HAL
open science

Sobre la negociación a la mediación: herramientas para tratar los conflictos en la escuela del siglo XXI

Jesús Fernando Pérez Lorenzo

To cite this version:

Jesús Fernando Pérez Lorenzo. Sobre la negociación a la mediación: herramientas para tratar los conflictos en la escuela del siglo XXI. Voces de la Educación , 2020. hal-02505979

HAL Id: hal-02505979

https://hal.science/hal-02505979

Submitted on 12 Mar 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Sobre la negociación a la mediación: herramientas para tratar los conflictos en la escuela del siglo XXI
On mediation negotiation: tools to treat conflicts in the school of the 21st century

Jesús Fernando Pérez Lorenzo[1]

[1]Universitaria de Osuna, adscrita a la Universidad de Sevilla, email: jesusfpl@euosuna.org
https://orcid.org/0000-0002-3400-2229

Resumen: Para Pruitt y Carnevale (1993 la negociación es una discusión entre dos o más partes que desean resolver intereses incompatibles. De dicha definición se desprende que el proceso de negociación tiene su razón de ser desde el momento en que las partes quien prolongar la relación que precisamente les ha llevado a la situación de conflicto. Si no existiera la situación conflictiva, no tendría razón de ser el proceso de negociación.
Palabras clave: conflicto escolar, interdependencia, mediación, motivación, negociación.

Abstract: For Pruitt and Carnevale (1993), negotiation is a discussion between two or more parties that wish to resolve incompatible interests. From this definition it follows that the negotiation process has its raison d'être from the moment the parties want to prolong the relationship that has precisely led them to the conflict situation. If the conflict situation did not exist, there would be no reason to be the negotiation process.
Key words: interdependence, mediation, motivation, negotiation, school conflicto.

Recepción: 6 de agosto 2019
Aceptación: 27 de diciembre 2019

Forma de citar: Pérez Lorenzo, J. (2020). Sobre la negociación a la mediación: herramientas para tratar los conflictos en la escuela del siglo XXI. *Voces De La Educación, 5(9)*, 40-51.

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

Elementos que van a definir la negociación

Para Putnam y Poole (1987) hay una serie de elementos que van a definir la negociación:

- Relación de interdependencia entre las partes.
- Relación motivacionalmente contradictoria.
- Tanto el conflicto como la negociación están influenciados por las relaciones de poder que puedan llegar a generarse.
- La negociación va a depender de forma mayoritaria de las impresiones que tienen las partes sobre ella.

Medina y Munduate, (2005) establecen como características propias de la negociación:

- La existencia de dos o más partes implicadas.
- La aparición de un conflicto de intereses subyacente.
- La existencia de una cierta relación de poder entre las partes.
- La declaración por parte de las partes implicadas, de la voluntad de llegar a un acuerdo
- La manifestación de un proceso sistemático de ofertas y contraofertas que protagonizan la fase más relacional de la negociación.
- La existencia de aspectos tangibles e intangibles, es decir, aspectos materiales (por ejemplo económicos) y psicológicos y sociales (por ejemplo actitudes y emociones).

Introducción

Podemos hablar de dos tipos elementales de negociación: la llamada distributiva, competitiva, posicional o la de ganar-perder, y la integrativa, también denominada cooperativa o negociación ganar-ganar. En la primera de ellas, la distributiva, si una de las partes gana, la otra tiene necesariamente que perder. Este tipo de negociación suele darse en procesos de negociación donde lo único importante son los costos materiales, es decir; suele darse cuando se tratan aspectos eminentemente cuantitativos. De ello se deriva que

los resultados de esta tipología de negociación van a ser siempre negativos puesto que hay una lucha de intereses. No descubrir información y distorsionar la verdad son estrategias básicas que los actores de este proceso deben hacer suyas. Este primer tipo de negociación presenta una serie de estrategias o de prescripciones que permitirán afrontar la tarea de manera más sencilla.

Habilidades imprescindibles que todo proceso de negociación comporta

Los ya citados Munduate y Medina (2011) establecen las siguientes:

- Planificar la oferta con la que se abre la negociación[1].
- Someterse a los ritos de la negociación. El proceso lleva intrínseco el concepto de compra y de trato. El valor con el que se abre ha de ser alto; mucho más alto de lo que se espera conseguir[2].
- Si la información de la que se dispone es buena, se debe efectuar la primera oferta. De manera tradicional se ha establecido que es mejor dejar que el otro haga la primera oferta, ya que de esta manera se obtiene una información que puede resultar trascendental para el desarrollo del proceso negociador así como de los deseos del otro[3].
- Inhabilitar una propuesta inaugural que puede considerarse excesiva. Una oferta excesiva tratará de ser desbancada de manera inmediata por la otra parte, de lo que resultará una disputa entre los miembros que servirá para legitimar la oferta[4].
- Desarrollar la reciprocidad y el intercambio. Esta estrategia consiste en dar valor a los movimientos que las partes realicen de manera bilateral, de manera que una parte se moverá si la otra también lo hace[5].

---

[1]Cfr. RAIFFA, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation.*Cambridge: Harvard Univ. Press, en MEDINA, F. y MUNDUATE, L. (2011). *Op. cit.* p. 158. El autor Establece que en numerosos casos el acuerdo de la negociación se encuentra entre las dos ofertas iniciales, por lo que resulta relevante no ejercitar la primera de las ofertas ni los posibles movimientos posteriores.

[2]Cfr. SAMUELSON, W y BAZERMAN, M. H. (1985). *NegotlationUnder the Winner's Curse*, en SMITH, V. (1985) *Research ín Experimental Economics*, vol. 3. Greenwich: JAI Press, pp. 105-137. Los autores establecen el concepto de "la maldición del ganador", donde se recoge que nadie al que le admiten la primera propuesta va a pensar: "Qué bien me ha salido todo", seguramente pensará que podría haber sacado mucho más.

[3] Cfr. BAZERMAN, M. H. y NEALE, M. A.(1993). *La negociación racional.* Barcelona: Paidós, en MEDINA, F. y MUNDUATE, L. (2011). *Op. cit.* p. 159. Los autores ponen de manifiesto que la desventaja de ofertar en primer lugar, radica en que de esta manera se tiende a frenar el proceso negociador teniendo como referente un significativo punto de referencia.

[4] Cfr. BRETT, J. M. (2001). *Negotiation Globally.*San Francisco, CA: Jossey-Bass, en MEDINA, F. y MUNDUATE, L. (2011). *Ibídem.* Siguiendo al autor podemos disponer que se puede mencionar que la oferta del otro es excesiva; pero no con el propósito de obtener resultados inmediatos de la otra parte litigante, sino para darle la opción de que pueda realizar un movimiento y poder establecer así una contraoferta.

- Distanciarse de las posiciones para centrarse en los intereses[6].
- Apartar a las personas de los problemas que se puedan generar. Siguiendo a los autores podemos establecer que para obtener resultados efectivos en un proceso de negociación, es imprescindible centrarse en los problemas y apartarse de las personas comprometidas en el proceso. En este sentido Fisher, Ury y Patton (1998) proponen la táctica de "ser duros con los problemas y suaves con las personas".

La negociación integrativa

Va a tener como principal punto de interés que todos los actores puedan salir beneficiados y favorecidos del proceso negociador. Se puede establecer que su primordial objetivo sea la creación de tanto valor como pueda llegar a ser posible, tanto para uno como para el otro. Se entiende que cada parte tiene que hacer concesiones y/o renuncias que favorezcan la consecución de la meta final. Sus principales estrategias vendrán marcadas por la revelación de información propia que pueda ayudar a reconocer necesidades propias y por la obtención de información de la otra parte de manera que se haga factible la comprensión de las necesidades e intereses del otro. Mary Parker Follet (1868.1933), teórica de la administración y la política, en su obra póstuma *DynamicAdministration: TheCollectedPapers of Mary Parker Follett* (1941) refería la situación propiciada por dos hermanas que estaban riñendo por mor de unas pocas naranjas que habían podido coger de un árbol. El acuerdo al que habían llegado para repartir los frutos, no satisfacía plenamente a ninguna de las dos, ya que los intereses de cada una demandaban la totalidad de las naranjas sin posibilidad alguna de reparto equitativo. El acuerdo no terminada de fructificar, de manera que al final eligieron la partición por igual. Una de ellas procedió a exprimir el zumo de las naranjas, y la otra hizo un dulce con las cáscaras. Las dos tiraron lo que les sobraba de cada proceso, ya que a una de ellas no le gustaba el zumo, y a la otra no le satisfacía el dulce ni tampoco sabía cómo hacerlo. Si desde un principio hubieran puesto en común sus apetencias, el desenlace integrador hubiese ahorrado mucho tiempo y muchas controversias.

Al igual que en la negociación distributiva, Munduate y Medina (2011) establecen las siguientes:

---

[5] Cfr. CIALDINI, R. y GOLDSTEIN, N. J. (2004). "Social Influence: Compliance and Conformity". *AnnualReview of Psychology*, n.º 55, pp. 591-621. Los autores creen que lo que denominan "norma de reciprocidad" es un beneficio que puede ser considerado un estándar para muchas situaciones y para muchas culturas. En el campo que nos ocupa es universalmente reconocido que la negociación implica movimiento, de manera que las partes han de estar dispuestas a abandonar sus posturas iniciales en aras de conseguir el objetivo marcado.

[6] Cfr. FISHER, R., URY, W. y B. PATTON (1998). *Op. cit.,* p. 162. Los autores opinan que la negociación por intereses radica en fijar los términos de lo que se quiere obtener en la negociación y no aceptar examinar las dimensiones de dichos términos.

- Establecer confianza de forma que pueda distribuirse la información. Los referidos Bazerman y Neale (1993) plantean compartir información como estrategia primordial para la creación de un acuerdo integrativo.
- Descubrir diferencias en las prioridades de las partes. Detectar qué asuntos son más importantes para cada una de las partes y qué asuntos podrían obtener más beneficios a una parte que a la otra, puede considerarse que es un contexto elemental para conseguir crear valor.
- Negociar el paquete de ofertas en conjunto. Thompson (2001) critica abiertamente lo que considera error de muchos negociadores tanto en cuanto proceden a realizar su trabajo tratando de negociar los asuntos punto por punto. Para ello argumenta que llevar a cabo el proceso de esta forma no permite realizar permutas entre diversos asuntos, de forma que se pueden obtener beneficios de unos, dando por perdidos otros. Lo que importa es el cómputo general.
- Buscar compromisos una vez que se ha logrado el acuerdo final. Conseguir que las partes ofrezcan un tiempo extra para poder optimizar el acuerdo ya alcanzado. El principal argumento de esta estrategia radica en la ventaja de no estar ya forzados por la situación, toda vez que el acuerdo principal está ya tomado. Todo lo que venga después puede considerarse positivo.

Tabla 1 Tipos de negociación:

Negociación distributiva: Ganar-perder	**Negociación integrativa: ganar-ganar**
Manipulación	Compartir información
Aspectos cuantitaivos	Ponerse en el lugar del otro
Utiliza la información con carácter estratégico	Buscar soluciones que satisfagan a las partes
Se enfatizan las diferencias entre las partes	Se enfatizan los intereses comunes

Fuente: MUNDUATE, L y MEDINA, F. J. (2011) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (coordinadores) Madrid. Pirámide, pp. 157-179. Elaboración propia.

A la posibilidad de negociación se llega desde circunstancias diversas, que condicionan siempre la actitud de las partes, el tiempo de la negociación y la importancia de factores externos, como la habilidad de los negociadores. En un proceso de negociación se sigue una serie de etapas en las que han de considerarse distintos elementos generales.

Para Fisas (2005), estos elementos son: la formación del conflicto, el nivel de compromiso, el análisis de las incompatibilidades, la conducta de los actores y las vías de salida. Negociar, por tanto, supone aplicar un conjunto de técnicas que parten del sentido

común y del cultivo de habilidades para acercar a las partes y reflejar sus necesidades y preocupaciones. Los negociadores y los posibles mediadores deben partir de un análisis previo que permita establecer el camino por el que se ha llegado a la situación. Es decir se trataría de identificar aspectos como: los motivos que han dado pie al conflicto (las causas normalmente son varias), los problemas de relación entre las partes, las discrepancias en la interpretación de los hechos, los intereses incompatibles, las barreras estructurales, las diferencias de valores, los obstáculos que se oponen al arreglo los procedimientos destinados a encauzar o resolver la disputa, y, por último, los factores individuales o estructurales que podrían mejorar la relación. La negociación, así analizada, está compuesta por una serie de actividades complejas o "movimientos" que la gente fomenta para resolver sus diferencias y solucionar el conflicto. Siguiendo a MOORE (1995), los resultados de los actos alternativos son evaluados de acuerdo con su relación con los siguientes factores: los movimientos de las restantes partes, las normas de conducta, los estilos, su capacidad de percepción y su habilidad, sus necesidades y referencias, su determinación, cuánta información posee el negociador acerca del conflicto, sus atributos personales y los recursos disponibles

Fases de la negociación

De forma tradicional, se han identificado las siguientes cinco fases de la negociación:

1. Preparación. Requiere una planificación previa teniendo en cuenta los siguientes preceptos:

    a. Establecer los objetivos deseados

    b. Obtener toda la información posible.

    c. Priorizar las hipotéticas concesiones a realizar por las partes.

    d. Organizar nuestra estrategia y repartir las tareas si, dado el caso existiese un equipo representativo de cada una de las partes.

    e. Preparar posibles alternativas para el caso de que la negociación se rompiese.

2. Fase de discusión o también denominada antagonista. Se establece una especie de pugna en la que los miembros ponen de manifiesto hasta dónde están dispuestos a llegar con sus aspiraciones, tratando en todo momento de convencerse de manera mutua. Esta fase desempeña una serie de funciones tales como:

a. El papel del negociador se sitúa en un primer plano entre las partes a las que representa.

b. Existe una fase de tanteo para determinar hasta dónde está dispuesto llegar el otro, mostrándose firme con respecto a los objetivos de cada uno.

c. Se aclaran los objetivos propios.

3. Fase de la aprobación de un contexto común. En esta fase las partes deben acercar posiciones, siempre y cuando se perciba algún tipo indicador de reciprocidad. En esta situación podemos decir que ha llegado el momento de decantarse por una posición de beligerancia o de cooperación, donde cada uno debe ir pensando hasta qué punto está dispuesto a ceder.

4. Fase de las alternativas o del intercambio. Con objeto de acercar posturas, se ponen de manifiesto las ofertas de las partes.

5. Cierre. Su principal objetivo es llegar a un acuerdo, dando por finalizado el proceso de negociación.

Siguiendo a Savage, Blair y Sorenson (1999), tras un proceso de negociación pueden observarse distintos resultados, que van a depender de los compromisos contraídos y del clima que se haya mantenido durante el proceso, de tal forma que no resulten inviables nuevas relaciones en un futuro más o menos cercano.

Por último, y como recogen Fisher, Ury y Patton (1998), resulta significativo el trabajo publicado hace tres décadas por la Universidad de Harvard, en el que se estableció que el modelo de negociación más efectivo era el conocido como el "Método Harvard de la Negociación". En dicho modelo, se subrayaban siete principios como fundamentales en proceso negociador: Intereses, Alternativas, Opciones, Criterios Legítimos, Compromiso, Comunicación y Relación.

En primer lugar, los autores aconsejan centrar la negociación en los intereses (considerando de forma conjunta tanto los propios intereses como los intereses de la otra parte) y no en las posiciones, para favorecer la búsqueda conjunta de la mejor solución para todas las partes implicadas. Llegar a un compromiso entre posiciones, probablemente no producirá un acuerdo que tenga en cuenta efectivamente las necesidades humanas que llevaron a las personas a adoptar esas posiciones. Es necesario, por ello, concentrarse en los intereses, no en las posiciones.

Por otra parte, los autores inciden en la necesidad de separar a las personas del problema, ya que la tensión originada por el conflicto suele dificultar considerablemente la comunicación entre las distintas partes, contribuyendo así a producir, además del conflicto inicial, entre intereses o derechos por ejemplo, un conflicto interpersonal (desconfianza, rivalidad...) que obstaculiza su resolución. Es una evidencia lo difícil que es enfrentar un problema sin que surjan malentendidos entre las personas, sin que ellas se disgusten o pierdan su sensatez o ecuanimidad, y sin que tomen las cosas como ofensas personales. Ello conlleva que hay que expresar los propios intereses de forma que parezcan legítimos a la otra parte, así como no criticar a la otra parte para evitar que se aleje del foco en la búsqueda de una defensa, en vez de una solución.

Otros de los aspectos importantes en la negociación, que exponen estos autores, es tratar de generar alternativas para beneficio mutuo. Para ello es necesario tratar de evitar cuatro obstáculos:

1. Juicios prematuros.
2. La búsqueda de una sola respuesta.
3. El supuesto de que “el pastel” es de tamaño fijo.
4. La creencia de que "la solución del problema de ellos es de ellos".

Es importante ofrecer varias alternativas que puedan ser válidas para nosotros y preguntar a la otra parte cuál de dichas alternativas prefiere, así como facilitar la decisión que debe tomar la otra parte. También puede resultar decisivo negociar en base a algo que está más allá de las voluntades de cada parte, en base a criterios como la justicia, el mantenimiento de la relación, los intereses de toda la comunidad, la viabilidad de las soluciones, etc.

Conclusión

En todo proceso de comunicación la importancia de la escucha es evidente, y sin embargo es difícil escuchar bien, sobre todo bajo la presión de una negociación. Escuchar permite comprender percepciones, sentir las emociones del otro, y oír lo que tratan de decir. Escuchar activamente o con atención mejora no solo lo que se oye, sino también lo que la otra parte dice. Las técnicas de saber escuchar consisten en prestar atención a lo que se está diciendo, pedir a la otra parte que diga detalladamente en forma cuidadosa y clara exactamente lo que quiere decir, y solicitar que se repitan las ideas si hay alguna ambigüedad o incertidumbre.

Superado este procesos existen solo dos caminos en una negociación, ganar o perder. Si se considera que no se ha superado satisfactoriamente el proceso de negociación, entonces quizás es el momento de someterse a una mediación. Para conocer si se ha llegado a ese punto, Bejarano (1995) propone las siguientes claves:

- Cuando los conflictos son extremadamente complejos y prolongados en el tiempo.
- Cuando los esfuerzos por controlar o administrar el conflicto bilateralmente, es decir, por las propias partes contendientes, han llegado a un *impasse*.
- Cuando ninguno de los oponentes está dispuesto a seguir tolerando los costes crecientes de una escalada del conflicto.
- Cuando las partes contendientes están dispuestas a romper la situación de "impasse", escogiendo un segundo mejor objetivo, es decir, cooperando de alguna manera o involucrándose en alguna comunicación o contacto.

Referencias bibliográficas

BAZERMAN, M. H. y NEALE, M. A.(1993). *La negociación racional.* Barcelona: Paidós, en MEDINA, F. y MUNDUATE, L. (2011).

BEJARANO, J. (1995). *Una agenda para la paz. Aproximaciones desde la teoría de la resolución de conflictos.* Bogotá: Tercer Mundo Editores, p. 62.

BRETT, J. M. (2001). *Negotiation Globally*.San Francisco, CA: Jossey-Bass, en MEDINA, F. y MUNDUATE, L. (2011).

CIALDINI, R. y GOLDSTEIN, N. J. (2004). "Social Influence: Compliance and Conformity". *AnnualReview of Psychology*, n.º 55, pp. 591-621.

FISAS, V. (2005). "Abordar el Conflicto: la negociación y la mediación". *Revista Futuros* n.º 10. Disponible en www.revistafuturos.info. Consultado en enero de 2012.

FISHER, URY y PATTON (1998). *Op. cit.* En MONTANO, A. J. (2005). "Reseña Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder". *Revista Futuros,* n.º 10. Disponible en www.revistafuturos.info. Consultado en enero de 2012

MOORE, C. (1995). *El proceso de negociación.* Buenos Aires: Granica, p. 60

MUNDUATE, L. y MEDINA, F. J. (2005). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediaci*ón. Madrid: Pirámide, p. 29.

PRUITT, D.G., y CARNEVALE, P.J. (1993). *Negotiation in social conflict.* Buckingham, Londres: Open UniversityPress, en MÉNDEZ-ALDIVIA, M., SERRANO, G. y CUESTA, M. (1999). "El comportamiento de los negociadores ante la capacidad de presión del mediador". *Psicothema,* volumen 11, n.º 3, pp. 573-585.

PUTNAM L. L. Y POOLE, M.S. (1987). *Conflict and Negotiation, en* JABLIN, F. M, PUTNAM, L. L., ROBERTS, K. H. y PORTER, L. W. (1987). *Handbook of Organizational communication*. NewburyPark: Sage, pp. 549-599.

RAIFFA, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation.*Cambridge: Harvard Univ. Press, en MEDINA, F. y MUNDUATE, L. (2011). *Op. cit.* p. 158.

SAMUELSON, W y BAZERMAN, M. H. (1985). *NegotlationUnder the Winner's Curse*, en SMITH, V. (1985) *Research ín Experimental Economics*, vol. 3. Greenwich: JAI Press, pp. 105-137.

SAVAGE, G. T., BLAIR, J. D., y SORENSON, R. L. (1999).*Consider both relationships and substance when negotiating strategically*. En LEWICKI, R. J., SAUNDERS, D.

M. y MINTON, J. W. (Eds.).*Negotiation: eadings, exercises, and cases*. New York: Irwin McGraw-Hill, pp. 32-49.

THOMPSON, L. (2001). *The Mind and the Heart of the Negotiator*.New Jersey: Prentice-Hall, en MEDINA, F. y MUNDUATE, L. (2011).

Jesús Fernando Pérez Lorenzo. Diplomado en Magisterio; Licenciado en Pedagogía; Diploma de Estudios Avanzados y Doctor en Pedagogía por la Universidad de Sevilla, España, Cum Laude por unanimidad del tribunal. Profesor titular de la Escuela Universitaria Osuna. Pertenece al grupo de Investigación Investigación Pedagógica de la Persona de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla con las siguientes líneas de investigación: acción educativa y valores, personalización educativa y curricular, desarrollo de la identidad personal, educación basada en competencias, diseño, implementación y evaluación de programas, teoría e innovación educativa, política educativa, historia de la educación, patrimonio histórico educativo.