  - c. Manipulación.
  - d. Maniobras.

10. Complete: A menudo permitimos que otros tengan \_\_\_\_\_ sobre nosotros. La \_\_\_\_\_ de una estafa o manipulación puede contrarrestar esos esfuerzos manteniendo el \_\_\_\_\_ y evitando las percepciones erróneas.
- a. Poder - Víctima - Autocontrol.
  - b. Acceso - Responsable - Poder.
  - c. Información - Afectada - Estilo.
  - d. Control - Perjudicada -Temperamento.

[Ir al solucionario](#)



## Unidad 7. Comunicaciones en la negociación

Uno de los componentes más importantes dentro de la negociación es la comunicación a través de la cual nos permite conocer el proceso, las reglas para escuchar y hablar efectivamente, así como las técnicas comunicativas de filtración, saber las señales del conflicto destructivo para actuar a tiempo, observar el lenguaje corporal y ser cautos en la negociación escrita y electrónica.

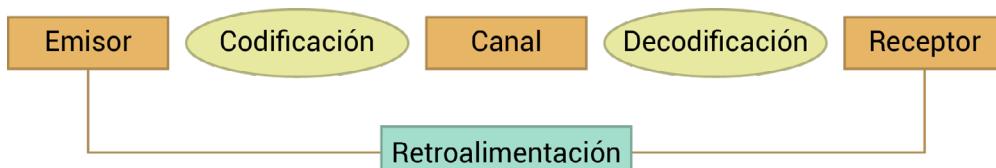
**“¿Usted se comunica cuando habla o solo hace ruido? ¿Lo que está escrito aquí es comunicación o solo ruido?”** (Budjac, 2011, p. 86). Para responder a estas interrogantes, es necesario que observe el siguiente video denominado [Los elementos de la comunicación \(ejemplos y características\)](#) y luego haga una comparación con lo establecido en el texto básico, esto le ayudará a dejar claro este tema.

**Recuerde:** para que exista una verdadera comunicación se debe hacer una transferencia efectiva de lo que se desea expresar o sino solo será un ruido. Para lo cual, también es necesario saber aplicar los principios básicos de la comunicación: escuchar, hablar, filtrar y observar.

### 7.1. El proceso de comunicación

Es importante que tome en consideración que el proceso de comunicación se analiza por etapas y que el mensaje fluye a través de los siguientes pasos:

**Figura 8.**  
*Pasos del mensaje.*



Nota. Adaptado de Budjac (2011).

Como puede observar, la fuente es quien origina el mensaje, lo codifica. Por el canal se envía el mensaje ya sea escrito, verbal, electrónico. Por la decodificación se interpreta y comprende el mensaje por parte del receptor. Y para asegurar que la comunicación se entendió se realiza la retroalimentación, que no es otra cosa que el receptor reenvía el mensaje como confirmación que entendió (Budjac, 2011).

## 7.2. Los principios de la comunicación

Budjac (2011) establece que para lograr una comunicación efectiva se debe basar en cuatro principios: **escuchar y hablar**, estos son de gran trascendencia, sin importar quien se encuentre al otro lado del proceso de comunicación, y **el filtrar y observar** son esenciales especialmente cuando nos comunicamos con personas que tienen menos parecido con nosotros. A continuación se hace una explicación de cada uno de ellos.

### 7.2.1. Reglas para escuchar y hablar efectivamente

Es importante que tome en consideración que un buen negociador debe saber escuchar más y hablar menos, buscar nueva información, no asumir lo que quiere decir la otra persona, no interrumpir, si no entiende algo debe decirlo y mostrar interés.

Y entre las reglas para hablar debe tomar en cuenta no responder si no está preparado, hablar cuando sea estratégicamente necesario, no ser ofensivo, no decir cosas solo por presumir, no temer quedarse callado.

### 7.2.2. Filtración

La filtración se basa en saber quiénes somos y qué tipo de personalidad tiene el individuo con quien estamos tratando, ser conscientes de nuestra edición interna, reconocer las pistas y relacionar las transmisiones con las personalidades involucradas, para esto la autora del texto básico establece dos reglas: “1. Conozca sus prejuicios, sesgos y tendencias, y tómelos en cuenta. 2. Escuche y hable a los demás en su propio idioma” (Budjac, 2011, p. 89).

Por lo tanto, para evitar fallas en el proceso de filtración, es importante cómo interactué y reaccione ante la otra parte.

### 7.2.3. Observar

**¿Por qué en la comunicación es importante observar?** Porque permite poner atención a las pistas no verbales, es decir, al lenguaje corporal denominado quinésica y que lo podemos ver a través de las emociones, sentimientos o motivos que son de agrado o desagrado, por ejemplo, si sonreímos, lloramos, ceñimos el ojo, etc., a través de estos gestos se puede tener información de la contraparte.

Ahora bien, existen dos reglas que permiten observar el comportamiento de otros: “(1) el lenguaje corporal que no vaya de acuerdo con el mensaje que se está transmitiendo y (2) los cambios y el comportamiento en relación con la situación o a la persona observada” (Budjac, 2011, p. 92).

## 7.3. Lenguaje corporal

Así como el observar es importante dentro de la comunicación, las expresiones faciales también lo son porque a través de ellas se muestra placer, ansiedad o alivio. Por ejemplo, una expresión facial puede ser el ponerse las manos en el rostro en señal que no está de acuerdo con algo.

Ahora bien, para que conozca los diferentes lenguajes corporales es necesario que haga una revisión del capítulo 10 del texto básico, donde se establecen varias formas de lenguaje corporal que le permitirán tener en cuenta para evitar o aplicar en una negociación.

## 7.4. Comunicación electrónica

Actualmente estamos viendo que este tipo de comunicación es el más aplicado en todas las actividades ya sean estas académicas, laborales, familiares, de amistades. Por lo tanto, es necesario tomar en consideración las diversas expresiones de las emociones que se pueden realizar. Así, por ejemplo, el uso de una comunicación en letras mayúsculas en una palabra o frase expresa que su pedido lo hace gritando, manifestando que ese ámbito lo tome en consideración, etc.

En el texto básico se establecen algunos símbolos que expresan emociones, le animo a que los revise y los pueda aplicar en los casos que considere prudente hacerlo.

Le invito a reforzar sus conocimientos participando en la siguiente actividad recomendada:



### Actividad de aprendizaje recomendada

Finalmente, para que esta temática sea comprendida a cabalidad, resuelva el caso 6.1. del texto básico donde podrá hacer una aplicación de todo lo estudiado referente a la comunicación en la negociación.

- **Actividad 1:** Identifique las reglas de hablar y escuchar así como las alternativas para mantener una buena comunicación en la negociación a través del caso práctico establecido en el texto guía.

Para su desarrollo se recomienda:

1. Lea de manera analítica y compresiva la unidad 6 denominado Comunicaciones en la negociación.
2. Resalte las ideas primarias y secundarias.
3. Elabore el caso práctico establecido en el numeral 6.1 del texto básico donde deberá aplicar lo estudiado referente a la comunicación en la negociación.

A través de esta actividad usted podrá establecer que la comunicación es fundamental para lograr una negociación, conocer los elementos como son el emisor, canal, receptor, código, retroalimentación. Además, saber que en una negociación debe primar la regla de saber escuchar más y hablar menos, no interrumpir y aplicar las normas de no contestar sin saber, no ser ofensivo ni grosero, entre otras que ayudarán a mantener una buena relación entre las partes.

Felicitaciones por haber culminado el estudio de la unidad 7. Estuvo interesante, ¿verdad?, pero ahora es tiempo de poner a prueba su conocimiento a través de la siguiente actividad.



## Autoevaluación 7

En función de los contenidos analizados, seleccione el literal con la alternativa correcta.

1. La comunicación es la transferencia efectiva de lo que se desea expresar.
  - a. Falso.
  - b. Verdadero.
2. Los principios de la comunicación son:
  - a. Escuchar.
  - b. Hablar.
  - c. Filtrar.
  - d. Observar.
  - e. Todas las anteriores.
3. Un mensaje fluye a través de los siguientes pasos o subprocesso:
  - a. Fuente- Codificación
  - b. Canal-Decodificación
  - c. Receptor-Retroalimentación
  - d. Todas las anteriores
4. La fuente es:

La persona que origina el mensaje.

- a. Aquel que estructura de acuerdo a lo que entiende.
- b. El medio a través del cual se envía el mensaje.
- c. La interpretación y comprensión del mensaje por parte del receptor.

5. Complete: El \_\_\_\_\_ es el medio a través del cual se envía el \_\_\_\_\_, ya sea la palabra hablada, la palabra escrita, o un medio electrónico, y el \_\_\_\_\_.
- Receptor - Misiva - Verbal.
  - Canal - Mensaje - Lenguaje corporal.
  - Filtrar - Oficio - Correo.
  - Escuchar - Memorándum - Oral.
6. Si el receptor reenvía el mensaje como confirmación de lo que entendió y coincide con lo que se había previsto, podemos estar seguros de que ha ocurrido una comunicación. A esto se denomina:
- Codificación.
  - Retroalimentación.
  - Decodificación.
  - Mensaje.
7. Entre las reglas de saber escuchar para una efectiva comunicación están:
- Escoja dos opciones:
  - Hable menos y escuche más.
  - Busque nueva información.
  - No responda una pregunta si no está preparado.
  - No teme responder una pregunta con otra.
8. Entre las reglas de saber hablar para una efectiva comunicación están:
- Escoja dos opciones:
- No asuma que sabe lo que la otra persona quiere decir.
  - No interrumpa.
  - No teme responder una pregunta con otra.
  - No responda una pregunta si el momento no conviene a su estrategia, pero prometa contestar más tarde.

9. Se basa en saber quiénes somos y qué tipo de personalidad tiene la persona con quien estamos tratando.

¿A qué principio de la comunicación pertenece este concepto?

- a. Observación.
  - b. Hablar.
  - c. Escuchar.
  - d. Filtración.
10. Me enojo cuando alguien manifiesta lo obvio o repite lo que se ha dicho. Necesito ser paciente a la hora de negociar con las personas que hacen esto porque no están intentando molestar me.

El siguiente ejemplo pertenece a una persona que es:

- a. Introvertido.
- b. Intuitivo.
- c. Sensorial.
- d. Juzgador.

[Ir al solucionario](#)



## Unidad 8. La negociación en el liderazgo y las relaciones públicas

### 8.1. Definición de liderazgo

Moreno et al. (2014) establecen algo muy importante con respecto a la temática que se estudió en la semana 13, la comunicación, y que hace relación con lo que se tratará en esta semana: el liderazgo y las relaciones públicas:

las organizaciones son cada vez más conscientes de la importancia estratégica de la comunicación para poder competir y alcanzar sus objetivos en un mundo globalizado, pocos estudios han abordado directamente las características propias del liderazgo en relaciones públicas y han tratado de conceptualizar las dimensiones que determinan su efectividad. (p. 950)

Por lo tanto, el estudio del liderazgo se hace indispensable para lo cual se empezará definiéndolo:

- El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.
- El liderazgo es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva.
- El liderazgo es una oportunidad, puede ser ejercido por muchas personas en medios variados: educativo, familiar, deportivo, profesional, científico, social, militar, político...
- El liderazgo es una capacidad que se desarrolla a partir de un potencial variado en personas y grupos. (Escuela Europea de Excelencia, 2015, s.p.)

Por lo tanto, se puede deducir que el liderazgo significa persuadir, influir, motivar, transformar a los demás.

Por su parte, López et al. (2020) establecen dos clases de liderazgo que es importante traer a colación:

El liderazgo es una de las actividades propias de la alta gerencia o de aquellos que encabezan la administración (Boal & Hooijberg, 2000; Stigter & Cooper, 2015). Sin embargo, existe una diferencia entre los conceptos de liderazgo de supervisión y de liderazgo estratégico. En este sentido, el liderazgo de supervisión es aquel liderazgo que se ejerce dentro de las organizaciones, mientras que el liderazgo estratégico se refiere al que se desarrolla entre las organizaciones. (Appiah-Adu & Bawumia, 2016; Boal & Hooijberg, 2000; Crossan et al., 2008; Norzailan et al., 2016). (p. 58)

Estos autores traen un tema importante como es que el liderazgo se da dentro de una institución o entre varias instituciones, para lo cual es necesario hacer una lectura del recurso educativo denominado **El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas** con la finalidad que determine cómo puede influenciar de manera positiva este tipo de liderazgo, así como la estrategia en la negociación y la variable mediadora.

## 8.2. ¿Qué habilidades se necesitan para liderar?

A través del siguiente recurso se presentan las habilidades que debe tener un líder:

**Figura 9.**  
*Habilidades del líder.*



*Nota.* Adaptado de Budjac (2011).

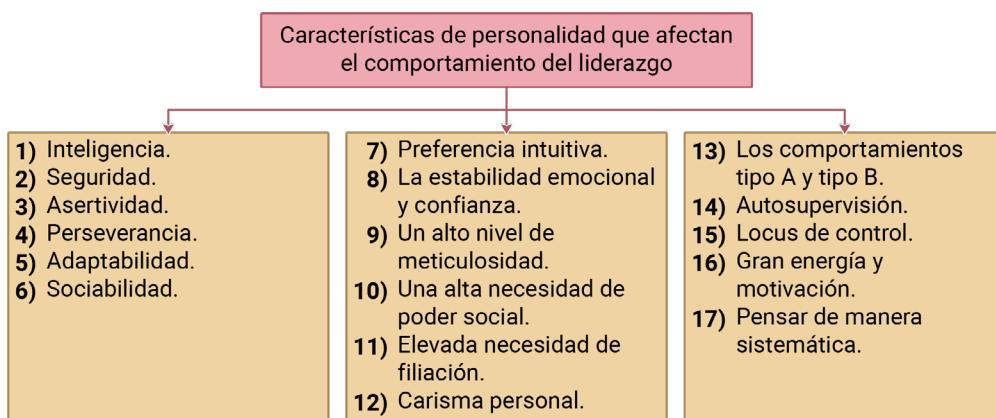
Como se puede observar, el líder debe tener varias habilidades entre ellas, las más importantes: conocerse a sí mismo para que pueda identificar sus fortalezas, debilidades, ayude a promover el trabajo en equipo, escuche a los demás, sea empático, piense de manera sistematizada, creativa, conceptual y de esta manera pueda analizar la información y tome las decisiones más acertadas que vayan en beneficio de quienes representa.

### 8.3. ¿Qué características de personalidad afectan el comportamiento de liderazgo?

Budjac, en el texto básico, ha establecido una gran variedad de características, por lo tanto, en el presente recurso se han resumido las siguientes:

**Figura 10.**

*Características de personalidad afectan el comportamiento del liderazgo.*



Nota. Tomado de Budjac (2011).

Con seguridad estas características ayudan a una negociación efectiva, sin embargo, se debe tomar en consideración que la sociabilidad puede ser relevante tomando en consideración que, si son introvertidos o extrovertidos, ayudará solo en situaciones excepcionales.

La preferencia intuitiva permite tener una visión futura de la negociación y el liderazgo. La estabilidad emocional relacionada con la confianza son claves para ser un excelente negociador y líder. Un alto nivel de meticulosidad, una alta necesidad de poder social, una elevada necesidad de filiación son benéficas para liderar. Así mismo, el carisma personal influye grandemente en el liderazgo.

Por otro lado, los comportamientos tipo A y tipo B pueden ser útiles o ser un obstáculo para el liderazgo efectivo. Recordemos que al tipo A le gusta trabajar solo, es exigente, imponente, puede ser buen líder, pero debe tomar en consideración que debe promover la cooperación y colaboración.

La autosupervisión es muy útil en el liderazgo, por lo general se adapta a situaciones culturales e interpersonales. El locus interno no le permite a una autoridad establecer estrategias innovadoras, aunque riesgosas. Y, finalmente, la habilidad de pensar de manera sistemática y conceptualizada permite comunicarse y ser un buen líder.

Por lo tanto, las características personales pueden afectar al liderazgo de la misma que pueden influir en el comportamiento de la negociación.



## Semana 14

---

### 8.4. Los estilos de liderazgo y su importancia para el desempeño de las organizaciones

Se debe indicar que este tema no está establecido en el texto básico, sin embargo, al ser indispensable su estudio, se trae a colación el siguiente recurso educativo [Análisis de la importancia del liderazgo para el nivel ejecutivo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de sus implicaciones en su gestión](#) el cual debe ser estudiado desde la página 16 a la 25, donde se hace un análisis minucioso de los estilos de liderazgo y la importancia en las organizaciones, siendo imprescindible su revisión.

Muy bien, sé que lo hizo y estará de acuerdo en establecer que existen seis estilos entre los cuales están: liderazgo carismático y transformacional, el liderazgo autocrático, liderazgo liberal, liderazgo democrático, liderazgo centrado en el empleado, liderazgo centrado en la producción.

Sin embargo, otros autores establecen diez estilos de liderazgo empresarial, por lo que es vital que revise el siguiente video denominado [Diez estilos de liderazgo empresarial](#) donde se hace una explicación de cada uno de ellos con ejemplos claros. Y luego de su revisión, responda con toda sinceridad: ¿cuál es el mejor estilo de liderazgo? Si escogió uno solo, está bien, pero es importante considerar que la aplicación de cada uno de ellos dependerá de la institución, organización donde se va a aplicar.

**Recuerde:** el estilo de liderazgo permite que el líder obtenga el propósito deseado, por lo tanto, puede tener grandes efectos dentro de una institución, organización, empresa y su personal, estableciendo si la organización es o no eficaz. (Caja de herramienta comunitaria TOC, s/a

## 8.5. El liderazgo en el sector público

Por su parte, Bohórquez (s.f), en su artículo el Liderazgo en el sector público, establece aspectos muy importantes respecto de esta temática:

Las instituciones están conformadas por personas, debemos diferenciar el cargo o posición de dirección enfocados en el poder, del **LIDERAZGO GENUINO** que ejercen aquellos líderes que deberían ser parte de los organismos administrativos, líderes competentes, que sean fieles a los valores y creencias logrando así generar confianza, inspirar a otros, actuando con transparencia, generando relaciones confiables con sus colaboradores, usuarios y con la comunidad en general a la que le presta servicio las instituciones y los organismos públicos.

En la medida que se logre modelar y ejercer un liderazgo en las personas que hacen parte de estas instituciones y se mantenga la ética en el sector público, podrán ser impermeables a la corrupción y a los intereses individuales, logrando así impactar de forma positiva en la credibilidad, la economía y las condiciones sociales de toda la comunidad. (s.p.)

Por lo tanto, en las instituciones públicas dependerá del cargo o posición en la que se encuentren, donde el liderazgo genuino será fundamental al igual que los valores, creencias, ética, habilidades y, de esta manera, lograr cumplir con los fines que tenga dicha dependencia.

Este tema es muy interesante, ¿verdad?, por lo que es necesario revisar el recurso educativo denominado [Liderazgo en gestión pública](#) para que conozca sobre la aplicabilidad del liderazgo en el sector público para asegurar la calidad de servicios y confort de los servidores públicos y ciudadanía, donde el liderazgo es fundamental para que los funcionarios

cumplan de manera eficiente, eficaz sus actividades para lograr cumplir con la visión y misión, dejando de ser un obstáculo en las entidades y convirtiéndose en un modelo de calidad (Daza, 2013).

**Recuerde:** se debe cambiar esa mentalidad de manifestar que el líder de una institución pública es quien debe solucionar los problemas. Para transformar la burocracia es necesario emprender una “ardua tarea con cada uno de los integrantes, para cambiar sus hábitos y maneras de pensar. Motivando a las personas que eran antes parte del problema, y sientan la necesidad y obligación de pertenecer a la solución” (Daza, 2013, p. 46).

## 8.6. ¿A qué se refieren las relaciones públicas?

¿Sabía usted que las relaciones públicas influyen en el comportamiento humano? Pues le debo manifestar que sí. Y “que el líder es quien está a cargo de las relaciones públicas en última instancia” (Budjac, 2011, p. 234).

Pues bien, para dar contestación a estas inquietudes, es necesario primeramente entender a qué hacen referencia las relaciones públicas.

Según Castillo (2010), “Las Relaciones Públicas son una disciplina que cuenta con una presencia esencial en el seno de las organizaciones porque coadyuva a la gestión estratégica de la comunicación de cualquier organización” (p. 11).

Lamb et al. (como se citaron en Fajardo y Nivia, 2016) manifiestan, por su parte, que las relaciones públicas “son el elemento que evalúa las actitudes públicas, identifica temas que pueden producir una preocupación pública y ejecuta programas para la comprensión y aceptación de sus públicos evaluando las actitudes de estos y las acciones de la empresa” (p. 23).

De estas conceptualizaciones y la establecida en el texto básico, se desprende que las relaciones públicas son esenciales en las organizaciones, ya que determinan una serie de acciones estratégicas para crear unión, relaciones y comunicación entre los grupos de gente a quienes van dirigidos.

Un aspecto fundamental dentro de las relaciones públicas es la confianza, por lo tanto, influye en el comportamiento humano. Además, es la encargada de administrar toda el área comunicacional de una organización, institución, entidad, empresa.

### 8.7. ¿Por qué las relaciones públicas son importantes dentro del sector público?

Varios autores establecen que las relaciones públicas tienen gran importancia en el sector público por las siguientes razones:

- Las relaciones públicas son una función directiva, de carácter continuo y organizado, por medio del cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberían estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener, por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes. (Navarrete, 2009, s.p.)
- En el Gobierno, las relaciones públicas permiten brindar información interna y externa sobre proyectos, programas, actividades del Poder Ejecutivo, ministros, principales funcionarios.
- Es un pilar fundamental para lograr el éxito de los proyectos gubernamentales el comunicar a la población de manera efectiva las acciones y planes del gobierno.
- En el Ecuador, se cuenta con el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información, y la mayoría de instituciones públicas cuentan con un relacionador público, los cuales son considerados como órganos de apoyo y asesoramiento y los mismos que se coordinan entre sí.
- Es importante utilizar la estrategia comunicacional para lograr un buen posicionamiento corporativo de los Gobiernos, para el lanzamiento de servicios, productos, reconocimientos, etc.

- Las relaciones públicas en “las instituciones son primordiales para un buen funcionamiento y para conservar buenas relaciones entre sus públicos” (Valladares, 2010, p. 1).
- Consolidación y proyección de imagen de la institución; generan opinión pública, permiten la difusión a nivel de prensa (Fajardo y Nivia, 2010).

Con la finalidad de conocer un poquito más acerca de este tema de gran interés le invito a que revise los siguientes recursos educativos denominados [Introducción a las relaciones públicas](#) donde se establecen las funciones como relacionadores públicos, entre ellos técnicos de la comunicación, prescriptor experto, mediador de comunicación, mediador en la resolución de problemas. Además, hacer referencia a los elementos de las relaciones públicas entre ellas la actividad comunicativa, manifestación continuada, coherente y persuasiva. Por otra parte, se manifiesta acerca de la evolución histórica y las relaciones públicas con la comunicación interna y externa.

Así también es necesaria la revisión del siguiente recurso denominado [Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional](#), capítulo 7 denominado Aspecto de las relaciones públicas desde la página 35 a 40 donde claramente se establece la importancia, los principios, las necesidades básicas para ejercer las relaciones públicas, los objetivos, alcances, con lo cual le quedará claramente explicado este tema de gran interés para su vida profesional.

## **8.8. Conceptos clave de la comunicación en masa para conducir las relaciones públicas**

En el texto básico se establece que los pasos para manejar o resolver crisis de negocios, o tener una relación pública efectiva son los mismos que se requieren para una negociación, para persuadir o influir, siendo necesario diagnosticar el conflicto, evaluar las repercusiones, recabar información, identificar los intereses, objetivos, alternativas, establecer estrategias. Por lo tanto, los relacionadores públicos son expertos para examinar los medios adecuados para lograr los propósitos específicos.

Finalmente, debe saber que las relaciones públicas no son una mera publicidad, sino que son una comunicación de dos vías y cuando quiera abordar esta temática se debe hacer las siete preguntas que se encuentran establecidas en el texto básico.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



### Actividad de aprendizaje recomendada

- **Actividad 1:** Examine e identifique, a través de los casos prácticos, lo referente a liderazgo y relaciones públicas.

Para su desarrollo se le recomienda que:

1. Lea de manera analítica y compresiva la unidad 8 La negociación en el liderazgo y las relaciones públicas.
2. Revise el texto básico, capítulo 17, referente a la negociación en el liderazgo y las relaciones públicas.
3. Resalte las partes más importantes, ideas primarias y secundarias.
4. Lea las instrucciones del denominado juego de arrastrar y proceda a llenar los espacios con las palabras correspondientes.

Por recordarles que esta actividad no la deben subir a la plataforma ni enviar a su profesor, es una estrategia de estudio sobre el tema de esta semana.

Al finalizar esta actividad, usted podrá identificar lo que es el liderazgo, las habilidades que tiene un líder así como saber a qué se refieren las relaciones públicas, sus características que son fundamentales en una negociación, en especial en el ámbito público donde usted se desenvolverá como profesional de la administración pública.

Ahora, le invito a participar en el siguiente recurso interactivo:

[La negociación en el liderazgo y las relaciones públicas](#)

Felicitaciones por haber culminado el estudio de la unidad 8. Estuvo interesante, ¿verdad?, pero ahora es tiempo de poner a prueba su conocimiento a través de la siguiente actividad.



## Autoevaluación 8

En función de los contenidos analizados, seleccione el literal con una alternativa correcta. Responda las preguntas del 1 al 10.

1. El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar y organizar.
  - a. Falso.
  - b. Verdadero.
2. El liderazgo puede ser ejercido por muchas personas en medios variados:
  - a. Educativo.
  - b. Científico.
  - c. Profesional.
  - d. Social.
  - e. Todas las anteriores.
3. El liderazgo es una de las actividades propias de la alta gerencia o de aquellos que encabezan la administración.
  - a. Verdadero
  - b. Falso.
4. Complete: En este sentido, el liderazgo de \_\_\_\_\_ es aquel liderazgo que se ejerce dentro de las \_\_\_\_\_, mientras que el liderazgo \_\_\_\_\_ se refiere al que se desarrolla entre las organizaciones.
  - a. Supervisión - Organizaciones - Estratégico.
  - b. Empresarial - Comunidades - Democrático.
  - c. Autocrático - Poblaciones - Transaccional.
  - d. Burocrático -Nacionalidades - Transformacional.

5. Identifique dos habilidades de los líderes:
- a. Analice la información.
  - b. Promueve el trabajo en equipo.
  - c. No escucha ni es empático.
  - d. No toma decisiones.
6. Identifique dos características de los líderes:
- a. Son sociables.
  - b. No tienen estabilidad emocional.
  - c. No son confiables.
  - d. Son assertivos.
7. El estilo de liderazgo permite que el líder obtenga:
- a. El propósito deseado.
  - b. La organización de la empresa.
  - c. La planificación de la organización.
  - d. Los objetivos del grupo.
8. Complete: Las Relaciones públicas son una \_\_\_\_\_ que cuenta con una presencia esencial en el seno de las \_\_\_\_\_ porque coadyuva a la gestión estratégica de la \_\_\_\_\_ de cualquier organización.
- a. Herramienta - Comunidades - Relación.
  - b. Disciplina - Organizaciones - Comunicación.
  - c. Estrategia - Poblaciones - Ejecución.
  - d. Relación - Escuelas - Educación.
9. Un elemento esencial de las relaciones públicas es la:
- a. Amistad.
  - b. Confianza.
  - c. Sociabilidad.
  - d. Asertividad.

10. En el gobierno, las relaciones públicas permiten brindar información interna y externa sobre:
- a. Proyectos.
  - b. Programas.
  - c. Actividades.
  - d. Todas las anteriores.

[Ir al solucionario](#)



## Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, que alegría haber culminado el segundo bimestre, donde se ha analizado de manera asertiva cuatro unidades en las cuales se ha hecho referencia a temáticas de gran trascendencia para su vida académica y como futuro profesional de administración pública.

En la semana 9 y 10 se realizó el estudio de la unidad 5 referente a qué es la sociedad, el Estado, mapeo de actores, la relación fundamental de estos tres elementos. Además, se hizo un análisis de lo que es un actor social, institucional, para qué sirve el mapeo de actores y los pasos a seguir, y el estudio de casos prácticos con la finalidad de hacer una relación con el manejo alternativo de conflictos.

En la semana 11 se abordó el estudio de la unidad 6, sobre los efectos del poder en la negociación, se conoció los doce tipos de poder principales, entre ellos la legitimidad, posición, retribución, experto, entre otros, se pudo distinguir entre poder real y percibido, practicar la evaluación del poder, las formas constructivas de utilización del poder, saber de juegos psicológicos y su impacto en la negociación.

En la semana 12 se realizó el estudio de la unidad 7, donde se hizo un análisis minucioso de un elemento fundamental dentro de la negociación como es la comunicación, para lo cual se empezó con el estudio del proceso que se debe seguir y los principios básicos entre ellos, las reglas para escuchar y hablar efectivamente así como las técnicas comunicativas de filtración, saber las señales del conflicto destructivo para actuar a tiempo, observar el lenguaje corporal y ser cautos en la negociación escrita y electrónica.

Finalmente en las semanas 13 y 14 se realizó un análisis de la unidad 8, estableciendo la conceptualización de lo que es el liderazgo, las habilidades y características que se necesitan para ser líder, los diez estilos de liderazgo, la importancia del liderazgo en el sector público. Luego se hizo un estudio de las relaciones públicas, la importancia que tienen en el sector público y

los conceptos clave de comunicación en masas para conducir las relaciones públicas, especialmente haciéndose siete preguntas que son fundamentales dentro de esta herramienta.

Le invito a reforzar sus conocimientos participando en la siguiente actividad recomendada:



### Actividad de aprendizaje recomendada

- **Actividad recomendada 1:** Revise las unidades del segundo bimestre para preparación del examen presencial.

Para el desarrollo de la actividad, considere lo siguiente:

1. Realice una lectura comprensiva de cada una de las unidades.
2. Revise los recursos educativos, autoevaluaciones de cada unidad, actividades recomendadas, como los casos prácticos, y otras elaboradas en semanas anteriores, lo que le permitirá ampliar y comprender cada temática expuesta.
3. Además, es necesario que revise las actividades síncronas, asíncronas y práctico-experimentales, lo que le permitirá vincular con los temas explicados en el texto básico y otras doctrinas expuestas en esta guía.
4. Consulte con su docente las dudas que se generen en el estudio de los contenidos.

La revisión de todas estas actividades le permitirán salir satisfactoriamente en la evaluación presencial. Le deseo los mejores éxitos en su vida académica y profesional. ¡Hasta pronto!



## 4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El conflicto antecede a la negociación.
2	a	Un conflicto se da cuando hay incompatibilidad de cogniciones, emociones en los individuos o entre grupos de individuos.
3	a	La causa del conflicto es la percepción o creencia.
4	a	Un enfoque positivo es la persuasión.
5	a	La escuela sociológica del pensamiento que establece “el conflicto es malo e indica que debe evitarse” es la denominada punto de vista tradicional.
6	a	El conflicto también puede acrecentar la comunicación y la integración.
7	b	Cuando dos departamentos dentro de la misma organización no fueran capaces de trabajar juntos, estamos frente a un conflicto destructivo.
8	b	Cuando dos departamentos dentro de la misma organización no fueran capaces de trabajar juntos pueden utilizar la estrategia de la resolución.
9	a	Un enfoque de la teoría de los sistemas incluye el análisis de las relaciones causa y efecto.
10	a	Los estilos para administrar los conflictos son: competitivo, evasión, acomodación, compromiso, y colaboración; los mismos que proporcionan una base sólida para el desarrollo de instrumentos que permiten evaluar las estrategias de gestión de conflicto.

Ir a la  
autoevaluación

## Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a y d	Son medios de resolución de conflictos y en el caso de la negociación, la mediación y la conciliación pueden ser inclusive técnicas para evitar su nacimiento. Son procesos que pueden ser utilizados para la solución de diferencias de forma amigable, flexible y sin la necesidad de recurrir a métodos netamente adversariales.
2	d	De acuerdo a lo establecido en el documento denominado mediación, hay nueve características que se destacan de los métodos alternativos de resolución de conflictos, entre ellas tenemos: métodos amigables, confidenciales; donde se puede elegir al tercero que intervendrá así como el método y la forma que se llevará a cabo, en donde la voluntad, neutralidad y flexibilidad son fundamentales.
3	d	Entre los objetivos de los métodos alternativos de resolución de conflictos según Pérez están: la descongestión de los tribunales, el mejoramiento del acceso a la justicia y contribuir al mayor protagonismo ciudadano y a los esfuerzos de democratización de la justicia.
4	d	Los métodos alternativos tienen su marcada aparición en Estados Unidos, puesto que fue el primer país que lo incorporó en su sistema judicial.
5	d	Los métodos de resolución de conflictos surgieron por la inconformidad por parte de la ciudadanía por la demora en la resolución de los procesos y por la falta de capacitación a los servidores judiciales.
6	a	En Ecuador, se establece que estos métodos tuvieron sus primeros pasos en 1963 con el surgimiento de la denominada "Ley de Arbitraje Comercial".
7	a	En términos generales, la conciliación es un medio alternativo para la solución de controversias a través del cual uno o varios conciliadores facilitan la comunicación entre los participantes de un conflicto, formulando propuestas o recomendaciones que ayuden a lograr un acuerdo o convenio que ponga fin al conflicto.
8	c	Juan le debe dinero a María, por lo cual, María demanda en juicio ejecutivo a Juan para que le pague. En el presente caso estamos frente a un litigio, ya que habrá un ganador y un perdedor y está establecido a través de la justicia ordinaria.
9	a y b	Las diferentes instituciones del Estado también pueden someterse a este medio alternativo, para lo cual debe cumplir con los requisitos que se encuentran establecidos en el artículo 4 de la LAM, entre ellos pactar un convenio arbitral, en temas de carácter contractual, para lo cual designarán árbitros y deberán renunciar a la jurisdicción ordinaria.

## Autoevaluación 2

### Pregunta | Respuesta | Retroalimentación

- 10            a        Los árbitros independientes se posesionarán ante el notario y el secretario será designado por los propios árbitros.

[Ir a la  
autoevaluación](#)

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	d	El método más eficaz donde el conflicto se considera como un medio previo, se denomina negociación.
2	c	La negociación es el método más eficiente y útil, porque las partes dan solución de manera voluntaria, sin ser impuesta por un tercero.
3	d	Entre las características principales que tiene la negociación son: voluntario, autocompositivo, no vinculante.
4	d	Los estilos de negociación son: evasivo, contencioso, adaptativo, cooperativo.
5	b	El estilo cooperativo es el más aconsejable, porque existe una cooperación entre ambas partes y por lo tanto ganan los dos.
6	a	En una misma negociación se pueden utilizar los cuatro estilos negociadores.
7	a	Los temperamentos afectan las percepciones, las interpretaciones y ciertas conductas. Es posible reconocer cada temperamento poniendo atención en el enfoque.
8	a y b	Los temperamentos negociadores clave son: armonizador, controlador, pragmatista, buscador de acciones.
9	a	Los armonizadores son generales y abiertos; los controladores son generales y resueltos; los pragmatistas son específicos y resueltos; y los buscadores de acción son específicos y abiertos.
10	a	El pragmatista es sensorial, juzgador, práctico, realista y orientado hacia los resultados finales.

[Ir a la  
autoevaluación](#)

#### Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	d	Una vez que se ha identificado los intereses y objetivos en el conflicto, se debe evaluar y clasificar, para lo cual se hace necesario un enfoque sistémico.
2	a	Los objetivos siempre deben estar identificados y clasificados.
3	e	La percepción influye en las actitudes, creencias, objetivo y decisiones.
4	a	La persuasión es la capacidad o habilidad para convencer a una persona mediante razones o argumentos para que piense de una determinada manera o haga cierta cosa.
5	a	Los siguientes ejemplos pertenecen al tipo de objetivo denominado aspiraciones de ganancia entre ellos están: proyecto para una fecha específica, finalizar dos proyectos en el mismo período, trabajar medio tiempo, un ascenso o un aumento de sueldo.
6	a	Debe identificar cuatro tipos de objetivos para alcanzar el GRIP con el desafío de la negociación. La letra G representa las ganancias que desea.
7	a	La percepción puede entenderse como el proceso de seleccionar, organizar e interpretar los estímulos.
8	b	La percepción afecta a todo lo que vemos, por lo tanto, esto incide en los objetivos y decisiones.
9	a	El ser capaz de persuadir a otras personas pero con ética y transparencia, te permite conseguir prácticamente lo que quieras.
10	a	Los patrones conductuales en la negociación también se los puede llamar como tácticas.

Ir a la  
autoevaluación

## Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El Estado es la sociedad política y jurídicamente constituida dentro de un espacio físico y para fines comunes.
2	d	Los elementos del Estado son: territorio, población y gobierno.
3	a	Actualmente el Estado es la estructura de un poder originario, que se ejerce en sus órganos conforme al derecho, sobre los habitantes de un territorio determinado.
4	a	La palabra española SOCIEDAD, proviene de la latina <i>societas-societatis</i> , que significa reunión, compañía, grupo.
5	a	La sociedad es el conjunto de seres humanos unidos moral, material, espiritual y culturalmente para satisfacer necesidades comunes.
6	b	La relación Estado-Sociedad debe ser entendida como el proceso en el cual la ciudadanía, sus organizaciones y las instancias públicas se relacionan entre sí en un ámbito de confianza, apertura, con el interés de promover políticas públicas donde la participación de la ciudadana se registre en el diseño, ejecución y monitoreo de las mismas.
7	c y d	Al mapeo de actores se lo conoce como mapas sociales o sociogramas.
8	b	A través del mapeo de actores se puede conocer acciones y objetivos.
9	d	Algunas variables frecuentes dentro del mapeo de actores son el sectorial, jurisdiccional, nivel de poder.
10	a	Existen distintas formas de graficar un MA, aunque la más comúnmente utilizada es la elaboración o diseño de un cuadro.

Ir a la  
autoevaluación

## Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El poder personal es el componente más importante en una negociación.
2	a	El poder de legitimidad es aquel que se deriva de la autoridad real, percibida o imaginada.
3	d	El siguiente ejemplo: quien posee poder por su experiencia tiene la ventaja, se refiere al tipo de poder de experto.
4	a	Si alguien sabe que ser reconocido es importante para usted, aun si es con un saludo cálido o una tarjeta de cumpleaños, esa persona puede afectar sus emociones y, por ende, su comportamiento con tan solo guardarse ese reconocimiento. Este ejemplo se refiere al tipo de poder de retribución.
5	a	La presión de tiempo por cumplir un plazo que está llegando puede presentar un enorme poder.
6	b	A medida que identifique y analice el poder en una negociación, debe desafiar sus percepciones.
7	d	El poder puede ser usado sobre otras personas en formas agresivas para presionar, intimidar, manipular.
8	b	Las técnicas de poder-sobre cuando sus resultados son destructivos, caen en el estilo competitivo.
9	a y d	Otra forma de emplear las tactics de poder-sobre, aunque más sutil y menos agresiva, es entablar juegos psicológicos como el estratagema y las maniobras.
10	a	A menudo permitimos que otros tengan poder sobre nosotros. La víctima de una estafa o manipulación puede contrarrestar esos esfuerzos manteniendo el autocontrol y evitando las percepciones erróneas.

Ir a la  
autoevaluación

## Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La comunicación es la transferencia efectiva de lo que se desea expresar.
2	e	Los principios de la comunicación son: escuchar, hablar, filtrar y observar.
3	d	Un mensaje fluye a través de los siguientes pasos o subproceso: fuente, codificación, canal, decodificación, receptor, retroalimentación.
4	a	La fuente es la persona que origina el mensaje.
5	b	El canal es el medio a través del cual se envía el mensaje, ya sea la palabra hablada, la palabra escrita, o un medio electrónico, y el lenguaje corporal.
6	b	Si el receptor reenvía el mensaje como confirmación de lo que entendió y coincide con lo que se había previsto, podemos estar seguros de que ha ocurrido una comunicación. A esto se denomina retroalimentación.
7	a y b	Entre las reglas de saber escuchar para una efectiva comunicación están: hable menos y escuche más, busque nueva información.
8	c Y d	Entre las reglas de saber hablar para una efectiva comunicación están:
9	d	La filtración se basa en saber quiénes somos y qué tipo de personalidad tiene la persona con quien estamos tratando.
10	a	Me enojo cuando alguien manifiesta lo obvio o repite lo que se ha dicho. Necesito ser paciente a la hora de negociar con las personas que hacen esto porque no están intentando molestar me. Este ejemplo pertenece a una persona que es introvertida.

Ir a la  
autoevaluación

## Autoevaluación 8

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar y organizar.
2	e	El liderazgo puede ser ejercido por muchas personas en medios variados: educativo, científico, profesional y social.
3	a	El liderazgo es una de las actividades propias de la alta gerencia o de aquellos que encabezan la administración.
4	a	En este sentido, el liderazgo de supervisión es aquel liderazgo que se ejerce dentro de las organizaciones, mientras que el liderazgo estratégico se refiere al que se desarrolla entre las organizaciones.
5	a y b	Entre las habilidades del líder están: analice la información y promueve el trabajo en equipo.
6	a y d	Entre las características de los líderes están: ser sociable y asertivo.
7	a	El estilo de liderazgo permite que el líder obtenga el propósito deseado.
8	b	Las Relaciones públicas son una disciplina que cuenta con una presencia esencial en el seno de las organizaciones, porque coadyuva a la gestión estratégica de la comunicación de cualquier organización.
9	b	Un elemento esencial de las relaciones públicas es la confianza.
10	d	En el gobierno las relaciones públicas permiten brindar información interna y externa sobre proyectos, programas y actividades.

Ir a la  
autoevaluación



---

## 5. Glosario

---

**Codificación:** “Proceso por medio del cual la información ingresada a la memoria se almacena principalmente de modo acústico, visual o semántico, es decir, se almacena en la memoria como sonidos, imágenes o significado” (Cosacov, 2007, p. 64).

**Cognición:** (del latín, *cognoscere*: conocer) Procesos intelectuales que nos permiten evaluar los acontecimientos que ocurren, prever otros que podrían ocurrir y actuar acorde a la experiencia (Cosacov, 2007, p. 65).

**Comunicación:** “Transmisión de información por medios tales como palabras, dibujos, mímica, gestos, y postura. También los semiólogos ubican a la música como una forma de comunicación. En este sentido la comunicación no se contrapone al lenguaje, tanto oral como escrito” (Cosacov, 20007, p. 68).

**Control:** “Concepto cognitivo que alude a la creencia que posee un individuo respecto a la posibilidad de cambiar un estado o situación” (Cosacov, 2007, p. 75).

**Confidencialidad:** Obligación ética y jurídica de un profesional de la mediación de no revelar los datos, hechos, contenido de entrevistas, eventuales acuerdos o informaciones de carácter personal de las personas atendidas que haya obtenido en el ejercicio de su profesión. Esta obligación subsistirá más allá de haber cesado la prestación de servicios. (Fondo Social Europeo, 2015, pp. 2-3)

**Empatía:** “Capacidad de comprensión y/o identificación. La empatía, la simpatía, la apatía y la antipatía, todas ellas conservan la misma raíz griega (*pathos*: pasión)” (Cosacov, 2007, p. 117).

**Laudo arbitral:** “resolución tomada por un árbitro y que permite resolver una controversia entre dos o más partes” (Arévalo, 2016, p. 33).

**Mediador/a:** “persona interviniente en el ámbito del desarrollo comunitario que facilita la resolución de conflictos mediante el acuerdo entre partes implicadas” (Fondo Social Europeo, 2015, p. 7).

**Personalidad:** Sistema integrado que abarca las aptitudes, actitudes y los rasgos. Las aptitudes indican en qué áreas las personas adquieren un rendimiento óptimo, las actitudes indican aquello que las personas piensan o valoran, y los rasgos indican cuáles son los factores psicológicos que más inciden en el comportamiento de las personas. (Cosacov, 2007, p. 250)

**Retroalimentación:** “Procedimiento mediante el cual el resultado de una acción corrige la dirección de la acción siguiente: tirar a un blanco y comenzar a aproximarse al centro en función de los errores previos es una forma de retroalimentación”. (Cosacov, 2007, p. 283)



---

## 6. Referencias bibliográficas

---

- Alzate, R. (2013). Teoría del conflicto. [1.PDF \(wordpress.com\)](#)
- Arias Guerrero, R. M., & Espinoza Solís, E. J. (2020). Gestión del conflicto en las parroquias ecuatorianas. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 267-274. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-267.pdf>
- Arévalo Ortiz, K.P. (2016). "Análisis sobre la ejecución del laudo arbitral en el Ecuador" [Tesis de Abogada, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6522/1/T-UCE-0013-Ab-245.pdf>
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito, Ecuador. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Asociación Matíz. (2015). Resolución Pacífica de Conflictos. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-50196/documentos/Gu%C3%A3da%20duIN.pdf>
- Bohórquez, E. (s.f.). Liderazgo en el sector público. Escuela Internacional de Gestión Comercial y Liderazgo. Focus. <https://www.focusinternacional.org/focus/liderazgo-en-el-sector-publico/>
- Budjac, B. (2011). Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos. México: Pearson Educación [https://www.academia.edu/30105259/Tecnicas\\_de\\_negociacion\\_y\\_resolucion\\_de\\_conflictos](https://www.academia.edu/30105259/Tecnicas_de_negociacion_y_resolucion_de_conflictos)
- Castillo, A. (2010). Introducción a las relaciones públicas. Instituto de Investigación de Relaciones Públicas (IIRP). [https://www.uma.es/media/files/libropr\\_1.pdf](https://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf)
- Caja de herramientas comunitarias TOC. (s.f.). Sección 3. Estilos de liderazgo. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/powerpoint>

- Córdova Mendoza, K. T., Ochoa Espinoza, A. M., & Durán Ocampo, A. R. (2019). Algunas consideraciones sobre la mediación y arbitraje. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 287-295. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Congreso Nacional, (2006). Ley de Arbitraje y Mediación y sus Reformas. <https://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/mediacion/Ley%20de%20Arbitraje%20y%20Mediacion.pdf>
- Cosacov, E. (2007). Diccionario de Términos Técnicos de la Psicología. Editorial Brujas. <https://bit.ly/2UvUziz>
- Crespo, J. (2011). Proyección de los métodos alternativos para la solución de conflictos en el Sector Público. *El Mediador*, (5), 10-11. <http://www.pge.gob.ec/images/docman/mediadorNro5.pdf>
- Daza, Y. (2013). Liderazgo en la gestión pública. *UnaCiencia, Revista de Estudios e Investigaciones*, 45-55. <http://repository.unac.edu.co/bitstream/handle/11254/675/Liderazgo%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20p%C3%BAblica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Escuela Europea de Excelencia. (28 de agosto 2015). Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>
- Fajardo Valencia, G.C. y Nivia Flórez, A.M. (2016). Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Ejes de comunicación. "Guías de conceptos y saberes". UTADEO. [https://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field\\_attached\\_file/pdf-relaciones\\_publicas\\_-\\_web-16\\_0.pdf](https://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field_attached_file/pdf-relaciones_publicas_-_web-16_0.pdf)
- Farré, S. (2004). Gestión de Conflictos: Taller de Mediación. Barcelona, Ariel.
- Fernández de Córdoba, P. (2007). Sociedad, estado y derecho. Ecuador debate. Revista especializada en Ciencias Sociales, (71), 93-106.
- Fierro, A. (2018). Manejo de conflictos y mecanismos alternativos de solución de controversias (MASC). 2da edición, México, D.F: Centro de Investigación y Docencia- Económicas Oxford University Press. <https://books.google.com.ec/books?id=mWORDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Fortea, M.A. (2019). Metodologías didácticas para la enseñanza/aprendizaje de competencias. Materiales para la docencia universitaria de la Universitat Jaume I, nº 1. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/MDU1>

Flores, F., y Moreno, J. (2004). La participación política en Ecuador. Quito, Ecuador: Corporación Editora Nacional.

Fondo Social Europeo. (2015). Glosario de términos. [https://incual.educacion.gob.es/documents/20195/1873855/SSC324\\_3\\_RV+-+A\\_GL\\_Documento+publicado/20855491-72c7-4d4d-ae19-ea9b8d7ad5af](https://incual.educacion.gob.es/documents/20195/1873855/SSC324_3_RV+-+A_GL_Documento+publicado/20855491-72c7-4d4d-ae19-ea9b8d7ad5af)

Galindo, A. (2005). Origen y desarrollo de la Solución Alternativa de Conflictos de Ecuador. 123-128. <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/iurisdictio/article/view/561>

Galindo, E. (2011). Conflicto y negociación. La negociación en la psicología social. Nuevos campos, nuevos conceptos, 15-26. [https://www.academia.edu/1492853/Galindo\\_E.\\_2011\\_Conflicto\\_y\\_negociaci%C3%B3n\\_Conflict\\_and\\_negotiation\\_.In\\_G.\\_Mota\\_La\\_negociaci%C3%B3n\\_en\\_la\\_psicolog%C3%ADA\\_social\\_Nuevos\\_campos\\_nuevos\\_conceptos\\_Negotiation\\_in\\_Social\\_Psychology\\_New\\_fields\\_new\\_concepts\\_pp.15-26\\_\\_Monterrey\\_M%C3%A9xico\\_CECYTE.\\_DOI\\_10.13140\\_2.1.2887.0723\\_](https://www.academia.edu/1492853/Galindo_E._2011_Conflicto_y_negociaci%C3%B3n_Conflict_and_negotiation_.In_G._Mota_La_negociaci%C3%B3n_en_la_psicolog%C3%ADA_social_Nuevos_campos_nuevos_conceptos_Negotiation_in_Social_Psychology_New_fields_new_concepts_pp.15-26__Monterrey_M%C3%A9xico_CECYTE._DOI_10.13140_2.1.2887.0723_)

García, D. (2011). Visión estatal del arbitraje como mecanismo de solución controversias. El Mediador, (5), 10-11. <http://www.pge.gob.ec/images/docman/mediadorNro5.pdf>

García, J. (2008). Los medios alternativos de solución de conflictos. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7792621.pdf>

Gil, J. (2011). La conciliación extrajudicial y la amigable posición. Editorial Temis.

González de Cossío. (2004). Mecanismos alternativos de solución de controversias: nota sobre el desarrollo del área. Revista de Derecho Investigaciones Jurídicas, 28.

Harris, V. (2011). Reglas del conflicto constructivo. Universidad de la Florida. <https://smartcouples.ifas.ufl.edu/media/smartsifasifasufledu/docs/pdfs/10-Reglas-del-conflicto-constructivo.pdf>

Hevia de la Jara. (2009). Relaciones sociedad-Estado: Análisis interactivo para una antropología del Estado. <http://www.scielo.org.mx/pdf/espiral/v15n45/v15n45a2.pdf>

Jaramillo, H. (2013). Manual de Derecho Administrativo. Loja, Ecuador: EDILOJA Cía. Ltda.

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (s.a.). ¿Qué es el arbitraje? <https://www.wipo.int/amc/es/arbitration/what-is-arb.html>

López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. A., & Zavala Berbena, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>

Márquez Algara, M. G. & Villa Cortés, J. C. de. (2013). Medios alternos de solución de conflictos. In E. Ferrer Mac-Gregor Poissot, J. L. Caballero Ochoa, & C. Steiner (Coords.), *Derechos humanos en la Constitución: Comentarios de jurisprudencia constitucional e interamericana* (t. II, IIJ) México: UNAM, 2013.

Maldonado Pesántez, M.F. (2006). Mapeo institucional de actores del plan participativo de desarrollo del Azuay. [Diplomado de Gerencia de Gobiernos Seccionales, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2742/1/05858.pdf>

Mota Botello, G., Cota, E., Quintal de Freitas, M., Jiménez Guzmán, M., Montero Rivas, M. y Codina Mata, N. (2011). La Negociación en la Psicología Social. Nuevos campos, nuevos conceptos. Monterrey, México. <http://bp000695.ferozo.com/wp-content/uploads/2011/11/graciela-mota-negociacion-psicologia-social.pdf>

Moreno, M. A., Navarro, C., Humanes M.L. (Septiembre 2014). El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en España. *Palabra Clave*, 17(3), 946-978. DOI: 10.5294/pacla.2014.17.3.16

Moreira, M. (2003). ¿Qué es la sociedad? Biblioteca Virtual Universal. <https://biblioteca.org.ar/libros/89004.pdf>

- Moreira, G. (2018). Texto Guía de Medios Alternativos de Resolución de Conflictos. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.
- Navarrete, G. (2009). Las relaciones públicas una herramienta fundamental en el sector gubernamental. [https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_el\\_Aula/las\\_relaciones\\_publicas\\_una\\_herramienta\\_fundamental\\_en\\_el\\_sector\\_gubernamental.html#.YM3kgKhKgvg](https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_el_Aula/las_relaciones_publicas_una_herramienta_fundamental_en_el_sector_gubernamental.html#.YM3kgKhKgvg)
- Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. Revista de Estudios Sociales, (18), 89-96. <http://www.scielo.org.co/pdf/res/n18/n18a10.pdf>
- Ortiz, M., Matamoro, V. y Psathakis, J. (2016). Guía para confeccionar un mapeo de actores. Bases conceptuales y metodológicas. Guía-para-confeccionar-un-Mapeo-de-Actores.pdf
- Pérez, E. (2014). Derecho Administrativo (Vol. 1). Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Pérez, J. (2015). Cultura de Paz y Resolución de Conflictos: La importancia de la mediación en la construcción de un estado de paz. Universidad Autónoma Indígena de México. El Fuerte, México. Ra Ximhai, 11(1). <https://www.redalyc.org/pdf/461/46139401006.pdf>
- Pimentel, C. (23 de junio de 2014). ¿Relación Estado-Sociedad? Acento. <https://acento.com.do/opinion/relacion-estado-sociedad-8150727.html>
- Piedra, J. (2017). Aproximación a la mediación comunitaria. Retos y desafíos. Revista de Mediación, 10(1), e3 (7 páginas). <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2017/06/Revista19-e3.pdf>
- UAL. (2018). Teoría general del proceso. El litigio y medios de solución. [http://ual.dyndns.org/biblioteca/Teoria\\_General\\_Proceso\\_2018/PDF/S01.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/Teoria_General_Proceso_2018/PDF/S01.pdf)
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. Alteridades, 4(8) 47-53. <https://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>

Villeda Espinosa, D. (s.f.). Mediación y arbitraje. Disponible en: <http://es.slideshare.net/MariaLuisaGarciaPerez/medios-alternativos-de-solucion-de-conflictos>

Vintimilla, J. (s.f.). La mediación comunitaria en Ecuador. <https://cejamericas.org/wp-content/uploads/2020/09/39LaMediacionComunitariaenelEcuador.pdf>

Villagrasa, C. (2013). La mediación comunitaria o vecinal. En: H. Soletto Muñoz (Dir.). Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos (2º Ed., pp.655-671). Madrid, España: Tecnos.

Oxford Languages. (10 de junio de 2021). Persuasión. <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>

Ochoa, M. (2015). Guía didáctica de Negociación y Resolución de Conflictos. Ediloja.

Tapella, E. (2007) El mapeo de actores claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

Torres Escámez, S. (julio-agosto 2010). Pasado, presente y futuro de la mediación como sistema de solución de conflictos. El notario del siglo XXI, revista online del Colegio Notaria I de Madrid, (32), p. 61.

Treviño, F. (2019). Medios Alternativos para Resolución de Conflictos. <https://publications.iadb.org/es/medios-alternativos-para-la-solucion-de-controversias>