

Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (II): la negociación

*Leadership, conflict and working conditions
Leadership, conflit et conditions de travail*

Autor:

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)

Elaborado por:

Manuel Bestratén Belloví
CENTRO NACIONAL DE
CONDICIONES DE TRABAJO. INSHT

Francisco Castillo Baiges
INSPECCIÓN DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Este documento complementa al anterior y trata de la necesidad de prever los conflictos derivados de diferencias de objetivos e intereses en materia de condiciones de trabajo, y cuando se generen, actuar de manera inmediata mediante la negociación para resolverlos. De no ser posible, habría que recurrir a terceros mediante la mediación o el arbitraje. Ello resulta esencial para que las personas con cargos directivos y mandos ganen el liderazgo necesario para la conducción eficiente de procesos y la generación de un ambiente saludable de trabajo. El anterior documento se dedicó al marco conceptual y al análisis del conflicto, para focalizarse éste sobre la negociación.

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

1. LIDERAZGO ANTE EL CONFLICTO LABORAL

Dado que pueden aparecer conflictos en diversos ámbitos dentro de una organización y en las relaciones de interdependencia entre personas y organizaciones, es necesario plantearse el necesario liderazgo tanto para la prevención del conflicto como para su resolución a través de la negociación.

El liderazgo es la capacidad que tienen algunas personas para modificar o influir a los demás para lograr buenos propósitos. Un buen líder es alguien capaz de manejar correctamente las diferencias de planteamientos y las situaciones problemáticas, sea cual fuere su importancia. Por regla general, las personas tienen aptitudes que se van potenciando de manera natural en las relaciones humanas, una de ellas es la de liderazgo que se puede desarrollar con un buen entrenamiento, especialmente en el ámbito de la mejora de las condiciones de trabajo. Ante el conflicto, sea potencial o real, deberían conjugarse los cuatro siguientes elementos que todo líder debiera asumir:

- **DECISIONES:** que le guíen a actuar con prudencia en la toma de decisiones correctas, y sea capaz de evitar o de solucionar los conflictos que puedan aparecer. Y si procede, tomar decisiones incluso bajo presión, de forma urgente, sin que ello deba afectarle negativamente. La presión puede ser hasta necesaria en ocasiones para que el resto del equipo modifique comportamientos y se estimule a resolver los problemas.
- **PERSONAS:** Muchos de los conflictos que tiene que solucionar un líder se dan entre las personas que forman su equipo de trabajo. Un buen líder debe conocer a la gente con la que trabaja y debiera saber perfectamente cómo estimularla para que resuelva con los medios disponibles sus problemas. Pero los roces y la competitividad suelen estar presentes y es tarea del líder saber cómo manejarlos, y sobre todo, como dejar satisfacer necesidades de todas las partes, generando valor a la organización.

- **VISION DE FUTURO:** Un buen líder muestra un horizonte saludable y esperanzador para que todos puedan avanzar superando personal y colectivamente las adversidades. Además, se anticipa a los acontecimientos. Un buen líder es aquel que tiende a evitar conflictos antes que tener que solucionarlos.
- **PREVENCIÓN E INTENSIDAD DEL CONFLICTO:** Un buen líder debe saber prevenir los potenciales conflictos y diferenciar el grado de intensidad y gravedad de cada uno al producirse. Es bien diferente un roce entre dos compañeros de trabajo que una fuga de información de la empresa propiciada por alguna persona de nuestro equipo u otra actuación inmoral. Es por tanto especialista en detectar que tipo de molestias y daños pueden escalar: desviación de lo previsto, mal entendido, incomodidad, insatisfacción, tensión, incidente/ accidente, crisis...

Así pues, el liderazgo en una organización, en un equipo, etc. debe saber prevenir el conflicto, diagnosticarlo a tiempo y recetar los tratamientos adecuados. Pero para poder actuar con efectividad se requiere asumir una serie de competencias emocionales. De ellas debe surgir tal liderazgo transformador al que nos referimos en la anterior NTP. Unas son intra personales, como el autoconocimiento, la autorregulación y la auto motivación, y otra, inter personal: la Empatía, que es esencial en las relaciones humanas para alcanzar una mente abierta, tolerante y compasiva.

La prevención de conflictos

Como se ha dicho, un buen liderazgo debe saber detectar e interpretar los signos que el día a día le genera en el entorno de trabajo para descubrir donde hay potenciales conflictos. Las habilidades básicas en esta fase serían las capacidades de observación, de interpretación y de intuición. Es evidente que si una persona muestra una actitud o comportamiento diferente a lo habitual en su trabajo, es que le está sucediendo algo anormal. El mando debería

mostrar interés para al menos averiguar si esa persona necesita algún tipo de ayuda. Hay muchas personas que por su personalidad, desconfianza o miedos no comunican a sus mandos directos, inconvenientes en su trabajo, y más cuando afectan a terceras personas. Por tanto, el mando en una política de puertas abiertas debería establecer vías de comunicación fluida y frecuente con su equipo. O sea, habilitar un espacio temporal en donde las personas puedan exponer las dificultades o problemas que sufren y que afectan a la seguridad, la calidad o la eficiencia en el trabajo. Un líder debe interpretar lo que ve pero estar muy atento a lo que no ve pero intuye que puede ser motivo de problema ante alguna señal, especialmente en procesos de cambio, nuevas tareas, incorporación de trabajadores o cambios de puestos de trabajo.

Una de las principales dificultades es que se pierde mucho tiempo buscando respuestas antes de identificar el problema. El criterio a seguir para poder tomar decisiones es averiguar primero cuál es el “verdadero problema” y los factores que lo generan, especialmente los organizativos que están en su origen. Los problemas pueden ser de diferentes dimensiones. Estarían los problemas pequeños con la gente (peticiones que pueden manejarse con rapidez de acuerdo con las prácticas aceptables, incluso con una excepción a la regla) y los pequeños problemas con el trabajo (ajustes que es necesario realizar en equipo, distribución o procesos, requiriéndose un mínimo de tiempo y esfuerzo). Tales tipos de problemas se resuelven hablando. Luego, en otro extremo estarían los problemas importantes con la gente (requieren mayor información o estudio al tener mayor repercusión en el funcionamiento del equipo) y los problemas también más importantes con el trabajo. La solución requiere tiempo y un procedimiento detallado de actuación: reunir información para identificar el problema, analizarlo cuidadosamente, tratarlo con las partes afectadas, preparar una lista de opciones y negociar, tomar un acuerdo y controlar su cumplimiento con seguimiento de su eficacia.

Desde un esquema tradicional, los “jefes”, con características manifiestas de poder, resuelven los conflictos desde un esquema autocrático. Más que resolverlo, lo esconden, lo desprecian o imponen una acción. Mientras que un verdadero líder debe acudir a estrategias más ricas y complejas, recurriendo a su autoridad moral (a través de una causa común), el convencimiento (de la validez e importancia de la causa) o su conocimiento y habilidad para lograr los objetivos, que aunque en principio pueden ser más complicados, en el largo plazo aseguran mejores resultados para la cohesión del equipo. Un verdadero líder debe comprender que su “poder” emana del control que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. Dicho poder puede ser usado, ya sea para reducir los medios de otros (limitar o castigar), o aumentar sus medios (apoyar o premiar) hasta el fin último que debe inducir para que provean los medios para la satisfacción de sus propias necesidades. Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos, lo reconocerán como tal. Es decir, todo líder, independientemente de sus objetivos personales, debe ser útil a sus colaboradores y atender a su bienestar.

Por tanto, un punto importante a tener en cuenta en la dirección de un grupo y la resolución de conflictos es el relacionado con el uso de la autoridad, desde sus dos extremos. Es decir, desde la imposición hasta la persuasión.

Así, un líder tiene que ser capaz de utilizar dignamente su autoridad, ejercer una escucha activa, construir un discurso argumental, y si es necesario, persuadir en el logro de los objetivos que satisfagan en lo posible a todas las partes.

En la persuasión se produce un intercambio de ideas: el líder expone (vende) sus objetivos, trata de convencer y tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores, a su vez los seguidores considerarán estas decisiones como algo propio y se sienten más integrados en la organización (considerarán que se les tiene en cuenta).

Si el equipo estuviera muy dividido, en crisis, etc. y se rechazaran las propuestas de inicio, el líder podría llegar a imponerse aunque resultase impopular, siempre que fuera respetuoso con las personas y el interés general, ya que los seguidores distinguirán perfectamente cuando el uso de la autoridad es justificado, cuando es caprichoso, o bien se trata de un abuso. En estas dos últimas posiciones se perderá toda posibilidad de ser siquiera mediador en el proceso.

El líder no tiene que adoptar una actitud paternalista hacia sus colaboradores, ya que ellos habrían de poder solucionar sus diferencias, aunque contando con su apoyo si resultase necesario. Para esto debe estar pendiente de los pequeños detalles, ya que a veces las diferencias apenas son perceptibles y esconden auténticos enfrentamientos soterrados. Además, los implicados tienden a esconder sus desavenencias por miedo a reacciones indeseables. También el líder debe evitar situaciones tensas por “desigualdades” generadas que puedan deteriorar las relaciones dentro del equipo, como: diferencias injustificadas de retribuciones, un trato desigual con manifestaciones de preferencia por algún miembro del equipo o subgrupo, etc. En conclusión, el líder debe tener claro que su participación en el equipo no se reduce a la mera conducción, determinación de metas y control de cumplimiento de objetivos, sino que debe ir mucho más allá, estando pendiente del clima emocional del equipo para evitar y solucionar las tensiones que se generen. El líder debe asumir que una de sus funciones primordiales es la de evitar problemas y solventarlos cuando aparezcan.

Teniendo en cuenta que el conflicto surge y escala por “necesidades frustradas”, por “habilidades pobres” y/o por “relaciones débiles”, podrían correlacionarse tres modos esenciales de prevenirlo.

- *Facilitar que las personas satisfagan sus necesidades.* Toda persona quiere bienestar, seguridad, respeto y libertad. Si el líder puede ayudar a encarar estas cuatro necesidades, evitaremos muchos conflictos destructivos. De este modo, el líder debería actuar como “proveedor” para ayudar a compartir, proteger, respetar y liberar. Tan importante como compartir los recursos escasos es compartir los conocimientos, de manera que las personas aprendan a satisfacer sus propias necesidades por sí mismas. También la mejor protección no es la individual, sino la colectiva, con sentido de autoprotección y de protección mutua. Las personas tienen multitud de necesidades emocionales: de estima y reconocimiento, de pertenencia e identidad, y de significado para sus vidas. Si tuviéramos que resumir estas necesidades en una sola palabra, diríamos “respeto”. La gente quiere ser reconocida y respetada por lo que es. Y se reconoce la libertad (consustancial con el ser humano) cuando las empresas asumen y demuestran que para obtener lo mejor de las personas, éstas deben tomar la mayor cantidad posible de decisiones, aunque debieran ser competentes para ello.

- **Enseñar habilidades para manejar el conflicto.** Las personas deben adquirir competencias emocionales en el trabajo para manejarse en sus relaciones. El primer paso es deslegitimar la violencia y la agresividad, incluida la verbal, que causa enormes daños y no resuelve nada. La alternativa a la violencia es la tolerancia, que no significa estar de acuerdo con el otro, ni ser indiferente ante la injusticia, sino demostrar respeto por la persona. También es necesario enseñar a la resolución conjunta de problemas. La gente necesita modos prácticos de abordar las tensiones cotidianas, para que no se intensifiquen hasta convertirse en conflictos dañinos y violencia.
- **Forjar relaciones precisamente a través de las líneas de conflicto.** No es fácil construir relaciones que tiendan puentes, en particular cuando existe un conflicto real, pero debe plantearse revertir la situación, precisamente buscando la creación de vínculos transversales para que las personas tengan la necesidad de cooperar en aspectos establecidos al efecto. Una buena manera es tratar de desarrollar nuevas actividades conjuntas asignadas. Tengamos en cuenta que es entonces cuando las personas pueden conocerse mejor y descubrir su lado más humano. También contribuye a mejorar las relaciones el promover el diálogo genuino entre las personas que han de compartir tareas o actuar de manera interdependiente. Se trata de promover la comprensión mutua para que las personas puedan hablar abierta y profundamente sobre sus diferencias y quizá descubrir sus puntos de vista comunes subyacentes. Es conveniente que las personas tengan que explicarse el porqué de lo que hacen y piensan. Es la manera de que puedan entenderse.

En conclusión, cuando las personas pueden satisfacer sus necesidades básicas gracias a sus “líderes proveedores”; cuando tienen habilidades para manejar sus tensiones cotidianas gracias a sus “líderes maestros”, y cuando cada uno conoce al otro, lo comprende y confía en él gracias a los “líderes constructores de vínculos”, los conflictos disfuncionales o destructivos se reducen en cantidad e intensidad. Tal vez entonces el conflicto latente no llegue a manifestarse de modo abierto, y ni siquiera se piense en él como tal. Las partes deberían poder manejar el conflicto por sí mismas al ser este percibido. Ver figura 1.



Figura 1. Esquema básico para la prevención de conflictos

Pero todo ello no es suficiente. Si realmente se quieren evitar conflictos, son necesarios dos aspectos adicionales que harán posible que lo expuesto para prevenirlos sea alcanzable: el primero, construir una política empresarial fundamentada en “valores” que hagan posible el diálogo permanente, la transparencia y la generación de confianza. El otro, establecer un mecanismo de control; o sea de procedimiento que permita y estimule a poner las situaciones conflictivas en conocimiento del mando directo y del servicio de prevención desde el momento que el conflicto sea percibido, aunque haya que determinar su alcance. Ello, de manera similar a como sucede con el procedimiento formal de comunicación de una situación de acoso o de violencia en el trabajo.

2. PREVENCIÓN DE CONFLICTOS TÍPICOS EN LA INTERDEPENDENCIA DE ORGANIZACIONES

La interdependencia entre organizaciones es fuente de muchos conflictos por falta de una debida clarificación de funciones, inexistencia de límites de actuación de cada una de las partes o una falta de coordinación entre ellas. El papel de la dirección y mandos de las respectivas organizaciones es esencial para prevenir inconvenientes y potenciales daños. Afortunadamente, la reglamentación vigente aporta directrices y elementos necesarios para evitar situaciones conflictivas. La creciente descentralización desemboca en que las condiciones de seguridad y salud en la empresa principal dependan cada vez más de las de sus contratistas y subcontratistas y proveedores, y, en consecuencia, se consideran los aspectos preventivos entre los parámetros a valorar desde el mismo momento de decidir una contratación.

Existen diferentes tipos de interdependencia. Puede ser “combinada”, cuando cada persona grupo actúa independientemente; “secuencial”, cuando cada uno actúa de manera ordenada en un determinado proceso; y “recíproca”, cuando lo que uno produce alimenta al otro. Cuanto mayor sea la interdependencia entre afectados por el conflicto mayor será su potencial gravedad.

No puede hablarse de descentralización sino de cesión de personal cuando los servicios siguen controlándose por quien ostenta el dominio del proceso productivo, pero se prestan a través de personas puestas a disposición a través de una ETT, ni menos aún, cuando la cesión se realiza al margen de éstas y constituye una cesión ilegal. Nos referiremos a continuación a las contrata y subcontratas, y la cesión ilegal de trabajadores, ante las cuales el planteamiento que cabe determinar es:

- Varias empresas presentes en un “mismo” centro de trabajo de la empresa titular del mismo, que teóricamente desarrollan una actividad encomendada con sus medios humanos y humanos, con su organización, ... Teóricamente, puede subcontratarse hasta el infinito, con estructuras subcontratadas de carácter piramidal, con las excepciones establecidas en la legislación vigente, caso de la Ley 32/2006 de 18 de octubre de Subcontratación en el Sector de la Construcción.
 - Discernir “quién” es el empresario real: ¿persona física o persona jurídica?: Véase el art 1 del ET (Estatuto de los Trabajadores) “ámbito de organización y dirección”, que define qué se entiende por empresario.
 - “Líneas grises”, para distinguir entre una cesión ilegal y una real contrata, debiendo acudir al artículo 43 del ET y a la jurisprudencia del Tribunal Supremo.
- Si bien el artículo 42 del Estatuto de los Trabajadores

ayuda a cumplir las obligaciones laborales y de Seguridad Social en materia de subcontratación, realmente debe acudir al referido artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores, más la jurisprudencia del Tribunal Supremo para discernir entre una externalización real y una cesión ilegal de trabajadores, cuando distintos trabajadores de diferentes empresas prestan sus servicios en un mismo centro de trabajo. Es decir, cabe la posibilidad de que en un mismo centro de trabajo, existan multitud de empresas con sus mandos, con los consiguientes conflictos que puedan plantearse ante estructuras piramidales, transmisión de órdenes, ejercicio del poder real de dirección y mando sobre sus trabajadores, toma de decisiones, ... En principio, para que nos encontremos ante una contrata real (y no ante una cesión ilegal de trabajadores), cada empresa debe aportar sus medios materiales y humanos para ejercer la actividad contratada. Por ejemplo, los mandos deben ejercer un claro liderazgo ante sus propios trabajadores, no debiendo impartir órdenes, ni verificar el trabajo, etc., de otros trabajadores ajenos a su organización ni inmiscuirse, ordenar tareas a personas de otras organizaciones, etc., lo que suele ser fuente de conflicto entre mandos. Además de ser ello uno de los indicios de encontrarnos ante una posible cesión ilegal de trabajadores. En una estructura piramidal de subcontratación, lo correcto es que la empresa conforme una unidad productiva autónoma, con sus medios humanos y materiales necesarios para el desarrollo de la actividad contratada, ejerciendo su mando (empresario, gerente, encargado) las funciones inherentes a su condición y sobre su propio personal; nunca respecto los trabajadores de otras empresas u organizaciones.

Respecto a los trabajadores de ETT, hay que recordar que éstos deben recibir la formación para las tareas a ejecutar en las empresas usuarias por parte de la propia ETT, tal como se establece reglamentariamente. No obstante, la empresa usuaria debería informar y complementar la formación requerida en aquellos aspectos específicos que lo requieran. Y desde luego, los responsables de las empresas usuarias deben velar y controlar que los trabajadores de ETT respetan los estándares de seguridad y salud laboral fijados en sus lugares de trabajo. El INSHT ha editado un documento de buenas prácticas de trabajadores de ETT, sobre coordinación empresarial y formación, que es consultable en su web institucional.

Fruto de la correspondencia establecida entre la empresa que contrata y la que es contratada, son los términos de “empresario titular”, “empresario principal”, “contrata” y “subcontrata”. Como recoge el [art.2 del RD 171/2004](#), se recuerda que, en materia de “subcontratación”, este nuevo marco de relaciones contractuales se realiza en un entorno generalmente variable en función de las necesidades e intereses de la empresa titular/principal y, aunque pueden generarse vínculos de cierta estabilidad, en muchas ocasiones tales colaboraciones se desarrollan por periodos de tiempo determinados. Ante ello, la necesaria coordinación inter empresarial debe estar cuidadosamente planificada para evitar fallos frecuentes derivados de una limitada comunicación y clarificación de cometidos.

Estadísticamente se puede comprobar que los índices de siniestralidad sufridos o provocados por las contratas suelen superar con creces a las empresas para las que trabajan. Las causas de estas situaciones suelen ser: falta de formación e información sobre los riesgos generales y específicos, imprevistos asociados a la temporalidad en los trabajos, desconocimiento de normas de seguridad

internas, falta de control efectivo de las condiciones de trabajo, etc. De ahí la importancia de que las empresas concurrentes en un mismo centro de trabajo tengan establecidos procedimientos de coordinación entre ellas, tal como establece la [Ley 31/1995, en su Art. 14](#), y [art. 24](#) sobre Coordinación de actividades empresariales, desarrollado por el citado [RD 171/2004](#).

La empresa titular/principal deberá hacer un seguimiento de las potenciales contratas, estableciendo una valoración de las mismas, basándose en una serie de requisitos de seguridad y salud exigibles. Esta valoración deberá ser revisada periódicamente teniendo en cuenta el resultado de los trabajos ya realizados. Algunos de los requisitos de seguridad y salud a tener en cuenta serían: existencia de una política preventiva que debe formar parte del Plan de Prevención de Riesgos Laborales y que garantice la integración de la prevención en todos los niveles jerárquicos y en cada una de las actividades que se realizan, la evaluación de riesgos y la correspondiente planificación preventiva y una organización acorde a la actividad, cualificación del personal en prevención de riesgos laborales, resultados de la siniestralidad laboral, resultados de auditorías de prevención realizadas, etc.. Algunos, deben ser acreditados por escrito. En tal sentido, se valorarán las ofertas recibidas contratando la más adecuada, en términos técnicos y organizativos, y no solo económicos. La experiencia de buenas prácticas en el desarrollo de las actividades de las empresas contratadas debería ser tenida en cuenta y considerada también en futuras contrataciones.

Para que la empresa tenga garantías de que las respectivas obligaciones en materia de cooperación y coordinación con las empresas contratadas y subcontratadas se gestionan eficazmente, es necesario disponer de un procedimiento que contemple los tres siguientes bloques de información, según la reglamentación establece:

- *La Información que debe suministrar a la empresa que ejecuta la contrata.*
- *La Información que debe recabar de la empresa contratada*
- *Acciones y medios conjuntos de coordinación empresarial, que el [RD 171/2004](#) en su [artículo 11](#) indica. Las reuniones sistemáticas y frecuentes y la comunicación fluida entre las partes habrían de facilitar el proceso de coordinación, junto con las necesarias acciones de seguimiento y control.*

Aunque no es exigible reglamentariamente, el contrato debería contener una cláusula específica sobre la obligatoriedad de la contrata de cumplir con lo requerido en el procedimiento anteriormente señalado, pudiendo la empresa principal llegar incluso a la rescisión de contrato en el caso de incumplimiento grave o incumplimientos repetidos de las normas de seguridad establecidas. De esta forma, los costes de los incumplimientos, incluidos los aspectos deficitarios en materia preventiva detectados, recaerían en la empresa contratada y no en la empresa contratante, motivando así más a la empresa contratada a implicarse plenamente en la acción preventiva.

También aquellos trabajos ocasionales que entrañen riesgos graves en los que puedan verse expuestas personas ajenas a la instalación en la que se deba actuar, deben requerir de autorización para garantizar una correcta comunicación y coordinación entre los responsables de la propia instalación y del trabajo a realizar, además de la presencia de recursos preventivos que señala el [art. 32 bis de la LPRL](#), complementado y desarrollado mediante el artículo 22 bis del RD. 604/2006 que modifica el RD. 39/1997. Este artículo especifica cuáles pueden ser estos

recursos preventivos, incluso fija la posibilidad de que el empresario asigne este papel a uno o varios trabajadores de la empresa que cuenten con la capacidad y formación requerida que establece el artículo, contando con la posibilidad de que los mandos sean los que controlen la ejecución de estas tareas.

3. PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA NEGOCIACIÓN

La negociación, en cualquier manera es consustancial a la función empresarial. El término “negociación” se asocia generalmente a temas trascendentales, como pueden ser los convenios colectivos o la fusión y compra venta de empresas, entre otros. Sin embargo, un proceso muy similar se da en las relaciones diarias de directivos y mandos con personas de su organización o de fuera, a quienes no pueden imponer sus criterios y cuya resolución conjunta de problemas es fundamental. Las crecientes demandas que las organizaciones han de satisfacer para adaptarse a las exigencias de clientes, trabajadores y sociedad en general, junto a las crecientes exigencias de competitividad, exigen continuamente negociar y renegociar nuevos acuerdos internos y externos a la organización. Así mismo, la internacionalización de los mercados hace que los directivos tengan que actuar en una gran variedad de escenarios multiculturales en los que la ausencia de una cultura y lenguaje comunes tiene un importante impacto en el proceso negociador.

Por otro lado, los directivos han de actuar como líderes y promotores de cambios, requiriendo el apoyo, las ideas y el compromiso de otras personas y, por tanto, cada vez pueden tomar menos decisiones unilateralmente. En las negociaciones internas, no alcanzar un acuerdo, o no llegar a una solución efectiva, puede acarrear grandes costes, tanto para las partes implicadas como para la organización en su conjunto. Las personas están reclamando que se tenga en cuenta su opinión acerca de cómo desempeñar su trabajo, y quieren sentirse más involucradas en la organización en la que trabajan. Por tanto, las personas con responsabilidades grupales han de negociar cada vez más tanto con sus colaboradores como con superiores, involucrándolos en la toma de decisiones.

Adquirir la competencia negociadora que todo mando debe tener sólo es posible si la persona está dispuesta a enriquecer su propio repertorio de comportamientos,

llevándolos a la práctica y superando los sentimientos de rechazo que pudieran darse, sean por incomodidad o miedos. La confianza y la competencia a la hora de negociar se desarrollan mediante la incorporación de nuevos enfoques y la reflexión individual tras cada nueva experiencia. Después de cada negociación es importante revisar cómo se ha llevado a cabo, con lo que ha funcionado, lo que no, y lo que podría haberse hecho diferente. Este espíritu autocrítico es fundamental para el proceso de aprendizaje. Por supuesto, hay personas con un mayor talento natural para la negociación. Sin embargo, la preparación, la práctica, la revisión y la consiguiente corrección, deberían ayudar a que todo mando desarrollase tal actividad negociadora con un mínimo de garantías y adquiriera así con la práctica el liderazgo que precisa.

Enfoques de la negociación

Una forma de entender de manera práctica la negociación es moviéndose dentro de un espectro en cuyos extremos tendríamos el carácter competitivo y el carácter colaborativo. Así, una negociación competitiva es aquella en la que prevalece una orientación distributiva. O sea, lo que una parte gana, la otra, por definición, la pierde. En cambio, una negociación colaborativa es aquella que busca que ambas partes ganen, lo que puede conllevar que, en cierta forma, el ganar pase por ayudar a la otra parte. Pero la dicotomía competitiva / colaborativa es más ilusoria que real ya que ambos enfoques están imbricados entre sí y suelen formar parte en diferentes momentos de una misma negociación, aunque haya de prevalecer la colaborativa por el bien de todos. El dilema del negociador es, por consiguiente, como gestionar esta tensión central entre los movimientos colaborativos que crean valor y los competitivos que lo reclaman. Incluso en momentos críticos podría tomar alguna decisión unilateral pero necesaria ante una falta de consenso o actuación indebida de parte que impide avanzar.

En la figura 2 se muestran esquemáticamente los estilos más comunes de comportamiento en el conflicto y la negociación en función del nivel de asertividad en el logro de objetivos propios y el nivel de cooperación desarrollado.

- **Competición.** Es cuando se intentan satisfacer las propias necesidades en detrimento de las de la otra parte. Unos ganan y otros pierden

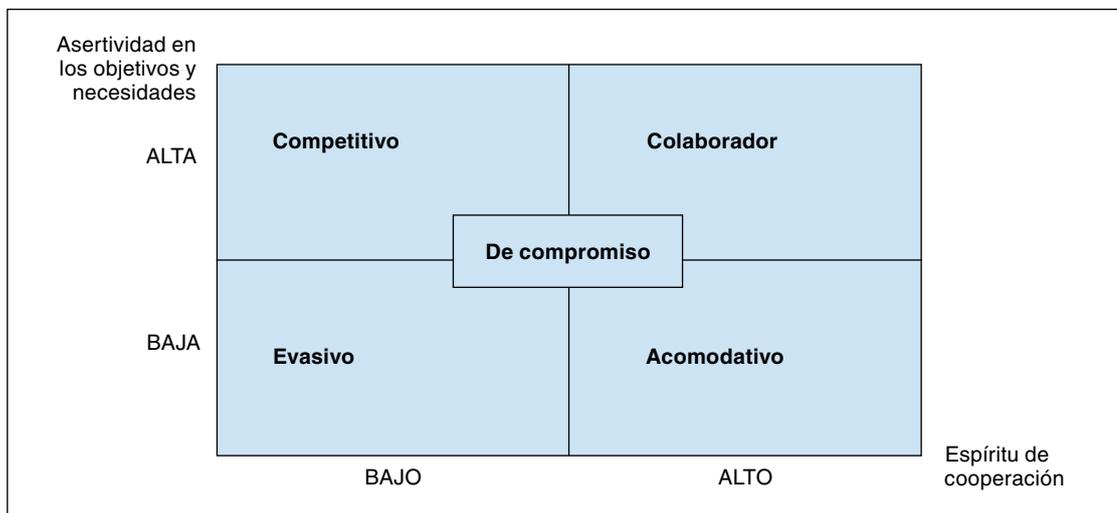


Figura 2. Estilos de comportamiento en el conflicto y la negociación (Fuente: Josep Redorta entre otros).

- **Colaboración.** Es cuando todos buscan satisfacer sus necesidades a través de una discusión abierta y sincera. Es la que debe prevalecer para alcanzar logros exitosos al ganar todos, y además, poderlograr soluciones creativas de las que sentirse orgullosos.
- **Compromiso.** Es cuando se pretende que cada parte aporte algo de valor, existiendo cierto equilibrio de poderes. Permite una solución temporal de "compromiso" a un problema complejo.
- **Evasión.** Es cuando se trata de evitar o sortear el conflicto sin implicarse en su resolución. Sería incluso admisible ante situaciones triviales cuando cualquiera de las partes puede encontrar la solución a su problema.
- **Acomodación.** Es cuando lo que se persigue es mantener relaciones armoniosas dando respuesta a las necesidades de los otros frente a las propias. Puede ser incluso útil cuando la cuestión en disputa no tiene importancia.

A continuación se exponen seis principios básicos de recomendable asunción en el proceso de negociación.

Respetar valores éticos y promover el bien común

Debería quedar claro como punto de partida, que más allá de las necesidades de parte a tratar de resolver hay un interés colectivo basado en principios éticos. Con ello, se viene a hacer presente la "tercera parte" citada anteriormente, la que sin formar parte del proceso negociador, se integra virtualmente al mismo, representando al perseguido bien común; el bien por un entorno más justo y saludable. Ello ayuda a resituar la negociación, no como una lucha cerrada y egoísta de intereses de parte, sino como un marco esperanzador, abierto y rico en valores. Pongamos un ejemplo de desentendimiento del bien común. Imaginemos aquellos acuerdos históricos de jubilaciones anticipadas en algunos sectores o empresas importantes del país. Una negociación cerrada para limitar el conflicto llevó a que personas se jubilaran anticipadamente (entorno a los 50 años), recibiendo aportaciones económicas de las empresas afectadas, pero generando una importante carga adicional a la Seguridad Social, frente a colectivos que no pudieron ejercer tanta presión en la negociación.

Satisfacer necesidades, no deseos

Si somos capaces de descubrir previamente y durante la negociación las necesidades de la otra parte, y de relacionarlas con sus posibles criterios de éxito se incrementan sustancialmente las probabilidades de encontrar soluciones y, por tanto, de ganar mediante el establecimiento de acuerdos. En realidad, los deseos declarados son la punta del iceberg. Estos son meramente los problemas declarados de unas necesidades subyacentes que existen, al menos, a tres niveles distintos:

- Nivel de necesidades relacionadas con el tema que se está discutiendo.
- Nivel de necesidades personales de las personas que negocian
- Nivel de necesidades de terceras partes que el negociador puede estar también representando.

Por tanto, en la mayoría de las situaciones cada parte tendrá distintas necesidades reales, aunque muestre unos determinados deseos. Sería un error concentrarse en el problema declarado que responde a determinados deseos o intereses y no profundizar en las necesidades reales que lo soportan. El proceso de identificar exactamente cuáles son las necesidades de la otra parte mediante la

escucha activa y la formulación de preguntas adecuadas, a menudo da como resultado el descubrimiento de una solución creativa al conflicto.

Utilizar dignamente el poder de cada parte

El poder juega un papel importante en la creación de expectativas de las partes involucradas. La forma en que es usado puede determinar si el "pastel" sujeto a negociación puede ser agrandado o simplemente dividido, y si la relación entre partes puede mejorar o va a deteriorarse. Abusar del poder generará frustración difícil de superar y que condicionará negativamente el futuro. Pero el poder es un término relativo que depende en gran medida de cómo lo considere la otra parte negociadora. No debe sobre o subestimarse el alcance y el poder de cualquiera de las partes. Para prevenir falsas expectativas, es esencial analizar las posibles fuentes de poder que ambas partes pueden usar. Existe: el *poder personal*, que tiene su origen en el conocimiento y la habilidad negociadora de cada parte; el *poder de la parte representada*, o sea, en la imagen y posición competitiva de la organización que se representa; el *poder situacional*, o sea, las ventajas inherentes a la situación y momento, así como las consecuencias que genera llegar a acuerdos o no; el *poder de obstrucción*, que tiene su origen en la capacidad de bloquear el proceso o causar incomodidades a la otra parte; y finalmente el *poder del tiempo*, que puede correr a favor o en contra, e influido por factores culturales. Por ejemplo, la cultura oriental condiciona procesos más lentos en la toma de decisiones porque precisa del consenso gradual para avanzar en la negociación, estando las necesidades colectivas por encima de las individuales. Es una de las fuerzas de las culturas asiáticas dentro de las organizaciones.

Hay que tener en cuenta que las necesidades de las personas y su poder relativo vienen determinadas por las circunstancias particulares que rodean la negociación, incluso durante el propio proceso negociador. Cada negociación es única. Hacer concesiones condicionales y explorar soluciones, da a la otra parte una indicación del nivel de rigidez y flexibilidad que se tiene respecto a los temas de la negociación.

Una importante fuente de poder es tener otras soluciones alternativas para el caso de que no se llegue a un acuerdo. Es lo que suele denominarse el MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). Cuanto mejor es el MAAN, mayor es la capacidad, que un negociador tiene de mejorar los términos del acuerdo, pero también es importante conocer cuál puede ser el MAAN de la otra parte.

Plantear la situación de forma ventajosa, razonable y ambiciosa

El tema sujeto a negociación debiera plantearse o posicionarse de una forma que resulte ventajosa al negociador pero que también ofrezca interés a la otra parte. El buen negociador construye un planteamiento argumental que le pueda ayudar a dirigir el proceso hacia la solución preferida. Mediante un enfoque deductivo se debe determinar el resultado global deseado, volviendo luego hacia atrás para establecer el marco que mejor lo apoye. Por tanto, el planteamiento debería definir el problema de una forma que estratégicamente apoye el resultado apetecido y conduzca hacia él. Pero tan importante es plantear el punto de vista propio como replantear o re posicionar el de la otra parte. No se trata de retarlo o contradecirlo, sino

de tratar de aprovecharlo, buscando profundizar en los puntos de confluencia.

El objetivo basado en el análisis de necesidades y de poder de ambas partes debería ser establecido tan alto como fuera posible, pero dentro de lo razonable, aunque al ser discutible, sus límites no sean siempre claros e inequívocos. Lo ambicioso, que es tener una visión saludable y amplia de miras en el proceso, debería estar muy presente, procurando dar a las propuestas un carácter abierto, flexible y esperanzador, incluso más allá de los planteamientos iniciales. Un salto cualitativo hacia adelante puede ser verdaderamente estimulante para la co-creación. Bajo un enfoque colaborativo de la negociación, el objetivo de aplicar este principio ofrece un margen interesante para procurar satisfacer las necesidades mediante las necesarias concesiones. Algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de enmarcar el tema de la negociación son:

- No asumir que hay una única realidad. Estar abiertos a nuevos horizontes.
- Ser claros y relacionando las ideas con algo que la otra parte ya comprenda, lo que no quiere decir asumir ideas obvias; habrá que aprovechar ideas comunes pero dando el giro que vaya conviniendo.
- Agudizar el lenguaje con buen uso de metáforas.
- Ser consistente en el planteamiento pero sutil, sin reiteraciones abusivas.
- Mantener un ambiente cómodo y nunca lanzar o tolerar comentarios jocosos o despectivos.

Administrar la información hábilmente

La gestión que se haga de la información propia y ajena puede afectar en gran medida a las expectativas de la otra parte, y puede decantar la negociación hacia un tono predominantemente competitivo o colaborativo. Conforme avanza la negociación, se puede conseguir más información haciendo preguntas, escuchando y demostrando a la otra parte que ha sido escuchada. Bajo un enfoque competitivo, el objetivo sería gestionar hábilmente la información para persuadir a la otra parte y tratar de contrarrestar sus argumentos. En cambio, bajo un enfoque colaborativo, el objetivo de este principio es desarrollar confianza y una solución que represente claramente una ganancia mutua.

Cuidar las relaciones personales

No tener en cuenta la sensibilidad de la otra parte, sujeta como personas a reacciones a veces imprevisibles, puede repercutir negativamente, no solo en la negociación, sino en la calidad de las relaciones. Es tan probable que las percepciones de unos sean tan sesgadas como las de los otros. Además, se puede estar escuchando o comunicando de forma inadecuada. Los malos entendidos causados por inferencias infundadas acerca de lo que se ha dicho, pueden llevar a un círculo vicioso de reacciones y contra reacciones que hagan extremadamente difícil explorar las soluciones posibles. La existencia de una buena relación interpersonal suele facilitar que ambas partes obtengan buenos resultados. De lo que se deduce, que también unos buenos resultados en temas sustanciales vaya a mejorar más las buenas relaciones. Con un enfoque colaborativo, gestionar eficazmente la relación interpersonal es generar un nivel de confianza permanente que permita crear valor, resolviendo con mayor celeridad un problema, ahora y cuando surja. Vale más incorporar un mediador o incluso perder un tema de

litigio que perder una relación de confianza y amistad con una persona competente en el seno de una organización, algo que puede ser irreparable e insoportable.

4. EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

La fase de preparación a conciencia tiene una influencia decisiva en el proceso. No debiera confundirse con la creación de un guion a seguir. Podríamos dividirla a su vez en dos actuaciones concatenadas: la de análisis y la de planificación estratégica. En la anterior NTP expusimos los cuatro bloques con sus quince componentes para analizar el conflicto en cuestión cuando éste tenga cierta importancia. Ello nos habría de permitir dimensionarlo, averiguar y ordenar las causas que están en su origen y evidenciar las fortalezas y debilidades existentes para poder actuar. Tengamos en cuenta que es través de un buen uso de las fortalezas de determinados componentes que se podrá actuar con mayor eficiencia ante las dificultades de otros que limitan la solución. Además, debieran tenerse bien presentes antes de actuar los principios esenciales expuestos en el apartado anterior, considerando al mismo nivel de importancia las necesidades e intereses de cada una de las partes. Hay que prepararse mentalmente con serenidad al proceso, como si se tratara de un reto personal de trascendencia saludable para todos.

Debiéramos conocer los distintos elementos que se necesitan para resolver el problema, los márgenes de actuación que existen y las relaciones entre los mismos. En ocasiones es provechoso establecer una unidad común para valorar los distintos elementos del posible acuerdo para facilitar su comparación y la posibilidad de compensar en unos a cambio de otros. Es evidente que las suposiciones sobre la otra parte pueden no coincidir con la realidad. Sin embargo, reflexionar sobre posibles escenarios permite sensibilizarse sobre la problemática de la otra parte y evaluar mejor los posibles intereses comunes frente a los contrapuestos. Teniendo en cuenta que todo negociador tiene un estilo personal predominante, será importante analizarlo con detalle para poder interactuar mejor. El “facilitador” busca paz y armonía a cualquier precio y tiene una necesidad básica de cuidar la buena relación. El “analítico” prefiere asegurarse bien de lo que vaya a hacer mediante el análisis exhaustivo de la información. El “promotor”, como persona de acción, suele demandar reconocimiento, y el “realizador” como persona resolutiva y pragmática suele ser colaborativo y un tanto perfeccionista.

Una vez analizados los distintos niveles de necesidades y los temas que incluyen cada uno de ellos, es recomendable priorizarlos y reflexionar sobre cuál será la prioridad que les da la otra parte. Debiera valorarse el potencial para integrar necesidades creando valor, lo cual da posibilidad para una negociación colaborativa. Luego, el análisis de las relaciones de poder, con las situaciones coyunturales que las condicionan, la capacidad de obstrucción existente y el tiempo disponible para negociar, ayudará enormemente a procurar encontrar el equilibrio necesario para que la tendencia natural sea la de cooperar. Prepararse para establecer una relación constructiva con una comunicación fluida y generar un buen nivel de confianza, será en muchas ocasiones imprescindible para lograr buenos acuerdos.

Como se dijo, la información es un recurso clave. Por ello, debería evaluarse el nivel de incertidumbre existente sobre la posible solución del tema a negociar. Cuando

se percibe que tal nivel es alto, hay la tendencia a adoptar una actitud más defensiva, que con frecuencia lleva a un enfoque más competitivo. Por tanto, a la hora de prepararse, además de evaluar nuestra percepción de incertidumbre, debiera analizarse la percepción que pueda llegar a tener la otra parte para desarrollar argumentos que permitan influir sobre la misma.

Tras la fase de análisis, habría de establecerse la estrategia de actuación, que si pretendemos que sea colaborativa estará caracterizada por un planteamiento en el que predominen los argumentos de una relación duradera, de necesidades comunes, de claridad de información y transparencia, y de poder equilibrado.

La fase de interacción

Tal fase podría a su vez descomponerse en tres partes: la primera, la toma de contacto y el asentamiento de las bases de trabajo; la segunda, el planteamiento y la generación de opciones; y la tercera, la creación de acuerdos, con el debido cierre y seguimiento.

Durante la toma de contacto, se ha de procurar establecer las bases de una efectiva interrelación personal y se ha de seguir explorando las necesidades de la otra parte, contrastando la información que se ha logrado en la fase preparatoria. Para poder gestionar con eficacia el nivel de tensión de una negociación, es preciso conocer la dimensión humana y tener identificado el estilo de la otra parte, para empezar a gestionar la relación interpersonal. Un negociador eficaz, tras haber identificado su propio estilo predominante, cuida de gestionarlo de forma que sus virtudes no se conviertan en excesos negativos. El estilo que un negociador adopta, es una síntesis de sus preferencias personales y de las circunstancias a las que ha de enfrentarse. La generación de un clima de confianza y sinceridad es algo esencial en la toma de contacto. Es el momento precisamente para dejar constancia de los valores y principios éticos a respetar en el proceso. Igualmente, que la cumplimentación de la reglamentación es prioritaria y que la salud laboral debe ser ante todo salvaguardada.

Respecto al planteamiento de la situación, se ha de tener la mente abierta y estar preparado con planteamientos alternativos para ser flexibles y comportarse mejor en caso de imprevistos. En ocasiones, incluso, replantear lo que dice la otra parte puede ser más importante que el propio planteamiento. Hemos de hacerlo de forma que su planteamiento pueda así aproximarse al nuestro. Dividir el proceso de la negociación en una serie de pasos, separando los temas sujetos a discusión, escribiendo borradores o reuniéndose las veces que haga falta, permite que el negociador modifique su enfoque según lo considere oportuno. Las pausas en el proceso ayudan enormemente a reconsiderar los planteamientos y evitar situaciones fatigantes de debate y aparentemente irresolubles. Durante la generación de opciones, es necesario actuar con cautela. La creatividad de las partes es fundamental para descubrir posibilidades que satisfagan mejor las necesidades existentes u otras que no habían sido objeto de la negociación. La creatividad se potencia a través de la observación de la otra parte y de la escucha activa, siempre que exista el nivel de confianza necesario. Desde luego, el líder negociador debe actuar con asertividad en sus planteamientos, pero con serenidad y escucha activa.

Desde luego, para promover la colaboración en la negociación es recomendable seguir las pautas que se apuntan en la tabla 1, extraída en parte de J.B. Roure (ver referencia bibliográfica), que son suficientemente claras

FACILITADORES DE LA COLABORACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN

- Sentar las bases de la negociación en la honestidad, la sinceridad y en la defensa del bien común
- Compartir necesidades gradualmente y en “paquetes”, logrando que la otra parte haga lo mismo.
- Evitar provocar por sobreuso del poder, resaltando la colaboración y mostrando las desventajas de competir.
- Posicionarse destacando intereses comunes (“paquetes”) y relaciones a largo plazo.
- Ser razonable y flexible en las aspiraciones sin dejar de ser ambiciosas.
- Clarificar y generar opciones conjuntamente, utilizando la vía de intercambio de “paquetes” si fuera necesario.
- Evitar incertidumbres reafirmando y avanzando en las propuestas.
- Mantener en todo momento una buena relación, sin familiaridades excesivas, evitando temas personales y reconociendo a la otra parte su contribución.

Tabla 1.

y sintetizan lo expuesto anteriormente. En la tabla 2 se apuntan algunas acciones apuntadas por el mismo autor que pueden ayudar a salir de las posibles situaciones de bloqueo, evitando en todo momento caer en una actitud de impotencia o pesimismo. Al contrario, tales situaciones habrían de servir para aumentar la concentración en el proceso, tomándolo como reto y oportunidad para profundizar en la problemática que se está tratando de resolver, y para reforzar nuestra confianza de que gracias a nuestra habilidad y creatividad podremos llegar a un acuerdo beneficioso. La eficacia de la negociación viene influida

PAUTAS DE ACTUACIÓN ANTE SITUACIONES DE BLOQUEO

- Evitar adoptar un enfoque competitivo cuando éste no sea necesariamente requerido.
- Compartir necesidades e intereses comunes y explorar posibles diferencias.
- Replantear el objeto de negociación o bien recuperar el planteamiento inicial si era adecuado.
- Aparcar el tema de bloqueo y abordar otra dimensión de la negociación más sencilla de resolver.
- Hacer una concesión a cambio de algo. Es muy útil pensar el posible acuerdo como un “paquete” de temas a resolver, y que por tanto, ceder en alguno puede ser a cambio de una concesión en otro.
- Proponer un criterio que facilite el tratamiento y resolución del problema.
- Solicitar un tiempo de descanso, que suele ayudar a bajar la tensión y favorecer un análisis más objetivo de la situación.
- Incorporar un mediador que facilite la negociación entre partes.
- Cambiar el negociador cuando exista un deterioro considerable de las relaciones personales.
- Crear antes de intentar cerrar, lo que puede facilitar la clarificación de necesidades de los negociadores, a la vez que promover que las propuestas se construyan en base a “paquetes” con soluciones integradoras.
- Mantener siempre presente en la negociación el principio del “win-win”, abiertos a la co-creación

Tabla 2.

muy directamente por la capacidad de saber gestionar las situaciones de bloqueo con calma y creatividad.

Finalmente, la creación de acuerdos es crítica en la negociación, asegurando que realmente son aceptados y asumidos, sin dudas al respecto. Son innumerables las negociaciones en las que se ha llegado a acuerdos pero que no han podido ser llevados a la práctica por motivos diversos. Por tanto, saber cuándo y cómo concretar el cierre de la negociación, dejando si fuere necesario constancia escrita, y estableciendo las bases del seguimiento, serán imprescindibles para que la negociación haya sido eficaz.

Para evitar sorpresas, es muy importante resumir y concretar los puntos de acuerdo, resaltando los beneficios mutuos. Así mismo, según el tipo de negociación y su trascendencia, será preciso buscar la forma más

adecuada, por escrito o verbal de recoger y de transmitir los acuerdos para que se conozcan también por terceros y se asuman los compromisos adquiridos, evitándose su posible tergiversación o quedarse dormidos con ellos.

Hay negociaciones que comportan una prestación de servicio a un cierto plazo o un acuerdo de comportamiento (por ejemplo, mayor apoyo del mando o unas determinadas acciones de control ante determinados riesgos), y que para que sean eficaces, es imprescindible establecer un sistema de seguimiento que permita revisar su cumplimiento y, por tanto, estar dispuesto a revisar el acuerdo, evitando un posible incumplimiento. Sería frustrante haber desarrollado importantes esfuerzos de negociación para llegar a un acuerdo y luego comprobar que alguien implicado no lo cumple. Limitaría futuras negociaciones.

BIBLIOGRAFÍA

C. VALLACHER Y OTROS

Attracted to conflict: Dynamic Foundations of Destructive Social Relations (2013)

PARSONS, T.

El sistema social (1999)

RIERA P. Y OPERÉ M. /GRUPO P&A (2009)

Competencias de liderazgo de los directivos españoles. En base a la metodología y estudios de Jack Zenger y Joe Folkman (2002)

MCKINSEY'S ORGANIZATIONAL HEALTH INDEX

Estudio realizado en 83 organizaciones en Europa, Asia y América, Latina y del Norte con un tamaño comprendido entre 7500 y 300.000 trabajadores (2015)

REDORTA J.

Conflict management. Ciencia aplicada a la gestión del conflicto.

Ed. Almuzara (2016)

ROURE J.B.

Negociación: Resolución de problemas y creación de valor.

Ed. Folio (1997)

URY WILLIAM L.

Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo.

Ed. Paidós (2005)

AGUILÓ J.

El arte de la mediación.

Ed. Trotta (2015)

SKOLIMOWSKY HENRYK

La mente participativa.

Ed. Atalanta (2016)

PÉREZ MERLOS R. Y OTROS.

Intereses básicos y resolución de conflictos en las principales figuras en materia preventiva.

Ed. Tirant lo Blanch (2016)

