



# UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

## Estrategias de Negociación y Mediación

Guía didáctica





**Facultad Ciencias Jurídicas y Políticas**

# Estrategias de Negociación y Mediación

## Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Seguridad y Salud Ocupacional	VIII

### **Autora:**

María Paula Celi Ledesma



# Universidad Técnica Particular de Loja

## Estrategias de Negociación y Mediación

### Guía didáctica

María Paula Celi Ledesma

### Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilocialtda@ediloja.com.ec

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

ISBN digital -978-9942-39-861-1

Año de edición: septiembre 2020

**Edición:** primera edición reestructurada en septiembre 2024 (con un cambio del 10%)

Loja-Ecuador



### Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0** (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de **Compartir** — *copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato*. **Adaptar** — *remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos:*  
**Reconocimiento-** *debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la*



*licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



# Índice

<b>1. Datos de información .....</b>	<b>10</b>
1.1 Presentación de la asignatura .....	10
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	10
1.3 Competencias específicas de la carrera .....	10
1.4 Problemática que aborda la asignatura .....	10
<b>2. Metodología de aprendizaje .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje .....</b>	<b>12</b>
<b>Primer bimestre .....</b>	<b>12</b>
<b>Resultado de aprendizaje 1: .....</b>	<b>12</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>12</b>
<b>Semana 1 .....</b>	<b>12</b>
Unidad 1. El conflicto en la negociación y mediación .....	14
1.1. Conceptualización del conflicto .....	14
1.2. Teoría del conflicto.....	16
Actividad de aprendizaje recomendada .....	17
<b>Resultado de aprendizaje 1: .....</b>	<b>19</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>19</b>
<b>Semana 2 .....</b>	<b>19</b>
Unidad 1. El conflicto en la negociación y mediación .....	19
1.3. Teoría de la toma de decisiones .....	19
1.4. Teoría de juegos.....	21
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	23
Autoevaluación 1 .....	25
<b>Resultado de aprendizaje 1: .....</b>	<b>27</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>27</b>
<b>Semana 3 .....</b>	<b>27</b>
Unidad 2. Habilidades de comunicación .....	27



2.1. El contexto comunicacional del negociador .....	28
2.2. El contexto comunicacional del mediador .....	29
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	31
<b>Resultado de aprendizaje 1:</b> .....	<b>33</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>33</b>
<b>Semana 4 .....</b>	<b>33</b>
Unidad 2. Habilidades de comunicación .....	33
2.3. Herramientas verbales y no verbales en la comunicación .....	33
2.4. Programación neurolingüística .....	34
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	36
<b>Resultado de aprendizaje 1:</b> .....	<b>38</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>38</b>
<b>Semana 5 .....</b>	<b>38</b>
Unidad 2. Habilidades de comunicación .....	38
2.5. Las habilidades sociales en la comunicación .....	38
2.6. Técnicas de comunicación, argumentación y persuasión .....	40
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	47
Autoevaluación 2 .....	48
<b>Resultado de aprendizaje 1:</b> .....	<b>50</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>50</b>
<b>Semana 6 .....</b>	<b>50</b>
Unidad 3. Gestión de conflictos a través de la negociación .....	50
3.1. Conflicto y negociación .....	51
3.2. Modelos de negociación .....	53
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	58
<b>Resultado de aprendizaje 1:</b> .....	<b>60</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>60</b>
<b>Semana 7 .....</b>	<b>60</b>
Unidad 3. Gestión de conflictos a través de la negociación .....	60



3.3. Preparación de la negociación .....	60
3.4. Estrategias efectivas de la negociación .....	61
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	63
Autoevaluación 3.....	64
<b>Resultado de aprendizaje 1: .....</b>	<b>66</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>66</b>
<b>Semana 8 .....</b>	<b>66</b>
<b>Segundo bimestre .....</b>	<b>68</b>
<b>Resultado de aprendizaje 1: .....</b>	<b>68</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>68</b>
<b>Semana 9 .....</b>	<b>68</b>
Unidad 4. Gestión de conflictos a través de la mediación .....	69
4.1. Definición de la mediación .....	69
<b>Resultado de aprendizaje 1: .....</b>	<b>72</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>72</b>
<b>Semana 10 .....</b>	<b>72</b>
Unidad 4. Gestión de conflictos a través de la mediación .....	72
4.2. Modelos de mediación .....	72
4.3. Etapas de mediación .....	74
4.4. Proceso de mediación .....	75
4.5. Objetivos de la mediación .....	76
4.6. Técnicas del mediador.....	77
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	80
Autoevaluación 4.....	81
<b>Resultado de aprendizaje 1: .....</b>	<b>84</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>84</b>
<b>Semana 11 .....</b>	<b>84</b>
Unidad 5. Negociación y mediación en distintos escenarios .....	84
5.1. Conflictos interculturales.....	84



5.2. Conflictos medioambientales .....	87
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	89
<b>Resultado de aprendizaje 1:</b> .....	<b>91</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>91</b>
<b>Semana 12 .....</b>	<b>91</b>
Unidad 5. Negociación y mediación en distintos escenarios .....	91
5.3. Conflictos al interior de la empresa y organizaciones.....	91
5.4. Conflictos multipartes .....	94
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	96
<b>Resultado de aprendizaje 1:</b> .....	<b>97</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>97</b>
<b>Semana 13 .....</b>	<b>97</b>
Unidad 5. Negociación y mediación en distintos escenarios .....	97
5.5. Conflictos internacionales.....	97
5.6. Conflictos laborales .....	99
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	102
Autoevaluación 5.....	104
<b>Resultado de aprendizaje 1:</b> .....	<b>106</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>106</b>
<b>Semana 14 .....</b>	<b>106</b>
Unidad 6. La cultura para la paz.....	106
6.1. Definición de cultura de paz .....	106
6.2. Construcción de una cultura de paz en la sociedad.....	108
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	109
Autoevaluación 6.....	110
<b>Resultado de aprendizaje 1:</b> .....	<b>112</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>112</b>
<b>Semana 15 .....</b>	<b>112</b>





Unidad 7. Otros mecanismos alternativos de resolución de conflictos	112
7.1. Conciliación	112
7.2. Arbitraje	114
Actividades de aprendizaje recomendadas	117
Autoevaluación 7	118
<b>Resultado de aprendizaje 1:</b>	<b>121</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas</b>	<b>121</b>
<b>Semana 16</b>	<b>121</b>
Actividades finales del bimestre	121
Actividades de aprendizaje recomendadas	121
<b>4. Solucionario</b>	<b>122</b>
<b>5. Referencias Bibliográficas</b>	<b>136</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.
- Comportamiento ético.
- Organización y planificación del tiempo.

### 1.3 Competencias específicas de la carrera

Liderar e integrar equipos multidisciplinarios para lograr el mejor desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

### 1.4 Problemática que aborda la asignatura

Falta de promoción del diálogo como forma de convivencia democrática para la solución de conflictos, y limitado fortalecimiento de la autoorganización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa y corresponsable que valore y promueva el bien común.





## 2. Metodología de aprendizaje

Se llevará a cabo una metodología de aprendizaje basado en problemas que permita un desarrollo del pensamiento crítico y el desarrollo de habilidades para la resolución del conflicto; se trabajará en un aprendizaje basado en el pensamiento que le brinda la posibilidad de desarrollar destrezas de pensamiento eficaz; a través de trabajos colaborativos – autónomos, tutorías, autoaprendizaje; y, aprendizaje basado en competencias mediante el cual podrá aplicar un conjunto de estrategias destinadas a la adquisición de conocimientos, todo ello le brinda la posibilidad de construir un conocimiento integral permitiendo plantear soluciones reales y viables de las necesidades a nivel individual, grupal y social donde se desenvuelve el profesional en Seguridad y Salud Ocupacional.





### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

##### Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

El resultado de aprendizaje está orientado a comprender de manera amplia distintas teorías y habilidades de comunicación aplicables para la resolución de conflictos a través de la negociación y mediación.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



#### Semana 1

Estimado/a estudiante, para lograr un aprendizaje exitoso en esta asignatura es fundamental que estudie paso a paso cada uno de los temas presentados en la guía de estudio. Asegúrese de utilizar el material recomendado, ya que ha sido seleccionado para facilitar la comprensión y facilitar su estudio. Estos recursos están diseñados para estimular su interés y motivación, potenciando así su capacidad de aprendizaje. Utilice siempre los materiales necesarios para su mejor aprendizaje, tales como: guía didáctica, plan docente, bibliografía recomendada, lápiz, borrador, lapicero, etc.



Para adquirir conocimientos de manera efectiva, es crucial involucrar distintas operaciones del pensamiento, tales como la observación, clasificación, comparación, análisis, síntesis e interpretación. Además, es fundamental contar con una actitud reflexiva y crítica, así como estar dispuesto a aprender. Para potenciar el proceso de estudio, es recomendable utilizar técnicas como el subrayado, la elaboración de cuadros sinópticos, resúmenes, esquemas, entre otras. Estas herramientas contribuyen significativamente a una comprensión más profunda y a una retención más sólida del contenido.

Recuerde que puede aprovechar el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) para involucrarse de manera activa en el proceso de aprendizaje de esta asignatura. A través del EVA encontrará anuncios académicos e informativos, foros, chats, videocolaboraciones, documentos, videos y artículos relacionados con los temas de la asignatura. Además, el EVA le brinda la oportunidad de comunicarse con su tutora a través de la mensajería interna para resolver cualquier duda o inquietud que pueda surgir mientras estudia. No olvide revisar el horario de tutorías que estará disponible en el EVA.

Asimismo, mediante el EVA, podrá participar activamente en las actividades síncronas y asíncronas planificadas en el programa del curso. Estas actividades le ayudarán a reforzar sus conocimientos y le permitirán interactuar tanto con sus compañeros como con su profesor tutor. Por lo tanto, le animo a que participe plenamente en estas actividades y saque el máximo provecho de los espacios disponibles para enriquecer su aprendizaje.

En esta guía didáctica, usted encontrará actividades recomendadas y autoevaluaciones al final de cada unidad, diseñadas específicamente para reforzar su aprendizaje.

¡Vamos a dar inicio al estudio de la primera unidad!



## Unidad 1. El conflicto en la negociación y mediación

Estimado estudiante, durante la presente unidad, usted podrá comprender y abordar el conflicto como base para la prevención y solución de conflictos como un resultado de aprendizaje planteado por esta asignatura. Adicional a ello, revisaremos la teoría del conflicto, teoría de la toma de decisiones y finalmente la teoría de juegos.

### 1.1. Conceptualización del conflicto

Estimado estudiante, antes de revisar específicamente el concepto de conflicto, es importante que analicemos ¿en qué consiste el conflicto?

El desarrollo de esta unidad, le permitirá conocer y analizar diferentes concepciones sobre el conflicto, entendiendo que para la palabra conflicto existen distintas definiciones, pues el mismo es un elemento inherente a la vida. Podríamos afirmar que la palabra “conflicto” históricamente ha estado asociada con definiciones negativas: combate, lucha, pelea, enfrentamiento armado, apuro, situación desgraciada y de difícil salida (Real Academia Española, 2023); se entiende también en un sentido adversarial que conlleva a un escenario de enojos, malas intenciones, mentiras, dolor, sentimientos (Alcaraz Cañete & Lorenzo Aguilar, 2016) que impulsan a plantearse en una posición de la que nunca se llegan a despojar las partes involucradas, por lo tanto, siempre permanece de forma latente. Por otro lado, resulta importante entender el conflicto como una situación relacional de oposición o disconformidad entre partes que persiguen los mismos intereses o cuyos intereses son irreconciliables. El mismo puede aflorar en diversos ámbitos, afectar diversidad de actores y recaer sobre intereses variados, aspectos que determinarán la clasificación del conflicto en social, interpersonal, económico, cultural, jurídico, político, armado, comunitario, organizacional y familiar (Sayas, 2015), lo cual significa abordar el conflicto desde una perspectiva positiva, viabilizando estrategias, capacidades y habilidades que permitan a los seres humanos encontrar soluciones desde espacios que no sean violentos.





El conflicto es una situación en la que dos o más partes perciben diferencias, intereses opuestos o incompatibilidades en sus objetivos, valores o necesidades. Puede surgir en diversas situaciones y contextos, ya sea en relaciones interpersonales, grupos, organizaciones, comunidades o incluso entre países. En el contexto de la negociación y la mediación, el conflicto desempeña un papel fundamental. Es importante comprender las diferentes dimensiones del conflicto y cómo pueden afectar el proceso de resolución de disputas. La tabla 1, presenta una visión general de las principales ideas del conflicto en el ámbito de la negociación y la mediación:

**Tabla 1**  
*Conflicto en la negociación y mediación*

Conflicto en la negociación	Conflicto en la mediación
En la negociación, el conflicto se refiere a la situación en la que existen diferencias de intereses, necesidades o posiciones entre las partes involucradas. Puede surgir cuando las partes perciben que hay una incompatibilidad entre lo que desean o necesitan, y las opciones disponibles para satisfacer esas necesidades. Sin embargo, no debe observarse el conflicto en la negociación como algo únicamente negativo, pues debemos tomar el conflicto como una oportunidad para identificar y abordar las diferencias y encontrar soluciones que satisfagan los intereses de todas las partes involucradas.	En la mediación, el conflicto se presenta como el problema central que se busca resolver en el cual un tercero neutral llamado mediador actúa de manera neutral e imparcial, facilitando la comunicación entre las partes en conflicto. El papel del mediador es ayudar a las partes a comprender y abordar el conflicto de manera constructiva. Esto implica fomentar la comunicación efectiva, fomentar la empatía y la comprensión mutua, identificar los intereses y necesidades, y buscar soluciones que satisfagan a ambas partes.

*Nota. Celi, M., 2023.*

Concluimos el presente apartado manifestando que el conflicto es una parte inherente de la negociación y la mediación. Es importante reconocerlo, entender sus causas y dinámicas, y utilizar enfoques constructivos para abordarlo. Tanto en la negociación como en la mediación, el objetivo es encontrar soluciones que satisfagan los intereses y necesidades de todas las partes involucradas, promoviendo la colaboración y el logro de acuerdos que beneficien a todas las partes en conflicto.

Ahora que ya revisamos el concepto de conflicto en forma general, vamos a continuar con el siguiente apartado.

## 1.2. Teoría del conflicto

Antes de iniciar con el desarrollo de este apartado, es preciso tener en cuenta que la teoría del conflicto es un enfoque teórico que busca comprender las causas, dinámicas y consecuencias del conflicto en diferentes contextos.

La teoría del conflicto es un campo disciplinar que recibe aportes de muchas áreas del conocimiento dedicadas al estudio de las causas y matices del conflicto, la misma ofrece insumos para trascender el conflicto entre las partes mediante estrategias variadas de manejo que van en un continuo, desde la evitación y las acciones violentas, hasta la solución cooperativa por parte de los actores conflictuales (Sayas, 2015). La teoría del conflicto se presenta cuando un determinado grupo realiza una serie de acciones encaminadas a conseguir sus propios beneficios. Esto tiene como consecuencia que otras personas o grupos sociales se vean perjudicados por dichas acciones que van a generar controversia y desigualdad (Peiró, 2022), sin embargo, las diferencias de opiniones podrían eventualmente convertirse en una forma de integración de estructuras sociales nuevas. La teoría del conflicto está ligada a la teoría de juegos y a los planteamientos sobre la negociación, abarca esencialmente las acciones que realiza una persona, grupos y organizaciones, las cuales son ejecutadas con el fin de obtener beneficios propios, lo cual podría desencadenar en un cambio social, pues es probable que exista un desequilibrio del poder, y probablemente daría como resultado una serie de controversias.

Esta teoría pretende conocer las razones de donde nacen los conflictos desde distintas áreas del conocimiento, entre ellas Seguridad y Salud Ocupacional, dentro de esta área pueden surgir conflictos de intereses entre los empleadores y trabajadores. Los empleadores pueden tener preocupaciones sobre los valores en los que incurrirán con la implementación de medidas de seguridad, mientras que los trabajadores





pueden hacer conocer su interés para hacer prevalecer su seguridad y bienestar. Esto puede generar tensiones y conflictos en la toma de decisiones y, es preciso abordarlo no solo desde la existencia o no del conflicto, sino desde la forma en que vamos a abordarlo y a partir de ello encontrar formas de solución y estrategias que permitan un resultado equilibrado en favor de quienes han formado parte del conflicto, todo ello, en favor de las organizaciones.



### Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, lo invito a realizar las siguientes actividades que se proponen a continuación, las cuales le permitirán ahondar en el tema relacionado con el conflicto.

1. Con base en la lectura realizada y a las aportaciones de la doctrina, le pido escribir una definición propia de conflicto.
2. Para profundizar sobre esta temática, revise el artículo denominado: [Conflicto en las organizaciones y mediación](#) (Gómez, 2013). pp. 6-21.

¿Qué le parece el texto de este artículo? Como pudo observar en la lectura recomendada, se ha conceptualizado el conflicto, ofreciendo una definición y comprensión inicial de su naturaleza y características fundamentales, conociendo sus posibles causas y factores que pueden dar origen a un conflicto en las organizaciones así como los tipos de conflicto, la dinámica en la que se desenvuelve y los distintos enfoques teóricos sobre el conflicto que le permitirán tener un enfoque más amplio sobre el tema y adquirir su propio concepto del tema tratado.

3. De igual manera, para ahondar más sobre esta temática, le invito a revisar el documento "[El Conflicto](#)", en: Sayas, MR (2015). El Conflicto. Revista en cultura de la legalidad, No. 8, pp. 212-221.



Elabore un resumen con las principales ideas sobre el conflicto y la teoría del conflicto, usted podrá conocer la teoría del conflicto como aquel campo multidisciplinar que aborda aportes de distintas áreas del conocimiento, ofreciendo estrategias que van desde la evitación hasta la solución cooperativa. Adicional a ello, podrá conocer sobre la clasificación de los conflictos que incluyen los micro, meso, macro y mega conflictos, lo que le permitirá tener una realidad clara de frente a qué tipo de conflicto nos encontramos.

Nota: por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

¡Muy bien! Una vez que ha revisado la lectura sugerida, estoy segura de que tiene claro el concepto de conflicto desde los diferentes puntos de vista. Recuerde que la lectura de estos materiales le permitirá ahondar en sus conocimientos respecto de la conceptualización del conflicto y la teoría del conflicto.

¡Continuemos con el aprendizaje!



## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 2

### Unidad 1. El conflicto en la negociación y mediación

#### 1.3. Teoría de la toma de decisiones

Ahora que tenemos claro el concepto de conflicto y de qué se trata la teoría del conflicto, es importante referirnos a la toma de decisiones, entendido como algo que el ser humano hace a diario, ya sea individual o colectivamente, entre diferentes alternativas, sin embargo, hay que tener cautela en este accionar, pues tomar buenas decisiones requiere de emplear un diagnóstico de los problemas basándose en la búsqueda de alternativas que permitan evaluar al individuo las consecuencias o beneficios que resultaría de la toma de una decisión.

En palabras de Greenwood citado por (Gutiérrez, 2014), afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

La teoría de la toma de decisiones abarca algunas áreas del conocimiento, es un proceso fundamental en la negociación y mediación, pues implica evaluar las opciones que tenemos a nuestro alcance y seleccionar la más



adecuada para alcanzar el objetivo esperado. Parte del hecho de que una persona tenga a su alcance la información correcta y completa sobre los hechos que están, en cuestión, para una vez, con ello mediante la aplicación de ciertas herramientas, analizar la decisión que va a tomar y sus posibles consecuencias, bien sean positivas o negativas. Todo esto mediante la aplicación de ciertas variables de decisión que puede ser controlada por la persona o variables externas que no dependen necesariamente de la persona, pero que influirán en la toma de decisiones bajo condiciones de certeza, de riesgo o de incertidumbre, otorgándole un nivel de riesgo de acuerdo a la información obtenida. Así mismo, le caracterizan ciertos elementos como son el sujeto, que es la persona que debe elegir la alternativa a seguir; alternativas y/o cursos de acción a seguir, mínimamente deben ser para que pueda darse la elección o decisión, y, criterio, que sirve de base para determinar la alternativa a seguir (Palomeque, 2010).

Es preciso mencionar que existen etapas que permiten un correcto desarrollo para la toma de decisiones, y se aplican tanto a las decisiones personales como a las decisiones organizacionales, me permito compartir con usted la siguiente infografía en la cual podrá observar las etapas que han sido identificadas por (Gutiérrez, 2014).

### [Etapas de la toma de decisiones](#)

Como puede observar, estimado estudiante, estas etapas proporcionan una guía para un enfoque sistemático y estructurado en la toma de decisiones, ya sea a nivel personal o en un contexto organizacional. Al seguir estas etapas, se aumenta la probabilidad de tomar decisiones informadas y efectivas.

Así mismo, es importante tener en cuenta que el proceso de toma de decisiones puede variar según el contexto y la complejidad del problema. En algunos casos, pueden requerir etapas adicionales o modificaciones en el proceso. Sin embargo, estas etapas básicas proporcionan un marco general para comprender el proceso de toma de decisiones y guiar el proceso de elección de manera efectiva.



En conclusión, la teoría de toma de decisiones es una herramienta fundamental para comprender y mejorar el proceso de toma de decisiones en diferentes contextos. Nos ofrece un marco conceptual para comprender cómo tomamos decisiones y cómo podemos mejorar este proceso. Al aplicar los conceptos y las estrategias de esta teoría, podemos aumentar nuestras habilidades de toma de decisiones y tomar elecciones más acertadas en diferentes aspectos de nuestra vida, ya sea a nivel personal, profesional o social.

Espero que, con esta breve explicación, usted tenga claro, en qué consiste la teoría de la toma de decisiones y sus diferentes etapas.



Muy bien, estamos avanzando en el desarrollo de los temas de la presente asignatura. Considero importante que conozcamos de qué trata la teoría de juegos, para ir profundizando en este amplio campo del conocimiento.

Le invito a revisar el siguiente tema.

#### 1.4. Teoría de juegos

Seguramente usted se preguntará, ¿qué es la teoría de juegos? Pues bien, a continuación, me permito explicarle.

Se ha definido a la teoría de juegos como el estudio matemático de las situaciones en que un individuo tiene que tomar una decisión teniendo en cuenta las elecciones que hacen otros. (Figueroba, 2022). El objetivo principal de la teoría de juegos es entender y predecir cómo se comportarán los jugadores en una situación estratégica y cuál será el resultado de sus acciones. Es así que puede ser de gran utilidad en casos donde dos o más personas se encuentran inmiscuidas en un conflicto de intereses, pues esta teoría pretende generar una confianza mutua entre las partes en conflicto a fin de que, producto de una negociación o mediación, se encuentren frente a una resolución del conflicto en la que ambas partes ganen con base en sus



necesidades y pretensiones. Es por ello que, esta teoría es una gran herramienta en negociaciones que buscan como fin la resolución de un conflicto de manera equitativa.

Para tener una idea clara se han podido identificar distintos elementos básicos que componen la teoría de juegos, en primer lugar, los jugadores quienes son los individuos que tomarán las decisiones estratégicas; por otro lado, las estrategias, que son las diferentes acciones o elecciones disponibles para cada jugador dentro del juego, cada jugador elige una estrategia con el fin de maximizar su propia utilidad o beneficio; los pagos o recompensas son otro elemento importante que representan las ganancias o pérdidas elegidas por los jugadores, y, finalmente las reglas del juego, que establecen las limitaciones y restricciones en las que se desarrolla la interacción estratégica.

La teoría de juegos entre sus planteamientos señala que para participar en cualquier juego los participantes deben aprender a jugar, para ello se sugiere establecer elementos éticos en las empresas y, por tanto, reglas claras para los jugadores, por lo cual se propone el establecimiento de un liderazgo adecuado, en función de la existencia de divergencia de criterios de los jugadores. Al hacerlo ciertas condiciones variarán, por ello se establece en la medida que el juego avanza, nada es fijo en los juegos para los jugadores (Parra de Párraga, 2004). La utilización de esta teoría en la negociación promueve la visualización del conflicto desde otra perspectiva, siendo aplicable en distintos escenarios de la industria, así como también en áreas de seguridad y salud ocupacional, pues son espacios en donde inevitablemente pueden surgir conflictos y, es ahí donde la teoría de juegos es una de las estrategias que, el profesional o un individuo en general, deberá aplicar en pro de buscar un mecanismo mediante el cual se obtenga una solución equitativa.

En ciertos casos, encontraremos que las negociaciones se pueden presentar como un juego de suma cero, es decir, donde los intereses de las partes en conflicto son completamente opuestos, y en razón de ello si uno gana uno de los objetivos significará que la otra parte lo perdió. Y es la negociación y la



mediación, los mecanismos enfocados en buscar soluciones que beneficien a ambas partes, es decir, una situación en la que salgan beneficiadas ambas partes pese a la contraposición de intereses.

La teoría de juegos es aplicable en diversas áreas como economía, ciencias políticas, negocios, ciencias sociales, resolución de conflictos, entre otros. Se utiliza para analizar y comprender situaciones estratégicas complejas como competencia empresarial, negociaciones internacionales, etc., proporciona un marco para el análisis de las decisiones estratégicas y las interacciones entre individuos, comprendiendo cómo se pueden tomar decisiones óptimas en distintas situaciones, dependiendo del tipo y gravedad de los conflictos.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Apreciado estudiante, es momento de aplicar sus conocimientos a través de las actividades que se han planteado, para desarrollarlas utilice un cuaderno de apuntes, el ordenador, y las herramientas que considere pertinentes para trabajar.

#### 1. Lecturas recomendadas

- a. Estimado estudiante, le invito a leer el siguiente documento, que le permitirá entender de mejor manera la temática de la presente semana. Peñaloza Palomeque, Mariana, [Teoría de las decisiones perspectivas](#) , núm. 25, enero-junio, 2010, pp. 227-240.

¿Qué le pareció el documento? El texto proporciona una visión clara de los elementos que caracterizan la toma de decisiones y presenta definiciones importantes relacionadas con este proceso. Se explican los conceptos de variables de decisión, estados de la naturaleza y pago, lo que ayuda a comprender los componentes clave involucrados en la toma de decisiones. Además, se clasifican las decisiones en tres



categorías: certeza, riesgo e incertidumbre. Esta clasificación proporciona una comprensión más profunda de los diferentes contextos en los que se toman las decisiones y cómo varía la disponibilidad de información y el nivel de riesgo asociado. El concepto del valor esperado se introduce como un modelo útil para evaluar las decisiones. En general, el texto proporciona una visión general de los conceptos clave relacionados con la toma de decisiones, presentando información de manera clara y concisa. Esta lectura resultará beneficiosa para usted en razón de la observación de ejemplos prácticos y casos de estudio para ilustrar cómo se aplican estos conceptos en situaciones reales de toma de decisiones.

b. Adicional a ello le recomiendo revisar el artículo denominado:

[La teoría de juegos en la negociación: ¿jugando a negociar o negociar jugando?](#) Parra de Párraga, Eleonora Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. X, No. 1, enero - abril 2004, pp. 172 - 188 FACES - LUZ · ISSN 1315-9518.

La lectura del presente artículo le permitirá abordar varios aspectos relacionados con la teoría de juegos, la ética en las empresas y el liderazgo mediante el establecimiento de elementos éticos y reglas claras. El artículo plantea un juego serio entre el liderazgo y la ética en las organizaciones. Se destaca el conflicto interno que enfrenta el gerente intermedio al equilibrar un liderazgo eficaz y el cumplimiento de normas éticas y morales. La importancia de buscar acuerdos que beneficien a ambas partes se resalta como el objetivo fundamental en este punto.

Una vez que usted ha dado lectura a los artículos mencionados, podrá entender la tradicional confrontación entre ideas y términos con relación al conflicto a fin de explorar su naturaleza, ofrecer soluciones para trascenderlos,





analizando la función de los mismos en contextos organizacionales o sociales. Adicional a ello, tendrá una mejor comprensión de las teorías planteadas en la presente unidad.

2. ¡Felicitaciones! Hemos concluido con el desarrollo de los temas de la primera unidad. En virtud de ello, le invito a desarrollar la autoevaluación 1, para poner en práctica lo que hemos aprendido.



### Autoevaluación 1

Conteste si son verdaderos o falsos los siguientes apartados.

1. ( ) El conflicto es sinónimo de violencia.
2. ( ) El conflicto latente se muestra de forma agresiva, ya que las partes perciben una contraposición de intereses.
3. ( ) Los conflictos de intereses se refieren a la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales.
4. ( ) El conflicto se estructura en cuanto a personas, proceso y problema.
5. ( ) La teoría de juegos es una alternativa en la posible solución de conflictos que establece la existencia básica de confianza mutua entre las partes inmersas en el conflicto.
6. ( ) La existencia de conflictos en las organizaciones es necesaria, pues sin ellos la actividad sería monótona.

Elija la respuesta correcta en los siguientes apartados.

7. La teoría del conflicto:
- a. Es un campo disciplinar que se presenta en algunas áreas del conocimiento dedicadas al estudio de las causas y matices del conflicto.
  - b. Se limita al estudio del conflicto solo en materias relacionadas con las ciencias sociales.
  - c. Todas las anteriores.



8. Los microconflictos suceden:
- a. Entre grupos.
  - b. De persona a persona.
  - c. Ninguna de las anteriores.
9. Los siguientes elementos son necesarios para la toma de decisiones:
- a. Sujeto, alternativas y criterio.
  - b. Sujeto, objeto y alternativas.
  - c. Sujeto, alternativas y variables.
10. La teoría de juegos cooperativos se refiere a:
- a. Maximizar el beneficio propio.
  - b. Que tan inteligentemente un individuo interactúa con otros para lograr sus propósitos.
  - c. Todas las anteriores.

¡Felicitaciones! Hemos finalizado el estudio del tema de esta semana.

[Ir al solucionario](#)



## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 3

### Unidad 2. Habilidades de comunicación

Durante la presente unidad usted podrá comprender y abordar las distintas habilidades de comunicación a través de herramientas y técnicas que permitirán abordar el conflicto dentro de la negociación y mediación, esto es indispensable, puesto que una correcta comunicación es la clave para el éxito en la gestión personal y profesional, imprescindible para el convivir, y necesaria para el desarrollo de las organizaciones; sin embargo, el proceso de comunicación no es solo información, sino intercambios y concesiones (Bravo Molina, Bravo Silva, & Bravo Silva, 2019). Desde el momento en que nacemos, estamos inmersos en un mundo donde la interacción y el intercambio de información son esenciales para nuestro desarrollo personal y nuestras relaciones con los demás. Las habilidades de comunicación desempeñan un papel crucial en nuestra capacidad para interactuar y relacionarnos con los demás de manera efectiva. En un mundo cada vez más conectado, donde las interacciones se dan a través de diversas plataformas y medios de comunicación, es esencial desarrollar y cultivar estas habilidades. La comunicación efectiva nos permite transmitir nuestras ideas con claridad, comprender y respetar las perspectivas de los demás, y construir puentes de entendimiento en entornos personales y profesionales.



## 2.1. El contexto comunicacional del negociador

Es importante iniciar destacando que la comunicación abordada desde la resolución de conflictos a través del negociador es un tema de suma importancia para el desarrollo de las organizaciones, pues ello será determinante dentro de este proceso, ya que puede entorpecer o favorecer la solución del conflicto en cuestión.

La comunicación abarca todo tipo de conflicto, ya sea a nivel personal, familiar, social, laboral, etc. Es por ello por lo que es esencial ahondar en la importancia de la aplicación de la comunicación, el proceso que debe cumplir a través de ciertos elementos y el entorno en que el que se desenvuelve el negociador, puesto que el proceso de negociación claramente podrá estar influenciado por el medio de comunicación que ha sido escogido por el negociador para ser utilizado. Toma de base ciertos factores internos del negociador y de su equipo, que incluyen habilidades de comunicación, conocimientos, actitudes y creencias, entre otros; por otro lado, se enfocará también en factores externos como son el nivel de confianza, el tipo de relación entre las partes, su cultura, valores entre otros que podrían influir en la negociación, por ejemplo, la situación económica o política del país. En una negociación, la comunicación no se limita al intercambio de ofertas y contraofertas; además, como en todo proceso, dinámico e interactivo, intervienen factores internos y externos que influyen en el resultado. También, se utiliza para dar explicaciones o justificaciones a las malas noticias, y, aún así, obtener resultados deseables. La negociación es esencialmente lingüística, por tanto, el lenguaje opera en dos niveles: el lógico, para propuestas u ofertas, y el pragmático, relacionado con la semántica, sintaxis y estilo, la selección de palabras es una señal de postura (Bravo Molina, Bravo Silva, & Bravo Silva, 2019).

Según la CEUPE. (julio de 2019), en el proceso de comunicación encontraremos los siguientes elementos:

1. La fuente o emisor, es el elemento que da origen al mensaje.
2. El mensaje o código, es el estímulo que se transmite.



3. El receptor (decodificador), es la persona que recibe e interpreta el estímulo.
4. El canal, es el medio por el cual el estímulo o mensaje es transmitido al receptor. Se puede clasificar en tres categorías:
  - i. Verbales: el lenguaje, las palabras y la jerga utilizada.
  - ii. Para-verbales: es el tono de voz, volumen, el ritmo, las inflexiones utilizadas al hablar.
  - iii. Conductuales: son los gestos, posturas.

El rol que desempeña el negociador se enfoca en la interacción que ejerce durante el proceso de resolución del conflicto, en aplicación de ciertas técnicas como la escucha activa, lo cual implica escuchar de manera amplia las ideas y el contenido de las propuestas que se han puesto a consideración, pues la comunicación en cierto punto llegará a un momento en el que dependa de la comprensión y adaptación de las partes, lo que dará como resultado la construcción de acuerdos sólidos y beneficiosos para todos.

## 2.2. El contexto comunicacional del mediador

Un aspecto importante en el proceso de mediación es el contexto comunicacional, esto se refiere al espacio en el que se lleva a cabo la mediación y la influencia de la comunicación entre las partes en conflicto y el mediador. Para que la comunicación se produzca es necesario un proceso de generación de confianza, que iría desde la persona del mediador hasta las personas de la parte y de la contraparte, pasando por el proceso de mediación en sí mismo. En este proceso, el espacio es un recurso y una herramienta para el trabajo del mediador (Flores, R., 2015). De igual forma que en el caso del negociador, su aplicación dependerá de factores internos que incluyen habilidades de comunicación, experiencia y conocimientos sobre mediación y, externos, que incluirá el tipo de conflicto, el nivel de poder de las partes, las normas legales, la presencia de abogados entre otros, todo ello influirá de manera directa o indirecta la comunicación y la aplicación de un diálogo efectivo dentro de la sesión de mediación.



Adicional a ello, el mediador también deberá tomar en cuenta dentro del contexto comunicacional los medios utilizados durante la mediación, puesto que tendrá diferentes formas de abordaje si se realiza de forma presencial o si se realiza mediante sesiones virtuales, ya que esto podrá afectar la confianza y percepción de imparcialidad de las partes en conflicto.

La mediación entendida como un proceso estructurado puede abarcar distintos modelos dependiendo de las necesidades y características del conflicto, las más utilizadas son la lineal de Harvard, mediante el cual el contexto comunicacional del mediador se enfoca en facilitar la comunicación efectiva entre las partes, ayudándolas a identificar y separar los problemas de las emociones, la transformativa de Bush y Folger, en la cual el contexto comunicacional del mediador se centra en facilitar un diálogo transformador que permita a las partes explorar y cambiar sus percepciones y narrativas sobre el conflicto y, finalmente, la circular-narrativa de Sara Cobb, en el cual el contexto comunicacional del mediador se enfoca en crear un espacio seguro donde las partes puedan compartir y explorar sus historias y perspectivas, en aplicación de este modelo el mediador fomenta una comunicación reflexiva y dialógica, promoviendo la escucha atenta y la clarificación de significados (Flores, R., 2015).

Un mediador que comprende y se adapta de manera correcta al contexto comunicacional de la situación puede crear un entorno propicio para una comunicación abierta y constructiva, ayudar a las partes a encontrar soluciones mutuamente aceptables mediante la construcción de relaciones de confianza, lo que promoverá un proceso de mediación exitoso.

Estimado estudiante, espero que, con esta explicación, tenga claro en qué consiste el contexto comunicacional del negociador y mediador.

Para reforzar lo aprendido sobre este tema, le invito a realizar las siguientes actividades.





## Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Estimado estudiante, revise el artículo denominado “[La comunicación como variable determinante en el proceso de negociación](#)”, Pedro Pablo Bravo Molina, Pedro Fernando Bravo Silva y Dennys Patricio Bravo Silva (2019): Revista Contribuciones a la economía.

La lectura del presente artículo le permitirá comprender el papel crucial de la comunicación efectiva en el proceso de negociación, puesto que la negociación no solo se trata de lograr un acuerdo final, sino de buscar una solución que beneficie a ambas partes, es decir, una situación de “ganar-ganar”. El enfoque del artículo se basa en un análisis bibliográfico de la comunicación y los métodos existentes para la negociación. El artículo concluye que la comunicación no se limita solo a las palabras utilizadas, sino que también es importante considerar cómo se dicen, cuándo se dicen, quién las dice y el medio en el que se utilizan.

2. Le invito a revisar el documento y realizar una lectura comprensiva de los contenidos desarrollados en el artículo: [Comunicación y mediación. En busca de una articulación conceptual a partir de un modelo de intervención](#). Ramón Flores, 2015.

A través de la lectura comprensiva del presente artículo, usted podrá conocer los modelos clásicos de la mediación como son el lineal de Harvard, la transformativa de Bush y Folger, y la circular-narrativa de Sara Cobb, así como las múltiples dimensiones de la comunicación en la mediación, lo que le permitirá tener un enfoque amplio sobre el tema de la presente unidad.

3. Elaborar un resumen o cuadro sinóptico de la unidad que le permita establecer el contexto comunicacional del negociador y mediador.



Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.



¡Muchas felicidades! Ha culminado el estudio de la tercera semana, si existe alguna consulta sobre los contenidos, recuerde que el docente tutor lo puede ayudar. Les invito a seguir con ese mismo entusiasmo en el estudio de la presente asignatura.





## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 4

### Unidad 2. Habilidades de comunicación

#### 2.3. Herramientas verbales y no verbales en la comunicación

La comunicación se aplica mediante ciertas herramientas que es importante conocer y estudiar, una de ellas es la comunicación verbal. Siempre que hablemos tiene que ser con un propósito, debemos saber qué es lo que queremos transmitir y para ello debemos tener la información estructurada y saber claramente cuál es nuestro objetivo, porque dentro de las negociaciones siempre nos pueden surgir ciertas variables que no han sido previstas y, si tenemos nuestro objetivo claro, centraremos todo nuestro esfuerzo en el fin de no perder la meta a la que deseamos llegar.

Las herramientas verbales se refieren al uso del lenguaje hablado y escrito para transmitir mensajes y establecer una comunicación efectiva. Se refiere a la comunicación que se vale de la palabra para dar a conocer el mensaje, es la principal forma de comunicación que se utiliza (González, Reyes, & Flores, 2023).

Esta definición resulta bastante apropiada, ¿qué le parece? Para continuar con el aprendizaje de esta temática, le invito a revisar el siguiente módulo didáctico.



## Herramientas de comunicación verbal y no verbal.

Cuando dos o más personas son partícipes de un diálogo, como hemos visto en líneas anteriores, además del intercambio de palabras, se utilizan ciertos gestos, miradas, expresiones corporales, entre otros, a través de la comunicación no verbal, la cual es complementaria a la comunicación verbal, pues de no estar en sintonía las dos entraremos en un conflicto.

### **2.4. Programación neurolingüística**

La Programación Neurolingüística (PNL) es un enfoque que estudia cómo la mente y el lenguaje interactúan para influir en nuestra experiencia y comportamiento, se define como un modelo de comunicación, la cual puede ser verbal y no verbal. Al hablar de programación se refiere, en general, a ciertos patrones de comportamiento que nuestro cerebro ordena para la consecución de objetivos específicos, con neuro a las conductas como resultado de un proceso neurológico y lingüístico que se refiere al lenguaje utilizado al procesar la información recibida. La PNL nos permite establecer los canales de comunicación adecuados y facilita a las personas apreciar otras vías para tener menos diferencias y tener una visión más clara de la realidad y las circunstancias en la que se encuentran. La PNL se ha utilizado en diversos campos, incluida la mediación y negociación para mejorar la comunicación y las habilidades de las partes involucradas. Y se ha fundamentado en cuatro pilares fundamentales que son: la compenetración o *rapport*, conciencia sensorial, pensar en resultados y, comportamiento flexible (López Mira, 2015).

La PNL se centra en mejorar la comunicación y la comprensión mutua. En mediación y negociación, la comunicación efectiva es fundamental para establecer una relación de confianza, clarificar las necesidades e intereses de las partes y explorar soluciones, así mismo pone atención a la gestión de emociones en las personas en situaciones de conflictos, pues estas pueden desempeñar un papel importante y afectar en la toma de decisiones. En atención a ello, se aplican técnicas de PNL en mediación que permiten facilitar conocer la actitud de las partes inmersas en el conflicto, entre ellas



se conoce la “técnica moldeando la comunicación” es una estrategia de la Programación Neurolingüística (PNL) que se enfoca en adaptar y ajustar la comunicación para establecer una mejor conexión y comprensión con los demás, así mismo implica observar y responder a las señales verbales y no verbales de la otra persona durante una conversación o interacción. Por otro lado, se aplica la “técnica de acompañamiento para crear *rapport*” que implica ajustar tu lenguaje verbal y no verbal para que se alinee con el de la otra persona, lo que ayuda a establecer una mayor sintonía y armonía en la comunicación. Así mismo, el “metamodelado” de Bandler y Grinder, cuyo objetivo es identificar y desafiar las generalizaciones, distorsiones y eliminaciones del lenguaje que pueden limitar la comunicación efectiva y la comprensión. Finalmente, el “modelo Milton del lenguaje”, se basa en los patrones lingüísticos utilizados por Milton Erickson y se utiliza para generar estados de trance, facilitar el cambio y generar sugerencias indirectas (López Mira, 2015).

Podemos concluir que, en la PNL, todas estas técnicas y conceptos tienen el propósito de mejorar la comunicación, establecer relaciones de confianza, fomentar la comprensión mutua y facilitar la resolución de conflictos. Ya sea a través de la adaptación al contexto, la calibración comunicativa o la utilización de patrones lingüísticos persuasivos, estas herramientas nos brindan un enfoque más efectivo para la mediación y la negociación. Es importante recordar que cada situación y persona son únicas, y el contexto y las técnicas utilizadas deben adaptarse a cada caso específico. Al emplear estas herramientas de manera ética y respetuosa, podemos promover la comunicación constructiva, la colaboración y el logro de soluciones mutuamente beneficiosas y con éxito en los procesos de mediación y negociación.





## Actividades de aprendizaje recomendadas



Apreciado estudiante, es momento de aplicar sus conocimientos a través de las actividades que se han planteado. Por favor, utilice un cuaderno de apuntes, el ordenador, y las herramientas que considere pertinentes para trabajar.

1. Para reforzar lo aprendido en el presente apartado, le sugiero realizar un cuadro comparativo mediante el cual establezca semejanzas y diferencias entre herramientas verbales y no verbales en la comunicación.
2. Para profundizar sobre esta temática lo invito a revisar y leer comprensivamente el documento denominado "[Programación neurolingüística en el abordaje del conflicto y de la comunicación](#)" En: López, E. (2015). Edición: Universidad Internacional de Andalucía.

Mediante la lectura del presente documento, usted podrá comprender sobre la Programación Neurolingüística (PNL) su historia, los presupuestos básicos aplicados, las técnicas de PNL aplicadas a la mediación, así como ciertas reglas de comunicación que se aplican a los acuerdos. Con ello, usted comprenderá la importancia de abordar los conflictos y como la PNL puede ser una herramienta útil en este proceso, ya que el conflicto puede representar dificultades en términos de comunicación, sin embargo, superar este obstáculo no será tan complicado si reconocemos el poder que tiene la palabra sobre las personas y sobre nosotros mismos.

3. Como mecanismo de retroalimentación, le invito a realizar un mapa mental sobre la Programación Neurolingüística, la cual le permitirá identificar de manera amplia sobre su concepto y técnicas aplicables dentro de la negociación y mediación.

4. Para ampliar el conocimiento de este apartado, los invito a completar el siguiente juego de relacionar.

[Pilares que han fundamentado la PNL.](#)

Luego de desarrollar esta actividad, usted ha podido evidenciar la conceptualización de cada uno de estos pilares.



## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 5

## Unidad 2. Habilidades de comunicación

### 2.5. Las habilidades sociales en la comunicación

El correcto manejo de un conflicto parte de la aplicación de ciertas habilidades sociales en la comunicación. En la práctica de nuestras interacciones sociales, las habilidades sociales desempeñan un papel fundamental para establecer conexiones significativas, transmitir ideas de manera efectiva y resolver conflictos de forma constructiva. Las habilidades sociales y de comunicación interpersonal involucran las interacciones entre las personas y entre sí mismos, entre las personas y grupos; lo que se busca, entonces, es que la persona maneje correctamente estos aspectos, conductual, personal y situacionalmente; además de considerar los aspectos verbales, no verbales y cognitivos, todos importantes para el desarrollo integral de su personalidad y su formación profesional (Flores, Garcia, Calsina, & Yapuchura, 2016). Estas habilidades, también conocidas como competencias sociales, son esenciales en todos los aspectos de nuestras vidas, ya sea en el ámbito personal, académico o profesional. A través de la comunicación y la interacción con los demás, las habilidades sociales nos permiten desarrollar relaciones sólidas, comprender y respetar las diferencias, y contribuir positivamente a la sociedad en general.





Es fundamental comprender que estas habilidades no son innatas, sino que se adquieren y mejoran a lo largo del tiempo con práctica y conciencia.

Afortunadamente, existen estrategias y técnicas que nos permiten fortalecer nuestras habilidades sociales, lo que nos brinda la oportunidad de alcanzar un mayor éxito en nuestras relaciones interpersonales y en nuestras metas personales y profesionales.

Las habilidades sociales son las capacidades que nos permiten interactuar de manera efectiva y satisfactoria con otras personas en diferentes situaciones. En el contexto de la comunicación, estas habilidades son fundamentales para establecer relaciones sólidas, transmitir ideas de manera clara, comprender a los demás y resolver conflictos de manera constructiva. Es así que, se observan ciertos componentes conductuales de la comunicación como son los no verbales, paralingüísticos y verbales.

En esta exploración de las habilidades sociales en la comunicación, examinaremos diversas estrategias para mejorar nuestras competencias en este aspecto. Desde la escucha activa y la empatía, hasta la comunicación no verbal y la resolución de conflictos, cada una de estas habilidades nos ayudará a construir relaciones más sólidas y efectivas en todos los ámbitos de nuestras vidas.

En resumen, el desarrollo de habilidades sociales en la comunicación es esencial para fomentar relaciones saludables, alcanzar metas personales y profesionales, y contribuir positivamente a la sociedad. A través de la práctica constante y la aplicación de estrategias específicas, podemos fortalecer nuestras habilidades sociales y abrirnos a un mundo de conexiones significativas y enriquecedoras.



## 2.6. Técnicas de comunicación, argumentación y persuasión

Dentro de la gestión de conflictos es importante conocer ciertas técnicas que serán parte de una búsqueda de soluciones eficaces. En nuestras interacciones diarias, ya sea en el ámbito personal, profesional o académico, la comunicación efectiva se presenta como una habilidad crucial. Sin embargo, la comunicación va más allá de simplemente transmitir información, también implica la capacidad de argumentar de manera convincente y persuadir a los demás. En este contexto, las técnicas de comunicación, argumentación y persuasión desempeñan un papel fundamental para influir en las opiniones, motivar acciones y lograr resultados positivos en nuestras interacciones.

La comunicación efectiva nos permite transmitir nuestras ideas de manera clara, concisa y persuasiva. En este sentido, las técnicas de comunicación se centran en mejorar la calidad y la eficacia de nuestros mensajes, así como en establecer una conexión significativa con nuestro interlocutor. Desde la claridad en la expresión y la escucha activa, hasta el uso adecuado del lenguaje verbal y no verbal, estas técnicas nos permiten transmitir nuestras ideas de manera efectiva y comprender mejor a los demás. Existen distintas técnicas para una comunicación eficaz, en primer lugar se debe preparar bien el mensaje que desea transmitir, cuando se vaya a transmitir el mensaje, debe tener claro que hay que hacerlo con claridad, precisión, oportunidad, interés, periodicidad; así mismo, debemos practicar nuestro mensaje y tener convicción de uno mismo con una actitud abierta ante el receptor y con un correcto control de nuestra postura y movimientos, finalmente nuestros gestos faciales son indispensables para transmitir el mensaje de manera que nuestras expresiones vayan en concordancia con el mensaje (Valencia, 2019).

Por otro lado, la argumentación se refiere a la habilidad de presentar razones lógicas y convincentes para respaldar nuestras afirmaciones. Se entiende por argumentación a la expresión de un punto de vista razonado, ya sea a través de una palabra, de un enunciado o de un texto. Se persigue con ella influir en la opinión, la actitud o el comportamiento del destinatario (Centro





Virtual Cervantes, 2023). Al utilizar técnicas de argumentación, podemos construir un razonamiento sólido, utilizar evidencias sólidas y establecer conexiones lógicas entre ideas. La argumentación efectiva nos ayuda a persuadir a otros, influir en sus creencias y lograr un consenso.

La persuasión, por su parte, es persuadir, es convencer, seducir, atraer a alguien, aunque no podemos obviar que se trata de conseguirlo a través de razones (Santander Universidades, 2022). Se ha definido como la acción y efecto de persuadir y, como la aprehensión o juicio que se forma en virtud de un fundamento (Real Academia Española, 2023). Utilizando técnicas de persuasión, podemos presentar nuestros argumentos de manera convincente, apelar a las emociones, proporcionar pruebas concretas y adaptarnos al público objetivo. La persuasión efectiva nos permite obtener el apoyo de otros, motivarlos a pasar a la acción y lograr cambios positivos en sus actitudes o comportamientos.

En conjunto, las técnicas de comunicación, argumentación y persuasión nos brindan herramientas poderosas para interactuar con los demás de manera efectiva, expresar nuestras ideas con claridad y lograr los resultados deseados. A través de la aplicación adecuada de estas técnicas, podemos mejorar nuestras habilidades comunicativas, influir en los demás de manera positiva y alcanzar nuestros objetivos en diferentes contextos.

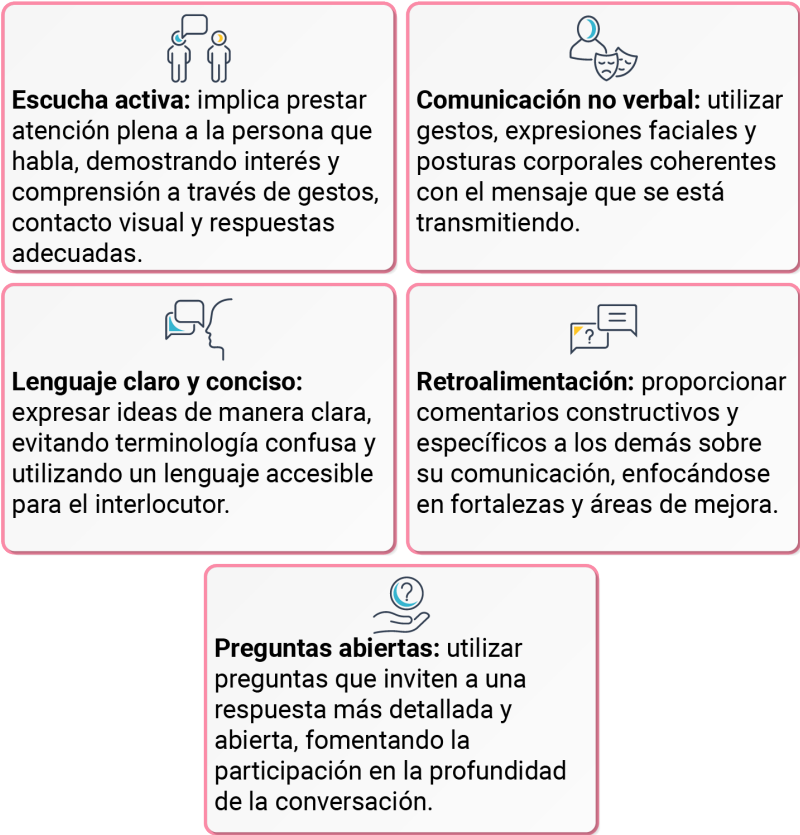
### **2.6.1. Técnicas de comunicación**

La mediación y la negociación son procesos en los que las partes involucradas buscan resolver conflictos o llegar a acuerdos mutuamente satisfactorios. En estas situaciones, la comunicación efectiva se convierte en un elemento clave para establecer un diálogo constructivo y facilitar la búsqueda de soluciones. Se define a la comunicación como la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor (Real Academia Española, 2023). En la figura 1, usted podrá observar las técnicas de comunicación específicas que se emplean en la mediación y la negociación para fomentar un ambiente de colaboración, comprensión mutua y toma de decisiones informadas.



**Figura 1**

*Técnicas de comunicación en la mediación y negociación*



Nota. Celi, M., 2023.

Estas son solo algunas de las técnicas de comunicación utilizadas en la mediación y la negociación. Es importante tener en cuenta que el proceso de mediación y negociación puede ser complejo y requerir un enfoque adaptado a cada situación específica. Además de estas técnicas, el mediador o negociador también debe contar con habilidades de manejo de conflictos, resolución de problemas y facilitación del diálogo constructivo para lograr resultados exitosos.

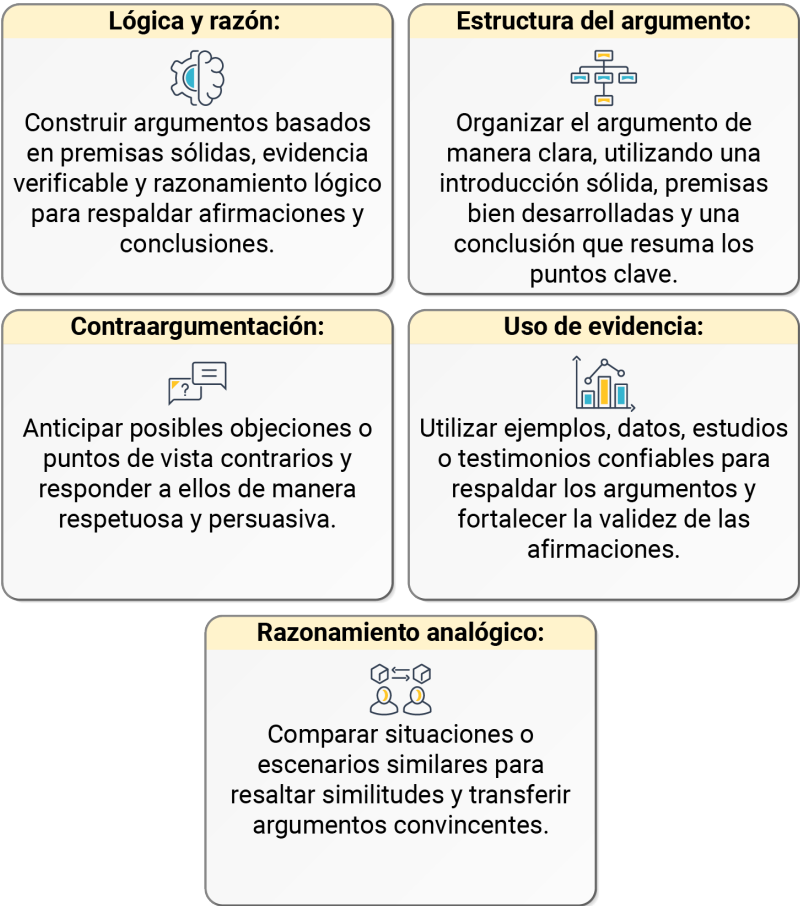
### 2.6.2. Técnicas de argumentación

En los procesos de mediación y negociación, la capacidad de argumentar de manera efectiva es fundamental para lograr acuerdos mutuamente satisfactorios. Un argumento es principalmente el razonamiento para probar o demostrar una proposición, o para convencer de lo que se afirma o se niega (Real Academia Española, 2023). La argumentación bien desarrollada y persuasiva puede ayudar a las partes involucradas a expresar sus intereses y puntos de vista de manera clara y convincente, facilitando así la resolución de conflictos y la toma de decisiones informadas. En este contexto, existen técnicas de argumentación específicas que podremos observar en la figura 2 que se emplean para presentar argumentos sólidos, responder a objeciones y buscar soluciones equitativas.



**Figura 2**

*Técnicas de argumentación en la mediación y negociación*



Nota. Celi, M., 2023.

Las técnicas de argumentación desempeñan un papel esencial en los procesos de mediación y negociación. La capacidad de presentar argumentos sólidos, responder a objeciones y buscar soluciones equitativas es fundamental para lograr acuerdos mutuamente satisfactorios. Mediante el uso de técnicas como la lógica y razón, la estructura del argumento, la contraargumentación, el uso de evidencia y el razonamiento analógico, los mediadores y negociadores pueden facilitar un diálogo constructivo y persuasivo entre las partes involucradas. Al aplicar estas técnicas de manera

ética y respetuosa, se puede promover una resolución de conflictos justa y equilibrada que satisfaga las necesidades e intereses de todos los involucrados.

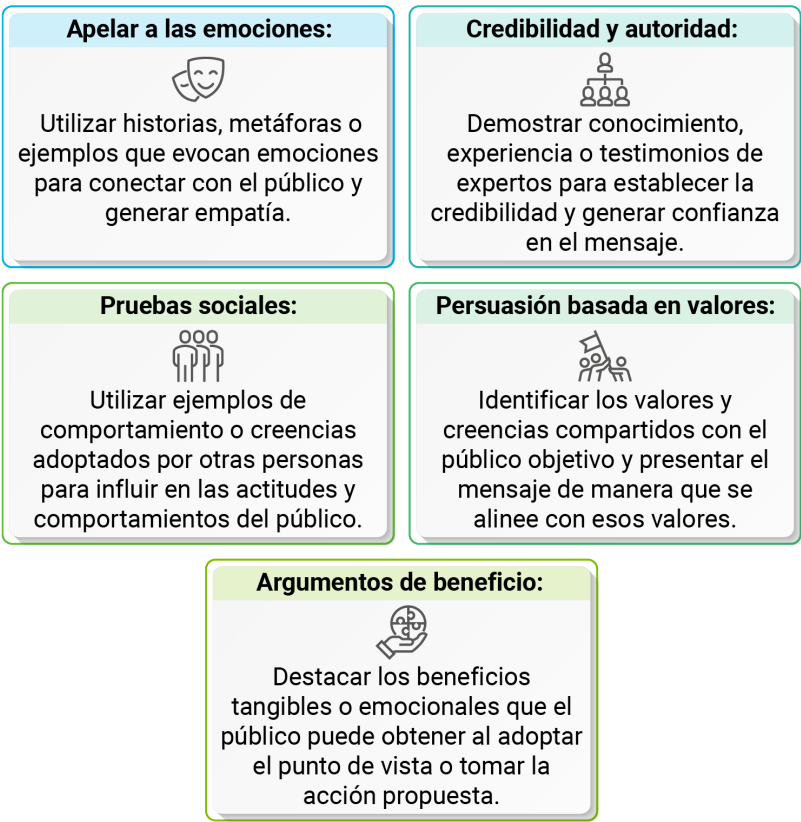
### **2.6.3. Técnicas de persuasión**

En los procesos de mediación y negociación, la capacidad de persuadir de manera efectiva es esencial para lograr acuerdos y alcanzar soluciones mutuamente satisfactorias. La persuasión involucra el uso estratégico de técnicas y argumentos convincentes para influir en las creencias, actitudes y decisiones de las partes involucradas. En este contexto, existen técnicas específicas de persuasión que lo invito a analizar en la figura 3, las cuales se utilizan para establecer confianza, generar empatía y presentar propuestas convincentes, facilitando así el progreso y la resolución de conflictos. Estas son las siguientes:



**Figura 3**

*Técnicas de persuasión en la mediación y negociación*



Nota. Celi, M., 2023.

Dos ejemplos muy evidentes de técnicas de persuasión que se basan en los principios de Robert Cialdini, son marcas como Adidas o Ticketmaster. En el primer caso, el fabricante alemán de ropa deportiva recurre de manera constante a figuras de autoridad del mundo del deporte, utilizando el principio de autoridad como argumento para convencer a su público. En cambio, Ticketmaster, una de las comercializadoras más importantes en el mercado de entradas a eventos y espectáculos, aprovecha el principio de escasez en su página web y ofrece cantidades limitadas de entradas para fomentar las ventas (Santander Universidades, 2022).

En conclusión, las técnicas de persuasión juegan un papel crucial en los procesos de mediación y negociación. Al utilizar técnicas como el establecimiento de credibilidad, la generación de empatía, el uso de pruebas y testimonios convincentes, así como la presentación clara y persuasiva de propuestas, los mediadores y negociadores pueden influir en las creencias, actitudes y decisiones de las partes involucradas. Al aplicar estas técnicas de manera ética y respetuosa se puede fomentar un ambiente de colaboración y confianza, facilitando así el avance hacia soluciones mutuamente satisfactorias. La persuasión efectiva en la mediación y la negociación implica comprender las necesidades e intereses de las partes y presentar argumentos convincentes que resuenen con ellas.

¿Está clara la diferencia entre las técnicas de comunicación, argumentación y persuasión? Seguro que sí.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Apreciado estudiante, es momento de aplicar sus conocimientos a través de las actividades que se han planteado, para desarrollarlas utilice un cuaderno de apuntes, el ordenador, y las herramientas que considere pertinentes para trabajar.

1. Elabore un mapa mental mediante el cual se resuma y organice las ideas sobre las técnicas de comunicación, argumentación y persuasión.
2. Para profundizar sobre esta temática, lo invito a revisar el documento denominado "[Habilidades sociales y de comunicación](#)" En: Bravo, P. (2019). Revista: CE Contribuciones a la Economía.

Con la lectura del artículo recomendado, usted podrá conocer la naturaleza compleja de las habilidades sociales, que ha dado lugar a varias definiciones. En general, se considera que las habilidades sociales son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos. Se resalta que las habilidades sociales y



de comunicación pueden ser utilizadas para una comunicación adecuada con las personas con las que interactuamos. Finalmente, se enfoca en que, para mejorar las habilidades sociales, se debe prestar atención a los siguientes aspectos: las estrategias necesarias para desarrollar las habilidades sociales, los componentes conductuales de la comunicación, las pautas básicas para lograr una comunicación oral eficaz y el concepto de asertividad.

3. ¡Felicitaciones! Hemos concluido con el desarrollo de los temas de la segunda unidad. Gracias por el entusiasmo con el que ha participado. Le propongo desarrollar la siguiente autoevaluación, para poner en práctica lo que hemos aprendido.



## Autoevaluación 2

Conteste si son verdaderos o falsos los siguientes apartados.

1. ( ) Los modelos clásicos de la mediación son: lineal de Harvard, la transformativa de Bush y Folger, y la circular-narrativa de Sara Cobb.
2. ( ) El proceso de comunicación en negociación y mediación es importante en el proceso de negociación porque permite que las partes puedan comprenderse asertivamente.
3. ( ) En una negociación, la comunicación se limita al intercambio de ofertas y contraofertas; además, no intervienen factores internos y externos que influyen en el resultado.
4. ( ) Se puede afirmar que sin negociación no hay mediación.
5. ( ) La programación neurolingüística nos permite establecer los canales de comunicación adecuados y facilita a las personas apreciar otras vías para tener menos diferencias y tener una visión más clara de la realidad.

Complete los siguientes apartados con la respuesta correcta:





6. Entre la PNL y \_\_\_\_\_ uno de sus principios para el abordaje del conflicto es “el significado de toda comunicación es la respuesta que suscita” que habla sobre que no se trata solo de “buenas intenciones” se trata de si finalmente lograste el cambio de conducta o no.
7. La PNL se ha basado en cuatro pilares fundamentales, la compenetración o *rappport*, \_\_\_\_\_, pensar en resultados, comportamiento flexible.
8. Uno de los componentes esenciales de las habilidades sociales y de comunicación,<sup>3</sup> son los comportamientos interpersonales \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_, a través de los cuales las personas influimos en aquellos con los que estamos interactuando, obteniendo de ellos consecuencias favorables y suprimiendo efectos desfavorables.
9. Una de las técnicas de comunicación es la \_\_\_\_\_, la cual implica prestar atención plena a la persona que habla, a través de gestos, contacto visual y respuestas adecuadas.
10. Entre las técnicas de \_\_\_\_\_ encontramos el apelar a las emociones, credibilidad y autoridad, entre otros.

¡Felicitaciones! Hemos finalizado el estudio del tema de la unidad 2.

Sigamos adelante.

[Ir al solucionario](#)



## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 6

### Unidad 3. Gestión de conflictos a través de la negociación

La gestión de conflictos es una habilidad esencial en cualquier ámbito de la vida, ya sea personal o profesional. Los conflictos son inevitables, pero lo importante es saber cómo abordarlos de manera constructiva y encontrar soluciones que satisfagan a todas las partes involucradas. Una forma efectiva de manejar los conflictos es a través de la negociación, la cual es un proceso en el que las partes involucradas buscan llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso. A través de la negociación, las partes pueden expresar sus necesidades e intereses y trabajar juntas para encontrar soluciones creativas y viables. Una negociación es una forma de resolver conflictos, que consiste en que cada parte plantea sus propias exigencias, pero tiende a realizar concesiones, a transigir. En general, se trata a las partes por igual y se evitan los intentos de resolver el conflicto por la fuerza (Cortés, 2023).

La gestión de conflictos, a través de la negociación, implica varios pasos clave. En primer lugar, es fundamental comprender el conflicto en su totalidad. Esto implica escuchar activamente a todas las partes involucradas, identificar las causas subyacentes y comprender los intereses y preocupaciones de cada una. Una vez que se ha comprendido el conflicto, se crea un ambiente propicio para la negociación. Este ambiente debe ser



seguro, respetuoso y propicio para la comunicación abierta. También se establecen reglas básicas para el proceso de negociación, como el respeto mutuo y la búsqueda de soluciones basadas en intereses comunes. Durante la negociación, las partes generan opciones y exploran diferentes alternativas para resolver el conflicto. Se fomenta la colaboración y se busca llegar a soluciones que sean aceptables para todas las partes involucradas. Es importante mantener una actitud abierta y flexible, y evitar posturas rígidas o confrontaciones.

Finalmente, podemos añadir que la gestión de conflictos a través de la negociación es un proceso valioso para resolver disputas y alcanzar acuerdos beneficiosos. Requiere habilidades de comunicación efectiva, empatía y una actitud colaborativa. Al desarrollar estas habilidades, se puede promover un ambiente armonioso y productivo en todos los aspectos de la vida.

### 3.1. Conflicto y negociación

Es importante iniciar definiendo que es el conflicto y la negociación para posterior a ello referirnos a su relación en la práctica. El conflicto es una situación en la cual dos o más partes tienen intereses, objetivos o valores incompatibles, lo que lleva a una confrontación y a la percepción de una oposición entre ellos. Los conflictos pueden surgir en diferentes ámbitos, como las relaciones personales, el entorno laboral, familiar, entre otros. Pueden ser causados por diferencias de opinión, competencia por recursos limitados, malentendidos, valores contradictorios o expectativas no cumplidas, es así que lo podemos encontrar en cada espacio en donde actúe el ser humano y eso no necesariamente significa que el conflicto sea algo negativo. Pueden darse conflictos internos y externos, observamos la presencia de dos o más personas, empresas, comunidades o Estados en donde sus conductas o hechos intersubjetivos o interestatales entran en contraposición o confrontación, bien sea porque sus acciones, omisiones, posiciones, intereses, necesidades, valores y percepciones chocan o se enfrentan entre las partes (Petzold, 2019).



La negociación por su parte es un mecanismo alternativo de resolución de conflictos, mediante el cual las partes en conflicto intentan resolver sus diferencias a través de la búsqueda de un acuerdo mutuamente satisfactorio. La negociación es un mecanismo de autocomposición que conlleva un proceso de comunicación, de diálogo, que realizan las partes para identificar los intereses y necesidades diversas y comunes involucradas en el conflicto, existiendo una relación de interdependencia entre ellas, y por medio de concesiones mutuas llegar a un acuerdo justo y mutuamente aceptable para ambas (Petzold, 2019). A través de la negociación, las partes pueden discutir, intercambiar propuestas y explorar soluciones alternativas para alcanzar un compromiso. Su objetivo es llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes y les permita avanzar de manera constructiva.

Con estas breves definiciones, podemos observar que el conflicto y la negociación son elementos intrínsecos de las relaciones humanas. La negociación es una herramienta valiosa para abordar los conflictos de manera constructiva y llegar a acuerdos mutuamente satisfactorios. Al desarrollar habilidades de negociación, se puede promover la resolución pacífica de los conflictos y construir relaciones más sólidas. Es importante saber identificar la complejidad del conflicto con el objetivo de aplicar las estrategias necesarias para encontrar una solución que beneficie a las partes inmiscuidas en el mismo.

En el presente apartado, los invito a reflexionar de manera general sobre lo relacionado con el conflicto y negociación mediante un caso práctico.



El tema del conflicto es muy interesante y sobre todo tiene impacto en algunos escenarios. En ese contexto, revisemos el video: [Conflicto y negociación caso práctico](#) del portal Educar con razón.

¿Qué le pareció el video propuesto? Al visualizar el video usted conoció la base para entender el conflicto y la negociación que facilitará la comprensión de las temáticas establecidas.



### 3.2. Modelos de negociación

Como parte de nuestro estudio es importante identificar los principales modelos de negociación existentes que se aplican de acuerdo con las necesidades y características que se presenten.

En la tabla 2, nos referiremos a la negociación distributiva, también conocida como negociación competitiva, en este tipo de negociación, el objetivo principal es maximizar las ganancias propias, a menudo a expensas de la contraparte, su enfoque se centra en obtener un resultado favorable inmediato, en lugar de mantener una buena relación a largo plazo; por otro lado, tenemos el modelo de negociación integrativa o cooperativa, mediante el cual ambas partes obtienen un beneficio concreto como resultado de la negociación, es decir no existe un perdedor, las partes colaboran para encontrar una solución que beneficie a ambos, ya que se enfoca en ampliar el valor disponible mediante la identificación de intereses comunes.



**Tabla 2**  
*Modelos de negociación*

Modelo de negociación	Conceptos
<b>Distributiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este modelo también se conoce como “ganar-perder” o “suma cero”.</li> <li>• En este enfoque, las partes involucradas ven el conflicto como una competencia por recursos limitados, y el objetivo es maximizar los propios intereses a expensas de los demás.</li> <li>• Este modelo puede ser útil en situaciones donde no hay posibilidad de colaboración y las partes tienen posiciones incompatibles.</li> </ul>
<b>Integrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• También se conoce como “ganar-ganar” o “suma no cero”.</li> <li>• El enfoque integrativo busca encontrar soluciones que satisfagan los intereses y necesidades de todas las partes involucradas.</li> <li>• En este modelo, las partes colaboran y buscan opciones creativas para resolver el conflicto. Se enfocan en los intereses comunes y buscan maximizar el valor total creado a través de la negociación.</li> <li>• El objetivo es llegar a una solución que beneficie a todas las partes.</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de *La negociación distributiva y colaborativa como mecanismos alternos de resolución de conflictos*, Petzold, M., 2019, Revista Pensamiento Gerencial.

¿Revisó y analizó cada modelo de negociación? ¡Excelente! Entonces ahora sí podemos darnos cuenta de qué implica cada uno de ellos. Es importante destacar que estos modelos de negociación no son excluyentes entre sí, y en la práctica se pueden combinar elementos de diferentes enfoques según las circunstancias. La elección del modelo de negociación dependerá del contexto, la naturaleza del conflicto y las relaciones entre las partes involucradas.



Finalmente, el modelo de negociación de Harvard es uno de los modelos más utilizados a nivel mundial y hace referencia a la importancia que tiene en una buena negociación y el manejo de los distintos intereses, dependiendo de la naturaleza del conflicto, es llamado así porque se sigue en la conocida escuela de negocios de Harvard, tiene como representantes fundamentales a Roger Fisher y William Ury. Proviene del mundo del derecho y de la economía y su principal objetivo es que las partes lleguen a un acuerdo. Parte de una causalidad lineal del conflicto (el conflicto tiene una causa que es el desacuerdo) y presta atención a la comunicación en sus aspectos verbales y entendida de forma lineal, pero no a los aspectos relacionales entre los protagonistas (Viana, 2015). Este tipo de negociación se basa principalmente en cuatro principios que buscan maximizar los beneficios para todas las partes involucradas, que se detallan a continuación.

- **Enfocarse en los intereses, no en las posiciones**

Las posiciones se refieren a las demandas específicas de cada una de las partes, mientras que los intereses son las necesidades, deseos y preocupaciones subyacentes que motivan esas posiciones.

- **Generar opciones de mutuo beneficio**

Las partes deben colaborar para crear múltiples opciones antes de tomar una decisión final. Esto aumenta la probabilidad de encontrar una solución que sea mutuamente beneficiosa.

- **Insistir en criterios objetivos**

El uso de criterios objetivos ayuda a garantizar que el acuerdo sea justo y no basado en la voluntad de poder de una de las partes. Los criterios deben ser independientes de las preferencias de cualquiera de las partes y basarse en normas o estándares justos.

- **Separar a las personas del problema**



Este principio sugiere que las personas deben ser tratadas de manera separada del problema que están tratando de resolver. La negociación debe enfocarse en el problema en sí, no en las emociones o personalidades de cada una de las partes.

Con la aplicación de estos principios, las partes pueden alcanzar acuerdos que no solo resuelven el problema actual, sino que también fortalecen las relaciones y promueven una colaboración futura efectiva. Sin embargo, este Modelo de Negociación de Harvard ha ampliado estos principios basándose en siete elementos clave que ayudan a estructurar y guiar las negociaciones de manera efectiva, los cuales son fundamentales para lograr acuerdos que sean justos, duraderos y que mantengan o mejoren las relaciones entre las partes. A continuación, se detallan cada uno de estos elementos (Parra, 2012):

- **Alternativas (BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement):** las alternativas son las opciones que una parte puede llevar a cabo si no se llega a un acuerdo en la negociación. Conocer su BATNA (mejor alternativa a un acuerdo negociado) le proporciona un punto de referencia y le da poder en la negociación. Es importante conocer cuál es su mejor alternativa, puesto que esto le permitirá negociar con más confianza, adicional a ello, entender las alternativas de la otra parte podrá ayudarle a ajustar su estrategia.
- **Intereses:** los intereses son las necesidades, aspiraciones, preocupaciones y temores subyacentes que motivan a las partes en una negociación. Es fundamental distinguir entre posiciones (lo que las partes dicen que quieren) e intereses (las razones detrás de esas posiciones).
- **Opciones:** las opciones son las posibles soluciones o acuerdos que las partes pueden considerar. Generar varias opciones antes de tomar una decisión final aumenta la probabilidad de encontrar una solución mutuamente beneficiosa. Existen varias estrategias que pueden contribuir en la generación de opciones, como por ejemplo la lluvia de ideas para generar una amplia gama de opciones, de las cuales se podrá elegir la que mejor convenga y sea de mutuo beneficio para las





partes o considerar cómo diferentes opciones pueden ser combinadas o mejoradas para satisfacer mejor los intereses de ambas partes.

- **Criterios:** los criterios son los estándares objetivos y justos que se utilizan para evaluar las opciones y decidir sobre la solución final. Estos pueden incluir precedentes, leyes, estándares de la industria, el valor de mercado, etc. Para el efecto es preciso proponer criterios objetivos y con ello sugerir normas o estándares que ambas partes consideren justos y razonables.
- **Relación:** se refiere a la manera en que las partes se perciben y se tratan entre sí durante la negociación. Mantener una buena relación es crucial para asegurar una comunicación efectiva y una cooperación a largo plazo, para ello es preciso actuar con integridad y transparencia para establecer y mantener la confianza, así como enfocarse en resolver el problema sin personalizar los conflictos.
- **Comunicación:** entendida como el intercambio de información entre las partes, lo cual es fundamental para una buena negociación. Una comunicación clara y efectiva bilateral es esencial para comprender los intereses de la otra parte y expresar los propios. Para el efecto es preciso la aplicación de una escucha activa eficaz que permita expresar los puntos de vista y preocupaciones de cada una de las partes de manera directa y respetuosa.
- **Compromisos:** son los acuerdos específicos y concretos que las partes alcanzan durante la negociación. Estos deben ser claros, realistas y entendidos por todas las partes para asegurar que puedan ser implementados y cumplidos y, si se considera necesario, establecer mecanismos para monitorear y asegurar que los compromisos sean cumplidos.

En la práctica, estos siete elementos se interrelacionan y se utilizan de manera conjunta para guiar el proceso de negociación. Por ejemplo, entender los intereses y las alternativas puede ayudar a generar opciones más creativas, mientras que la comunicación efectiva y la construcción de una buena relación facilitan la aplicación de criterios objetivos y el establecimiento de compromisos claros.



Al aplicar estos elementos, los negociadores pueden manejar las negociaciones de manera más estructurada y estratégica, aumentando las posibilidades de alcanzar acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

El repaso es una actividad que consiste en revisar la información previamente aprendida, es por ello que, luego de la lectura realizada con base en los apartados anteriores, los invito a desarrollar las siguientes actividades.

1. Lea detenidamente el siguiente documento [“La negociación distributiva y colaborativa como mecanismos alternos de resolución de conflictos”](#) de la autora Petzold, (2019).

Mediante la lectura del presente artículo, usted podrá abordar el tema del conflicto y su resolución a través de la conciliación y la negociación. En primer lugar, se define el conflicto como un desacuerdo provocado por diferentes percepciones, expectativas y valores entre dos o más personas. Además, se menciona que los conflictos laborales en el ámbito gerencial pueden surgir por problemas de comunicación, competencia, territorio, recursos, conocimientos y poder. Luego, se destaca la importancia de la resolución y transformación del conflicto. Se introduce el concepto de negociación como una herramienta para reducir los niveles de tensión en los conflictos y se mencionan dos tipos de negociaciones: la negociación distributiva, donde las partes compiten por la distribución de un valor fijo, y la negociación integrativa, donde las partes cooperan para lograr un resultado satisfactorio para ambas partes. Se destaca la importancia de ir más allá de las posiciones superficiales y explorar los intereses, necesidades y valores subyacentes en la negociación.



Nota: se recomienda aplicar estrategias de lectura como subrayado o lluvias de ideas.

Ahora que realizó esta actividad, usted tiene claro los diferentes modelos de negociación y su aplicación para la gestión de los conflictos.

2. Para ampliar el conocimiento de este apartado, los invito a revisar el siguiente juego de completar, en donde usted podrá comprender cuáles son los principios que toma de base una negociación colaborativa para su correcto manejo y aplicación.

[Principios del modelo Harvard de negociación](#)



## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 7

### Unidad 3. Gestión de conflictos a través de la negociación

#### 3.3. Preparación de la negociación

La preparación adecuada es un factor fundamental para el éxito en cualquier proceso de negociación. Antes de entrar en la sala de negociaciones, es crucial dedicar tiempo y esfuerzo a la preparación. La preparación de la negociación implica analizar la situación, establecer objetivos claros y desarrollar una estrategia efectiva. La preparación de una negociación es una etapa extremadamente significativa, ya que sienta las bases de todo el proceso posterior. Todos los elementos de la preparación son importantes y pueden repercutir en los objetivos a alcanzar (Cortés, 2023). Es una etapa crucial que sienta las bases para una negociación exitosa.

Durante la etapa de preparación, es importante investigar y recopilar información relevante sobre las partes involucradas, sus intereses, necesidades y preocupaciones. Conocer a fondo el tema en discusión y cualquier factor externo que pueda influir en la negociación, es crucial. Cuanta más información se tenga, más informadas serán las decisiones tomadas durante la negociación.



La preparación también implica analizar las fortalezas y debilidades propias. Es importante evaluar las habilidades y recursos que se tienen a disposición, así como las limitaciones y áreas de mejora. Al reconocer estas fortalezas y debilidades, se pueden desarrollar estrategias efectivas que aprovechen las ventajas y mitiguen las debilidades. Desarrollar una estrategia sólida es otro aspecto clave de la preparación. Una estrategia bien elaborada ayuda a mantener el enfoque y la dirección durante la negociación. Esto implica identificar los objetivos específicos que se desean lograr, establecer límites y puntos de referencia, y generar opciones y soluciones alternativas que puedan satisfacer los intereses de ambas partes.

La práctica y mejora de las habilidades de negociación también forman parte de la preparación. Al practicar diferentes escenarios de negociación y trabajar en las habilidades de comunicación, escucha activa y resolución de conflictos, se aumenta la confianza y la capacidad para enfrentar los desafíos que puedan surgir durante la negociación.

Existen diferentes puntos de vista, estrategias y factores a tomar en cuenta en la preparación de una negociación, entre ellas tenemos el punto de arranque, valor objetivo, punto de ruptura o lo que podría llamarse también un punto de resistencia y el “campo de juego” donde una vez establecidos ciertos puntos se llevará a cabo la negociación (Andalucía emprende, 2016).

En fin, la preparación adecuada es esencial para el éxito en la negociación. Proporciona una base sólida para tomar decisiones informadas, manejar las dinámicas de poder y buscar soluciones que beneficien a todas las partes involucradas. Al invertir tiempo y esfuerzo en la preparación, se aumentan las posibilidades de lograr acuerdos satisfactorios y construir relaciones duraderas.

### 3.4. Estrategias efectivas de la negociación

En el mundo de los negocios y en diversas situaciones de la vida, la capacidad de negociar de manera efectiva es una habilidad invaluable. Definimos las estrategias de negociación como las tácticas que sirven para



preparar las futuras negociaciones y todo su proceso, es decir, estudio previo de lo que nos vamos a encontrar, la correspondiente reunión y negociación, y, por último, el acuerdo final alcanzado, momento en el que finaliza el proceso (Máster de la Cámara de Comercio de Valencia, 2022). La negociación exitosa implica el uso de estrategias sólidas que permitan alcanzar acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas.

La aplicación de estrategias efectivas de negociación puede marcar la diferencia entre un resultado satisfactorio y un conflicto prolongado.

Las estrategias de negociación efectivas se basan en la comprensión de los intereses y necesidades de las partes involucradas, así como en la búsqueda de soluciones creativas que generen valor para todos. Estas estrategias se centran en la construcción de relaciones de confianza y en la maximización de los resultados para todas las partes, en lugar de adoptar un enfoque meramente competitivo.

Una de las estrategias efectivas de negociación es la búsqueda de un enfoque colaborativo, también conocido como “ganar-ganar”. En este enfoque, las partes trabajan juntas para identificar y satisfacer los intereses comunes, y buscan soluciones que beneficien a ambas partes. Se basa en la premisa de que es posible encontrar una solución donde ambas partes salgan ganando, en lugar de adoptar una mentalidad de ganador o perdedor.

Otra estrategia efectiva es el enfoque en los intereses subyacentes en lugar de las posiciones iniciales. Esto implica comprender las necesidades y motivaciones reales de las partes, y buscar soluciones que aborden esos intereses. Al centrarse en los intereses, se abren oportunidades para encontrar opciones más creativas y beneficiosas que pueden satisfacer a ambas partes.

La comunicación efectiva también es una estrategia clave en la negociación. Esto implica escuchar activamente a las otras partes, expresar claramente los propios puntos de vista y necesidades, y buscar un entendimiento mutuo.



Una comunicación abierta y transparente facilita la construcción de relaciones de confianza y el intercambio de información relevante para llegar a acuerdos sólidos.

Asimismo, la preparación y la flexibilidad son elementos esenciales en las estrategias efectivas de negociación. La preparación adecuada permite tener claridad sobre los objetivos, analizar diferentes escenarios y generar opciones viables. Al mismo tiempo, la flexibilidad implica estar dispuesto a adaptarse y explorar nuevas soluciones a medida que avanza la negociación.

En resumen, las estrategias efectivas de negociación se basan en la colaboración, la comprensión de los intereses y necesidades, la comunicación efectiva y la búsqueda de soluciones creativas. Al aplicar estas estrategias, se pueden alcanzar acuerdos beneficiosos y duraderos que fortalezcan las relaciones y generen resultados satisfactorios para todas las partes involucradas.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

El repaso es una actividad que consiste en revisar la información previamente aprendida, es por ello que, luego de la lectura realizada con base en los apartados anteriores, lo invito a desarrollar las siguientes actividades.

1. De una lectura comprensiva al documento "[Estrategias de negociación](#)" (Junta de Andalucía, 2016).

El conocer este tema permitirá identificar estrategias para una exitosa preparación al momento de llevar a cabo una negociación colaborativa o competitiva.

2. Ahora bien, una vez culminado el estudio de la presente unidad, es momento de poner a prueba sus conocimientos respondiendo la presente autoevaluación 3.





### Autoevaluación 3

Lea detenidamente las preguntas, analice las opciones y complete la autoevaluación, seleccionando la única respuesta correcta.

1. La negociación se puede definir como:
  - a. Resolución del conflicto con la intervención de un tercero neutral.
  - b. La gestión del conflicto de manera directa entre las partes.
  - c. Ninguna de las anteriores.
2. La negociación distributiva se conoce también como:
  - a. Negociación competitiva.
  - b. Negociación “ganar-perder”.
  - c. Todas las anteriores.
3. La negociación integrativa se conoce también como:
  - a. Negociación colaborativa o negociación “ganar-ganar”.
  - b. Negociación competitiva.
  - c. Ninguna de las anteriores.
4. Entre los consejos para negociar de forma competitiva tenemos:
  - a. Tener un acuerdo previamente establecido.
  - b. Plantear el caso de forma ventajosa.
  - c. Ninguna de las anteriores.
5. Entre los consejos para negociar de forma colaborativa tenemos:
  - a. Definir la mejor alternativa.
  - b. Plantear el caso de forma ventajosa.
  - c. Que sea amplio, eficiente y duradero.

Conteste si son verdaderos o falsos los siguientes apartados.

6. ( ) Antes de comenzar una negociación debemos elegir el estilo de negociación y establecer nuestros límites.
7. ( ) La preparación de la negociación se da de la siguiente manera: punto de arranque, valor objetivo, punto de apertura, campo de juego.





8. ( ) Una de las ventajas de la negociación es que se utiliza solo en conflictos internacionales.
9. ( ) En relación con los principios de la negociación colaborativa, separar a las personas del problema implica cortar la comunicación entre las partes.
10. ( ) Cualquier tipo de negociación que se elija para tratar el conflicto, debe buscar que el acuerdo sea justo y satisfaga los intereses de ambas partes, de lo contrario existirá la posibilidad de conflictos latentes y patentes en un futuro.

¡Felicidades! Hemos finalizado el estudio de la tercera unidad, lo invito a seguir con ese mismo entusiasmo y responsabilidad que muestra en la presente materia.

[Ir al solucionario](#)



## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 8

Apreciados estudiantes, hemos culminado con los contenidos del primer bimestre. ¡Felicitaciones!

Durante este tiempo hemos estudiado temas relacionados con la conceptualización del conflicto en los mecanismos alternativos de resolución de conflictos como son la negociación y mediación. Así como también distintas teorías del conflicto, de la toma de decisiones y de juegos, las habilidades de comunicación aplicables en el contexto comunicacional del negociador y mediador. Adicional a ello, pudo conocer distintas habilidades sociales en la comunicación a través de tácticas de comunicación, argumentación y persuasión que le permitirán aplicarlas en la gestión de conflictos en la negociación, ya sea distributiva o competitiva.

Con la finalidad de que usted obtenga resultados satisfactorios en la evaluación bimestral, es necesario que luego de revisar la guía didáctica y las herramientas educativas, desarrolle las actividades recomendadas y las autoevaluaciones, ya que los mismos servirán como preparación y refuerzo de los contenidos aprendidos. Le recomiendo que mientras lee los contenidos del presente bimestre, subraye las partes que considere más importantes para potenciar su aprendizaje.





Esta semana usted debe dedicarla a estudiar, reforzar y comprender los temas revisados desde la semana 1 hasta la semana 7 de clases, como preparación para la evaluación bimestral.

¡Le deseo mucho éxito en su estudio!





## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

Mediante el presente resultado de aprendizaje, usted podrá comprender la importancia que tiene la gestión de conflictos a través de la mediación, los modelos aplicables, el proceso que se lleva a cabo para una negociación exitosa, así como sus objetivos y las técnicas a desarrollar por parte del mediador.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



### Semana 9

Estimado estudiante, ¡bienvenido al segundo bimestre! Lo invito a seguir adelante en su estudio con la misma responsabilidad y perseverancia con el que hemos venido trabajando en las semanas anteriores.

Como pudo observar, en cada unidad de la materia de estrategias de negociación y mediación tendremos lecturas y actividades que contribuyen a reafirmar nuestros conocimientos, así como las autoevaluaciones, es así que continuando con los contenidos de la materia aplicaremos la misma modalidad para el segundo bimestre.

¡Vamos a dar inicio al estudio de la cuarta unidad!



## Unidad 4. Gestión de conflictos a través de la mediación

Durante la presente unidad usted podrá comprender y abordar la gestión de conflictos a través de herramientas y técnicas que permitirán abordar el conflicto a través del método alternativo de resolución de conflictos llamado mediación. La gestión de conflictos en el Ecuador posterior a la Ley de Arbitraje y Mediación ha promovido la transformación de ciertos procedimientos en donde se puede aplicar la mediación, lo que ha dado como resultado la solución de conflictos de manera pacífica entre las partes. Este capítulo explorará la gestión de conflictos a través de la mediación, analizando su definición, objetivos fundamentales y técnicas clave.

### 4.1. Definición de la mediación

Ante la presencia de métodos adversariales para la solución de conflictos, como es la justicia ordinaria, ha sido preciso a lo largo del tiempo la búsqueda y aplicación de nuevos métodos que permitan terminar el conflicto de manera pacífica y en una posición beneficiosa para las partes inmiscuidas en el conflicto. Y es mediante uno de los métodos alternativos de solución de conflictos que se puede gestionar de manera pacífica los conflictos, la mediación definida como el proceso mediante el cual dos o más personas, con la ayuda de un tercero neutral llamado mediador, quien promueve la aplicación de técnicas de diálogo, buscan la solución de sus conflictos, la cual es fácilmente aplicable en distintos ámbitos por su carácter multidisciplinar, así mismo entre sus principales características se encuentran la voluntariedad, flexibilidad, confidencialidad, imparcialidad, neutralidad, entre otras.

Se ha definido desde la normativa ecuatoriana a la mediación como el 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 (Ley de Arbitraje y Mediación, 2006).



El diccionario panhispánico del español jurídico lo ha definido como el procedimiento extrajudicial de resolución de conflictos en el que interviene un mediador para tratar de aproximar los puntos de vista de las partes en conflicto, de modo que les permita alcanzar un acuerdo (jurídico, 2023).

Según la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI/UNCITRAL), la mediación es un proceso en el que las partes en disputa, con la ayuda de un mediador, buscan un acuerdo negociado y voluntario para resolver su conflicto.

La mediación es un método alternativo: es decir, un procedimiento en el cual no existe la necesidad de la intervención de los órganos jurisdiccionales, salvo los casos en que se requiera la ejecución forzosa del convenio resultado de las negociaciones. Es un método de resolución de conflictos no adversarial: en él no existe una *"litis"*, la mediación es un procedimiento en el que las partes colaboran para tratar de encontrar un punto medio de armonía. (Pérez, 2015)

Estas definiciones ofrecen diferentes enfoques para comprender la mediación desde diversos ámbitos, es importante tener en cuenta que las definiciones pueden variar según el contexto y la jurisdicción, pero todas se basan en el concepto central de un proceso colaborativo y voluntario para resolver disputas.

La mediación se distingue de otros métodos de resolución de conflictos por varias características que la identifican. Estas características incluyen la neutralidad del mediador, quien actúa como un facilitador imparcial y sin prejuicios, creando un ambiente seguro y equilibrado para las partes. Además, la mediación se basa en la confidencialidad, lo que significa que todo lo discutido durante el proceso de mediación se mantiene en privado, fomentando la apertura y la sinceridad de las partes. Otra característica clave es la voluntariedad, ya que las partes participan en el proceso de mediación de manera voluntaria y tienen el poder de tomar sus propias decisiones. Por último, la mediación tiende a ser un proceso más flexible y ágil en comparación con otros métodos de resolución de



conflictos, adaptándose a las circunstancias y necesidades específicas de cada caso. En conjunto, estas características hacen de la mediación una herramienta efectiva para el manejo constructivo de los conflictos.

La mediación se ha convertido en una herramienta invaluable en la gestión de conflictos. A través de un enfoque colaborativo, la mediación promueve la comunicación, la comprensión mutua y la búsqueda de soluciones eficientes. Al ofrecer un espacio neutral y confidencial, permite a las partes en disputa trabajar juntas para alcanzar acuerdos mutuamente aceptables. Es importante destacar que la mediación no busca eliminar el conflicto, sino transformarlo en una oportunidad para el crecimiento y la colaboración. A través de la mediación, las partes pueden abordar no solo los problemas superficiales, sino también los intereses y necesidades profundas, lo que puede conducir a soluciones más duraderas y satisfactorias.



## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 10

### Unidad 4. Gestión de conflictos a través de la mediación

#### 4.2. Modelos de mediación

Como parte del avance en el estudio de los métodos alternativos de solución de conflictos, surgen ciertos modelos que facilitan la gestión y tratamiento de los mismos. Los modelos aplicables dentro de la práctica de la mediación son el modelo tradicional de Harvard, el cual es aplicado por parte de negociadores y mediadores en todo el mundo, sin embargo, no es un modelo propiamente creado para las mediaciones, pues se creó en principio para el manejo de negociaciones, no obstante, este modelo considera a la mediación como una negociación colaborativa por lo que empezó a utilizarse centrándose en las personas, los intereses, las opciones y los criterios, separándolas del problema. El objetivo primordial es el de llegar a un acuerdo, reduciendo las causas de la discrepancia y aproximando los objetivos a las partes, centrándose en la comunicación y en su contenido, pero sin tomar en consideración ni intentar modificar las relaciones entre las partes, por lo que resulta un modelo apropiado para la gestión de conflictos en empresas y organizaciones (Gómez, 2013). Por su parte, el modelo transformativo de Bush y Folger, concibe al conflicto como una oportunidad de cambio y mejora para las personas y no como un obstáculo en la consecución de nuestros fines, no se centra en el logro del acuerdo y sí en la







transformación de las relaciones, por lo que resulta recomendable en ámbitos en los que las relaciones sean importantes (Gómez, 2013); y, el modelo Circular narrativo de Sara Cobb, que se define de manera distinta a los anteriores, concibe el uso de la mediación mediante una comunicación circular incluyendo elementos verbales y no verbales, entendiendo que no existe una única causa y que procura la gestión o cambio en la narrativa de manera que lo conflictivo se convierta en una posibilidad de cambio construyendo un diálogo conciliador, se considera que los objetivos son simplemente tácticos y provisionales, pues lo importante es lograr una mejora de las relaciones entre las partes enfrentadas y una solución conjunta (Gómez, 2013).

Para una mejor comprensión observemos la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
*Modelos de mediación*

	<b>Modelo tradicional de Harvard</b>	<b>Modelo transformativo de Bush y Folger</b>	<b>Modelo circular narrativo de Sara Cobb</b>
<b>Enfoque</b>	Intereses y necesidades	Empoderamiento y reconocimiento	Narrativas y significados
<b>Objetivo principal</b>	Llegar a un acuerdo	Transformación de las relaciones	Reconstrucción de las narrativas
<b>Rol del mediador</b>	Neutral y facilitador	Facilitador del cambio	Facilitador de la construcción de la historia
<b>Comunicación</b>	Escucha activa y preguntas	Fomento de la comunicación auténtica	Exploración de narrativas y significados
<b>Toma de decisiones</b>	Basada en intereses	Responsabilidad de las partes	Voluntad y autonomía de las partes
<b>Uso de técnicas</b>	Comunicación y generación de opciones	Reflexión y reconocimiento	Construcción de la historia y reencuadre

Nota. Celi, M., 2023.

En la tabla 3, podemos observar que estos modelos representan enfoques diferentes de la mediación y pueden complementarse entre sí en la práctica. Es importante adaptar el enfoque y las técnicas según las necesidades y características específicas de cada conflicto y las preferencias de las partes involucradas.

### 4.3. Etapas de mediación

Se refiere a las divisiones generales y secuenciales del proceso de mediación. Cada etapa representa una parte distintiva del proceso y está diseñada para lograr objetivos específicos. Las etapas son conceptuales y proporcionan una visión general del proceso de mediación en su conjunto (Azar, 2023), ha propuesto las siguientes:

- **Introducción del mediador:** etapa en la cual el mediador da la bienvenida a las partes y explica la naturaleza de la mediación. Es de gran importancia, ya que aquí se genera la primera impresión con las partes. Una buena introducción influye en el éxito con el que se desarrolle el resto del proceso.
- **La etapa del cuéntame o *storytelling*:** en esta etapa, cada parte tiene la oportunidad de contar su versión de los hechos y expresar sus sentimientos y preocupaciones relacionadas con el conflicto. El mediador fomenta la escucha activa de ambas partes y asegura que cada una tenga tiempo y espacio para compartir su perspectiva. Esto ayuda a las partes a sentirse escuchadas y comprendidas.
- **La lluvia de ideas y generación de opciones:** en esta etapa, las partes se involucran en una sesión de lluvia de ideas para generar opciones y soluciones posibles para resolver el conflicto. El mediador facilita este proceso, alentando la participación de ambas partes y asegurándose de que todas las ideas sean consideradas sin juicio ni crítica. Se busca fomentar la creatividad y explorar diferentes enfoques para encontrar una solución mutuamente beneficiosa.
- **Construcción del acuerdo:** una vez que se han generado varias opciones, las partes trabajan juntas para evaluar y analizar cada una



de ellas. El mediador les ayuda a explorar las ventajas y desventajas de cada opción, así como su viabilidad y adecuación a las necesidades e intereses de ambas partes. Durante esta etapa, se busca llegar a un consenso sobre la opción u opciones más aceptables para ambas partes.

- **Redacción del acuerdo:** si las partes llegan a un acuerdo, el mediador les ayuda a redactar un documento formal que refleje los términos y condiciones acordadas. El mediador se asegura de que todas las partes comprendan completamente el contenido del acuerdo y estén de acuerdo con él. Además, puede ser necesario consultar a asesores legales para asegurarse de que el acuerdo sea legalmente válido y vinculante.

Las etapas de la mediación se refieren a las diferentes fases o pasos que se siguen dentro del proceso general de la mediación. Estas etapas describen las actividades específicas que se llevan a cabo y el orden en el que se realizan durante una sesión de mediación. Las etapas proporcionan una estructura y guía para el mediador y las partes involucradas, lo que ayuda a mantener el enfoque y avanzar hacia la resolución del conflicto.

#### 4.4. Proceso de mediación

La mediación como mecanismo de resolución de conflictos requiere seguir un proceso establecido para una correcta aplicación del mismo, y engloba todas las etapas y actividades que ocurren desde el inicio hasta la conclusión de la mediación, si bien los detalles pueden variar según el contexto y las preferencias del mediador.

Estimado estudiante a continuación, le invito a revisar la siguiente infografía, donde se presenta una descripción general, que puede ser adaptable al tipo de conflicto y posiciones de las partes.

[Proceso de mediación](#)



Es importante tener en cuenta que el proceso de mediación puede requerir varias sesiones, ya sean en conjunto o por separado con cada una de las partes, y que la duración y la estructura pueden variar según la complejidad del conflicto y las necesidades de las partes.



El acta de mediación en la que conste el acuerdo al cual han arribado las partes tiene efecto de sentencia ejecutoriada y cosa juzgada.

Ahora conozcamos sobre los objetivos y técnicas de mediación.

¡Seguimos aprendiendo!

#### 4.5. Objetivos de la mediación

El objetivo de la mediación no es el acuerdo, sino: facilitar que se establezca una nueva relación entre las partes en conflicto, aumentar el respeto y la confianza entre estas, corregir percepciones e informaciones falsas que se puedan tener respecto al conflicto y/o entre los implicados en este, crear un marco que facilite la comunicación entre las partes y la transformación del conflicto (Generalitat Valenciana Conselleria de Cultura Educación y Esport, 2023).

Los objetivos de la mediación dependerán del contexto y las necesidades específicas de las partes involucradas en el conflicto, pero en general son aplicables los siguientes:

- a. **Facilitar la comunicación:** uno de los principales objetivos de la mediación es mejorar la comunicación entre las partes en disputa. El mediador actúa como un facilitador neutral que ayuda a establecer un diálogo constructivo y respetuoso, fomentando una mayor comprensión mutua.
- b. **Identificar intereses y necesidades:** la mediación busca explorar los intereses y necesidades de las partes en conflicto. En lugar de centrarse únicamente en las posiciones adoptadas, se busca



comprender las motivaciones y preocupaciones de cada parte para buscar soluciones que aborden dichos intereses de manera efectiva.

- c. **Generar opciones de solución:** la mediación tiene como objetivo ayudar a las partes a generar y evaluar diferentes opciones de solución para su conflicto. El mediador facilita el proceso de búsqueda de alternativas, alentando a las partes a considerar múltiples perspectivas y posibilidades.
- d. **Alcanzar acuerdos mutuamente aceptables:** la meta final de la mediación es llegar a acuerdos mutuamente aceptables para las partes en conflicto. Estos acuerdos pueden ser personalizados y adaptados a las necesidades específicas de las partes, permitiendo una mayor satisfacción y cumplimiento.
- e. **Preservar relaciones y promover la colaboración:** la mediación busca preservar o reconstruir las relaciones entre las partes, promoviendo la colaboración y el entendimiento mutuo, que permitan a las partes mantener una relación sostenible en el futuro.
- f. **Evitar costos y demoras legales:** otro objetivo de la mediación es evitar el costo económico, emocional y temporal asociado con los procedimientos judiciales. La mediación ofrece una alternativa más rápida y económica para resolver conflictos, promoviendo un enfoque colaborativo.

Estos objetivos reflejan la esencia de la mediación como un proceso centrado en las necesidades e intereses de las partes, con el fin de lograr una resolución pacífica y satisfactoria del conflicto.

#### 4.6. Técnicas del mediador

El conjunto de técnicas o herramientas que debe conocer y manejar la persona mediadora en cada una de las fases del proceso, es uno de los aspectos más interesantes de la mediación. Recordemos la relación entre técnica y arte y el grado de potenciación recíproca existente entre



ambas: cuantas más técnicas maneje el mediador y mayor sea su grado de dominio, más espacio hay para la creatividad en el uso de las mismas (Viana, 2015).

No todas las técnicas pretenden el mismo alcance, por eso Suares, citado por (Viana, 2015), las clasifica en: microtécnicas, minitécnicas, técnicas y macrotécnicas de la siguiente manera.

- **Microtécnicas:** son herramientas específicas y detalladas que los mediadores utilizan durante la mediación para influir en la comunicación y el comportamiento de las partes de manera efectiva y sutil. Se dividen en dos modos: interrogativo (las preguntas informativas y, las preguntas desestabilizantes y/o modificadoras.) y afirmativo (la reformulación, la connotación positiva, la legitimación de las posiciones de las partes, la re-contextualización).
- **En el modo afirmativo:** son herramientas específicas que los mediadores utilizan para fomentar una comunicación positiva, constructiva y respetuosa durante el proceso de mediación. Estas técnicas ayudan a validar las emociones y posiciones de las partes, clarificar la información y reencuadrar el conflicto de manera que facilite la resolución. Entre las principales se encuentran la reformulación, connotación positiva, legitimación de las posiciones de las partes y re-contextualización.
- **Minitécnicas:** son herramientas intermedias que ayudan a estructurar la mediación y mantener el flujo de la conversación. Son más amplias que las microtécnicas pero aún detalladas. Por ejemplo: la externalización, los resúmenes, el equipo reflexivo.
- **Dentro de las técnicas:** son métodos estructurados y formales utilizados para guiar la mediación y resolver conflictos, como ejemplo: la construcción de una historia alternativa.
- **Dentro de las macrotécnicas:** son estrategias generales y estructuras de alto nivel que guían todo el proceso de mediación. Se aplica poniendo atención en el proceso del encuentro de mediación.



Respecto a las técnicas comunes utilizadas en la mediación, se detallan las siguientes: escucha activa, esto implica prestar atención de manera atenta, demostrando comprensión y empatía hacia las perspectivas de cada parte; así también el mediador utiliza la técnica de reformulación para asegurarse de que ha comprendido correctamente lo que cada parte ha expresado.

Reformula y resume lo que ha sido dicho, utilizando sus propias palabras para ayudar a las partes a tener una mayor claridad y para verificar si se ha comprendido correctamente la información. Utiliza preguntas abiertas para fomentar la reflexión y la exploración de ideas. Estas preguntas no tienen una respuesta única y permiten a las partes expresar sus pensamientos, sentimientos y preocupaciones de manera más amplia. Así mismo, el mediador podrá utilizar técnicas de reencuadre para cambiar la perspectiva de las partes y promover una comprensión más amplia del conflicto.

Esto implica presentar el problema desde diferentes ángulos o explorar diferentes interpretaciones, lo que puede abrir nuevas posibilidades de solución. Adicional a ello, el mediador facilitará la generación de opciones de solución, animando a las partes a pensar de manera creativa y explorar diversas alternativas, esto puede incluir técnicas como la lluvia de ideas o la visualización de escenarios diferentes. Por otro lado, el mediador puede llevar a cabo sesiones privadas con cada parte por separado, conocidas como “caucus”. Estas sesiones brindan un espacio confidencial para que las partes expresen preocupaciones o intereses en un entorno más seguro, y también permiten al mediador trabajar individualmente con cada parte para ayudarles a explorar opciones y posibles soluciones. El mediador puede ayudar a las partes a evaluar y considerar las consecuencias y las implicaciones futuras de las opciones que están considerando. Esto implica explorar diferentes escenarios y proyectar cómo podría desarrollarse el futuro en función de las decisiones tomadas en el presente.

La aplicación de estas técnicas en cumplimiento de los objetivos de la mediación fomentará y posibilitará el lograr un acuerdo satisfactorio para las partes inmiscuidas en el conflicto.



Estas son solo algunas de las técnicas más utilizadas por los mediadores, pero la elección y la aplicación de las técnicas pueden variar según el mediador y el contexto del conflicto. El mediador seleccionará y adaptará las técnicas según las necesidades específicas de las partes y los objetivos de la mediación.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Apreciado estudiante, a continuación, se proponen las siguientes actividades.

1. Le animo a completar el siguiente juego de relación.

### [Modelos de mediación](#)

A partir de esta actividad, usted podrá diferenciar los distintos tipos de mediación de manera que pueda identificar cuál es el más adecuado para la identificación de posibles soluciones a los conflictos en cuestión.

2. Lecturas recomendadas:

- a. Lo invito a revisar el documento: "[Cultura de paz y resolución de conflictos: la importancia de la mediación en la construcción de un Estado de paz](#)".

El artículo en referencia aborda la relevancia de la mediación como un elemento fundamental para establecer una paz positiva y duradera. El autor sostiene que, para lograr un estado de paz, es necesario contar con condiciones de justicia y equidad, así como promover el uso de la mediación como un medio prioritario en el sistema de justicia.

El documento destaca la contribución teórica de la resolución positiva de conflictos a la cultura de paz, centrándose especialmente en la mediación. Se exploran los modelos,





características, propósitos y objetivos de la mediación, con el objetivo de comprender su importancia y promover su implementación.

- b. Realice una lectura comprensiva al siguiente artículo con la finalidad de complementar los contenidos de la presente unidad: ["La mediación: características, modelos, proceso, técnicas y herramientas de la persona mediadora, y límites a la mediación"](#) Viana, 2015.

Mediante la lectura del presente artículo, usted podrá conocer de manera más comprensible algunas cuestiones tratadas en la presente unidad sobre la mediación, lo que le permitirá tener una visión amplia sobre sus características, modelos, el proceso que se debe seguir para una correcta utilización de la mediación, así como herramientas que nos permiten aplicar sus ventajas en diferentes tipos de conflictos.

3. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación.



#### **Autoevaluación 4**

Lea detenidamente las preguntas, analice las opciones y complete la autoevaluación, seleccionando la única respuesta correcta.

1. La mediación es un mecanismo alternativo de resolución de conflictos mediante el cual las partes:
  - a. Procuran un acuerdo voluntario que verse sobre cualquier materia.
  - b. Procuran un acuerdo voluntario que verse sobre materia transigible.
  - c. Ninguna de las anteriores
2. Una de las características de la mediación es:
  - a. Obligatoria.



- b. Coercitiva.
  - c. Coercitiva.
3. El modelo tradicional de Harvard se enfoca en:
- a. Intereses y necesidades.
  - b. Empoderamiento.
  - c. Reconocimiento.
4. El objetivo principal del modelo transformativo de Bush y Folger es:
- a. Llegar a un acuerdo entre las partes.
  - b. Reconstruir la narrativa.
  - c. Las dos anteriores.
5. El rol del mediador en el modelo circular narrativo de Sara Cobb es ser un:
- a. Juez para la solución del conflicto.
  - b. Facilitador de la construcción de la historia.
  - c. Ninguna de las anteriores.

Conteste si son verdaderos o falsos los siguientes apartados.

- 6. ( ) El mediador es un tercero neutral que ayuda a las partes a llegar a una solución.
- 7. ( ) Entre los objetivos de la mediación está generar situaciones competitivas.
- 8. ( ) Entre las técnicas del mediador están la escucha activa.
- 9. ( ) El acta de mediación tiene efecto de sentencia ejecutoriada y cosa juzgada.
- 10. Lea los siguientes enunciados y ordénelos de acuerdo al proceso de mediación.
  - a. Propuesta de soluciones.
  - b. Preparación de mediación.
  - c. Exposición de posiciones y recogida de información.
  - d. Cierre y seguimiento.
  - e. Presentación y reglas.
  - f. Generación de opciones.

¡Felicitaciones! Hemos finalizado el estudio del tema de esta semana.



¡Qué bien! Estamos avanzando exitosamente en el desarrollo de nuestros contenidos. Espero que continuemos con el mismo entusiasmo.

[Ir al solucionario](#)



## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 11

### Unidad 5. Negociación y mediación en distintos escenarios

Durante la presente unidad usted podrá comprender y abordar la gestión de conflictos a través de herramientas y técnicas que permitirán abordar el conflicto a través de los métodos alternativos de resolución de conflictos llamados negociación y mediación. La mediación, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación procede de conformidad con tres casos: cuando existe convenio entre las partes, por solicitud de una de las partes y por derivación procesal, lo que da como resultado el inicio de un proceso de mediación que se realiza en aplicación de los principios fundamentales como son: imparcialidad, confidencialidad, agilidad y flexibilidad. Una vez concluido este proceso dará como resultado un acta de acuerdo total, acuerdo parcial o acta de imposibilidad de acuerdo.

#### 5.1. Conflictos interculturales

El encuentro entre diversas culturas provoca conflictos inevitables, en función de valores y de costumbres, entre los diversos pueblos y grupos humanos que las configuran. Pero el auténtico conflicto proviene, no tanto de las diferencias culturales, como de las diferencias económicas, y la desigualdad social y política que estas conllevan (Díez, 2004). Los conflictos interculturales son el resultado de la convivencia dentro de las comunidades,



y se presentan debido a las diferencias de creencias, lugar geográfico, costumbres, entre otras razones propias de cada grupo; así mismo, se desarrollan de forma interpersonal, intergrupala, social e incluso internacional. A través de la mediación y negociación, como mecanismos alternativos de resolución de conflictos, se promueve la solución de estos, tomando en cuenta distintos matices propios de la multiculturalidad, facilitando la comunicación mediante la información que se ha recabado.

Es preciso añadir que, para la utilización de la mediación o negociación intercultural entendida como una herramienta de transformación social, será necesario promover una cultura de paz dentro de la sociedad que permita ir abriendo camino a estas propuestas alternativas.

Negociación intercultural es una negociación que implica a dos partes que proceden de diferentes contextos culturales (Fanjul, 2020). Se refiere al proceso de abordar y resolver diferencias y conflictos que surgen entre individuos o grupos de diferentes culturas. Estos conflictos pueden deberse a diferentes valores, creencias, prácticas y formas de comunicación. En la negociación intercultural, (Fanjul, 2020), ha establecido importantes recomendaciones para una negociación intercultural efectiva, es importante reconocer y comprender las diferencias culturales, así como buscar soluciones que sean respetuosas y aceptables para todas las partes involucradas, hay que evitar lo que podríamos llamar el “síndrome de superioridad”, hay que evitar también tratar a las personas que viven en países “alejados” como si no estuvieran al tanto de la evolución del mundo, no hay que dar “lecciones”, conviene evitar temas polémicos, una norma esencial en comunicación es no hacer “perder la cara” a nuestros interlocutores, en reuniones en las que sea preciso utilizar intérpretes, hay que ser consciente de la importancia que tienen, y de los problemas que se pueden originar por una traducción incorrecta, se debe emplear un lenguaje sencillo y claro, hay que ser muy cuidadoso con las comunicaciones escritas, hay que hacer un esfuerzo por tener unos conocimientos generales, de la historia, política, sociedad, etc., de los países en los que se trabaja y, finalmente hay que prestar la debida atención a las cuestiones de protocolo y



etiqueta de negocios, que son importantes en los negocios internacionales, y en relación con las cuales hay diferencias muy significativas entre unos y otros países.

La mediación intercultural es aquella técnica que tiene como objeto contribuir a potenciar los recursos, tanto personales como sociales, de los que dispone una comunidad educativa y así evitar o reducir aquellas situaciones que puedan generar conflicto o malestar entre los miembros por causa de estas diferencias culturales (Unir revista, 2020). Implica la intervención de un mediador neutral y culturalmente competente para facilitar la comunicación y la resolución de conflictos entre personas de diferentes culturas. El mediador en conflictos interculturales debe tener un conocimiento profundo de las diferentes culturas involucradas y comprender cómo las diferencias culturales pueden influir en los conflictos y las formas de resolución. El mediador deberá fomentar un ambiente de respeto, tolerancia y apertura al diálogo intercultural, y se asegurará de que todas las voces sean escuchadas y valoradas.

Es importante tener en cuenta que, tanto en la negociación como en la mediación en conflictos interculturales, es esencial el respeto por la diversidad cultural y la promoción de la igualdad y la inclusión. La sensibilidad cultural, la empatía y la capacidad de adaptación son habilidades fundamentales para abordar los conflictos interculturales de manera efectiva y constructiva.



Le invito a revisar el siguiente video titulado [MRC Video tutorial de mediación intercultural](#) del autor Ministerio de Justicia y del Derecho Colombia (2020).

Al visualizar este video usted conoció el proceso de mediación intercultural, lo que le permitirá comprender ampliamente la gestión de conflictos interculturales.



## 5.2. Conflictos medioambientales

El conflicto ambiental resulta por las diferentes concepciones, percepciones o valores que las partes les otorgan a las acciones y/o actividades que afectan, o amenazan con hacerlo, al medioambiente. El conflicto, generalmente, surge por las posiciones opuestas sobre cómo se percibe el medioambiente, en cuánto se valora el entorno, y cómo se dan las relaciones del ser humano con la naturaleza. Un conflicto ambiental tiene dos componentes: el problema ambiental causado por afectaciones a la naturaleza. La tensión social, originada por la oposición de intereses entre diversos actores por el uso o distribución de recursos ambientales, causantes de un problema ambiental. (Sepúlveda, 2023). Una de las características de los conflictos medioambientales es la incompatibilidad de objetivos e intereses que tienen las partes. Dentro de estos conflictos es ampliamente incorporada la negociación y mediación e incluso lo incorporan dentro de sus discursos ambientalistas en búsqueda de la paz social. Se presentan generalmente entre empresas que desarrollan proyectos que provocan impacto ambiental y distintos grupos ambientalistas que buscan acuerdos de mitigación o compensación por el impacto que generarán.

Tanto la negociación como la mediación pueden desempeñar un papel importante en la resolución de este tipo de conflictos.

La negociación en conflictos ambientales implica la búsqueda de acuerdos y soluciones satisfactorias entre las partes involucradas, es un proceso que tiene como objetivo resolver disputas relacionadas con cuestiones medioambientales, como el uso de recursos naturales, la contaminación, la conservación de la biodiversidad o el cambio climático. Estas partes pueden incluir comunidades locales, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), empresas, gobiernos y otros actores relevantes, que tienen intereses y perspectivas divergentes sobre el uso y la protección del medioambiente.



Durante la negociación, las partes intentan encontrar un equilibrio entre el desarrollo económico y la protección ambiental, y buscan resolver las diferencias y conflictos a través de un diálogo constructivo.

La mediación ambiental se sustenta en la capacidad de los implicados para intervenir en los factores que motivaron el conflicto, en los que lo activan y los que habría que cambiar o introducir para su resolución o transformación constructiva (Domínguez-Vilches & Gil-Cerezo, 2014). Con esta definición, vemos que implica la intervención de un mediador neutral para facilitar el diálogo entre las partes y ayudarles a encontrar soluciones a sus diferencias en materia medioambiental. El mediador, que puede ser una persona o un equipo de mediadores con experiencia en temas ambientales, actúa como un facilitador imparcial y se enfoca en establecer una comunicación efectiva y constructiva entre las partes. Es importante destacar que la mediación en conflictos ambientales puede incluir la participación de expertos técnicos y científicos para proporcionar información y análisis sobre los aspectos ambientales del conflicto. Esto ayuda a las partes a tomar decisiones informadas y basadas en evidencia.

La negociación y la mediación en conflictos ambientales tienen como objetivo lograr acuerdos sostenibles que equilibren la protección ambiental, el desarrollo económico y los intereses de las partes involucradas. Para ello hacen uso de ciertas herramientas como la identificación de intereses y objetivos sobre la protección del medioambiente, desarrollo económico, entre otros; adicional a ello es esencial la búsqueda de soluciones basadas en la cooperación, es decir, se procura acceder a un lugar neutro en donde se encuentren propuestas que sean beneficiosas para ambas partes ya sea en una negociación en donde participen únicamente las partes interesadas o mediante una negociación a través de un mediador calificado. Estas herramientas ofrecen un enfoque colaborativo y participativo para abordar los desafíos ambientales y buscar soluciones que sean socialmente justas y ambientalmente responsables.

¿Qué le pareció la negociación y mediación en los conflictos interculturales y conflictos medioambientales?, interesante ¿verdad?





Me permito proponer un ejemplo que le permitirá dimensionar de manera práctica la dinámica de un conflicto medioambiental. Imagine que es un mediador convocado para resolver un conflicto medioambiental que involucra a una comunidad local, una empresa de desarrollo y una organización conservacionista. La empresa de desarrollo quiere construir un complejo turístico en una zona cercana a un área natural protegida, lo que ha generado una gran preocupación en la comunidad y la organización conservacionista debido al impacto ambiental que esto podría tener en la biodiversidad y los ecosistemas del lugar. La comunidad local está preocupada por el riesgo de degradación ambiental y la pérdida de recursos naturales vitales para su subsistencia, mientras que la empresa de desarrollo ve el proyecto como una oportunidad para generar empleo y crecimiento económico. La organización conservacionista busca proteger el área natural y garantizar su preservación para las generaciones futuras. En este caso hipotético, usted como mediador deberá identificar y analizar los intereses y preocupaciones de las partes involucradas en el conflicto medioambiental, aplicar técnicas de mediación y estrategias de negociación para facilitar el diálogo entre las partes y buscar una solución que satisfaga en la medida de lo posible los intereses de cada una y proponer opciones de resolución del conflicto que tomen en cuenta los aspectos medioambientales, sociales y económicos involucrados en el caso.

Interesante, ¿verdad?

Me permito, por tanto, invitarle a que realice las siguientes actividades.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Apreciado estudiante, para desarrollar estas actividades utilice un cuaderno de apuntes, el ordenador, y las herramientas que considere pertinentes para trabajar.

1. Redacte un ejemplo práctico, hipotético, sobre un conflicto intercultural.



Por ejemplo, el departamento de compras de una empresa multinacional busca expandirse en nuevos mercados internacionales.

Actualmente, la tarea del negociador implica negociar contratos con proveedores de diferentes países y culturas. Cada negociación presenta desafíos únicos debido a las diferencias culturales en el enfoque de las negociaciones y las prácticas empresariales.

## 2. Lecturas recomendadas.

- a. Le invito a revisar el documento "[Interculturalidad, convivencia y conflicto](#)", Enrique Díez Gutiérrez (2004).

A partir de la lectura del presente artículo, usted podrá conocer el abordaje de los conflictos interculturales, así como la importancia que se evidencia en la educación compensatoria, multicultural e intercultural.

- b. Lo invito a revisar el documento "[Conflictos ambientales](#)" Martínez, 2011. Revista la tendencia.

Mediante la lectura de este documento, usted podrá conocer desde las definiciones de los conflictos ambientales, así como su abordaje para la gestión y manejo de los mismos.



¡Felicidades! Ha culminado el estudio de la presente semana. Le invito a seguir con ese mismo entusiasmo y responsabilidad que muestra en la presente materia.



## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 12

### Unidad 5. Negociación y mediación en distintos escenarios

#### 5.3. Conflictos al interior de la empresa y organizaciones

Los conflictos al interior de las empresas y organizaciones son situaciones en las que surgen desacuerdos, tensiones o disputas entre los miembros de la organización. Los conflictos organizacionales son un estado de discordia entre los miembros de una organización como consecuencia de desacuerdos, reales o percibidos, relacionados con las necesidades, valores, recursos o intereses de estos (Prevencionintegral&ORP, 2020).

Muy apropiada esta definición, ¿le parece?

El conflicto en las organizaciones es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o está a punto de ello a alguno de sus intereses (Universidad de Champagnat - Licenciatura en RR. HH., 2020). Estos conflictos pueden surgir por diversas razones, como diferencias en objetivos, estilos de trabajo, intereses, valores o distribución de recursos.

Los conflictos pueden manifestarse de diferentes maneras en el entorno organizacional, para conocer más lo invito a revisar la siguiente infografía.



## Conflictos internos en empresas y organizaciones

Generalmente, estos conflictos suelen presentarse por diversas razones comunes, empezando por la comunicación deficiente o falta de ella, lo cual puede dar lugar a confusiones y malos entendidos; cuando los miembros de la organización tienen objetivos individuales o departamentales que no están alineados con los objetivos generales de la organización, pueden surgir conflictos; entre diversos factores que de no ser resueltos a tiempo podrían generar un impacto negativo dentro de las organizaciones.

En relación con este tipo de conflictos, las empresas y organizaciones han visto la necesidad de aplicar ciertos mecanismos de resolución de conflictos como son la negociación o mediación. La negociación en conflictos al interior de empresas y organizaciones, se refiere al proceso de resolver diferencias y conflictos entre empleados, equipos de trabajo, departamentos dentro u otras partes involucradas de una empresa u organización. Estos conflictos pueden estar relacionados con diferencias de opinión, objetivos contradictorios, problemas de comunicación, competencia por recursos, entre otros. La negociación en este contexto se centra en encontrar soluciones que sean aceptables para todas las partes involucradas, buscando un equilibrio entre sus intereses y necesidades.

Las negociaciones pueden llevarse a cabo de manera informal, como conversaciones directas entre las partes, o de manera más estructurada, a través de reuniones formales o comités de resolución de conflictos.

Es importante destacar que la negociación al interior de empresas y organizaciones a menudo se basa en la colaboración y la búsqueda de soluciones ganar-ganar, en las que todas las partes pueden obtener beneficios y preservar las relaciones laborales a largo plazo.

Por su parte, la mediación para la resolución de conflictos al interior de empresas y organizaciones implica la intervención de un mediador neutral para ayudar a las partes en conflicto a resolver sus diferencias. El mediador facilita la comunicación, promueve la comprensión mutua y guía a las partes hacia la búsqueda de soluciones aceptables, de ser necesario



podrá desarrollar la mediación en sesiones conjuntas o por separado, dependiendo de la complejidad del caso. Adicional a ello, facilitará la comunicación y el entendimiento entre las partes, asegurándose de que todos tengan la oportunidad de ser escuchados, la mediación se basa en un ambiente de confidencialidad, lo que significa que todo lo discutido durante el proceso de mediación se mantiene en privado, esto fomenta un espacio seguro donde las partes pueden expresar abiertamente sus preocupaciones y explorar soluciones sin temor a repercusiones negativas. Uno de los beneficios principales de la mediación en organizaciones y empresas es que se centra en la preservación de las relaciones laborales. Al trabajar juntas para resolver el conflicto, las partes pueden mejorar su comunicación, aumentar la confianza y encontrar soluciones mutuamente beneficiosas que contribuyan a un ambiente de trabajo más saludable y productivo. La mediación en conflictos organizacionales puede ser implementada por mediadores internos capacitados o mediante la contratación de mediadores externos. La elección dependerá de la situación y las preferencias de la organización.

Me permito proponer un ejemplo que le permitirá dimensionar de manera práctica la dinámica de un conflicto dentro de una organización, suponga que trabaja en una empresa grande que cuenta con varios departamentos que trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos de la organización; sin embargo, recientemente ha surgido un conflicto entre el departamento de ventas que está experimentando una alta demanda de un producto específico y, el departamento de producción que no puede satisfacer esa demanda debido a restricciones de capacidad y recursos. Esta situación ha generado tensión entre los dos departamentos, ya que el departamento de ventas culpa al de producción por no poder cumplir con los pedidos, mientras que el departamento de producción siente que el departamento de ventas no tiene en cuenta las limitaciones reales de producción. Usted como mediador deberá identificar y analizar las causas y consecuencias del conflicto entre los departamentos de ventas y producción, aplicar técnicas de mediación y estrategias de negociación para facilitar el diálogo entre los



departamentos y encontrar una solución que permita a ambos trabajar de manera colaborativa y, finalmente, promover la resolución del conflicto, abordando las necesidades y preocupaciones de ambas partes.

### 5.4. Conflictos multipartes

La negociación en conflictos multipartes se refiere al proceso en el que varias partes, generalmente tres o más, están involucradas en la búsqueda de una solución a un conflicto. Estos conflictos pueden surgir en contextos complejos, como disputas territoriales, conflictos étnicos o religiosos, conflictos ambientales, entre otros. La negociación en conflictos multipartes puede ser especialmente desafiante debido a la diversidad de intereses, percepciones y demandas de las partes involucradas. En este contexto, las negociaciones pueden tener lugar en diferentes formatos.

Por ejemplo, pueden ser negociaciones directas entre todas las partes, o pueden utilizarse estructuras más complejas, como mesas de negociación con representantes de cada grupo o comités de trabajo enfocados en temas específicos. El objetivo es lograr un acuerdo que tenga en cuenta los intereses y preocupaciones de todas las partes y que fomente la cooperación y la convivencia pacífica.

Observemos en la tabla 4 algunas características comunes de los conflictos multipartes:



**Tabla 4**  
*Características de los conflictos multipartes*

Característica	Concepto
Multiplicidad de actores	Los conflictos multipartes involucran a múltiples actores, como gobiernos, grupos étnicos, organizaciones políticas o sociales, instituciones internacionales y otros interesados directos o indirectos. Cada uno de estos actores puede tener diferentes perspectivas, objetivos y demandas, lo que complica la búsqueda de una solución consensuada.
Intereses y demandas divergentes	En los conflictos multipartes, es común que cada actor busque diferentes resultados y soluciones para satisfacer sus necesidades y objetivos particulares. Esto puede dificultar la identificación de puntos en común y la búsqueda de un terreno común para concretar acuerdos que beneficien a ambas partes.
Complejidad de las relaciones	Las relaciones entre las partes pueden resultar complejas. Pueden existir tensiones profundas y desconfianza arraigada entre los actores involucrados. Estas dinámicas complican la comunicación y la construcción de relaciones positivas, lo que dificulta la resolución del conflicto.
Amplia gama de temas	Los conflictos multipartes a menudo abarcan una amplia gama de temas y problemas interrelacionados. Estos temas pueden incluir cuestiones políticas, territoriales, culturales, socioeconómicas y de derechos humanos, entre otros. La complejidad y la interconexión de estos temas requieren un enfoque integral y multidimensional para abordar adecuadamente el conflicto.

Nota. Celi, M., 2023

No obstante, la adecuada canalización de estrategias de negociación y mediación permitirá que la comunicación fluya y se concreten los temas que se están debatiendo como parte de la solución de los conflictos. La mediación en conflictos multipartes se basa en la intervención de una tercera parte neutral, generalmente un mediador o un equipo de mediadores, para facilitar el diálogo y la búsqueda de soluciones entre las múltiples partes involucradas. El mediador actúa como un facilitador imparcial y busca crear un ambiente de confianza, promover la comunicación efectiva y ayudar a las partes a encontrar soluciones igualmente aceptables. En este tipo de mediación, se pueden utilizar diversas técnicas, como reuniones conjuntas o



individuales con las partes, el establecimiento de reglas de procedimiento, el fomento del diálogo directo y la exploración de opciones de solución creativas.

Es importante destacar que tanto en la negociación como en la mediación en conflictos multipartes, la inclusión y participación equitativa de todas las partes involucradas es fundamental para el éxito del proceso. La construcción de confianza, el respeto mutuo y la voluntad de encontrar soluciones conjuntas son aspectos clave para abordar los desafíos y alcanzar acuerdos sostenibles.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimados estudiantes, como parte de la profundización de contenidos, les invito a desarrollar las siguientes actividades.

1. Redacte un ejemplo práctico, hipotético de un conflicto en el entorno organizacional.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Le invito a revisar el documento: "[La gestión del conflicto en las organizaciones complejas](#)" León, Universidad Internacional de Andalucía (2016).
3. Investigue en diferentes fuentes bibliográficas acerca de los conflictos al interior de la empresa y organizaciones para ampliar sus conocimientos.

¿Qué le pareció la lectura sobre el conflicto dentro de las organizaciones complejas? Al momento que realizó estas actividades, usted tiene claro cómo se desarrollan los conflictos al interior de una empresa, en donde usted pudo observar cuáles son sus causas, los intereses contrapuestos, las etapas que caracterizan este tipo de conflicto, entre otras consideraciones.





## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 13

### Unidad 5. Negociación y mediación en distintos escenarios

#### 5.5. Conflictos internacionales

Los conflictos internacionales son aquellos que surgen entre dos o más naciones o actores internacionales y suelen involucrar intereses políticos, territoriales, económicos o ideológicos. La doctrina internacional define a los conflictos internacionales como desacuerdos o divergencias sobre temas determinados; ya que cuando exista una contraposición, yuxtaposición de intereses u opiniones diferentes sobre un mismo tópico que genere una polémica, puede culminar en un conflicto internacional (Hernández & Manasía, 2023).

De igual modo, debe señalarse que para que exista un conflicto es necesario la presencia de, por lo menos, dos entes (sujetos de derecho internacional público), de lo contrario resultaría absurdo pensar que pudieran tener cabida conflictos unipersonales, es decir, con un solo ente, puesto que no podría surgir nunca el desacuerdo en cuestión (Hernández & Manasía, 2023).

Los conflictos internacionales se pueden clasificar en varios tipos. Le invito a revisar la infografía a continuación, que proporciona información detallada para facilitar una mejor comprensión del tema.



## Tipos de conflictos internacionales

En la infografía pudo observar algunos ejemplos de los tipos de conflictos internacionales que se pueden encontrar, los cuales son complejos y pueden involucrar múltiples factores interrelacionados. Su resolución efectiva requiere un enfoque integral y la colaboración de diversas partes interesadas.

La resolución de estos conflictos a través de la negociación y la mediación es fundamental para evitar el uso de la violencia y promover la paz y la estabilidad en el ámbito internacional. Es así que, la negociación en conflictos internacionales se refiere al proceso mediante el cual las partes involucradas en un conflicto entre países o actores internacionales intentan llegar a un acuerdo satisfactoriamente. Puede haber negociaciones entre gobiernos, organizaciones internacionales, grupos insurgentes u otros actores relevantes en el ámbito internacional. Estas negociaciones pueden abordar temas como fronteras, recursos naturales, acuerdos comerciales, derechos humanos, entre otros. Por otro lado, la mediación en conflictos internacionales implica la intervención de un tercero neutral, generalmente un individuo o grupo de países, para facilitar el diálogo y la negociación entre las partes en conflicto. El mediador actúa como un facilitador imparcial y ayuda a las partes a explorar soluciones y encontrar puntos en común. A diferencia de la negociación, el mediador puede sugerir propuestas y presentar alternativas, pero no tiene poder para imponer una solución. La mediación busca promover la comunicación, la confianza y la comprensión mutua entre las partes para llegar a un acuerdo voluntario.

No obstante, de las diferencias que revisten a la negociación y mediación se pueden observar ciertas consideraciones clave sobre la resolución de conflictos internacionales. La negociación es un proceso mediante el cual las partes involucradas en un conflicto internacional se sientan a la mesa para discutir mediante un diálogo abierto y buscar una solución mutuamente aceptable. En los conflictos internacionales, la mediación puede desempeñar un papel crucial al proporcionar un mediador neutral y capacitado que facilite la comunicación entre las partes y actúe como un puente para superar las



diferencias. La resolución exitosa de los conflictos internacionales, a través de la negociación y la mediación, requiere la inclusión de todos los actores relevantes en el proceso. Esto puede incluir a los líderes políticos, representantes de la sociedad civil, expertos en la materia y otros intermediarios que puedan desempeñar un papel constructivo en la búsqueda de soluciones. En muchos casos, los conflictos internacionales requieren el respaldo y apoyo de la comunidad internacional. Esto puede incluir el involucramiento de organismos internacionales, como las Naciones Unidas, y la cooperación de países vecinos y actores globales para facilitar la negociación y mediar en el conflicto.

Es importante destacar que la resolución de conflictos internacionales a través de la negociación y la mediación puede llevar tiempo y esfuerzo. La voluntad política, la confianza mutua y la perseverancia son factores clave para lograr una resolución exitosa y duradera de estos conflictos.

## 5.6. Conflictos laborales

Los conflictos laborales son aquellos que se producen entre los empleados y la dirección de una organización, o entre diferentes grupos de empleados, en relación con temas laborales como condiciones de trabajo, salarios, beneficios, horarios, entre otros. Se definen también como relaciones problemáticas entre dos o más trabajadores. Se caracterizan por estar directamente relacionados con la función que desarrollan dentro de una organización (Zendesk, 2022).

Se distinguen algunos tipos de conflictos laborales, según (Zendesk, 2022), entre ellos:

### Según su impacto

- **Conflictos funcionales:** son los que, por medio de su resolución, generan una ventaja para las partes y, por lo tanto, para la empresa.



- **Conflictos disfuncionales:** se da cuando existe un conflicto que obstaculiza la consecución de metas y disminuye la productividad de los equipos.

### Según los implicados en el conflicto

- **Conflictos intrapersonales:** se trata de problemas que puede tener un colaborador cuando está disconforme con las tareas o actividades que debe hacer.
- **Conflictos interpersonales:** involucran a diferentes personas de la empresa y surgen a partir de la interacción social.
- **Conflictos intragrupal:** en este caso, los conflictos se presentan cuando varios miembros de un grupo o equipo están en desacuerdo.
- **Conflictos intergrupales:** aparecen cuando las disputas son entre miembros de distintos grupos o equipos de trabajo.
- **Conflictos colectivos:** el conflicto involucra a un grupo de colaboradores que realiza el reclamo de manera colectiva.

### Según las causas de los conflictos laborales

- **Conflictos de relación:** se dan por el desgaste en la relación de las partes, principalmente por falta de comunicación.
- **Conflictos de valores:** se da cuando se contraponen los valores y una de las partes intenta imponer su criterio.
- **Conflictos de información:** derivan de los rumores o la información falsa. Generan malentendidos y roces entre los colaboradores de una organización.
- **Conflictos de intereses:** se desencadena cuando las personas entienden que se les perjudica para favorecer los intereses de otros.
- **Conflictos estructurales:** se desencadenan a partir de desigualdades entre roles y responsabilidades en una empresa.

Como parte de la aplicación de otras alternativas para la gestión de conflictos, se han institucionalizado en múltiples países en todo el mundo centros y servicios para la utilización de la mediación y negociación en el



ámbito laboral. La resolución de estos conflictos a través de la negociación y la mediación es fundamental para mantener un ambiente laboral armonioso y productivo.

Esto se ha desarrollado en razón de la facilidad de gestión dentro de la práctica en organizaciones sociales y empresas, a través de estrategias que permiten llegar a acuerdos consensuados entre empleador y trabajador.

La negociación y la mediación son dos métodos utilizados para resolver conflictos laborales de manera pacífica y cooperativa, impidiendo así la necesidad de recurrir a procedimientos legales.

La negociación, dentro del ámbito de los conflictos laborales, es un proceso en el cual las partes involucradas intentan llegar a un acuerdo satisfactorio. Puede haber negociaciones entre un empleador y un sindicato que represente a los trabajadores, o incluso entre un empleador y un empleado individual. Así también se puede desarrollar una negociación colectiva, en el cual los representantes de los trabajadores y los empleadores se reúnen para discutir y negociar las condiciones laborales. Esta forma de negociación permite a las partes llegar a acuerdos que satisfagan las necesidades y preocupaciones tanto de los empleados como de los empleadores. La negociación colectiva puede involucrar la discusión de distintos temas propios de la actividad laboral, así como también los inherentes a la seguridad y salud ocupacional. El objetivo es lograr un acuerdo que satisfaga las necesidades y preocupaciones de ambas partes.

Por su parte, dentro de lo que es la mediación en conflictos laborales, se integra como facilitador un mediador que ayuda a las partes a identificar los problemas presentados, explorar opciones de solución y llegar a un acuerdo aceptable. El mediador no tiene poder para imponer una solución, pero actúa como un facilitador imparcial que promueve el diálogo y la comprensión mutua. La mediación al aplicar un enfoque voluntario y confidencial, y las partes pueden optar por aceptar o rechazar cualquier propuesta.



Es importante destacar que la resolución de conflictos laborales a través de la negociación y la mediación requiere la voluntad de ambas partes para participar y comprometerse con el proceso. Además, contar con profesionales capacitados en mediación y negociación puede ser clave para facilitar la resolución efectiva de los conflictos laborales y mantener un ambiente laboral saludable y productivo.



Los invito a revisar el video: [Resolución de conflictos laborales](#) del autor Castillo, en canal Royal Reproducciones (2019). Preste atención a lo que argumenta el autor del video en lo que se refiere a las definiciones y correcta utilización de estrategias para la resolución de conflictos laborales.

Con base a la lectura sobre los conflictos laborales y al video propuesto, imagine que hay un conflicto entre un sindicato y la dirección de una empresa, debido a diferencias en las demandas salariales y condiciones laborales. ¿Qué estrategias aplicaría para facilitar un acuerdo satisfactorio para ambas partes?

¡Felicitaciones! Hemos concluido con el estudio de la unidad 5, sobre Negociación y mediación en distintos escenarios.

¿Cómo le fue? Seguro que excelente. Ahora continuemos con el desarrollo de las actividades de aprendizaje recomendadas.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Para desarrollar estas actividades utilice un cuaderno de apuntes, el ordenador, y las herramientas que considere pertinentes para trabajar.

#### 1. Lectura recomendada

- Lo invito a revisar el documento denominado: "[La negociación como método de solución de controversias internacionales](#)". Arredondo, 2019.



El texto proporcionado trata sobre el concepto de negociación y sus distintas clases, así como la importancia de utilizar la negociación como método de solución de controversias internacionales. Abarca el tema de las negociaciones internacionales como un mecanismo esencial en la solución de controversias entre los seres humanos en un mundo globalizado e interdependiente. Se mencionan dos perspectivas desde las cuales se puede entender la negociación: sociológica y jurídica. La primera se refiere a la negociación como un método de comunicación entre seres humanos para resolver un asunto de interés común, mientras que la segunda la define como una discusión entre los representantes de dos o más Estados con el propósito de llegar a un acuerdo sobre un punto de interés compartido. Se destaca, entre otras cuestiones, el papel de las negociaciones constructivas y eficaces en la gestión de las relaciones internacionales, el arreglo pacífico de las controversias y la creación de nuevas normas internacionales de conducta. Se aborda la noción de controversia, diferenciándola de una simple discrepancia. Para que exista una controversia, se requiere un grado de especificidad en su objeto y un debate o impugnación entre las partes sobre esa cuestión.

Con la lectura efectuada, seguro que usted está en la capacidad de responder a la siguiente pregunta: ¿por qué es importante utilizar la negociación como método de solución de controversias internacionales?

- b. Apreciado estudiante le invito ahora a constatar nuestros avances mediante el desarrollo de la siguiente autoevaluación.





## Autoevaluación 5

Por favor, revise detenidamente las siguientes preguntas y conteste según corresponda:

1. El conflicto no proviene necesariamente de las diferencias culturales, sino más bien se da como producto de una desigualdad \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ que conllevan.
2. Una de las fases que conforman el proceso de la mediación intercultural es determinar si el conflicto es susceptible de ser \_\_\_\_\_.
3. La teoría de John Paul Lederach, es una de las que más se adecua a las organizaciones. Este método se basa en la indagación sobre tres elementos que constituyen el fundamento del conflicto. Estos elementos son: las personas, el \_\_\_\_\_ y el \_\_\_\_\_.
4. Dentro de los conflictos ambientales se suma el avance en materia de derechos, que no solamente reconoce el derecho a un ambiente sano, libre de contaminación, sino que llega hasta el reconocimiento de la naturaleza como \_\_\_\_\_.
5. La negociación en conflictos \_\_\_\_\_ se refiere al proceso en el que están involucradas tres o más partes en la búsqueda de una solución a un conflicto.

Conteste si son verdaderos o falsos los siguientes apartados.

6. Los conflictos laborales únicamente se presentan entre el jefe y sus subordinados.
  - a. Verdadero
  - b. Falso
7. Los conflictos ambientales se presentan únicamente en sectores protegidos.
  - a. Verdadero
  - b. Falso





8. La negociación generalmente es el método primario al cual recurren los sujetos de derecho internacional para la resolución de sus disputas por medios pacíficos.
- a. Verdadero
  - b. Falso
9. Los conflictos laborales se presentan generalmente con la presencia de ciertos factores como valores distintos, intereses opuestos, mala comunicación, entre otros.
- a. Verdadero
  - b. Falso
10. La mediación en conflictos multipartes se refiere al proceso en el que únicamente un tercero neutral llamado mediador, luego de escuchar a las partes, decide la solución del conflicto y notifica a las partes.
- a. Verdadero
  - b. Falso

¡Felicitaciones! Hemos finalizado el estudio del tema de la unidad 5.

[Ir al solucionario](#)



## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 14

### Unidad 6. La cultura para la paz

En esta unidad exploraremos el concepto de cultura de paz y su importancia en la construcción de un mundo armonioso. La cultura para la paz se refiere a un enfoque que promueve valores, actitudes y comportamientos que contribuyen a la construcción de una sociedad pacífica.

Pero, ¿en qué se basa la idea de paz? Básicamente en que la paz no es simplemente la ausencia de violencia, sino también la presencia de justicia, equidad y respeto mutuo entre las personas.

#### 6.1. Definición de cultura de paz

Alguna vez se ha preguntado ¿en qué consiste la paz? La paz es algo más que la ausencia de guerra, y tiene que ver con la superación, reducción o evitación de todo tipo de violencias, y con nuestra capacidad y habilidad para transformar los conflictos, para que, en vez de tener una expresión violenta y destructiva, las situaciones de conflicto puedan ser oportunidades creativas, de encuentro, comunicación, cambio, adaptación e intercambio.

Este nuevo enfoque es el que persigue la “cultura de paz”, o “cultura para la paz”, si la entendemos como un proceso que, en primera instancia, habrá de transformar la actual “cultura de la violencia” (Fisas, 1998).



La cultura de paz es un concepto que se ha vuelto cada vez más relevante en el contexto mundial. Se refiere a un conjunto de valores, actitudes, comportamientos y prácticas que promueven la resolución pacífica de conflictos, la tolerancia, la no violencia, la igualdad de género, el respeto por los derechos humanos y la solidaridad entre los individuos y las comunidades. La cultura para la paz se centra en fomentar la comprensión, la inclusión y el diálogo como herramientas para resolver conflictos y construir relaciones pacíficas. Busca superar las divisiones y los prejuicios, promoviendo la diversidad cultural y el respeto por los derechos humanos, busca abordar las raíces profundas de los conflictos y prevenir la violencia, tanto a nivel interpersonal como a nivel estructural.

Esta cultura se sostiene de diversas prácticas y enfoques, como la educación para la paz, la resolución no violenta de conflictos, la promoción de los derechos humanos, la inclusión social y la justicia social. También se enfoca en fomentar el diálogo y el entendimiento mutuo entre diferentes culturas, religiones y grupos sociales.



La cultura de paz abarca más que conflictos a gran escala como armados o internacionales; se extiende a la vida diaria, fomentando respeto, rechazo a la violencia para resolver disputas y relaciones empáticas y cooperativas.

Es fundamental para construir sociedades más justas, equitativas y sostenibles. A través de la promoción de valores y actitudes positivas, se busca transformar las estructuras y las mentalidades que perpetúan la violencia y el conflicto. Al fomentar la cultura de paz, se crea un entorno propicio para la convivencia pacífica, el desarrollo sostenible y el respeto por la diversidad.

En conclusión, la cultura de paz es un enfoque transformador que busca promover valores y prácticas pacíficas en todos los aspectos de la sociedad. Es un llamado a la acción individual y colectiva para construir un mundo más justo y pacífico, donde los derechos humanos sean respetados y los conflictos se resuelvan de manera pacífica y constructiva.



Interesante hasta aquí este tema, ¿verdad? Continuemos.

## 6.2. Construcción de una cultura de paz en la sociedad

La construcción de la cultura de paz, es un proceso permanente, dirigido a comprender y asimilar las causas del conflicto, a plantear y crear una paz duradera mediante la priorización de la capacidad endógena, con la intención de reforzar la democracia, la capacitación de la sociedad civil y del personal local; se trata de una contribución al proceso de reconstrucción de la sociedad misma y a la consolidación del proceso de paz (Hernández, José, & Cadena, 2017). La cultura de paz en la comunidad y la sociedad es un enfoque que busca promover valores, actitudes y prácticas que fomenten la convivencia pacífica, la resolución no violenta de conflictos y el respeto mutuo entre los miembros de una comunidad o sociedad. Esta cultura de paz se basa en principios como el respeto a los derechos humanos, la justicia social, la igualdad de género, la no violencia y la participación ciudadana. En la comunidad, la cultura de paz se manifiesta a través de diversas acciones y prácticas que contribuyen a la construcción de un entorno pacífico y armonioso.

La construcción de una cultura de paz implica la adopción de enfoques y prácticas que promuevan la prevención de conflictos y la resolución pacífica de disputas. Para ello hay algunos aspectos clave a considerar, entre ellos la comunicación abierta, la promoción del diálogo constructivo y el intercambio de ideas son fundamentales para prevenir conflictos. Fomentar espacios de diálogo inclusivo y respetuoso permite abordar diferencias, resolver malentendidos y encontrar soluciones pacíficas. Así también, la educación desempeña un papel fundamental en la construcción de una cultura de paz. Es importante integrar en los programas educativos, habilidades sociales y emocionales que ayudan a prevenir y resolver conflictos de manera pacífica. También es importante y necesario, acciones que permitan el fortalecimiento de la justicia y el Estado de derecho, puesto que la construcción de una cultura de paz implica promover sistemas judiciales efectivos y justos. Es esencial garantizar el acceso a la justicia para todos, abordar la impunidad y



fomentar la confianza en las instituciones legales. La justicia equitativa y el Estado de derecho contribuyen a prevenir conflictos y ofrecer soluciones pacíficas a través de medios legales y legítimos. Promover la diplomacia y las formas pacíficas de resolución de conflictos, como la mediación y la negociación, es esencial para construir una cultura de paz. Fomentar el diálogo entre diferentes partes y buscar soluciones basadas en el consenso y el beneficio mutuo, ayuda a prevenir y resolver conflictos de manera pacífica.

La construcción de una cultura de paz en relación con la prevención de conflictos y la resolución pacífica implica promover el diálogo, la educación para la paz, la justicia equitativa, la inclusión social, el desarrollo sostenible y la diplomacia. Estos enfoques y prácticas contribuyen a prevenir la violencia, resolver disputas de manera pacífica y construir sociedades más justas y armoniosas.

¿Qué le pareció este tema? Interesante, ¿verdad?

Como lo hemos venido haciendo al final de cada semana, le animo a llevar a cabo las siguientes actividades y a completar la autoevaluación correspondiente a la unidad 6. Le deseo el mayor de los éxitos.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Lo invito a revisar el documento: [Cultura de paz y gestión de conflictos](#) Fisas, V (1998) Icaria, Unesco, Barcelona.

El artículo recomendado plantea la importancia de promover una “cultura de paz” en contraposición a la “cultura de la violencia” que ha prevalecido a lo largo de la historia. Destaca que la paz no se limita simplemente a la ausencia de guerra, sino que implica superar, reducir y evitar todo tipo de violencia. Se menciona que la



violencia institucionalizada ha existido desde hace miles de años, y con el tiempo ha adquirido nuevos elementos y tecnologías que la han vuelto aún más destructiva.

2. ¡Buen trabajo! Es momento de poner a prueba sus conocimientos respondiendo la autoevaluación que se presenta a continuación.



### Autoevaluación 6

Lea detenidamente y complete la oración con la respuesta correcta.

1. La \_\_\_\_\_ es algo más que la ausencia de guerra, y tiene que ver con la superación, reducción o evitación de todo tipo de violencias.
2. La \_\_\_\_\_ desempeña un papel fundamental en la construcción de una cultura de paz.
3. El objetivo principal de la transformación del conflicto consiste en alcanzar la \_\_\_\_\_ con la consecución de una paz justa que elimine tanto el conflicto como las causas que lo provocaron.
4. La cultura de paz se refiere a un conjunto de valores, actitudes, comportamientos y prácticas que promueven la \_\_\_\_\_ de conflictos.
5. El área de la resolución pacífica de conflictos se presenta como una ciencia \_\_\_\_\_.

Conteste si son verdaderos o falsos los siguientes apartados.

6. El objetivo fundamental de la gestión del conflicto consiste en la finalización del conflicto entre las partes de forma conjunta.
  - a. Verdadero
  - b. Falso
7. La educación para la paz supera el marco de lo extracurricular o complementario y, a través de los distintos niveles del sistema educativo, se va apostando por la educación pacífica día a día.
  - a. Verdadero
  - b. Falso



8. Las técnicas de resolución pacífica de los conflictos internacionales incluyen el proceso de negociación en el cual los actores intentan resolver un conflicto por su propia cuenta.
- a. Verdadero
  - b. Falso
9. La cultura de paz promueve la solución de conflictos únicamente en el ámbito internacional.
- a. Verdadero
  - b. Falso
10. La cultura de paz y las estrategias pacíficas de resolución de conflictos son uno de los ámbitos fundamentales en el desarrollo de la construcción de una cultura de paz en el ámbito de la sociedad internacional.
- a. Verdadero
  - b. Falso

Felicidades, ha culminado la autoevaluación 6. Recuerde que, si existen dudas, es recomendable volver a revisar lo aprendido.

[Ir al solucionario](#)



## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 15

### Unidad 7. Otros mecanismos alternativos de resolución de conflictos

En esta unidad, nos enfocaremos en el estudio de otros mecanismos de resolución de conflictos que son ampliamente utilizados en el ámbito nacional e internacional para la búsqueda de soluciones pacíficas y justas. Además de la negociación y mediación, que examinamos previamente, exploraremos dos métodos adicionales: la conciliación y el arbitraje.

#### 7.1. Conciliación

La conciliación es un proceso voluntario en el cual las partes involucradas en un conflicto acuden a un tercero neutral, el conciliador, para que los ayude a identificar los problemas subyacentes, facilite la comunicación y explore opciones de solución. El objetivo principal de la conciliación es llegar a un acuerdo aceptable para las partes, impidiendo así el litigio o la judicialización del conflicto.

Se ha definido como el proceso por el cual dos o más partes recurren a un tercero neutral para que promueva el diálogo y ayude a las partes encontrar solución a sus controversias. El conciliador tiene la facultad de sugerir opciones de solución, pero las partes retienen en sí el poder de decisión del acuerdo final (Romero, S., 2023).





La (Ley de Arbitraje y Mediación, 2006) en el artículo 55 ha definido la conciliación extrajudicial como un mecanismo alternativo para la solución de conflictos. Y concibe a la mediación y la conciliación extrajudicial como sinónimos.

Es importante conocer las características que revisten a la conciliación (Guzmán, 1999), ha señalado las siguientes: en primer lugar, que estemos frente a un conflicto existente, establece que la conciliación es fundamentalmente una negociación y bajo este presupuesto sin negociación no existe conciliación, en la conciliación existe la participación de un tercero que no es juez ni árbitro y, que da especial importancia en recuperar la relación entre las partes, para ello utiliza sus cualidades con el fin de lograr que las partes consigan una solución propia. Por otro lado, las partes deciden libremente acudir a este proceso; sin embargo, dependiendo de la legislación, este podría ser un requisito obligatorio en los procesos judiciales, pero aun cuando las partes acudan por ley a una conciliación, no están obligadas a llegar a un acuerdo, es un procedimiento flexible e informal. Los procesos de conciliación no suponen etapas obligatorias ni instancias. Las pruebas no requieren de las formalidades propias del proceso judicial, dado que no existe un juez que les tenga que dar mérito. La participación activa de las partes hace de la conciliación un proceso informal y práctico, donde se llegará a un acuerdo según la voluntad de las mismas. Llegar a un acuerdo no es obligatorio. Finalmente, el llegar a un acuerdo supone el resultado del papel facilitador, del conciliador y de la decisión de las partes.

La conciliación, como mecanismo alternativo de resolución de conflictos, se ha convertido en una herramienta poderosa y efectiva en diversos entornos. En un mundo donde los conflictos son inevitables, encontrar formas pacíficas y colaborativas de resolver disputas es esencial para promover la armonía y el entendimiento mutuo. La conciliación ofrece precisamente eso al proporcionar un espacio neutral y facilitar la comunicación entre las partes en conflicto, con el objetivo de llegar a un acuerdo satisfactorio. A través de este proceso voluntario, las partes involucradas tienen la oportunidad de tomar el control de su situación y buscar soluciones personalizadas, evitando así los procedimientos judiciales prolongados y costosos. La



confidencialidad y la flexibilidad son características de la conciliación, que promueven una resolución efectiva de los conflictos y un restablecimiento de la paz y la armonía entre las partes involucradas.

Además, la conciliación busca preservar las relaciones entre las partes involucradas. A menudo, las disputas generan tensiones y resentimientos que pueden perjudicar las relaciones a largo plazo. La conciliación busca abordar estos problemas, promoviendo la empatía, la comprensión y la cooperación, lo que permite encontrar soluciones que no solo resuelvan el conflicto actual, sino que también sienten las bases para una relación futura más sólida y armoniosa.

En conclusión, la conciliación emerge como un mecanismo altamente efectivo y mejora para la resolución de conflictos en diversos contextos. Su enfoque voluntario, colaborativo y centrado en el acuerdo permite a las partes involucradas tomar el control de su situación y buscar soluciones personalizadas.

## 7.2. Arbitraje

El arbitraje ha sido definido por la (Real Academia Española, 2023) como el procedimiento extrajudicial para resolver conflictos de intereses mediante sometimiento de las partes, por mutuo acuerdo, a la decisión de uno o varios árbitros.

El arbitraje es un procedimiento formal e idóneo que conduce a una decisión vinculante por parte de un tribunal arbitral neutral, susceptible de ser ejecutada de conformidad con las normas de arbitraje nacionales y tratados internacionales; en el cual, las partes determinan el clausulado de la contratación que los vincula o el derecho o reglas de derecho que las regirá, pactan el arbitraje con el objetivo de prever el desenvolvimiento de las relaciones entre las partes, atenuar o eliminar riesgos, establecer un régimen previsible y hasta cierto punto controlado, en caso de disputas para administrarlas y resolverlas; así como los aspectos formales, subrayan el



carácter último y definitivo del dictamen arbitral, y en general lo que buscan resolver, sin intervención de la justicia estatal (Córdova, Ochoa, & Durán, 2019).

Así mismo, la (Ley de Arbitraje y Mediación, 2006) en el artículo 1, ha realizado una breve definición de acuerdo a lo siguiente: 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.

En el contexto de la resolución de conflictos, la (Ley de Arbitraje y Mediación, 2006) establece que existen dos formas principales de arbitraje: el arbitraje administrado y el arbitraje independiente. A continuación, se detallan cada uno de ellos:

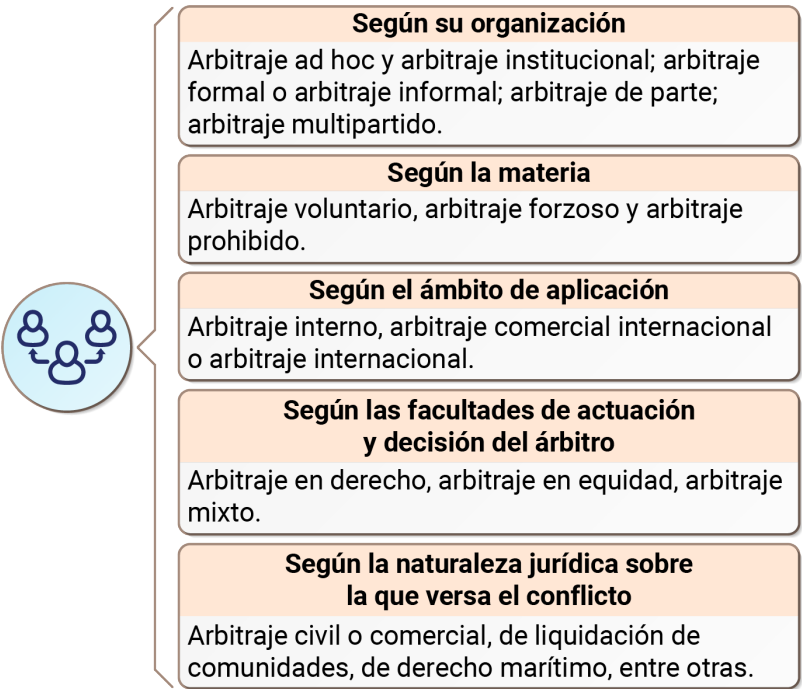
- **Arbitraje administrado:** es aquel en el que las partes en conflicto acuden a una institución o entidad especializada para que administre y supervise el proceso de arbitraje. Estas instituciones, como por ejemplo el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio o centros de arbitraje y mediación de distintas universidades del país, brindan servicios y reglas específicas para llevar a cabo el arbitraje de manera eficiente.
- **Arbitraje independiente:** también conocido como arbitraje *ad hoc*, es aquel en el que las partes en conflicto acuerdan llevar a cabo el arbitraje sin la intervención de una institución administradora. En este caso, las partes tienen mayor autonomía y flexibilidad para determinar las reglas y procedimientos aplicables. No obstante, deben regirse a las leyes que rigen cada país para el efecto.

Sin embargo, la doctrina en palabras de (Romero & Díaz, 2016) ha establecido distintos tipos de arbitraje que se muestra en la figura 4.



**Figura 4**

*Tipos de arbitraje*



*Nota.* Adaptado de *El arbitraje interno y comercial internacional* [Ilustración], por Romero, A.; Díaz, J., 2016, Ediciones Universidad Católica de Chile.

En Ecuador se ha establecido conforme a la (Ley de Arbitraje y Mediación, 2006) la capacidad para acudir al arbitraje, con ello podrán someterse al arbitraje las personas naturales o jurídicas que tengan capacidad para transigir, sin embargo, para que las diferentes entidades que conforman el sector público puedan someterse al arbitraje, además de cumplir con los requisitos que establece la ley, tendrán que cumplir los requisitos adicionales, como la existencia de un convenio arbitral en el cual la relación jurídica, a la cual se refiere el convenio, deberá ser de carácter contractual. Es importante destacar que el convenio arbitral que obliga a las partes a acatar el laudo que se expida, impide someter el caso a la justicia ordinaria.

Una de las principales ventajas del arbitraje es que permite a las partes tener mayor control sobre el proceso y la elección de los árbitros, quienes suelen ser expertos en la materia en conflicto. Además, el arbitraje ofrece flexibilidad en cuanto a las reglas y procedimientos, lo que permite adaptar el proceso a las necesidades específicas del caso.

Otra ventaja del arbitraje es su capacidad para resolver disputas transnacionales, ya que puede adaptarse a las leyes y ajustarse a diferentes jurisdicciones. Esto es especialmente relevante en el contexto de los negocios internacionales, donde las partes pueden pertenecer a diferentes países y desean evitar conflictos jurisdiccionales complicados.

### **¿Usted ha podido identificar otras ventajas del uso del arbitraje?**

Finalmente, como se ha podido observar en líneas anteriores, el arbitraje es un mecanismo efectivo de resolución de conflictos que ofrece una alternativa al sistema judicial tradicional. A través del arbitraje, las partes en disputa pueden resolver sus diferencias de manera más rápida, flexible y confidencial. Ofrece una alternativa valiosa y eficiente para resolver conflictos en una amplia gama de áreas, desde disputas comerciales hasta asuntos laborales y de seguridad.



### **Actividades de aprendizaje recomendadas**

Reforcemos el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.

#### **1. Lecturas recomendadas:**

- a. Le invito a revisar el documento: [La conciliación: principales antecedentes y características](#). Guzmán, C. (1999). UNIRIOJA. ES.

En general, el texto proporciona una descripción clara y concisa de la conciliación, detallando sus antecedentes, así como los principios que revisten este método alternativo



como es la equidad, veracidad, buena fe, entre otros; también detalla sus características especiales, esto es que haya un conflicto existente, que exista la participación de un tercero, las partes acuden libremente al proceso, entre otras cuestiones propias de la conciliación que le permitirán comprender cuál es su alcance y aplicación.

- b. Le invito a revisar el libro: [El arbitraje interno y comercial internacional \(parte general\) Romero](#). A, Díaz, J. (2016). pp. 1 - 23.

Mediante la lectura del capítulo 1 sobre el arbitraje como mecanismo de solución de conflictos, usted podrá conocer como se ha definido desde la doctrina, así como ciertos tipos de arbitraje identificados en razón de la materia, naturaleza jurídica, entre otras. Adicional a ello, podrá comprender las diferencias entre el arbitraje en donde las partes involucradas en el conflicto acuerdan someter su disputa a un árbitro o un tribunal de árbitros; y, en la justicia ordinaria, las partes llevan su disputa ante los tribunales judiciales del sistema legal, estatal o federal, entre otras diferencias que, por su naturaleza, revisten a cada mecanismo.

2. ¡Buen trabajo! Ha culminado el estudio de la unidad 7. Lo invito a realizar la autoevaluación que se presenta a continuación.



### Autoevaluación 7

Lea detenidamente y complete la oración con la respuesta correcta.

1. La Ley de Arbitraje y Mediación concibe a la mediación y la conciliación extrajudicial como \_\_\_\_\_.
2. La conciliación es el proceso por el cual dos o más personas en conflicto logran restablecer su relación, gracias a la \_\_\_\_\_ denominado conciliador.



3. Entre las características de la conciliación se señalan las siguientes: conflicto existente, la conciliación es fundamentalmente una negociación, participación de un tercero, \_\_\_\_\_, el procedimiento es flexible e informal, llegar a un acuerdo no es obligatorio, el proceso es coordinado por el conciliador.
4. Entre los principios de la conciliación encontramos la \_\_\_\_\_ que supone la solución pronta y rápida del conflicto.
5. Una de las ventajas de la conciliación es la \_\_\_\_\_ que se refiere a que al adoptarse un acuerdo con rapidez los costos de proceso son bajos.

Lea detenidamente las siguientes afirmaciones y conteste verdadero o falso según corresponda.

6. 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.
  - a. Verdadero
  - b. Falso
7. En el contexto de la resolución de conflictos existen dos formas principales de arbitraje: el arbitraje administrado y el arbitraje independiente.
  - a. Verdadero
  - b. Falso
8. El arbitraje administrado es también conocido como arbitraje ad hoc.
  - a. Verdadero
  - b. Falso
9. Según el ámbito de aplicación, el arbitraje puede ser formal o informal.
  - a. Verdadero
  - b. Falso



10. El convenio arbitral que obliga a las partes a acatar el laudo que se expida, impide someter el caso a la justicia ordinaria.

- a. Verdadero
- b. Falso

¿Qué tal le fue en esta última autoevaluación? Seguro que excelente y que se encuentra satisfecho con los logros alcanzados.

[Ir al solucionario](#)





## Resultado de aprendizaje 1:

Comprende la diferencia entre negociación y mediación, y las aplica a conveniencia.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 16

### Actividades finales del bimestre

Apreciados estudiantes, nos acercamos a la culminación del segundo bimestre, por lo tanto, durante esta semana, es importante reforzar los conocimientos realizando una retroalimentación de los contenidos establecidos en la unidad 4, 5, y 6.

¡Qué bien! Hemos concluido con el estudio de todos los temas preparados para la asignatura, estrategias de negociación y mediación, por lo cual le sugiero reforzar sus conocimientos realizando las siguientes actividades recomendadas finales.



#### Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Leer comprensivamente los resúmenes elaborados en cada una de las unidades estudiadas.
2. Revisar las autoevaluaciones realizadas en cada una de las unidades estudiadas.

¡Muchos éxitos en sus estudios!





## 4. Solucionario

### Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	El conflicto es una diferencia de intereses, opiniones o necesidades entre dos o más partes.
2	F	Un conflicto latente es una situación en la que existe una percepción de desacuerdo o incompatibilidad de intereses, pero esta no ha llevado a un comportamiento agresivo o confrontacional.
3	V	Los conflictos de intereses surgen cuando las partes tienen necesidades o deseos que no pueden ser satisfechos simultáneamente.
4	V	El conflicto abarca aspectos relacionados con las personas, los procesos y los problemas involucrados que ayudan a comprender y abordar el conflicto de manera integral.
5	V	La teoría de juegos puede ser una herramienta para resolver conflictos, ya que se basa en la confianza mutua entre las partes.
6	V	Los conflictos pueden ser un motor para el cambio y la innovación dentro de las organizaciones, desafiando el statu quo y fomentando el crecimiento.
7	a	La teoría del conflicto explora las causas y complejidades del conflicto, aplicándose en distintas áreas del conocimiento para su comprensión y gestión.
8	b	Los microconflictos se producen de persona a persona debido a las diferencias individuales en opiniones, valores o intereses, que pueden surgir en interacciones cotidianas.
9	a	Para la toma de decisiones es fundamental tener claros tres elementos clave: el sujeto que decide, las alternativas disponibles y los criterios que guiarán la elección entre esas alternativas.
10	b	La teoría de juegos cooperativos estudia cómo los individuos interactúan estratégicamente para alcanzar metas compartidas de manera inteligente.



[Ir a la autoevaluación](#)



## Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	El principio "el significado de toda comunicación es la respuesta que suscita" en la PNL y mediación subraya la importancia de enfocarse en los resultados deseados como objetivo principal, asegurando una comunicación efectiva y orientada hacia la resolución de conflictos.
2	V	El proceso de comunicación en negociación y mediación es crucial porque facilita la comprensión mutua entre las partes, permitiendo un intercambio claro y efectivo de información y puntos de vista.
3	F	La negociación también implica la consideración de diversos factores como emociones, intereses subyacentes, contextos culturales y dinámicas de poder.
4	V	La importancia de la comunicación en la negociación es tal que sin ella no puede haber mediación efectiva. La falta de comunicación compromete tanto la negociación directa como la mediación, ya que la comprensión mutua es esencial para resolver conflictos de manera satisfactoria.
5	V	La Programación Neurolingüística mejora la comunicación al personalizar el lenguaje según las necesidades individuales, fomentando así la comprensión mutua y una visión compartida al ayudar a apreciar diferentes perspectivas y minimizar diferencias.
6	Mediación	El principio "el significado de toda comunicación es la respuesta que suscita" en la PNL y mediación subraya la importancia de enfocarse en los resultados deseados como objetivo principal, asegurando una comunicación efectiva y orientada hacia la resolución de conflictos.
7	Conciencia sensorial	La PNL se basa en cuatro pilares fundamentales: la compenetración o rapport, conciencia sensorial, enfoque en resultados y comportamiento flexible, que son clave para su aplicación efectiva en comunicación y desarrollo personal.
8	Verbales y no verbales	Los comportamientos interpersonales, verbales y no verbales son componentes esenciales de las habilidades sociales y de comunicación porque nos permiten influir de manera positiva en nuestras interacciones, obteniendo resultados favorables y minimizando efectos no deseados.
9	Escucha activa	La escucha activa es crucial en la comunicación porque implica dedicar atención plena a quien habla mediante gestos,



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
		contacto visual y respuestas apropiadas, fomentando una comprensión profunda y una conexión efectiva.
10	Persuasión	Las técnicas de persuasión, como apelar a las emociones, la credibilidad y la autoridad, se destacan por su efectividad en influir en las decisiones de las personas.

[Ir a la autoevaluación](#)



### Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La negociación es el proceso mediante el cual las partes involucradas en un conflicto intentan llegar a un acuerdo mutuamente aceptable sin la intervención de un tercero neutral, gestionando directamente sus diferencias y buscando soluciones consensuadas.
2	c	La negociación distributiva, también llamada "negociación competitiva" o "ganar-perder", se caracteriza por una visión en la que los recursos disponibles son limitados y las partes compiten para maximizar sus propios beneficios, a menudo a expensas de la otra parte.
3	a	La negociación integrativa se conoce como negociación colaborativa o de "ganar-ganar" porque busca soluciones que beneficien a todas las partes involucradas. En este enfoque, se trabaja en conjunto para encontrar acuerdos que maximicen el valor y satisfagan los intereses de todos, en lugar de competir por una cantidad fija de recursos.
4	b	Negociar de forma competitiva incluye plantear el caso de forma ventajosa porque esto permite destacar los puntos fuertes de tu posición, persuadiendo a la otra parte y aumentando tus posibilidades de obtener un mejor resultado.
5	c	Negociar de forma colaborativa debe ser amplio, eficiente y duradero porque se busca explorar todas las opciones disponibles, optimizar los recursos y soluciones, y establecer acuerdos sostenibles que beneficien a todas las partes a largo plazo.
6	V	Antes de comenzar una negociación, debemos elegir el estilo de negociación y establecer nuestros límites para poder abordar la discusión de manera estratégica, manteniendo claros nuestros objetivos y sabiendo hasta dónde estamos dispuestos a ceder.
7	V	La preparación de la negociación incluye definir el punto de arranque, valor objetivo, punto de apertura y campo de juego porque estos elementos ayudan a establecer una estrategia clara.
8	F	La negociación es una herramienta versátil utilizada en diversos contextos, desde conflictos internacionales hasta disputas personales y laborales.
9	F	Separar a las personas del problema significa abordar el conflicto de manera objetiva sin personalizarlo, manteniendo la comunicación abierta y enfocada en el problema en sí.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	V	Cualquier tipo de negociación debe buscar que el acuerdo sea justo y satisfaga los intereses de ambas partes para evitar conflictos futuros. Si los acuerdos no son equitativos, es probable que surjan resentimientos y desacuerdos no resueltos, lo que puede llevar a conflictos latentes o patentes más adelante.

[Ir a la autoevaluación](#)



# Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	De acuerdo a las proyecciones climáticas, es prácticamente seguro que se produzcan temperaturas extremas calientes, más frecuentes y frías, menos frecuentes en la mayoría de las zonas continentales.
2	c	De acuerdo al IPCC (2014) para América Central y América del Sur la transmisión de enfermedades por vectores representa un riesgo clave.
3	a	Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el cambio climático causará cerca de 250 000 muertes adicionales al año entre 2030 y 2050, principalmente debido a fenómenos como olas de calor más intensas, enfermedades transmitidas por vectores y eventos climáticos extremos.
4	a	Este aumento podría tener efectos devastadores en la seguridad alimentaria global y en la economía agrícola.
5	b	Este efecto puede tener graves consecuencias en la disponibilidad de agua para diversos usos, incluyendo el abastecimiento de agua potable, la agricultura y la generación de energía hidroeléctrica.
6	V	Este escenario representa un riesgo significativo para la seguridad hídrica global y para la gestión sostenible de los recursos hídricos.
7	F	Este aumento en la intensidad de los fenómenos meteorológicos extremos es una preocupación importante en el contexto del cambio climático.
8	V	Casi toda el área continental de la región (90%) sufrirá permanentemente eventos de calor que solamente se han experimentado cada 700 años. Este escenario ilustra el impacto potencialmente catastrófico del cambio climático en la región.





Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	V	Este incremento tendría importantes consecuencias para las zonas costeras, aumentando el riesgo de inundaciones y afectando la infraestructura y las comunidades vulnerables.
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Preparación de mediación.</li> <li>b. Presentación y reglas.</li> <li>c. Exposición de posiciones y recogida de información.</li> <li>d. Generación de opciones.</li> <li>e. Propuesta de soluciones.</li> <li>f. Cierre y seguimiento.</li> </ul>	El proceso de mediación debe cumplir un proceso ordenado, para lograr un acuerdo exitoso

[Ir a la autoevaluación](#)



## Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	social y política	El conflicto no siempre surge exclusivamente de diferencias culturales, sino que puede ser resultado de desigualdades sociales y políticas que subyacen y contribuyen a tensiones y discordias entre grupos o individuos.
2	mediado	Determinar si el conflicto es susceptible de ser mediado es crucial en la mediación intercultural para evaluar la viabilidad y la efectividad del proceso, asegurando que las diferencias culturales se abordan de manera constructiva y respetuosa.
3	el problema el proceso	La teoría de John Paul Lederach es adecuada para las organizaciones porque se enfoca en investigar y entender los elementos fundamentales del conflicto: las personas involucradas, los problemas específicos y los procesos subyacentes. Esto facilita un enfoque integral y efectivo para la gestión y resolución de conflictos dentro de las organizaciones.
4	sujeto de derechos	Dentro de los conflictos ambientales, el avance en materia de derechos no solo reconoce el derecho a un ambiente sano y libre de contaminación, sino que también ha evolucionado hacia el reconocimiento de la naturaleza como sujeto de derechos, ampliando así la protección y consideración ética hacia el entorno natural.
5	multipartes	La negociación en conflictos multipartes se refiere al proceso donde tres o más partes buscan activamente una solución consensuada para resolver un conflicto, implicando coordinación y equilibrio de intereses diversos.
6	F	Los conflictos laborales pueden surgir entre diferentes niveles y roles dentro de una organización, no solo entre jefes y subordinados. Pueden ocurrir entre compañeros de trabajo, departamentos y otras relaciones laborales.
7	F	Los conflictos ambientales pueden ocurrir en cualquier lugar donde existan intereses y recursos naturales en disputa, no solo en áreas protegidas. Estos conflictos pueden involucrar comunidades locales, empresas y gobiernos en cualquier entorno geográfico.
8	V	La negociación es el método primario en el derecho internacional porque permite a los estados resolver sus disputas de manera pacífica mediante el diálogo y el compromiso mutuo, promoviendo así la estabilidad y la cooperación entre naciones.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	V	Los conflictos laborales suelen surgir debido a valores divergentes, intereses opuestos, mala comunicación y otros factores que generan tensiones entre empleados, empleadores o ambos, afectando el ambiente laboral y la productividad.
10	F	En la mediación, el mediador no decide la solución del conflicto; en su lugar, facilita la comunicación entre las partes para que ellas mismas puedan llegar a un acuerdo mutuamente aceptable. Esto es especialmente importante en conflictos multipartes, donde se necesita colaboración y consenso entre muchas partes diferentes.

[Ir a la autoevaluación](#)



## Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	Paz	La paz va más allá de la ausencia de guerra, ya que implica la superación, reducción o prevención de cualquier forma de violencia, promoviendo así condiciones de armonía, justicia y bienestar para todos.
2	Educación	La educación es fundamental en la construcción de una cultura de paz porque promueve valores de tolerancia, entendimiento mutuo y resolución pacífica de conflictos, preparando a las generaciones futuras para contribuir positivamente a la sociedad.
3	Finalización del conflicto	El objetivo principal de la transformación del conflicto es lograr una paz justa que no solo ponga fin al conflicto, sino que también aborde y elimine las causas subyacentes que lo generaron, asegurando condiciones estables y equitativas a largo plazo.
4	Resolución pacífica	La cultura de paz abarca valores, actitudes, comportamientos y prácticas que fomentan la resolución pacífica de conflictos, creando condiciones para la convivencia armónica y el desarrollo humano sostenible.
5	Inexacta	El área de la resolución pacífica de conflictos se presenta como una ciencia inexacta debido a la complejidad de los factores humanos, sociales y políticos involucrados, que hacen que los resultados sean difíciles de predecir o estandarizar.
6	F	La gestión del conflicto no siempre busca finalizar el conflicto, sino más bien gestionarlo de manera que se minimicen sus impactos y se encuentren soluciones viables.
7	V	La educación para la paz va más allá de lo extracurricular al integrarse en todos los niveles del sistema educativo, promoviendo valores y prácticas de convivencia pacífica como parte fundamental del aprendizaje diario.
8	F	Las técnicas de resolución pacífica de conflictos internacionales, como la negociación, generalmente involucran la participación de terceros neutrales o mediadores para facilitar el proceso de búsqueda de soluciones consensuadas entre las partes en conflicto.
9	F	La cultura de paz busca promover la solución de conflictos en todos los niveles, desde lo interpersonal hasta lo internacional, mediante estrategias pacíficas y constructivas.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	V	La cultura de paz y las estrategias pacíficas de resolución de conflictos son fundamentales para construir una cultura de paz en la sociedad internacional, promoviendo la cooperación, la justicia y la armonía globalmente.

[Ir a la autoevaluación](#)



## Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	Sinónimos	La Ley de Arbitraje y Mediación a veces trata la mediación y la conciliación extrajudicial como términos similares, aunque en general la mediación implica un tercero facilitador para llegar a un acuerdo, mientras que la conciliación puede ser un proceso más amplio que incluye métodos similares de resolución de disputas.
2	Intermediación de un tercero	La conciliación es crucial porque facilita la restauración de relaciones entre partes en conflicto a través de la intervención neutral y facilitadora de un conciliador, promoviendo así acuerdos mutuamente aceptables y evitando escaladas legales más adversas.
3	Aceptación	La conciliación se distingue por ser un proceso flexible e informal donde un tercero neutral (el conciliador) facilita negociaciones entre las partes en conflicto, con la participación voluntaria de estas para alcanzar acuerdos aceptados mutuamente, sin imposición de obligaciones legales.
4	Celeridad	La celeridad en la conciliación asegura una solución rápida y eficiente del conflicto, promoviendo la resolución sin demoras innecesarias y facilitando acuerdos oportunos entre las partes involucradas.
5	Economía	La conciliación ofrece ventajas económicas al reducir los costos procesales gracias a la rápida adopción de acuerdos, evitando gastos prolongados en litigios judiciales.
6	Verdadero	El sistema arbitral ofrece a las partes una alternativa para resolver sus disputas mediante tribunales de arbitraje o árbitros independientes, permitiendo una solución consensuada y fuera del sistema judicial tradicional.
7	Verdadero	En la resolución de conflictos, el arbitraje se divide principalmente en administrado e independiente, ofreciendo flexibilidad y opciones adaptadas a las necesidades específicas de las partes involucradas.
8	Falso	El arbitraje administrado es conocido como arbitraje institucional, mientras que el arbitraje ad hoc se refiere al procedimiento independiente o no administrado por instituciones.
9	Falso	



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
		El arbitraje puede adaptarse según las necesidades y complejidades del caso, permitiendo procesos más formales o informales según lo acordado por las partes.
10	Verdadero	El convenio arbitral obliga a las partes a aceptar y cumplir con el laudo arbitral, excluyendo la posibilidad de recurrir a los tribunales ordinarios para resolver la disputa.

[Ir a la autoevaluación](#)





## 5. Referencias Bibliográficas

- Real Academia Española. (2023). Obtenido de <https://dle.rae.es/persuasi%C3%B3n>
- Santander Universidades. (2022). Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/tecnicas-de-persuasion.html>
- Alcaraz Cañete, J. C., & Lorenzo Aguilar, J. (2016). *El mediador en conflicto*. Tébar Flores.
- Andalucía emprende, F. p. (2016). *Biblioteca virtual UNIPAP*. Obtenido de <https://bibliotecavirtualunipap.wordpress.com/finanzas/estrategias-de-negociacion/>
- Azar, C. (2023). Etapas de la mediación. *Curso de mediación de Oaxaca*.
- Bravo Molina, P., Bravo Silva, P., & Bravo Silva, D. (2019). La comunicación como variable determinante en el proceso de negociación. *CE Contribuciones a la Economía*.
- Centro Virtual Cervantes. (2023). Obtenido de [https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/argumentacion.htm](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/argumentacion.htm)
- Córdova, K., Ochoa, A., & Durán, A. (2019). Algunas consideraciones sobre la mediación y arbitraje. *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Cortés, D. (2023). *CEUPE*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/negociacion-una-forma-de-resolver-los-conflictos.html#:~:text=Una%20negociaci%C3%B3n%20es%20una%20forma,el%20conflicto%20por%20la%20fuerza> .





Díez, E. (2004). *Interculturalidad, convivencia y conflicto*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1138352.pdf>

Domínguez-Vilches, E., & Gil-Cerezo, M. (2014). La mediación ambiental en la gestión de conflictos socioambientales asociados a políticas de ordenación territorial y desarrollo sostenible: Estudio de casos en el ámbito español. *Revista de Estudios Regionales*, 163-188.

Fanjul, E. (2020). Obtenido de [https://iberglobal.com/files/2020/negociacion\\_intercultural\\_A.pdf](https://iberglobal.com/files/2020/negociacion_intercultural_A.pdf)

Figueroba, A. (27 de octubre de 2022). Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com/social/teoria-de-juegos>

Fisas, V. (1998). Cultura de paz y gestión de conflictos. En V. Fisas. Barcelona: Icaria/ NESCO. Obtenido de [https://escolapau.uab.cat/img/programas/cultura/una\\_cpaz.pdf](https://escolapau.uab.cat/img/programas/cultura/una_cpaz.pdf)

Flores, E., Garcia, M., Calsina, W., & Yapuchura, A. (2016). Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682016000200001&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682016000200001&script=sci_abstract)

Flores, R. (2015). Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/52707/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/52707/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

GENERALITAT VALENCIANA CONSELLERIA DE CULTURA, EDUCACIÓ Y ESPORT. (2023). Obtenido de <https://ceice.gva.es/orientados/profesorado/descargas/la%20mediacion%20en%20la%20resolucion%20de%20conflictos.pdf>

Gómez, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Málaga: Universidad Internacional de Andalucía.

Gonzalez , A., Reyes , J., & Flores, G. (2023). *Universidad Autónoma del estado de Hidalgo*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/m1.html>



Gutiérrez, G. (3 de marzo de 2014). *Teoría de la toma de decisiones*.

*Definición, etapas y tipos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>

Guzmán, C. (1999). *UNIRIOJA.ES*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5002590.pdf>

Hernández, L., & Manasía, N. (2023). Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-62682005000300004&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-62682005000300004&lng=es&tlng=es)

Hernández, I., José, L., & Cadena, M. (2017). *Cultura de Paz: Una Construcción educativa aporte teórico*. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 149-172. jurídico, D. p. (2023). Obtenido de <https://dpej.rae.es/lema/mediaci%C3%B3n> Ley de Arbitraje y Mediación . (2006).

López Mira, E. (2015). Programación neurolingüística en el abordaje del conflicto y de la comunicación. Universidad Internacional de Andalucía.

Máster de la Cámara de Comercio de Valencia. (2022). Obtenido de <https://www.master-valencia.com/empresas/estrategias-de-negociacion/>

Palomeque, M. P. (2010). Teoría de las decisiones. *Perspectivas*, 227-240.

Parra de Párraga, E. (2004). La teoría de juegos en la negociación: ¿jugando? *Revista de Ciencias Sociales*, 172-188.

Peiró, R. (01 de enero de 2022). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/teoria-del-conflicto.html>

Pérez, J. (2015). Cultura de paz y resolución de conflictos: la importancia de la. *Ra Ximhai*, 109-131.



Petzold, M. (2019). La negociación distributiva y colaborativa como mecanismos alternos de resolución de conflictos. *Revista Pensamiento Gerencial*.

Prevencionintegral&ORP. (2020). *Prevención Integral*. Obtenido de <https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2020/07/22/tipos-conflictos-organizacionales-posibles-causas>

Real Academia Española. (2023). Obtenido de <https://dle.rae.es/conflicto>

Romero, A., & Díaz, J. (2016). *El arbitraje interno y comercial internacional (Parte general)*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Romero, S. (2023). *Conciliación: procedimiento y técnicas de conciliación*. Obtenido de <https://cejamericas.org/wp-content/uploads/2020/09/27conciliacionperu.pdf>

Sayas, R. (2015). Conflicto. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*.

Sepúlveda, A. (2023). Obtenido de <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/handle/CLACSO/4773>

UNIR REVISTA. (2020). *UNIR*. Obtenido de <https://www.unir.net/educacion/revista/mediador-intercultural/#:~:text=La%20mediaci%C3%B3n%20intercultural%20es%20aquella,por%20causa%20de%20estas%20diferencias>

Universidad de Champagnat - Licenciatura en RR.HH. (2020). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-conflicto-en-las-organizaciones/>

Viana, M. I. (2015). *La mediación: características, modelos, proceso, técnicas y herramientas de la persona mediadora, y límites a la mediación*. Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/39775/La%20Mediación,%20características,%20modelos,%20proceso,%20técnicas%20o%20herramientas%20de%20la%20persona%20mediadora%20y%20límites%20a%20la%20mediación.pdf?sequence=1>



Zendesk. (2022). Zendesk. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-un-conflicto-laboral/>

