

Negociación, participación y diálogo en prevención de riesgos laborales (II)

En la capacidad para asumir permanentemente y sin contradicciones los resultados de una negociación estriba la eficacia de la misma. Una negociación que no incida de forma clara en los intereses en juego, puede generar problemas: falta de confianza, olvido, tensiones, falsas interpretaciones, etc. Todo ello no sería más que los resultados de una negociación "unilateral".

Los participantes de un proceso de negociación deben poseer, frente al otro, credibilidad, que es una categoría subjetiva que le otorga el interlocutor. Credibilidad quiere decir que para el receptor la fuente de emisión de datos es fiable, no la percibe como una posibilidad de engaño o confusión, la fuente de emisión tiene, en sí misma o por lo que representa, al menos, la garantía de sinceridad.

Con la base de la sinceridad aceptada de los negociadores, la credibilidad es directamente proporcional a los conocimientos o capacidades que los comunicantes manifiesten sobre el tema tratado (siempre interpretados por el receptor y, en consecuencia, siguen siendo plenamente subjetivos). En muchas ocasiones, la credibilidad de un negociador depende del grupo al que esté representando o en el que se halle integrado, no cuenta tanto lo que se dice, sino quién lo dice o en nombre de quién.

Si tuviéramos que presentar una estrategia de negociación operativa hablaríamos fundamentalmente de la adopción de posturas creíbles por ambas partes.



Esto es absolutamente necesario para que un proceso de negociación pueda denominarse tal. En situaciones en las cuales una de las dos partes se presente poco creíble para la otra (o existe mutua desconfianza), se podrá llegar a acuerdos más o menos convenientes, pero no se está propiamente negociando, se intercambia información y establecen acuerdos forzados.

La credibilidad de los negociadores es absolutamente fundamental para que una negociación perdure y se apliquen sus resultados sin tensiones.

la técnica negociadora

Negociar es, básicamente, hablar, transmitir ideas, sentimientos, conocimientos, etc. por los mecanismos naturales de transmisión de señales y signos.

El problema fundamental refiriéndonos al diálogo, es que todo mensaje, requiere siempre un cierto eco: nadie transmite mensajes para que nadie se interese por ellos, todo mensaje emitido implica un receptor interesado; aunque interesar no implica forzosamente lograr el asentimiento, al menos se llama la atención del receptor, atención deliberada, específica, concreta.

Cuando hablamos esperamos que el receptor acepte y asimile nuestro mensaje, que este tenga una repercusión favorable, pero hay que tener presente que:

- un mensaje no repercutirá si no interesa al receptor (recordemos que interesa al situarse en la posición del receptor).
- el interés viene determinado por el tema (el fondo) y la forma.
- si deseamos una recepción interesada el tema debe aludir a los intereses del receptor, debe implicarle de una manera u otra, debe estar relacionado con su posición. Un tema (la prevención de riesgos laborales) interpretado como extraño a las preocupaciones o deseos del receptor no interesa.
- si se desea una recepción efectiva, el mensaje debe ser emitido de forma natural, en la estructura interpretativa del receptor; que no le resulte extraño, si no se integra en el discurso o es forzado, entorpece la necesaria sensación de comodidad que caracteriza una conversación.
- Ser escuchado no es convencer, la repercusión del mensaje, que como decimos es la base de toda situación negociadora, no implica convencer al receptor de nuestros argumentos, sino interesar. Intentar convencerlo con "argumentos" es la mejor manera para que deje de estar atento a nuestras opiniones y propuestas.
- en conclusión: repercutir sobre el receptor es interesarle en un tema propio de su incumbencia, sin generarle situaciones violentas y no intentando convencerle.

Cuando hablamos de que el ideal de una negociación es que nadie pierda, y todos ganan suponemos que negociar es compartir posiciones, hallando la situación "intermedia", por llamarlo de alguna manera, que convenga a los dos.

Para un diálogo natural y sin tensiones, debemos tener presente dos grandes campos de actuación: el mensaje y los mensajeros (emisores y receptores, portavoces de los respectivos intereses).

Bases de la técnica negociadora:

- Hablemos
- De forma natural
- Para que el mensaje repercuta
- Para ello debe interesar
- Yo creo lo que tú dices y tú crees lo que digo yo
- Todos debemos ganar en las conclusiones
- Estas conclusiones perdurarán en el tiempo
- Las conclusiones se respetarán porque son de todos.



Características de un mensaje que no implicara en su propia concepción posibles tensiones.

- Los mensajes deben estar contruidos de forma gramaticalmente correcta (no se trata de emitir discursos, en el sentido peyorativo del término, se trata de exponer con claridad el contenido que deseamos transmitir).
- Los mensajes deben ser breves.
- La selección de las palabras utilizadas deben corresponder a la capacidad decodificadora de los receptores.
- Las frases deben manifestar claramente lo que se transmite, no deben ser utilizadas frases que contengan mensajes contradictorios, incompletos o confusos.
- Los mensajes deben poder ser sintetizados en palabras/ideas clave que permitan a los negociadores saber exactamente de lo que se habla.
- El mensaje general debe seguir un esquema lógico, que en él no se den: argumentos contradictorios, argumentos incompletos y situaciones de "callejón sin salida".
- Los mensajes deben ser emitidos con naturalidad. (temas como el tono, la intensidad, la adecuación de los términos afectan a la capacidad afectiva de la comunicación).
- Todos los mensajes emitidos en un contexto negociador deben ser públicos para todos los negociadores, emitir mensajes particulares suele ser mal interpretado.

Actitud de los negociadores eficaces.

- El tono de la negociación debe ser amable y distendido, la excesiva formalización suele generar desconfianza y tensión, todos los extremos son contraproducentes.
- Los negociadores deben mirar a los ojos de sus interlocutores cuando se dirigen a ellos, la mirada es la puerta afectiva de los mensajes.
- Los negociadores deben ofrecerse totalmente (manos, cara, mirada, etc. facilitando la lectura de las señales no lingüísticas) a la interpretación de los receptores de manera que éstos puedan hacer una valoración libre de lo que se les presenta: al negociador se le debe ver bien.
- Los negociadores deben aceptar que lo peor para una negociación es la sensación de tensión comunicativa interna del emisor (con las palabras digo una cosa y con la cara digo la contraria).
- No debe darse sensación de imponer una idea. Disponer de argumentos contundentes no quiere decir que éstos convengan.
- La repetición permanente del mensaje en la creencia de que el receptor no lo ha "entendido" aburre a los negociadores porque no se avanza, por creérseles tontos y porque las reuniones se alargan en exceso.
- Se debe controlar el tiempo de reunión, sesiones de más de 90 minutos fatigan a los participantes (la curva de fatiga de la recepción suele disminuir a partir de los 30 minutos de haberse iniciado la sesión). Evidentemente, esta temporalización de las reuniones depende del interés y de la habilidad de los participantes.
- Escuchar es el mejor mecanismo para hacerse entender. El acto deliberado de escuchar una emisor y

receptor y hace ganar grados de credibilidad. El emisor que se sienta escuchado con interés establece un lazo afectivo con el interlocutor, y estará más dispuesto a escuchar a su vez.

- Escuchar y hablar son manifestaciones sucesivas de la comunicación lingüística, no debe interrumpirse una exposición ajena y la respuesta que se debe tener coherencia con lo dicho. Suele ser frecuente el mecanismo de pensar la respuesta antes de acabar de oír lo que se está exponiendo, este mecanismo da por supuesto, en quien lo realiza, que importa poco oír lo que nos cuentan porque ya sé que me dirán. Esta forma de actuar se detecta muy rápidamente y genera una clara tensión.

- Los participantes de una negociación (todos) deben ser conscientes de que las conclusiones saldrán del encuentro y que no hay aspectos ocultos o "negociados" en otro ámbito, o que puedan ser renegociados.

- El aspecto que marca más claramente la "insinceridad" de los negociadores es que los mensajes emitidos tengan aspectos ocultos a alguno de los que intervienen en la reunión, no deben ser utilizadas expresiones, guiños, alusiones que la totalidad no pueda interpretar correctamente.

- Preguntar lo que no se entiende es clave, tanto por lo que hace referencia al contenido de lo negociado, como por lo que afecta a la afectividad de grupo; la suficiencia es una mala fórmula negociadora.

Un último aspecto importante es donde se negocia, lo abordaremos en un tercer, y último, capítulo en el que también presentaremos una batería de preguntas para que los diversos agentes de la negociación en el sector valoren en que medida esta se desenvuelve en las condiciones más favorables.

José M^a Castañares. Pte. ABTPRL

Publicado -03-2000 nº 72 del

Suplemento quincenal "Hábitat" del DÍA del MUNDO