



Documentación

NTP 453: La negociación en la prevención de riesgos laborales (I): concepto y esquema básico

La négociation dans la prévention des risques du travail (I): concept et schéma basique
The negotiation in the prevention of workplace risks (I): concept and scheme

Redactor:

Jaime Llacuna Morera
Doctor en Filosofía y Letras

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*El tema de negociación en la prevención de riesgos laborales se dividirá en dos Notas Técnicas de Prevención. La primera, ésta, define el concepto de negociación y de termina los parámetros esenciales de ella. En la **segunda** se propondrán las técnicas concretas de negociación, incluyéndose en ella la bibliografía.*

Introducción

Negociar significa ponerse de acuerdo. Etimológicamente hablando, el negocio es el comercio. Comerciar es extraer una determinada ganancia, por ambos lados, a partir del intercambio de bienes o servicios. Lo contrario del negocio es el *ocio*. Negocio sería, pues, *no ocio*.

Desde siempre, las personas han intercambiado sus productos a partir de negociar la cantidad y calidad de sus ofertas. Incluso cuando no existe *producto* y lo intercambiable es la fuerza de trabajo, se establece una negociación a partir de la cual se valora dicha fuerza y se la convierte en *productos* (dinero en la sociedad moderna), que son aceptados como conversión del, en este caso, trabajo.

El problema fundamental de la negociación se halla en el *equilibrio* del intercambio. Cuando lo ofrecido y lo que se demanda están *equilibrados* (a partir de valoraciones cuyos parámetros pueden ser el esfuerzo, la necesidad, la utilidad, etc.), la negociación no debe ser *conflictiva*; cuando, por el contrario, la valoración de las dos partes no coincide, entramos en un proceso *conflictivo* que debe ser resuelto para proseguir, para que el intercambio se produzca.

No creemos válida la definición de negociación como el proceso de resolución de un *conflicto*. Negociar se negocia siempre, dado que ella únicamente implica en sí misma una valoración de lo intercambiado y un *acuerdo* bilateral. En la actualidad, no obstante, tendemos a asociar la idea de negociación a la de resolución de conflictos por la *vía del entendimiento*. No siempre es así, lamentablemente, puesto que una gran cantidad de problemas se resuelven de forma imperativa, decidiendo una parte lo que conviene a las dos o lo que, forzosamente, debe asumir la otra.

En estos apuntes hablaremos de la negociación como solución más que de conflictos, de *divergencias*. De como podemos llegar a un objetivo válido para las dos partes, asumido libremente por ellas y obtenido a partir de técnicas de comunicación interpersonal.

En el campo de la prevención, la necesidad de establecer negociaciones es evidente, más hoy cuando, a partir de la entrada en vigor de la **Ley de Prevención de Riesgos Laborales**, la posibilidad/necesidad de pactar se ha multiplicado (pactar horas de formación, determinadas acciones preventivas, prendas de protección individual o colectivas, interpretaciones de la evaluación de riesgos, etc.). El empresario, los representantes de los trabajadores, los propios trabajadores directamente, las figuras legales representativas creadas por la ley, etc. están obligadas a hablar, a comunicarse, a exponerse mutuamente sus necesidades y sus problemas intentando, y obteniendo, un resultado concreto.

El «Conflicto». Negociar «Por necesidad»

Ya hemos indicado anteriormente que no siempre que negociamos es para solucionar un *conflicto*. Sería muy interesante modificar esta concepción y hablar de proceso de negociación como valoración (cada parte valora según su subjetividad e intenta buscar un *denominador común*) de un producto, de un servicio, de una realidad e *intercambiar* equilibradamente lo ofertado y lo dado a cambio, lo solicitado y la correspondiente respuesta.

Lamentablemente, esto ocurre en pocas ocasiones y ello determina la aparición de un conflicto. Para poder hablar con propiedad del término deberíamos indicar que sus características son:

1. las dos partes se oponen
2. las mismas dos partes creen conocer la opinión del otro
3. cada uno considera que el otro es reticente a la concesión
4. existe un deseo de vencer
5. ambas partes se sienten emocionalmente mal (sentirse en situación de conflicto)

Deberíamos indicar que dicho conflicto se origina entre partes que pueden estar formadas por colectivos o por personas individuales, incluso se puede originar en el seno de un mismo miembro (o una persona consigo misma. Conflictos *intrapersonales*). En todo caso, la importancia del número y de la *calidad* (en el sentido de *poder* para tomar decisiones), es clave, dado que el conflicto es una confrontación y que en su resolución pueden pesar *argumentos* de fuerza o de poder. Normalmente, es el juego de estas fuerzas el que determina la virulencia del conflicto.

Si las *fuerzas* están igualadas, y el conflicto mantiene inquebrantablemente los puntos citados antes, la solución no puede hallarse. Es imposible. La lucha continuará hasta que una de las fuerzas se manifieste inferior, momento en el cual la solución llegará impuesta por la fuerza superior. Los *momentos* de confrontación entre fuerzas que miden su poder es más frecuente de lo que imaginamos. Evidentemente, en esos momentos no existe posibilidad negociadora.

El *fracaso* de la confrontación generada por fuerza iguales negadas al diálogo, puede

darse en varias modalidades diferentes:

1. *Desviar el conflicto* (ante la imposibilidad de solucionarlo lo pasamos a otra partes, sin que ello quiera decir que nosotros lo hemos resuelto).
2. *Negarlo* (el problema se oculta, las consecuencias aparecerán tarde o temprano. Una modalidad de negación es el retraso, se trata de aplazar lo máximo posible el momento de confrontación).
3. *Calmarlo formalmente* (se adoptan formas superficiales que aparentan calma pero el problema surge cuando menos lo esperamos. Se trata de incidir sobre los síntomas en lugar de abordar la enfermedad)
4. *Imponer una solución* (es la guerra abierta en la que siempre se dará un vencedor y un perdedor)

Las cuatro modalidades representan fracasos del proceso, unos violentos, otros capaces de esconder las dificultades durante un tiempo pero que finalizarán también en soluciones violentas (la propia *eternización* del conflicto es una situación violenta).

Sólo la *evidencia* de la imposibilidad de llegar a una solución (en casos de confrontación), sea la que sea, puede determinar el cambio de estrategia. Sería bueno no llegar a esa situación y proceder a negociar partiendo del deseo de compartir y no de la constatación del fracaso.

¿Para qué negociar?

En principio, diríamos que negociamos porque es la forma civilizada de llegar a un objetivo. La negociación no ha sido, a lo largo de la historia, una fórmula frecuente.

Un gran número de momentos históricos se han caracterizado por su negativa a negociar o, máximo, han llegado a ella cuando el fracaso del que hablábamos se ha hecho evidente. Negociar es un signo de civilización.

Pero ello tiene unas connotaciones prácticas que el tratamiento y conocimiento de los grupos han puesto de manifiesto.

Negociar tiene ventajas:

1. La *participación* en la obtención de los resultados, potencia al participante a defenderlos.
2. Esa participación integra a las partes en un proceso del que se busca su *calidad* (hacerlo bien puesto que, en parte, es mío).
3. Los participantes se sienten *valorados*, aceptados en sus posibilidades personales.
4. De un proceso de negociación surgen las *responsabilidades* compartidas (aunque no lo sean legalmente).
5. De un proceso de negociación, la parte más débil suele salir ganado compensaciones concretas, la parte más fuerte suele consolidar posiciones y prever la solución de nuevos conflictos.

6. La *imagen* de la persona o grupo negociador aumenta en credibilidad (negociar , en el sentido estricto de la palabra significa tolerancia y respeto).
7. Desaparece la *tensión de conflicto* (esto es trascendental para la mejora de las condiciones de trabajo y para la productividad, del tipo que sea, en general).
8. Negociar es poner en marcha la *creatividad* individual o de grupo (permitir y valorar las opiniones de los demás, aceptando soluciones que inicialmente no se habían contemplado).

Negociar con la pared

Por lo que estamos diciendo, deseamos dejar claro el concepto de que, ante todo, negociar es una técnica.

Más que hallar las técnicas de la negociación (que las hay, y ya entraremos en ellas), deseamos decir que, en la actualidad, trabajar negociando constantemente es una técnica de trabajo operativo. Si deseamos decirlo en otras palabras podríamos decir que casi identificamos el término negociar con el de participar. Todos los elementos del grupo juegan su papel individual (desempeñan su *rol*) y éste es aceptado, es comprendido, es discutido en un vaivén de ofertas/demandas que se convierte en una fuente de *creatividad*.

Para ello es necesario que los participantes en el proceso adquieran una predisposición al intercambio; esto quiere decir a la *recepción*. Entendemos por recepción la capacidad de escuchar el mensaje que nos llega y de ser capaces de valorarlo.

Un proceso de escucha (valga la denominación) supone:

1. Establecer los *momentos* oportunos para hablar.
2. Partir de la *credibilidad* necesaria para que el otro esté dispuesto a manifestar sinceramente sus ofertas.
3. Establecer la suficiente *confianza* para que el proceso se dé sin tensiones.
4. Buscar la *sintonía* (ver la **N.T.P. sobre la Programación Neurolingüística**) necesaria para entender al otro en todas sus manifestaciones.
5. Eliminar el *bloqueo* personal de reaccionar negativamente contra el mensaje que llega (**permeabilidad/ predisposición de escucha/actitud positiva frente a la recepción**).
6. Disponer de un *margen de concesión* (capacidad de aceptar ideas nuevas).
7. Disponer de un *margen de modificación* (capacidad para modificar una idea personal consolidada a partir de las argumentaciones del otro. No de las presiones del otro).
8. Valorar positivamente el simple «hecho» de negociar (creer en la negociación para la obtención de objetivos concretos).

Negociar con una pared es, en consecuencia, una pérdida de tiempo. Negociar con una pared es el ejemplo más claro de lo que anteriormente enunciábamos: enfrentarse a una fuerza superior. La negociación no existe. Únicamente es factible atacarla a martillazos, lo

cual supone la confrontación que deseamos rehuir. Una pared no negocia porque desconoce que la negociación es una técnica que le conviene, a la larga o a la corta.

El problema que se nos presenta podría ser denominado ¿quien es la pared? Porque en muchas ocasiones el fenómeno pared somos todos o lo ejercemos todos con igual empeño. El negociador debería preguntarse a cada paso del proceso qué muestras de pared está dando. Dicho de otra manera: en un proceso de negociación, los dos participantes son emisores y receptores simultáneamente; lo que establecen realmente es una relación interpersonal (sometida a todas las reglas de tal relación), de la que se espera obtener una conclusión.

Cada participante, si no cumple los requisitos de escucha que hemos enumerado, está hablando con una pared. Dos paredes hablando entre sí establecen un proceso comunicativo denominado diálogo de besugos.

Ablandar la pared ¿es manipular?

Si la pared es un muro inabordable, nuestras posibilidades son pocas (recordemos que el muro puede ser yo). Debemos proceder a reblandecer su estructura para obtener algo de permeabilidad a nuestro mensaje.

¿Es esto un proceso de manipulación? Si lo que favorecemos son sus esquemas de recepción, no. Si lo que abordamos es (por presiones, miedos, compasión, etc.) la decisión en sí, estamos ante una manipulación. Al emisor, dicha manipulación puede serle útil pero debemos recordar que el objetivo se ha obtenido por métodos no naturales, sin el deseo de la otra persona o grupo y que, a la larga, pueden recaer sobre nosotros los aspectos negativos que, sin duda, se han acumulado.

Para ablandar los aspectos de recepción sería interesante, inicialmente, ver cuales son los problemas que éstos, los receptores, suelen atribuir al rechazo de una negociación.

Señalaremos algunos de los aspectos enunciados por Patrick AudebertLasrochas que se dieron como respuesta a una encuesta en la Association pour le Progrès du Management, APM de Francia:

1. Temor a los *malentendidos* (seré mal interpretado haga lo que haga y diga lo que diga. Existe una predisposición hacia mí, histórico/popular, que es proclive a generar malentendidos).
2. ¿Cómo obtener *informaciones* fidedignas? (probablemente, va a ser difícil que alguien me hable con objetividad).
3. ¿Cual es mi situación en el conflicto? ¿hasta dónde puedo llegar?
4. Temor a la transmisión posterior de las conclusiones. (¿Cómo lo digo a los demás? Temor a otros estamentos que puedan criticar los acuerdos).
5. *Pánico* a todo tipo de conflictos. Los conflictos son siempre malos. Jamás se sale bien de un conflicto. Es imposible negociar nada. (Se trata de una *actitud negativa* ante la necesidad de enfrentarse a algo. Como decíamos, esta postura suele conllevar soluciones del tipo aplazamiento o negación).
6. Problemas relativos a la *transparencia* de los mensajes. (Están *hablando* de una

cosa pero, realmente, pretenden otra).

7. Temor a que no salga nada *constructivo*. (Hablar por hablar, reuniones eternas que no llevan a nada, perder el tiempo, deseos de escaparse del trabajo).
8. ¿Cómo deslindo lo que son intereses personales de lo que en la realidad es un problema del grupo? (Muchos de los que solicitan cosas lo hacen por intereses personales; cada uno tira hacia la solución de sus problemas concretos; en esta reunión vamos a hallar tantas ideas como necesidades personales; nadie es capaz de ver los problemas globalmente).
9. Dificultades para descubrir los deseos escondidos de los diversos grupos (Confrontación más o menos escondida de diversos intereses grupales, al margen de los objetivos de la negociación).
10. ¿Serán coherentes las conclusiones con la *cultura de la empresa*? (Siempre lo hemos hecho de la misma manera; temor a cambios que representen modificar ideas y *formas de hacer* tradicionales).
11. Desconfianza sobre el *momento oportuno* en el que deben poderse en práctica las resoluciones tomadas (¿Es éste el momento de hacer esto? ¿no conllevará mayores problemas hacerlo ahora?).
12. ¿Cómo ser capaz de *meterme en la piel del otro* y decodificar correctamente lo que demanda? (Desconfianza en las propias posibilidades y en la capacidad de recepción de los mensajes).
13. ¿Cómo mantener las conclusiones de una negociación en épocas de crisis? (Desconfianza en si lo conseguido será posible llevarlo a la práctica en los malos momentos). Esta desconfianza, si es sincera y no es un engaño premeditado para negar cualquier tipo de mejora, puede convertirse en uno de los grandes frenos de la capacidad negociadora, especialmente si las conclusiones a las que se llega implican gastos económicos no previstos en momentos de dificultad.
14. Temor a que la negociación ocupe *demasiado tiempo* y que esto dificulte el normal funcionamiento de la empresa. La negociación puede aparecer compleja y duradera, lo que genera un rechazo incluso inconsciente.
15. Duda ante la *posibilidad de ser persuadido* en un error. Numerosos participantes en una negociación creen que pueden ser convencidos (incluso engañados) de algo que, en el momento de la realidad no es la solución correcta y únicamente fue el logro de unos beneficios particulares. (Temor a ser convencido fácilmente y estar en un error).
16. Duda respecto del interlocutor que se ofrece en la negociación. Susceptibilidad frente a él. (Experiencias negativas que me mueven a la desconfianza o duda de su buena fe o de sus posibilidades. Temor a caer en una trampa dadas las características del interlocutor).
17. Desconfianza ante una negociación que se presenta con un grupo de interlocutores diferentes entre sí. No tanto porque sus intereses difieran (que ya ha sido citado), sino porque incluso difieren sus lenguajes, su «cultura» (pertenecen a ámbitos diferentes), su forma de ver el problema o la experiencia que aportan.

18. ¿Es una prioridad para la empresa la realización de lo que se debate en la negociación?
19. Miedo a que participen en la negociación elementos extraños al grupo de interesados. Éste puede ser un motivo de temor o duda muy importante y que niegue o dificulte el encuentro. Se trata de los denominados submarinos, de las personas o grupos intrusos, que pueden llevar la negociación hacia derroteros ajenos a los intereses de la empresa.
20. Oposición entre *rigor y creatividad*. ¿Hasta dónde los interlocutores serán rigurosos y no se basarán única y exclusivamente en argumentos generados por ellos? La creatividad es positiva (es una de las posibilidades de toda negociación), pero debe establecerse un margen de concreción basada en el conocimiento de los temas tratados.
21. Dudas sobre el *momento oportuno* de la intervención (tema muy relacionado con las dificultades técnicas de los negociadores. Miedo técnico a no disponer de estrategias oportunas).
22. En la misma línea que el apartado anterior, existe la duda sobre el tipo de *comunicación* que debe establecerse a lo largo del proceso. No olvidemos que los elementos negociadores son personas que, en más ocasiones de las que creemos, sienten ciertos reparos en intervenir en grupo. Existen *bloqueos comunicativos* que pueden dificultar el diálogo, que pueden originar conflictos o sensaciones (PNL) negativas.
23. Dificultades para mantener a lo largo del tiempo las propuestas de la negociación. Determinadas *culturas* presuponen un cierto *incumplimiento* (voluntario o no) a lo largo del tiempo. Esto genera una sensación frustrante en los que participan; sensación que puede convertirse en una verdadera actitud negativa ante nuevas situaciones de negociación. Es lo que podríamos denominar pereza negociadora por creer que las conclusiones no serán duraderas.
24. Dudas respecto a que el conflicto haya surgido de una falta de *información*. También puede ocurrir que ese conflicto haya surgido de una información que ha sido mal decodificada.
25. Problemas respecto a los gastos que pueden surgir de la negociación. Este es un aspecto, lógicamente, muy preocupante (especialmente en el campo de la prevención), si los negociadores, todos ellos, no ven clara la correlación existente entre los posibles gastos inmediatos y las obligaciones legales, por una parte, y los beneficios a largo plazo, por otra.
26. Finalmente, debemos señalar que un miedo a la negociación es también el temor a que ésta se alargue demasiado, a no saber cuando finalizará. Cabe recordar también que, frecuentemente, este temor abarca a todo tipo de reuniones.

Hemos realizado una *adaptación* de las principales proposiciones de Audebert-Lasrochas, (no las hemos citado todas y, en ocasiones las hemos adaptado a nuestra particular *cultura* del mundo del trabajo), no obstante, este conjunto de *temores* o miedos suelen estar en la base de todo tipo de negativas o recelos.

Lógicamente, la forma general de abordar estas situaciones es negar, *neutralizar* el temor. Esto es posible mostrando de forma sincera los intereses que nos mueven e intentando

evitar, en lo posible, que los miedos se reproduzcan en todos los participantes. Cuando el temor deja de serlo y se convierte en una realidad, debemos favorecer los mecanismos que la reconviertan. Para ello, lo más importante es conocer la realidad en la que nos movemos. Una de las claves tradicionales para el éxito de la negociación es el conocimiento de los vectores negativos que pueden intervenir en ella; estos vectores se descubrirán al hacer un análisis lo más acertado posible de la realidad (su *realidad*) de cada uno de los participantes. Si desconocemos cuales son los aspectos negativos que le mueven a no negociar, poco podremos abordarlos para *tranquilizar* (en expresión popular) al receptor. Si desconocemos cuales son los temores que le convierten en una pared, no podremos, como es lógico, buscar la adecuada estrategia de *ablandamiento*. En todo caso, ablandar no es *presionar* (en purismo negociador), es detectar el problema que bloquea el proceso y abordarlo claramente. Debemos entender que el vector que bloquea no es únicamente el del otro, que tanto está en una parte como en otra y que, generalmente, evidenciar el problema es una buena manera de empezar.

Si hiciéramos una breve síntesis de los puntos enumerados, podríamos resumirlos diciendo que las trabas más frecuentes que halla el inicio de un proceso negociador son:

1. **Dudas sobre la *sinceridad del demandante*** (intereses, grupos, intereses particulares, intereses escondidos, etc.).
2. **Dudas sobre la *credibilidad de algunos de los participantes*** (falta de preparación e información, falta de adecuación al tema, etc.).
3. **Problemas sobre la *operatividad concreta de la negociación*** (viabilidad, perdurabilidad, no eternizarse, etc.).
4. **Dudas sobre la *capacidad técnica de negociar*** (técnicas de negociación, comunicación, lugar y duración de las reuniones, etc.).
5. **Miedo al cambio que se desprenda de las conclusiones** (miedo personal frente a otros estamentos, cultura de empresa, etc.).
6. **Dificultades económicas que surjan de la negociación** (gastos imprevistos, épocas de crisis, etc.).

Notemos que son seis aspectos capaces de bloquear, en las innumerables formas en que pueden aparecer, cualquier posibilidad de iniciar el proceso, de concluirlo o de convertirlo en operativo. El trabajo inicial de los participantes debe ser, pues, evitar que estos fantasmas (reales o ficticios) surjan o hallar la manera más adecuada de atenuarlos.

En la **Nota Técnica de Prevención que seguirá a ésta**, se expondrán las formas concretas de abordar la negociación (las técnicas), básicamente centradas en la comunicación y la relación interpersonal.