

# Negociación

6

Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa



**IIFE Buenos Aires**  
Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación



Ministerio de Educación de la Nación

Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa

**Módulo 1**

*Desafíos de la educación*

**Módulo 2**

*Gestión educativa estratégica*

**Módulo 3**

*Liderazgo*

**Módulo 4**

*Comunicación*

**Módulo 5**

*Delegación*

**Módulo 6**

*Negociación*

**Módulo 7**

*Resolución de problemas*

**Módulo 8**

*Anticipación*

**Módulo 9**

*Trabajo en equipo*

**Módulo 10**

*Participación y demanda educativa*

IIFE Buenos Aires - UNESCO

[www.iife-buenosaires.org.ar](http://www.iife-buenosaires.org.ar)

Estos módulos han sido preparados por el IIFE Buenos Aires para el PROFOR, Programa de Formación y Capacitación para el Sector Educación, del **Ministerio de Educación de la Nación**, Argentina.

La coordinación general del Proyecto "Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa" y la redacción de los módulos estuvo a cargo de **Pilar Pozner**. **Pedro Ravela** redactó el módulo 10 y colaboró en el módulo 1. **Tabaré Fernández** colaboró en la redacción de los módulos 2, 3, 4 y 7.

Diseño gráfico y armado, **Paginar.net**.

© Copyright IIFE Buenos Aires - UNESCO 2000

**6**  
**Módulo**

# Negociación



**IIFE Buenos Aires**  
Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación



Ministerio de Educación de la Nación

# Índice

LA LÓGICA DE LOS CONFLICTOS	5
Los conflictos existen aunque se oculten	5
Conflictos latentes o manifiestos	6
Posicionamiento ante los conflictos	10
Actitudes que bloquean la disposición a negociar	11
UNA CULTURA DE CONSENSOS	15
El lugar del conflicto en las organizaciones	15
¿Qué se entiende por negociación?	16
La alternativa y la decisión de negociar	18
PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN	21
Transitando hacia la negociación	21
Los acuerdos de valor agregado (AVA)	24
ACTIVIDADES	30
NOTAS PARA LA MEMORIA	31
BIBLIOGRAFÍA	32

## Recuadros

CONCIERTOS Y DESCONCIERTOS DE LA CONCERTACIÓN <i>Marta Lugo.</i>	7
¿CUÁL SERÍA LA FORMA MEJOR PARA FORMAR LAS CAPACIDADES PROFESIONALES? <i>Ph. Perrenoud, M. Altet, E. Charlier, L. Paquay.</i>	12
OTRA MIRADA SOBRE EL CONFLICTO Y EL CONSENSO: LA GOBERNABILIDAD DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS <i>Manuel Puelles, Raúl Urzúa.</i>	19

# Negociación

***La negociación es tanto un tema de procesos, de técnicas, como de un posicionamiento mental adecuado.***

***Chantal Selva***

*¿Pueden las organizaciones educativas seguir soslayando los conflictos que se presentan cotidianamente tanto en el ámbito de las instituciones escolares como en los niveles de conducción de los sistemas educativos?*

*¿Puede recuperarse capacidad creativa de los actores, a partir de la resolución de conflictos? ¿Por qué las estrategias de negociación conducen a la concreción de acuerdos y consensos que amplían la participación de los actores y generan un más extenso espectro de resultados?*

*A lo largo de este módulo se busca brindar elementos que contribuyan tanto a la comprensión del conflicto como al desarrollo de actitudes que sirvan a su resolución. Tres ideas fuerza orientan esta perspectiva. En primer lugar, la naturalidad del conflicto en las organizaciones; en segundo término, se postula que en todos los conflictos siempre existe alguna alternativa de negociación; por último, se afirma que la negociación es un instrumento al servicio de la transformación institucional y el desarrollo organizacional, o sea del aprendizaje continuo para todos los actores.*

## La lógica de los conflictos

La búsqueda y afianzamiento de nuevas competencias profesionales en la gestión educativa alcanza ineludiblemente al problema de la resolución de conflictos. Su intencionalidad más general es el mejoramiento de la calidad, la profesionalización y el desarrollo organizacional.

El desafío es construir nuevas estrategias para el manejo del conflicto. El trabajo de innovación y de mejoramiento permanente precisa adoptar una nueva modalidad de resolución de conflictos donde estos puedan ser integrados creativamente. Siguiendo la literatura más reciente, creemos necesario presentar un enfoque global, comprensivo y sistémico que articule un conjunto de conceptos, valores, procedimientos, actitudes y herramientas interdependientes.

En el centro de este nuevo paradigma de resolución de conflictos y de negociación, se propone situar a los actores entendidos como sujetos de un complejo entramado de intereses. El presupuesto básico de este principio rector es que al encarar las disputas, los conflictos, los malos entendidos con las partes interesadas, cuando se trabaja sobre la diferencia de enfoques e intereses, se está ante la posibilidad de garantizar más compromiso, participación y la adopción de una perspectiva de largo plazo, imprescindibles para el mejoramiento.

### Los conflictos existen aunque se oculten

Los conflictos son característicos tanto al nivel de las organizaciones complejas como en el de los procesos personales y grupales. Tradicionalmente, el conflicto fue la parte más dura de la batalla, el enfrentamiento entre las partes. También puede decirse que es la zona más oculta de la vida personal y organizacional; a pesar de ser común lidiar con ellos, tradicionalmente se han asumido los conflictos como “lo anormal” y “lo malo”, y en tanto así se los ha rechazado, obviado y evitado.

Es prácticamente imposible imaginarse una organización educativa en la que no exista algún tipo de conflicto, tradicionalmente han sido ocultados por disfuncionales, porque no se ajustaban a la norma y a lo esperado.

Los nuevos aportes en la teoría y en la implementación de políticas llegan a trabajar y hasta valorar la solución de los conflictos como un medio para reducir la disonancia y la insatisfacción y para llegar a mejores resultados con mayor participación de actores que antes quedaban excluidos. Cathy Constantino y Christina Sickles (1997) entienden por conflicto en las organizaciones, “una expresión de insatisfacción o desacuerdo con un procedimiento, un producto o un servicio. Esta insatisfacción o desacuerdo puede ser el resultado de múltiples factores: expectativas divergentes, objetivos

*La búsqueda y afianzamiento de nuevas competencias profesionales en la gestión educativa alcanza ineludiblemente al problema de la resolución de conflictos.*

*contradictorios, intereses en conflicto, comunicaciones confusas o relaciones interpersonales no satisfactorias”.*

Para D. Pruitt y J. Rubin conflicto (1986) es *“la divergencia de intereses percibida, o la creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden alcanzarse simultáneamente”.*

Interesa comenzar a rescatar algunos elementos analíticos centrales de los conflictos, que son, además, algunos de los puntos básicos del nuevo paradigma de negociación a la hora de preocuparse por generar acuerdos y avanzar en los procesos de negociación. Estos elementos son:

- El conflicto es el emergente latente o manifiesto de insatisfacción o un desacuerdo.
- Los actores pueden estar orientados hacia la dominación o la asociación

### Conflictos latentes o manifiestos

Generalmente, los aspectos iniciales y finales de un conflicto constituyen indicadores importantes para clasificar o distinguir, primero entre tipos de conflicto y, segundo, entre estilos de negociación. Uno de estos indicadores es el carácter manifiesto o latente de la expresión de los desacuerdos o insatisfacciones de los actores implicados.

*Un conflicto puede manifestarse* plenamente como tal entre los participantes cuando todos dan cuenta de sus posiciones diferentes y divergentes, de los intereses en juego y además también hacen explícita cuál o cómo debería ser el estado de cosas a que aspiran. El objeto del conflicto está claro y las disposiciones de los participantes también. Cada cual puede elaborar sus argumentos y estrategias conociendo las posiciones de los otros participantes. Este tipo de conflicto se aproxima a las situaciones de competencia o de juego y en general, puede desarrollarse en la medida en que hay reglas superiores y anteriores al conflicto mismo, que son reconocidas como válidas por los participantes y que tienen la función de contribuir a dirimirlo.

*Un conflicto puede permanecer latente* emergiendo sólo secundariamente a través de divergencias y manifestaciones parciales en aspectos que no son fundamentales. Es más, es bueno recordar que algunos de los conflictos manifiestos no son más que proyecciones de conflictos existentes en lugares más profundos de la organización. La latencia también puede resultar de una intención deliberada y consciente por demorar o diferir en el tiempo el conflicto, sea por razones actitudinales de los actores emocionalmente bloqueados o por razones estratégicas entre actores que ya se perfilan como competidores.

## Conciertos y desconciertos de la concertación

*Quizás por la falta de un claro paradigma que dé cuenta de estas dudas, el camino emprendido presenta encrucijadas a las que uno arriba entusiasta, pero desconcertado.*

### Las imágenes de la concertación

*Es fácil detectar que, de entrada, “concertación” suscita diferentes imágenes. Hay quienes la visualizan culminando en la escena del pacto fundante, para otros es la bandera blanca de una tregua (¿necesaria? ¿desactivante?). Para algunos evoca las manifestaciones de una coalición que presiona, otros la sueñan como el aplauso que alienta.*

*Con connotaciones más negativas, a algunos se les presenta como una Torre de Babel, incompatible con la racionalidad y firmeza que el caso requiere, a otros como una negociación, en la acepción algo devaluada en la que toda concesión tiene su precio.*

*La que me parece que se fue instalando en los talleres del Seminario es la imagen del concierto. Un concierto sin partitura ni director de orquesta, en el que voces claramente diferenciadas encuentran que no sólo pueden afinar un tema, sino también desarrollarlo y enriquecerlo por la vía del contrapunto. Aquí la concertación no culmina, es una construcción permanente. Aquí la diversidad no es un obstáculo a disimular, es una fuente de innovación.*

*Lo interesante es que la imagen del concierto, que puede prefigurarse intelectualmente, sólo se consolida a través de la vivencia de sus potencialidades. Acceder a esa experiencia requiere climas de confianza y mutuo respeto. También, no hay que olvidarlo, haber ocupado la silla. Sin duda, la imagen del concierto es la que me parece más rica. Pero reconozco que resulta ocioso, si no contradictorio, intentar imponer una acepción de concertación como la verdadera. Distintas situaciones hacen más productivas unas que otras. El propio ejercicio la va modificando.*

*Finalmente, las múltiples visiones de la concertación corresponden a concepciones diferentes sobre los mecanismos y la dinámica de la participación en democracia y el papel de las organizaciones sociales.*

### Las organizaciones sociales

*La dramaticidad y urgencia de la cuestión educativa impone una visión de las organizaciones sociales como núcleos que, por agregación en torno a una causa, constituyen un movimiento para impulsar una reubicación prioritaria de la educación en la agenda del gobierno –o, mejor aun, del Estado-. Aquí la imagen es la de manifestaciones públicas de algún tipo que, magnificadas y retomadas por los medios de comunicación, acumulan energía social y crean el impacto deseado.*

*Las organizaciones sociales, entonces, tendrían un claro papel en los ajustes gruesos. Ahora, una vez que el objetivo se logra y la cuestión educativa se reposiciona, llegamos a la primera encrucijada. ¿Pueden, o deben, intervenir en los ajustes finos, los contenidos de las políticas educativas? ¿Pretenderlo no significaría incursionar en terrenos reservados al Estado, al sistema de representación política y a los expertos?*

*La gran dificultad de las políticas sociales es que afectan palpablemente a muchísima gente. Por eso son temas en los que, para irritación de los especialistas, “todos se sienten con derecho a opinar”. Las políticas mejor inspiradas, asesoradas y diseñadas, no funcionan si las sienten ajenas los beneficiarios, los que las tienen que implementar, los que las pagan. Y, cuando los tiempos se acortan, el fracaso es muy grave.*

*El dilema es cómo auscultar ese universo, cómo incorporar los deseos, las voluntades,*

los permisos y las ideas de una sociedad compleja, diversa. Las encuestas de opinión son interesantes, pero claramente insuficientes. Brindan una visión sin relieves, poco inteligentes. No es raro que de ellas emanen resultados paradójales y discutibles que, en definitiva, suelen descalificar a la población encuestada, remitiendo una vez más la cuestión a ámbitos limitados.

La producción de información más inteligente requiere el marco de una organización. En ese sentido, adquiere importancia la existencia de un "tercer sector" de organizaciones sociales -incluyendo desde las cámaras y sindicatos hasta las nuevas organizaciones no gubernamentales- que refleje la diversidad de intereses y perspectivas, desde un corte diferente a lo político. Si las organizaciones sociales son capaces de una elaboración más profunda de las demandas y las propuestas, aumentan sensiblemente la inteligencia del sistema.

Habilitar un espacio para los aportes de las organizaciones sociales no supone un corrimiento a los lugares de decisión.

Ya que podrían insinuarse los fantasmas del asambleísmo o la privatización de las decisiones que hacen a lo público, resulta importante ratificar lo obvio: estas son patrimonio exclusivo del Estado y el sector político. Las organizaciones proveen información, que puede ser crucial. Sin duda, difícil de procesar para su incorporación -aquí no se trata de una cuestión de mecánicas, lo que se pone en juego es el arte de los decisores-.

La ocupación de este espacio plantea serios desafíos para las organizaciones sociales. En primer lugar, es necesario reconocer que presenta huecos -para ser más representativo, necesitaría poblarse-. También tendrán que desarrollar capacidades y conocimientos para generar propuestas de calidad, relevantes, atendibles. Esto implica una fuerte interacción con los ámbitos académicos y técnicos. Finalmente, y esto no es fácil, deberán trabajar las propuestas para que los intereses sectoriales se resignifiquen a fin de ser genuinamente satisfechos en una política que hace al bien común.

Si consiguen superar estos desafíos no necesitarán que se les otorgue el espacio, se lo habrán ganado. Las organizaciones sociales -tan diversas como son y deben seguir siéndolo porque esa es la dimensión singular que aportan- tienen problemas comunes. Necesitan fortalecerse y para ello, una vez más, creo que la vía es la concertación.

### **Agenda para la concertación entre organizaciones sociales**

Además de multiplicar los ámbitos de concertación como mecanismo para perfeccionar las ideas, fortalecer las organizaciones y mejorar las probabilidades de incidir en las políticas, se me ocurren algunos temas iniciales para la agenda de concertación de las organizaciones sociales interesadas en la cuestión educativa.

### **Información**

Si pensamos que la compensación de un campo se enriquece por la mirada a través de múltiples lentes, la escena se vuelve patética cuando los cristales son opacos. Por ejemplo, en nuestro país, la discusión sobre los recursos presupuestarios y su distribución es francamente penosa, porque se basa en datos parciales, inciertos y elusivos. Se toman posiciones en base a sensaciones o preconcepciones, se habla de duplicar cantidades desconocidas, se manejan porcentajes sin precisar ni el numerador ni el denominador, etc. Resulta irónico hablar de calidad educativa cuando, a juzgar por este debate, los adultos mereceríamos un aplazo rotundo.

Entender tanto las restricciones como las oportunidades que plantean los recursos disponibles en un horizonte de tiempo es condición básica para analizar propuestas y elaborar alternativas creíbles. Reclamar estos datos está en el interés de todas las organizaciones sociales. También del Estado porque, entre otras cosas, el pago de impuestos requiere como contraparte mínima la información sobre el destino asignado a los mismos.

Otro ejemplo, a mi entender, es el de las evaluaciones de la calidad educativa. Cuando no se publicitan los contenidos, se pierde la oportunidad de que los padres enfrenten qué,

concretamente, es lo que los alumnos no pueden resolver y por qué es importante saberlo. En definitiva, queda un diagnóstico alarmante, pero los padres no se apropian de herramientas para operar sobre la situación. Esto importa, para la agenda, porque el abatimiento desorganiza.

### **Los tiempos**

Los problemas educativos, por su naturaleza misma, requieren tiempo para su resolución. Cuando, por la ansiedad que genera el tema o por la fijación de tiempos políticos, se pretenden resultados inmediatos -aunque más no fuera anuncios- la concertación y las organizaciones sociales desaparecen del campo. Los interlocutores privilegiados pasan a ser los proveedores de soluciones mágicas -tecnologías, nuevos métodos, reestructuraciones- y los cirujanos sin anestesia. Tampoco aporta a la presencia de los ámbitos de concertación desplazar el inicio de los tiempos educativos, por diagnósticos que caracterizaría como "Hasta que...": "hasta que la sociedad no cambie sus valores...", "hasta que no cambie el modelo de país...", "hasta que no se profundicen los esquemas de mercado y desregulación...". Este es el espacio de los predicadores. Mientras, los integrantes de las organizaciones sociales se desmovilizan, se enfrentan.

El terreno para el protagonismo del conjunto de las organizaciones sociales es el de los temas de fondo como, por ejemplo, todos los que hacen a una significativa jerarquización de los docentes, una mayor participación de la comunidad, cómo garantizar la igualdad de oportunidades. Son temas que hay que trabajar, incluyendo la cuestión de los tiempos expectables para su resolución.

Estas son ideas tentativas, discutibles y mejorables, animadas por la noción de que, además de la vocación compartida, el tema común pasa por los instrumentos que necesitamos. Hay un concierto a componer -y a ejecutar-.

Fuente: MARTA LUGO, en *De conciertos y desconciertos. Organizaciones Sociales, Concertación y políticas educativas*, en **¿Es posible concertar las políticas educativas? La concertación de políticas educativas en Argentina y América Latina**, Buenos Aires, Miño y Dávila Editores, 1995.

Conjuntamente con su carácter manifiesto o latente, se debe reconocer el conflicto a través del posicionamiento que los actores desarrollan hacia él.

## Posicionamiento ante los conflictos

Conjuntamente con su carácter manifiesto o latente, se debe reconocer el conflicto a través del posicionamiento que los actores desarrollan hacia él. Los conflictos en las organizaciones o entre organizaciones pueden surgir a raíz de varios factores: en gran parte de las ocasiones, estos conflictos internos se deben a problemas de comunicación en la organización. La información no fue lo precisa que se requería, hubo versiones contradictorias, los datos llegaron tarde, los mensajes enviados tuvieron varias interpretaciones.

Sin embargo, lo que permanece en la cultura de las organizaciones no son las causas de tal o cual conflicto, sino determinadas expectativas sobre las formas más apropiadas de resolver en general los conflictos que se suceden. Es ya clásico señalar que hay expectativas y orientaciones que se caracterizan por creer que en todo conflicto debe haber un *ganador*, que consigue satisfacer todos sus intereses, y uno o varios *perdedores*, que pierden magnitudes diferentes de intereses a lo largo del conflicto. Este reconocimiento proporciona una primera previsión sobre cuál es la orientación de los actores respecto del conflicto y cómo serán los primeros pasos en la arena de cada una de las partes. Así, los conflictos pueden encararse con dos posturas o posicionamientos básicos: la dominación o la asociación.

- *Un conflicto puede estar guiado por la voluntad de dominación:* Los actores que expresan esta intención están orientados a una resolución de conflicto del tipo “ganador-perdedor”, la resolución del conflicto es beneficiosa sólo para una parte y perjudicial para los intereses de la otra.

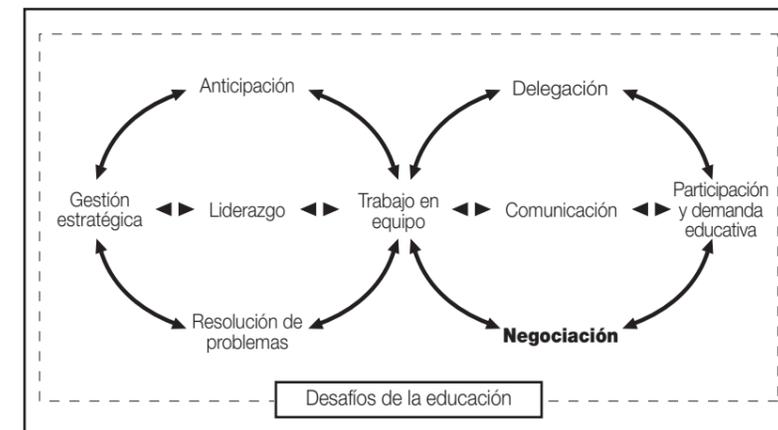
- *Un conflicto es considerado por los participantes como una oportunidad para la asociación:* las teorías sociológicas muestran que la sociedad tiene por base la construcción de múltiples contratos, acuerdos, asociaciones en todos los ámbitos. Siguiendo estas consideraciones teóricas, la comprensión del conflicto puede y debe ser orientada al descubrimiento de las intenciones de asociación que existen en los actores. Esta modalidad se caracteriza por sostener que los conflictos pueden ser resueltos a través de un enfoque donde todos ganan por la misma asociación y se denomina postura de “ganador-ganador”.

Es una perspectiva que genera y que ha generado cambios fundamentales hasta en situaciones anteriormente caracterizadas por la competitividad. Nuevos emprendimientos, proyectos conjuntos, asociaciones, concertaciones. Se tratan todas de asociaciones logradas a través de una negociación que buscó crear un nuevo valor para las partes involucradas. No sólo alcanzar una resolución del conflicto que satisfaga equilibradamente las partes, sino que genere un nuevo *valor* en el que comparten el interés por igual ambas partes.

## Actitudes que bloquean la disposición a negociar

A pesar de comprender intelectualmente la pertinencia y los beneficios de adoptar la alternativa de negociar un acuerdo, muchas veces se suele tener reservas, dudas o más abiertamente temores a la hora de dar los primeros pasos en la conducción de un proceso de negociación. Frente a estas situaciones, es conveniente realizar un examen personal de cuáles son las razones de estas reticencias en nuestra disposición interior. ¿Cuál es el motivo fundamental por el cual se desea evitar la negociación o evitar manifestar el desacuerdo? Según Karl y Steve Albrecht (1994), algunas de estas situaciones se presentan por la presencia de ciertos hábitos y actitudes, como:

- la necesidad de agradar,
- la necesidad de ser aceptados y aprobados,
- el temor a la confrontación,
- la vergüenza y el temor a los propios intereses,
- el miedo a ser engañados,
- la falta de confianza,
- la tendencia a sentirse víctima de las situaciones,
- la tendencia a creerse más listo que los demás,
- la necesidad de ganar siempre,
- la necesidad de manipular, denigrar, despreciar,
- las dificultades para aceptar diferencia y diversidad.



## ¿Cuál sería el modo mejor para formar capacidades profesionales?

Tratar este tema en la presente publicación supondría, evidentemente, que hubiesen sido identificadas las capacidades profesionales y que se supiera cuál es el método de adquisición de ellas. La formación consistiría, a partir de ese momento, en ir aplicando los dispositivos más adecuados a dicha formación. Como lo acabamos de ver, no existen seguridades absolutas, y los mismos dispositivos y programas de formación, sin estar totalmente en el aire, no tienen bases muy firmes ni están exentos de posibles críticas. Y, como se comprenderá, tanto las instituciones como los encargados y responsables de la formación no pueden esperar a que las investigaciones en la materia hayan resuelto la totalidad de los problemas que se encuentran planteados. Quizás sea esta, en definitiva, la forma más eficiente de hacer que vayan avanzando las ideas relativas a la capacitación profesional y a su génesis.

No se trata este de un problema menor; pues si hasta existe la creencia de que es bien conocida la forma de capacitar para la formación. En realidad, sólo se dispone –para cumplir con objetivos numerosos y ambiciosos– de tiempo y recursos limitados. Si bien las capacitaciones se van formando respondiendo a una experiencia anterior y a la reflexión sobre ella, es evidente que tienen que incorporarse al proceso de formación ciertos dispositivos que fusionan experiencia y reflexión, y, a continuación, traducir la fórmula general así encontrada en aplicaciones prácticas y módulos concretos, a su vez susceptibles de generalización y realistas, tanto en la formación inicial como en la formación continua. Los trabajos y estudios reunidos en la presente publicación presentan o hacen referencia a cierto número de procesos: análisis de prácticas, estudios de casos, videoformación, escritura, pasantías y presencias en el lugar de operación, trabajo a partir de relatos o imágenes relativas a la práctica, observación intensiva de una situación educativa, iniciación y participación en materia de investigación, trabajo a partir de historias vividas. No haremos el repaso uno por uno de todos esos procesos, pues nos parece más importante formular unas pocas consideraciones transversales.

• **Aprendiendo a ver y a analizar:** ¿Qué es lo que hay que saber, anticipar, imaginar, desear, para que la observación sea formadora? ¿Puesto en una clase, un estudiante “no ve nada” o, por lo menos, nada que él tenga la impresión de conocer, o nada que le parece que valga la pena que alguien se detenga siquiera para mirarlo? La mirada del alumno no nuevo rápidamente es de aburrimiento o crítica.

El saber analizar es anterior, en parte, a la inmersión en las clases, lo cual hace que se tenga que volver a ciertos dispositivos de formación capaces de hacer que se le atribuya una finalidad a la presencia y a las observaciones en el lugar de operaciones. Luego, hay que llegar a ser capaz de almacenar las observaciones, compararlas y conservarlas. El problema no es totalmente distinto cuando se trabaja a partir de videograbaciones, a pesar de que se crea que es más fácil orientar las miradas durante el visionado, el cual se realiza en grupo y con un maestro.

Ahí el dilema: ¿Hasta dónde es conveniente prolongar una formación teórica y metodológica previa a la observación? ¿Puede esta ser concebida como un acompañamiento continuado o más bien como una especie de viático? ¿Cómo hacer para que se desarrolle la “metacompetencia” del saber analizar? Evidentemente, no basta con proponer instrumentos de análisis o guías de lectura de distinto tipo de distintos. “Aprender a analizar” es aprender a relacionar entre sí los elementos, las variables de una situación, es aprender a detectar e identificar los mecanismos subyacentes, y las lógicas del funcionamiento.

• **Aprendiendo a enunciar y a escuchar, a escribir y a leer, a explicitar.** En un proceso clínico, no basta con observar y analizar, hay que decidirse por la interacción para llegar a elaborar y confrontar los elementos de un análisis. Para lo cual, es necesario

cumplir con dos condiciones complementarias:

- adquirir rápidamente el pleno dominio de las aptitudes básicas que hacen posible una comunicación precisa y formadora, más allá pues del juicio normativo o de la impresión imprecisa; relatar oralmente o por escrito lo que uno ha visto para que otros estén enterados, eso requiere un aprendizaje específico.

- respetar un código ético y hacer que se aplique un contrato que sea garantía de la integridad de las personas involucradas, docentes, maestros de práctica ya probados, estudiantes, animadores en el dispositivo; el análisis de las actividades de aplicación, el trabajo relativo a historias vividas o a ciertos casos, así como la escritura clínica llevan realmente a manipular sustancias explosivas.

• **Aprendiendo a hacer.** Es perfectamente sabido que, enfrentados sin preparación alguna a una situación de docente, los maestros suplentes o auxiliares se apoyan en unas estrategias de supervivencia que aplacan sus angustias y los ayudan a resolver lo inmediato; pero no hay ninguna seguridad de que apelen, por falta evidente de tiempo acumulado de reflexión, a una real capacidad profesional.

Aprender a hacer pues, consiste en enfrentarse, en forma progresiva, con lo complejo y gozar de un marco (en el lugar de operación y en el centro de formación) que autorice a expresar las dudas y temores personales en cada caso, a buscar un apoyo o unos consejos, a darle su pleno significado al experimento.

La videoformación, con sus muy variadas formas (Faingold; Wagner) es un medio privilegiado de aprender a ejercitar progresivamente, sin riesgos exagerados, al poder aprovechar debidamente la retroacción inmediata proveniente tanto de los alumnos como de los observadores o maestros. Para el principiante, la videoformación es un refugio que trae seguridad en uno mismo en lo que se relaciona con la adquisición de los comportamientos casi físicos del oficio; puede ser también un ambiente privilegiado para el aprendizaje de la reflexión acerca de las propias prácticas y vivencias si es realizada en paralelo con las pasantías.

• **Aprendiendo a reflexionar.** Los autores que tomaron parte en la elaboración de la presente publicación, en su totalidad están de acuerdo sobre la importancia de la aptitud a reflexionar considerada como fuente de un actuar más consciente y mejor controlado así como de una plena integración de los distintos tipos de conocimientos. Llegar a ser un docente profesional consiste pues, y en primer lugar, en aprender a meditar acerca de la propia forma de enseñar, no solamente a posteriori sino también durante el mismo desarrollo del actuar. Consiste en tomar esa distancia que permite no solamente adaptarse a situaciones totalmente nuevas sino, y sobre todo, aprender de la experiencia misma, los dispositivos favorables a que se adquiera una lucidez mayor relativamente al desempeño propio son muchos y muy variados. Perrenoud ha hecho un inventario sistemático de ellos. Pero cada autor de la presente publicación cita a uno o a otro preferentemente.

### La transposición didáctica en la formación profesional

Al llegar al final del conjunto de los análisis y reflexiones realizados por doce maestros simultáneamente investigadores, cabe formular preguntas sobre los fundamentos básicos de una capacitación de los docentes. Formar para un oficio, apuntar a una profundización y ampliación de la capacidad profesional es, sin duda alguna, algo muy distinto de un proceso clásico de transmisión de los conocimientos disciplinarios. No es suficiente el transmitir “conocimientos profesionales” con la esperanza de que los docentes y futuros docentes los apliquen algún día. El transponer a partir de experiencias concretas y de capacidades de orden profesional no es cosa tan simple como el transformar conocimientos puros, conocimientos para que pasen a ser accesibles. Cada docente, por cierto, tiene una parte de responsabilidad y de peso en la transposición didáctica, pero los maestros de los docentes tienen una libertad mucha mayor de interpretación, así como de

conceptualización de las acciones de detalle de referencia y de las calificaciones que dichas acciones ponen en juego.

La elaboración de dispositivos de formación se encuentra pues basada en gran parte en ciertas creencias e idiosincrasias, y también en cierto conocimiento ambiental probable del oficio considerado, más aun que sobre un análisis claro y compartido de la realidad misma del "oficio docencia" y de los recursos cognitivos que utiliza. Hay, en ese terreno, un campo de decisiva importancia que es necesario extender. La complementariedad de los enfoques pedagógicos, psicológicos, psicoanalíticos y antropológicos pueden representar una ayuda para la comprensión y la investigación de los procesos complejos y, a la par, profundizar en la problemática correspondiente.

Fuente: PERRENOUD PH, ALTET M, CHARLIER É, PAQUAY L, en *Fécondes Incertitudes. Ou comment former des enseignants avant d'avoir toutes les réponses*, en **Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies? Quelles compétences?**, París, De Boeck & Larcier S.A., 1996.

## Una cultura de consensos

El mejoramiento permanente como política de desarrollo supone reflexión, evaluación e innovación permanentes: cambios de procedimientos, cambios de actitudes, cambio de mentalidad. Se necesita un nivel apropiado de conflicto para mejorar e innovar en educación.

Más allá del acuerdo con esta postura, se debe asumir en la práctica lo que los estudios sobre las escuelas nos enseñan: que el conflicto existe y que ocupa buena parte de las energías, motivaciones y tiempo de las personas.

Si se incorpora conceptualmente la *naturalidad* del conflicto en las instituciones, se podrá dar el paso actitudinal siguiente, que consiste en elaborar un tratamiento racional y desmitificado del conflicto, disminuyendo la tensión, la angustia y el temor que crea su percepción. Más aun, la "normalidad" de una organización se puede registrar también en las formas objetivadas y reguladas de resolver los conflictos cotidianos que emergen.

El desafío de todas las instituciones y niveles del sistema educativo es lograr un encuadre que permita la expresión de los conflictos, la elaboración argumental de los intereses divergentes, el fortalecimiento de las orientaciones de asociación y la articulación de espacios flexibles de diálogo que permitan desarrollar una negociación cooperativa y llegar a un acuerdo de valor agregado entre los participantes.

### El lugar del conflicto en las organizaciones

En los últimos veinte años se puede constatar en los estudios organizacionales un refinamiento conceptual tanto en las hipótesis como en los análisis y en la interpretaciones sobre el tratamiento de los conflictos.

Corrientes renovadoras ligadas al desarrollo organizacional (DO) se concentran en analizar cuáles son las actitudes y valores más eficaces para orientar los procesos de cambio en las organizaciones. Las evidencias acumuladas son consistentes al demostrar que la existencia de equipos que asumen metódica y abiertamente la actitud de discutir los diferentes puntos de vista sobre el estado actual de los conflictos, sus causas y las estrategias de resolución contribuye al diseño de programas de mejoramiento con altos niveles de compromiso, participación y transformación.

En otras palabras, si las organizaciones crean espacios y grupos para el tratamiento de los conflictos, estos tendrán las formas más óptimas de resolución. Los principios sustentados por el DO para el cambio en las organizaciones pueden sintetizarse así:

- tolerancia,
- aprendizaje,
- participación,
- reconocimiento,
- compromiso,
- retroalimentación.
- información,

Discutir el qué, el para qué y los cómo de la implementación de las políticas -con la red de actores que participan en ella- constituye un componente central de los nuevos modelos de sistemas de resolución de conflictos propuestos veinte años después del nacimiento del desarrollo organizacional.

Más cercano en el tiempo, los estudios organizacionales han avanzado hacia enfoques sistémicos del abordaje y resolución de conflictos. La orientación más generalizada hacia el *metaanálisis* de los conflictos ha permitido pasar a identificar en todas las organizaciones cuáles son los estilos de abordaje de conflicto que existen y/o coexisten, cuáles son los menos costosos y cuáles, los que proporcionan soluciones más duraderas y satisfactorias.

La forma de resolución de conflictos en una organización es para los autores de esta corriente un *subsistema* de la organización, un componente interdependiente de los restantes y, fundamentalmente, de la cultura y de la misión de la organización. El cambio en las formas de resolver el conflicto apunta entonces, más allá de tal o cual conflicto, al mejoramiento o cambio del subsistema de resolución existente. Se destacan en esta temática el reciente texto **“Diseño de sistemas para enfrentar conflictos”** de Cathy Constantino y Christina Sickles (1997).

Estas transformaciones han ido tomando cuerpo en métodos de *rediseño organizacional* que pretenden consensuar un subsistema que esté en función de la cultura y misión de la organización así como de sus miembros y de los públicos a los cuales sirve. Hacia mediados de los años noventa se difundieron diferentes versiones de un conjunto de aportes, concepciones y herramientas que buscan solucionar el conflicto en el marco de la comprensión de sistemas abiertos.

## ¿Qué se entiende por negociación?

La negociación puede ser entendida como el proceso dinámico en el cual dos o más actores en conflicto posible o manifiesto, o con intereses divergentes, entablan una comunicación para generar una solución aceptable de sus diferencias que se explicita en un compromiso.

Asimismo puede figurarse la negociación como la escena en la que las partes se reúnen para dialogar, intercambiar, plantear sus intereses y presentar sus argumentos con la intención de llegar y decidir un acuerdo que diseñe un objetivo compartido.

Según Roger Launay (1990), *negociación cooperativa* es aquella forma de negociación en la que los participantes comparten en algún grado la *conciencia* de estar de cierta manera interconectados por un proyecto. Este vínculo puede estar basado en *intereses* racionales específicos o en una escala de valores últimos, sociales, morales o políticos, que comparten fuertemente. En razón de este lazo de futuro que los une, las situaciones actuales de divergencia y desacuerdo quedan enmarcadas y acotadas a una *discrepancia puntual*.

Las partes en una negociación pueden pertenecer a la misma organización o a diferentes; y pueden tener un proyecto en común a raíz de alguna de las siguientes situaciones:

- Al ser parte de la misma organización, están ligados por una relación jerárquica.
- Son parte de la misma organización, tienen igual jerarquía pero tienen una vinculación funcional.
- Son personas provenientes de distintas organizaciones y están obligadas por normas a llegar a un acuerdo.
- Son personas provenientes de distintas organizaciones interesadas en realizar acuerdos y emprendimientos comunes.

En el sentido tradicional, la negociación más reconocida se asocia más a las dos últimas situaciones. Sin embargo, los actuales enfoques sobre la implementación de las políticas sociales propugna ampliar la negociación también a los ámbitos cotidianos de las dos primeras, y particularmente a aquellas en donde antes se trabajaba sólo sobre la base de criterios burocráticos.

Por lo tanto, el proceso de la negociación va a tender a encontrar acuerdos balanceados de similar *valor*, para que ambas partes sigan concertando sus esfuerzos en pos de ese proyecto o necesidad en común. Es una manera de conciliar las discrepancias y las diferencias para arribar a un acuerdo que posibilite satisfacer necesidades, lograr objetivos y ampliar o cubrir intereses diferentes.

La negociación como estrategia supone entonces: un “tema” o intereses en disputa o divergencia entre dos o más actores que en un posible -o virtual- espacio de reunión, intercambio y comunicación se proponen llegar a un acuerdo común y a un compromiso.

Pero el objetivo final de las estrategias de negociación no se encuentra sólo en el método en sí mismo, sino en *los resultados de los acuerdos*. Cualesquiera de los métodos que se orientan a ampliar la capacidad de negociación de la organización, en realidad se preocupan fundamentalmente por generar acuerdos que extiendan los niveles de intervención y de acción de la institución para obtener mejores resultados.

Los acuerdos con otros socios o aliados se focalizan en los resultados a lograr por una *red* más extensa. Como lo expresa Stephen Covey (1995) *“los acuerdos ganar/ganar se centran en los resultados, liberando un enorme potencial humano individual y creando mayor sinergia”*, generando asimismo mayor aprendizaje organizacional.

En ese sentido, negociación también es:

- Ampliación del campo de intervención de una organización.
- Capacidad de asociarse para lograr más y mejores resultados.

La *mediación*, por su parte, es la práctica de negociación en la que interviene un tercero como *mediador* para colaborar a lograr un acuerdo al que las partes por sí mismas no pueden arribar.

Todas las organizaciones tienen formas de acción -implícitas o explícitas- ante el conflicto. Sin embargo, para desarrollar organizaciones inteligentes, se

*La negociación puede ser entendida como el proceso dinámico en el cual dos o más actores en conflicto posible o manifiesto, o con intereses divergentes, entablan una comunicación para generar una solución aceptable de sus diferencias que se explicita en un compromiso.*

*La negociación como estrategia supone entonces: un “tema” o intereses en disputa o divergencia entre dos o más actores que en un posible -o virtual- espacio de reunión, intercambio y comunicación se proponen llegar a un acuerdo común, y a un compromiso.*

necesita adoptar un nuevo paradigma de resolución de conflictos que permita fortalecer los procesos de mejoramiento continuo. Esto no significa que deba advertirse que, normalmente, la negociación:

- No suele ser una forma predominante en las relaciones laborales y profesionales, pocas veces forma parte de la matriz de aprendizajes personales y profesionales. A lo sumo, se posee una noción de negociación basada en el doble efecto de obtener lo máximo posible e impedir que la otra persona obtenga más de lo estrictamente necesario. Este enfoque que habitualmente aprendemos está basado en las concesiones, la presión y la escasez; aquí no hay creación o identificación de valor.
- Es una práctica desafiante respecto de las actitudes de los actores que requiere capacitación y organizaciones que reestructuren sus espacios de poder.

### La alternativa y la decisión de negociar

Desde el punto de vista teórico aquí sustentado, las situaciones de conflicto son, por su naturaleza social, estados inestables de desconfiguración y reconfiguración de las relaciones sociales. En consecuencia, a toda situación histórica de conflicto siempre ha sucedido una alternativa de negociación; incluso en las capitulaciones incondicionales en los conflictos armados hay un espacio para negociar. Explícito o secreto, siempre hay un espacio para reconstruir las relaciones sociales a partir de una transacción entre los intereses de los implicados. Más aun en tiempos de “paz”, sea política, económica o social, la negociación es una situación social *normal*.

La diferencia en la resolución de los conflictos deberá encontrarse en la forma de llevar adelante los procesos de negociación, en las decisiones sobre los comienzos, en las estrategias, en los espacios de diálogo.

Se ha destacado que la decisión de negociar se establece sobre el estudio de los intereses de los actores, y particularmente sobre las orientaciones reales o insinuadas de los actores. Pero son los posicionamientos de *dominación* o de *asociación* los que permiten establecer grados de consenso y de disputa sobre los cuales iniciar una negociación.

La negociación será cooperativa o conflictiva como consecuencia de la decisión de los actores de situar su espacio de negociación en el marco de sus disposiciones y orientaciones entre los polos del consenso pleno y la disputa plena. La cooperación, disputa o competencia son estilos de negociación decididos por los actores en función del estudio previo del conflicto; es, por tanto, una decisión de estrategias, tomada sobre un fundamento y que tiene luego determinadas consecuencias sobre las relaciones sociales. La cooperación o el conflicto pleno no son situaciones blancas y negras sino los extremos de un *continuum* en el que se reconocen diferentes combinaciones de consenso y conflicto. La propia idea de negociación implica reconocer transacciones, intercambios y *creación de nuevos valores para los implicados*.

Desde el punto de vista teórico aquí sustentado, las situaciones de conflicto son, por su naturaleza social, estados inestables de desconfiguración y reconfiguración de las relaciones sociales.

La negociación será cooperativa o conflictiva como consecuencia de la decisión de los actores de situar su espacio de negociación en el marco de sus disposiciones y orientaciones entre los polos del consenso pleno y la disputa plena.

## Otra mirada sobre el conflicto y el consenso: la gobernabilidad de los sistemas educativos

*La gobernabilidad de los sistemas educativos, del mismo modo que la aportación de la educación a la gobernabilidad democrática, no ha sido hasta el presente un tema con lugar propio en la literatura específica; si bien problemas como los conflictos escolares, la idea de un consenso básico en educación, la preocupación por la ineficiencia de los sistemas educativos, la cuestión de la desigual distribución del saber entre la población o la participación de la comunidad educativa en el gobierno y administración de los centros docentes han sido, y siguen siendo, objeto de especial atención por los especialistas.*

*Por otra parte, desde la aparición de los sistemas educativos nacionales en el siglo pasado, la gobernabilidad de estos sistemas no ha dejado nunca de estar presente, con mayor o menor fuerza. La educación moderna se ha configurado, desde sus inicios en el siglo XIX, como una institución pública, esto es, como una institución que, sin perder su vertiente privada, afectaba a una esfera muy amplia de sujetos y de instituciones -padres, alumnos, profesores, grupos sociales organizados, iglesias, medios de comunicación y autoridades políticas-. Desde entonces, los sistemas educativos se fueron delimitando como un ámbito de acción pública en el que se entrecruzan derechos diversos, intereses distintos y políticas diferentes, lo que equivale a decir que los sistemas educativos, al mismo tiempo que se han ido consolidando, no han dejado de ser un ámbito público de difícil gobernabilidad.*

*La gobernabilidad de los sistemas educativos se refiere, dentro del marco democrático en que hoy se desenvuelven, a la capacidad para atender las demandas y las necesidades de educación tanto de la población escolar como de la sociedad, así como a la aptitud para resolver los conflictos internos que se producen en su seno. Desde la perspectiva de las demandas, ya se ha hecho referencia anteriormente a la existencia de un doble requerimiento que hace énfasis al mismo tiempo en valores individuales y en valores colectivos o societarios: encontrar el equilibrio entre ambos tipos de valores es posiblemente el reto más difícil que tienen hoy los sistemas educativos.*

*Desde el punto de vista de las necesidades, la segmentación de la población, los índices de analfabetismo que aún persisten y el alto grado de pobreza que registran todavía hoy muchos países del área, refuerzan la necesidad inexcusable de los sistemas públicos de educación. Finalmente, nadie niega hoy la presencia de los conflictos en los sistemas educativos; precisamente de lo que se trata es de identificarlos, encauzarlos y resolverlos. Cuando la naturaleza de los conflictos es tal que los sistemas educativos se vuelven ingobernables, entonces el conflicto escolar suele desbordar sus fronteras intrínsecas y producir un conflicto externo que inevitablemente aparece sobre la mesa de los respectivos gobiernos, pudiendo desembocar incluso en un problema importante para la gobernabilidad democrática de los países.*

*Del mismo modo que la gobernabilidad democrática se apoya fundamentalmente en la legitimidad de la representación política, en la capacidad o eficiencia del sistema político para resolver los conflictos y en la participación de los diversos actores en el propio sistema, la gobernabilidad de los sistemas educativos aparece condicionada por la existencia en su seno, o no, y en qué grado, de los principios de legitimidad, eficiencia y participación.*

### Legitimidad y educación

*Un sistema educativo es considerado legítimo en función de la confianza que el propio sistema crea, bien porque es capaz de responder a las demandas y necesidades sociales que hacia él se dirigen, bien porque es capaz de resolver los conflictos que en su interior se producen, bien por ambas cosas. En todo caso, la legitimidad se basa en la capacidad de infundir confianza, lo que supone que todos los actores que intervienen en el mundo de la educación prestan su adhesión a una serie de principios y valores que informan socialmente a los sistemas educativos de todos los países. Para ello es preciso alcanzar un consenso básico, en mayor o menor medida, sobre las grandes cuestiones que esos principios y valores revelan.*

*Entendemos por consenso el producto de tres factores: una coincidencia sobre aspectos nucleares o fundamentales de la organización de la educación; un talante negociador asentado en el respeto a la pluralidad, fuente y razón de la democracia moderna; y un procedimiento de toma de decisiones que cuenta con la participación de los sectores interesados o afectados. El consenso incluye, pues, un interés y un núcleo básico comunes, pero no excluye el disenso, que es el nervio central de la vida política democrática. Pero el disenso hace referencia siempre a cuestiones que, aun siendo importantes, sustantivas y considerables, no afectan a los aspectos básicos o capitales de la vida política determinados por el consenso.*

*El consenso en educación supone que las cuestiones nucleares quedan fuera del enfrentamiento electoral, permitiendo así la continuidad de la acción de gobierno, la persistencia de los recursos y la permanencia de las estrategias de reforma educativa a medio y largo plazo. Obviamente, este consenso básico sólo será posible si la educación se convierte en una cuestión nacional de alta prioridad, en un asunto de Estado. En la actualidad, las circunstancias del área han obligado a muchos gobiernos a realizar reformas educativas profundas, pero "las transformaciones educativas deben ser políticas de Estado, ejecutadas a largo plazo, por encima de las coyunturas y con la mayor participación de todos los sectores políticos y sociales. Deben implicar metas nacionales de manera que su continuidad programática y financiera esté garantizada. Deben procurar acuerdos y consensos que den base de sustentación a los cambios que se realicen".*

*Entendemos que un consenso nacional sobre la educación debería considerar, con mayor o menor intensidad, la realización de acuerdos básicos sobre los siguientes aspectos: contenidos, destinatarios, organización, financiamiento y responsables de la educación.*

*Fuente: MANUEL PUELLES, RAÚL URZÚA, Educación, gobernabilidad democrática y gobernabilidad de los sistemas educativos, en **Revista Iberoamericana de Educación** Número 12, Madrid, Mayo - Agosto 1996.*

## Prácticas de negociación

Interesa en este apartado presentar sintéticamente algunos enfoques sobre las prácticas de negociación que pudieran enriquecer el desempeño de los equipos de gestión educativa. Para ello se retoman primero los aportes más generales y las capacidades necesarias para establecer prácticas de negociación de intereses y conflictos. En segundo término, se desarrollará uno de los métodos: el creado por los ya citados Karl y Steve Albrecht para generar negociaciones cooperativas con mayor formalidad.

Sin duda, las situaciones, los problemas o los conflictos pueden ser de tan distinto orden y características que no es sencillo plantearse una sola manera de encararlos. Pero, ello no implica que todas estas diversidades no puedan ser abarcadas de alguna manera sistemática. Son muchos los aportes que se han realizado en los últimos años sobre el tema negociación y mediación, no sólo para el mundo de los emprendimientos productivos o ligados al mundo de los negocios, sino primordialmente a la búsqueda de acuerdos efectivos en el mundo de lo familiar, lo societal, de la vida cotidiana y de la socialización en la escolaridad.

### Transitando hacia la negociación

Las líneas que se exponen más abajo para postular un proceso de negociación se nutren de dos fuentes. Por una parte, los aportes de la Programación Neurolingüística (PNL); por otra, autores diversos como Fisher, Ury, Patton; Roger Launay, Karl y Steve Albrecht. Los procesos de negociación poseen como fases elementales las siguientes:

*Informarse sobre qué ocurre y no sólo suponerlo.* Esto supone saber qué ocurre, por qué ocurre, con quién o a quién le ocurre, cuándo ocurre.

*Analizar y comprender los intereses propios, los opuestos y los diferentes.* Para ello habrá que interrogarse sobre: qué nos interesa, qué le interesa a la otra parte, cuáles son los intereses opuestos y cuáles los diferentes. Una imbricada combinación hace que generalmente sea difícil identificar cuál es el objeto del conflicto. Sin embargo, el estudio del objeto del conflicto que enfrentamos suele permitirnos "dibujar", "cartografiar" mucho más eficazmente la arena del conflicto, los participantes y las posibilidades de establecer un proceso de negociación para lograr un acuerdo.

*Idear opciones alternativas con criterios para su evaluación.* Esta etapa supone crear opciones de posibles confluencias, analizar cuáles son las posibles opciones entre los intereses de los agentes en conflicto o disputa. Pueden utilizarse las técnicas de creatividad como torbellino de ideas, partir el conflicto para encontrar áreas de encuentro, agrandar el problema, etcétera.

Los criterios de evaluación tienen que ser justos, legítimos y prácticos. Esto implica que el parámetro de medida debe ser independiente de la voluntad de cada una de las partes. Entre esos criterios pueden mencionarse: la tradición, la innovación, el valor en el mercado, los costos, la eficiencia, el tiempo, la reciprocidad, el valor científico, la equidad.

**Generar propuestas de negociación.** Para ello será preciso tener habilidad para comunicarse, generar espacios de escucha activa, dar y recibir *feed-back*, para encontrar una solución que sea beneficiosa para las partes en negociación. Como aseguran los conocedores del tema: “sea duro con el problema y flexible con las personas”.

Será necesario instalar el diálogo y la confianza para hablar y escuchar. Los actores tendrán que desarrollar su asertividad, es decir, expresarse de forma clara, objetiva, práctica y directa. Será importante en esta etapa ser abierto mentalmente, dar y pedir *feed-back*: preguntando, escuchando, reflexionando, extendiendo así los espacios de acción e intervención.

En este paso, asimismo, habrá que definir la estrategia para tratar el conflicto. La negociación es un procedimiento para tratar los conflictos y no un duelo de conflictos. Sin embargo, cada situación requerirá identificar la estrategia adecuada a ella y a nuestras características personales. Entre las estrategias pueden identificarse las siguientes:

- **Resolver el conflicto o negociar.** Ambas partes acuerdan llegar a un compromiso que satisfaga a sendos intereses. Se logra así el máximo de intereses por lo que se genera valor agregado, crece la posibilidad de alcanzar los resultados y la confianza. Hay un mayor desarrollo de las organizaciones. Este sistema busca que los adversarios y los opuestos se encuentren en la búsqueda de consensos, alianzas y concertaciones en una solución integradora.

- **Pactar.** Cuando las cuestiones en danza son de mucha complejidad, puede llegarse a arreglos generalmente temporales, ya que el tiempo urge y no se llega a crear opciones convenientes para todos. Pactar o transar no deja de ser un acuerdo de partes iguales, pero en el sentido de que ambas renuncian a parte de sus expectativas. El problema más serio de esta resolución es que muchas veces nadie sale satisfecho del trato.

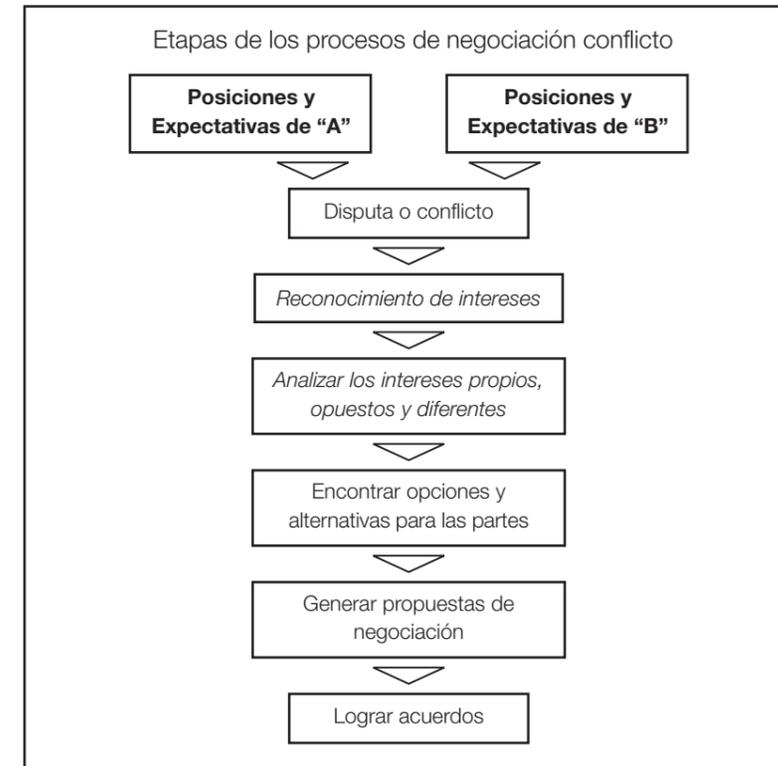
- **Aceptar o ceder.** Es posible aceptar o ceder cuando se está errado en las expectativas o ellas son muy altas. Así como cuando lo que está en disputa no es relevante, esta cesión posibilitaría aumentar la confianza y la credibilidad entre las partes. El reparo aquí es ser consciente de que se trata de una estrategia de negociación y de no perder la autoestima y la consideración de los demás. (Eduardo Surdo, 1998)

- **Imponer o enfrentar.** Es una estrategia del paradigma ganar-perder, pero puede llegar a ser necesaria para cuidar cuestiones relevantes, sostener encuadres, proteger el derecho de las mayorías y de la misión institucional. Puede darse si se tiene el poder, el saber y la competencia. Pero si no se lo tiene, lo único que puede lograrse es desgaste de la relación. (David Burin, Istvan Karl; Luis Levin, 1995)

- **Evitar, retirarse o contener.** Puede darse otra serie de opciones a la hora de definir una estrategia. *Evitar* es razonable cuando no podemos hacer nada, cuando el conflicto no nos atañe o cuando no es relevante la cuestión en disputa; o más aun, cuando todavía no poseemos la suficiente información para atender la situación. *Retirarse o abandonar* –real o virtualmente- la escena en la que se trata el conflicto, implicará que no habrá solución aunque de todas formas se estará generando una comunicación o posicionamiento. *Contener* es viable y favorable cuando se estén indagando los intereses de los diversos actores, cuando se intente ampliar la confianza, el espíritu de ganar-ganar y la participación. Pero habrá que desestimar esta estrategia en tiempos de urgencia para posicionarse y resolver. (Sara Rozemblum, 1998)

- **Lograr acuerdos y ponerlos en práctica.** Una vez que se identificaron las zonas y los espacios de resolución de conflictos, llega el momento de consagrar los acuerdos y *contratar con detalle el mismo*. El apuro en este momento es mal consejero. La reflexión, la mirada hacia los resultados y el futuro son el reaseguro para no errar. Los puntos de los acuerdos de resolución tienen que ponerse en marcha, tiempo y calidad: es tiempo de acción con mayor participación.

Esquema 1



Capacidades de los equipos de gestión para generar espacios de negociación:

- Desarrollar una escucha activa.
- Reconocer intereses.
- Separar el problema de las personas.
- Centrarse en los intereses y no en las imposiciones personales.
- Ser asertivo.
- Explicitar lo que se desea.
- Inventar opciones.
- Achicar las diferencias, para sumar.
- Saber hacer proposiciones.
- Lograr acuerdos.

Prácticas de gestores que contribuyen a prevenir conflictos:

- Desarrollar una escucha activa.

### Los acuerdos de valor agregado (AVA)

En su libro **“Como negociar con éxito”** K. y S. Albrecht (1994:74) presentan un conjunto de pasos sistemáticos cuyo propósito es facilitar la realización de negociaciones cooperativas. Para poder incorporar las estrategias de negociación cooperativa que los autores presentan, es necesario recuperar el glosario de conceptos básicos contenido en su propuesta:

**“Acuerdo:** un intercambio de valor entre dos (o más) partes que satisface sus respectivos intereses.

**Valor:** la sustancia o medio de intercambio en una negociación; varios elementos tangibles e intangibles que pueden comerciarse entre sí como una manera de satisfacer los respectivos intereses.

**Intereses:** las necesidades, los deseos, las aspiraciones o los resultados únicos que las partes en una negociación tratan de satisfacer.

**Negociación:** un proceso para llegar a un intercambio de valor que resulte satisfactorio para los intereses de todas las partes afectadas.

**Opciones:** varias maneras de presentar los elementos de valor incluidos en una negociación. Las opciones no son lo mismo que los intereses; son maneras de satisfacer los intereses”.

El objetivo de este método es lograr una *negociación de valor agregado* o, lo que es lo mismo, generar un *acuerdo de valor agregado (AVA)* que satisfaga los intereses de las partes a través de nuevas áreas de acuerdo y de interés compartido. Los *pasos* propuestos por los autores son los siguientes:

1. Clarificar los intereses
2. Identificar las opciones
3. Concebir paquetes de acuerdo
4. Seleccionar el mejor acuerdo
5. Perfeccionar el acuerdo

**Paso 1: Clarificar los intereses.** Este primer paso requiere recuperar la información necesaria para reconocer los intereses de las partes involucradas. Para ello será imprescindible reconocer tanto los intereses objetivos como los subjetivos, describiendo lo que ocurre y con quién ocurre. Para esta etapa es conveniente utilizar como herramienta de trabajo la *ventana de intereses* en la cual se explicita y menciona la situación en conflicto.

La ventana, como técnica o como metáfora, permite:

- Reconocer nuestros intereses
- Identificar los intereses de la otra parte
- Reconocer intereses mutuos

*Ventana para la identificación de los intereses de las partes en conflicto*

Intereses en disputa o conflicto	Nuestros	De la otra parte
SUBJETIVOS: (Intangibles en cantidades) Basados en percepciones o aspiraciones personales: De logro De reconocimiento De poder realizar De pertenencia o afiliación, etc.		
OBJETIVOS: Acciones Información Procedimientos Objetivos Finalidades Presupuesto Utilización de recursos, etc.		

Luego de describir dónde se ubican los intereses propios, dónde se concentran y dónde no se tienen, se ponderan los intereses en juego otorgándoles una medida de *flexibilidad*. Es decir, se establece cuánto se está dispuesto a ceder, negociar, reducir las pretensiones en esos campos, y a la vez cuánto se está dispuesto a crear *valor* en esas áreas.

**Paso 2: Identificar las opciones.** Este segundo paso tiene por objetivo crear y explorar *nuevos valores* que pueden organizarse en paquetes o combinaciones de acuerdos que posibiliten desarrollar una negociación.

Toda negociación incluye siempre *valores* en disputa, aunque no siempre estos son reconocibles. En esta etapa es preciso identificar cuáles son los elementos de *valor* que podría incluir un posible acuerdo. Los valores pueden ser, como se afirmaba más arriba, tangibles o intangibles; para su identificación considere los siguientes interrogantes:

- ¿Qué valor puede otorgarse que la otra parte necesite?
- ¿Qué valor pueden ofrecernos que nosotros necesitemos?
- ¿Cómo podemos agregar valor a los intereses de cada parte?

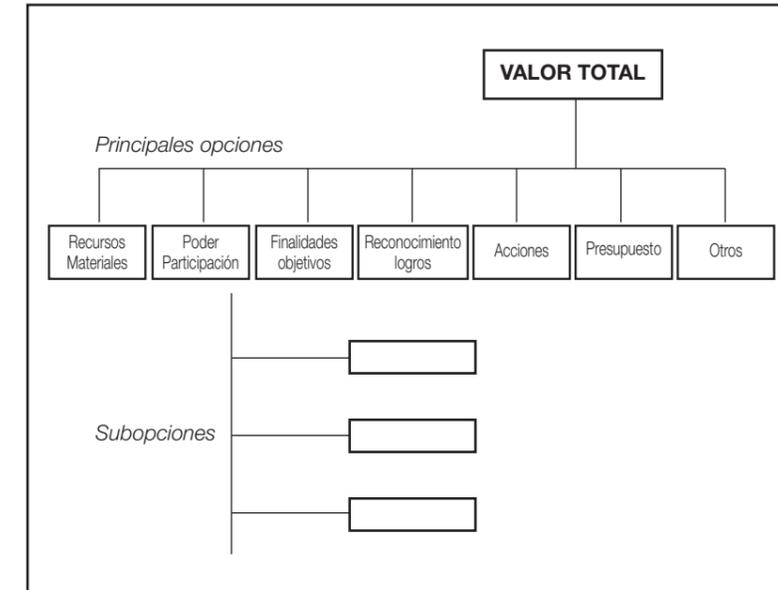
El camino hacia la negociación de un *acuerdo de valor agregado* debe ser construido por ambas partes a través de la creación de paquetes de opciones que permitan equilibrar los intereses satisfechos. El balance, la ponderación y la creación de nuevos valores compartidos constituyen las formas alternativas y complementarias de construir estos paquetes.

En toda negociación deben plantearse siempre varias opciones. Los actores tienen que hacer un esfuerzo creativo y estratégico por concurrir al diálogo con alternativas, con paquetes de acuerdo entre los cuales poder optar, combinar y complementar. La diversidad de paquetes es un indicador de flexibilidad en la negociación y este a su vez de una convicción sobre la necesidad de generar culturas de trabajo de concertación. Las posturas que no dan lugar a las salidas satisfactorias, que dan ultimátum más que opciones no constituyen caminos apropiados para este objetivo.

Una forma de crear diferentes combinaciones de intereses es a través del gráfico del árbol. Este se elabora a través de la agregación de ramas en las que se despliegan las combinaciones de las opciones posibles en forma ordenada y jerárquicamente sobre cada uno de los objetos de conflicto y de interés. Cada actor diseña un árbol de intereses según la jerarquía que le atribuye a los objetos de conflicto. Es momento de examinar los elementos que están en juego e identificarlos en el árbol de intereses.

En toda negociación deben plantearse siempre varias opciones. Los actores tienen que hacer un esfuerzo creativo y estratégico por concurrir al diálogo con alternativas, con paquetes de acuerdo entre los cuales poder optar, combinar y complementar. La diversidad de paquetes es un indicador de flexibilidad en la negociación y este a su vez de una convicción sobre la necesidad de generar culturas de trabajo de concertación. Las posturas que no dan lugar a las salidas satisfactorias, que dan ultimátum más que opciones no constituyen caminos apropiados para este objetivo.

Esquema 2. Árbol de opciones



**Paso 3: Concebir paquetes de acuerdo.** El tercer paso de la negociación cooperativa es un paso muy importante puesto que implica creatividad para crear paquetes de acuerdos sobre los componentes y las *alternativas de valor agregado*.

Este paso se propone ya acercarse más a una realidad de negociación. Para los autores, esto implica no caer en el regateo ni en la imposición de una sola oferta. Muy por el contrario, supone:

- Concebir diferentes combinaciones de las opciones identificadas en el paso anterior.
- Verificar que los acuerdos presenten equilibrios entre los intereses de las partes.

Este paso supone un análisis del equilibrio de las opciones creadas. La negociación cooperativa exige situarse y pensar permanentemente desde la perspectiva de la otra parte: ¿Aceptaría esta opción como satisfactoria de sus intereses? La evaluación de las opciones formuladas permitirá ver cuáles son las posibilidades de llegar a un acuerdo dadas las combinaciones existentes.

Este es un examen en el cual se sopesan las opciones halladas y se retroalimenta el proceso de búsqueda de nuevas posibilidades. Por ejemplo, se recomienda que si las opciones creadas no se estiman *a priori* aceptables para la otra parte, se vuelva sobre el momento anterior y se creen nuevas opciones para la negociación.

El objetivo es contar con un cierto *paquete o abanico de opciones* viables susceptibles de integrarse en un acuerdo que pueda dar inicio a las negociaciones. En este paso aún no es necesario acordar: el énfasis está puesto en la creación de varias alternativas o paquetes de acuerdos posibles. Tal requisito idealmente se logra cuando se asegura sobre la mesa de negociación la existencia de opciones diversas, igualmente atractivas, con combinaciones de satisfacción plena de intereses, concesiones, intercambio, flexibilidad y creación de nuevos intereses.

**Paso 4: Seleccionar el mejor acuerdo.** El cuarto paso de esta modalidad de resolución de conflictos tiene como objetivo la evaluación y elección conjunta del mejor paquete de acuerdos posible de alcanzar en un escenario de negociación con las partes.

Una vez creados los paquetes de acuerdo, es el momento de establecer criterios para sopesarlos poniendo énfasis nuevamente en la idea de llegar a un acuerdo de valor agregado. Seleccionar el mejor acuerdo implica:

- Explicitar y clarificarse sobre los criterios propios de selección
- Generar los espacios para presentar y escuchar las proposiciones
- Realizar el acuerdo para luego sellar el trato.

Para evaluar las opciones, considere su valor, el equilibrio, el enfoque de manera totalizadora y el atractivo que presenta; para ello vale la pena plantearse los siguientes interrogantes:

**VALOR:** ¿Qué y cuánto valor incorpora? ¿Cuál es el valor para cada una de las partes? ¿Cuál es la totalidad del valor incorporado?

**EQUILIBRIO:** ¿El valor agregado es equiparable para ambas partes?

**ENFOQUE GLOBAL:** ¿Cada uno de los puntos del acuerdo plantea soluciones para todos los intereses?

**ATRACTIVO y VIABILIDAD:** ¿Existe aunque sea un acuerdo en el que todas las partes se encuentran conformes?

El mejor acuerdo es aquel que cumple con un equilibrio de satisfacción y creación. En la lógica de la negociación cooperativa, un buen acuerdo no se limita al intercambio sino que avanza en la creación de zonas de interés, actuales o futuras, sobre las que ambas partes acuerdan trabajar conjuntamente como socios. Tres técnicas sucesivas son recomendables para este paso:

- La limitación de la evaluación a los acuerdos factibles, a los que resulten atractivos para todas las partes.
- Si no existen acuerdos factibles, se debe regresar al Paso 3 y alentar un mayor análisis.
- La comparación de todos los acuerdos factibles para elegir el más adecuado.

Este momento exige obviamente un tiempo y un espacio capaces de asegurar

los valores que orientan el proceso. Si la aspiración es generar un acuerdo de valor agregado (AVA), será imprescindible un tiempo y un lugar liberados de la urgencia de la acción, de las presiones por resolver. Los tiempos importan a la hora de negociar cooperativamente.

La negociación comienza con una presentación abierta de las opciones que cada parte estudió. En la hipótesis de que cada parte ha desarrollado un conjunto más o menos diversificado de alternativas y combinaciones de intereses, estos paquetes preliminares podrán ser intercambiados, estudiados, comentados y vueltos a estudiar, según dos perspectivas: la primera, por el grado de equilibrio que las partes perciben que se ha alcanzado en el paquete y, la segunda, según la recreación y extensión de nuevas áreas de emprendimientos donde hay plenos consensos entre las partes.

**Paso 5: Perfeccionar el acuerdo.** Esta etapa es de suma importancia ya que es la oportunidad de asegurarse que se han cubierto todos los detalles relevantes y que el acuerdo es equilibrado en términos del *valor total*. Las cuestiones importantes en este paso son:

- Registrar por escrito el acuerdo, o documentar o registrar oportunamente las cláusulas del acuerdo.
- Desarrollar la puesta en marcha de las acciones pactadas.
- Profundizar las proyecciones en las áreas de interés.

En este último paso, las conductas muestran que cada parte es esencial para confirmar la confianza creada y desarrollada en las buenas intenciones declaradas en los anteriores pasos. En razón de esto, la puesta en marcha del acuerdo es un momento clave que objetiva los avances y especifica la resolución del conflicto.

Estos cinco pasos constituyen el método básico inspirado en Karl y Steve Albrecht para llevar adelante una negociación cooperativa y arribar a un *Acuerdo de Valor Agregado*. Al pensar cada paso con cuidado, al llevar a cabo su tarea en forma apropiada durante cada momento, se tendrían las mejores oportunidades de mantener la empatía, construir una sólida relación de confianza con la otra parte y asegurar que ambos obtendrán un valor superior con el hecho de acordar.

*El mejor acuerdo es aquel que cumple con un equilibrio de satisfacción y creación. En la lógica de la negociación cooperativa un buen acuerdo no se limita al intercambio sino que avanza en la creación de zonas de interés, actuales o futuras, sobre las que ambas partes acuerdan trabajar conjuntamente como socios. Tres técnicas sucesivas son recomendables para este paso:*



## Bibliografía

- ALBRECHT, KARL; ALBRECHT, STEVE, **Cómo negociar con éxito. El método de avanzada para construir tratos justos para todos**, Barcelona, Granica, 1994.
- ARGYRIS, C., **Como vencer las barreras organizativas**, Madrid, Díaz de Santos Ediciones, 1993.
- BROCH, MARC-HENRY, **Travailler en équipe à un projet pédagogique**, París, Chronique Sociales, 1996.
- BURIN, DAVID; KARL, ISTVAN; LEVIN, LUIS, **Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales**, Buenos Aires, Ciccus, 1995.
- CARDINET, ANNIE, **Pratiquer la médiation en pédagogie**, París, Dunod, 1995.
- CEPAL-UNESCO, **Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad**, Santiago de Chile, Naciones Unidas, 1992
- CONSTANTINO, CATHY A.; SICKLES MERCHANT, CHRISTINA, **Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Una guía para crear organizaciones productivas y sanas**, Barcelona, Granica, 1997.
- CORNELIUS, HELENA; FAIRE, SHOSHANA, **Tú ganas Yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones**, Madrid, Gaia, 1995.
- COVEY, STEPHE R., **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**, México, Paidós, 1995.
- CHANTAL, SELVA, **La PNL aplicada a la negociación**, Barcelona, Granica, 1997.
- FISHER, URY, PATTON, **Obtenga el sí**, Barcelona, Editorial Gestión 2000, 1996.
- FLACSO, FUNDACIÓN CONCRETAR, FUNDACIÓN FORD, OREALC-UNESCO, **¿Es posible concretar las políticas educativas?. La concertación de políticas educativas en Argentina y América Latina**, Buenos Aires, Paidós, 1995.
- LAUNAY, ROGER, **La négociation. Applications pratiques**, Francia, ESF Éditeur, 1990.
- LIKERT, RENSISI; LIKERT, JANE, **Nuevas formas para solucionar conflictos**, México, Trillas, 1986.
- MURDOCK, MAUREEN, **Tú sabes tú puedes. Técnicas para desarrollar y potenciar las aptitudes de niños y jóvenes**, Madrid, Gaia, 1996.
- PAQUAY, L.; ALTET, M.; CHARLIER E.; PERRENOUD Ph., **Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies? Quelles compétences?**, París, De Boeck y Larcier S.A., 1996.
- PRUITT, D.; RUBIN, J., **Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement**, Newbery Award Records Inc, 1986.
- ROZENBLUM de HOROWITZ, SARA, **Mediación en la escuela. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente**, Argentina, Aique, 1998.
- SÉRIEYX, HERVÉ, **El big bang de las organizaciones. Cuando la empresa entra en mutación**, Barcelona, Granica, 1994.
- SÉRIEYX, HERVÉ, **El desprecio cero**, Madrid, Mc Graw Hill, 1991.
- SURDO, EDUARDO, **La magia de trabajar en equipo**, Buenos Aires, Granica, 1998.