

# NTP 454: La negociación en la prevención de riesgos laborales (II): la técnica negociadora



La négociation dans la prévention des risques du travail (II): la technique de la négociation  
The negotiation in the prevention of workplace risks (II): the negotiation technique

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.

## Redactor:

Autor: Jaime Llacuna Morera  
Doctor en Filosofía y Letras

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

## ¿Por qué no hablamos un rato?

Negociar es, básicamente, **hablar**. Esto puede parecer una reducción del propio concepto de negociación, pero no es así. No es así si consideramos la complejidad del fenómeno “hablar”, que podríamos asociarlo a la comunicación en general pero que, personalmente, prefiero considerarlo una *forma de comunicación*.

Cuando Chomsky utiliza el término **habla**, al margen de las complejas atribuciones semánticas, se está refiriendo en esencia a lo que podríamos traducir por dialogar de forma natural. O, lo que es parecido, utilizar el lenguaje de forma natural para transmitirnos mensajes los unos a los otros. El concepto de naturalidad es, desde el punto de vista “técnico” un aspecto a tener en cuenta y en el que entraremos seguidamente.

El ser humano habla, transmite mensajes de uno a otro, en pequeños grupos (el mínimo es el diálogo establecido entre dos personas), o en grandes grupos, habla “verbalmente” (valga la aparente contradicción), o “por escrito”, incluso puede hablar por gestos pero, en resumen, transmite ideas, sentimientos, conocimientos, etc. por los mecanismos naturales de transmisión de señales y signos. Esto es hablar.

El problema fundamental (refiriéndonos a la negociación y, probablemente, a todo lo que hemos denominado “hablar”), es que de tal conversación (nueva denominación del aspecto natural de la comunicación), requiere **siempre** una cierta **repercusión**.

Esto quiere decir que aún hablando a “tontas y a locas” (expresión claramente fea, por cierto), nadie transmite mensajes para que éstos no sean recibidos por nadie, sin que nadie se interese por ellos. Todo mensaje emitido implica un receptor interesado.

Un aparato de radio (que por cierto es denominado “receptor” en su forma más académica), puede estar “sonando” sin que exista receptor alguno al alcance de sus ondas. Ello no afecta al receptor ni, en principio, al emisor del mensaje, que desconoce esta realidad concreta. El aparato de radio seguirá contando lo que sea aunque no exista verdadero “receptor”, es decir: una persona con capacidad decodificadora o, por lo menos, con capacidad para percibir que aquellas **señales** pueden ser signos cargados de contenido.

El ser humano, salvo patologías extremas o necesidad de expresión íntima materializada (hablar solo), no suele **hablar** si no existe un decodificador y si el mensaje transmitido no **interesa** al mismo. Interesar es un término que no implica forzosamente estar de acuerdo, simplemente se refiere a que ocupa la atención del receptor, atención deliberada, específica, concreta.

Cuando las personas **hablan** están transmitiéndose mensajes que disponen de capacidad de **repercusión** y que deben repercutir. A esto se llama **negociar** en un sentido muy inicial, muy primario, pero que representa el fundamento de todo proceso comunicativo. Por ello podemos asegurar que todo **hablar** es **negociar**.

## Un principio inicial: hablar con naturalidad para conseguir repercusiones naturales.

Cuando hablamos esperamos que el receptor entre en nuestro mensaje. A esto lo hemos denominado anteriormente repercusión del mensaje. Tengamos presente que:

- un mensaje no repercutirá si no **interesa** al receptor (recordemos que interesar es que adopte el papel propiamente de

receptor).

- el interés viene determinado por el **tema** (el fondo) y la **forma**.
- si deseamos una recepción interesada el tema debe aludir al receptor, debe implicarle de una manera u otra, debe estar relacionado con su entorno natural.
- Un tema interpretado como extraño a las preocupaciones o deseos del receptor *no interesa*.
- si se desea una *recepción interesada*, el mensaje debe ser emitido de forma natural, en la estructura de lo que llamamos habla. Un mensaje transmitido de forma "poco natural" entra en el receptor como un objeto extraño, no se integra en el discurso, es forzado, no parte de la lógica sensación de comodidad que caracteriza una conversación..
- **repercutir** no es **convencer**. La repercusión del mensaje, que como decimos es la base de toda situación de habla y de toda situación negociadora, no implica convencer al receptor de nuestros argumentos, es interesar. Intentar "convencerlo" es, como apuntan los comunicadores de Palo Alto, la mejor manera para que deje de estar interesado en nuestra conversación.
- en conclusión: repercutir sobre el receptor es interesarle en un tema propio de su incumbencia, sin generarle situaciones violentas y no intentando convencerle.

## Digo erróneamente que "negocio" cuando consigo del otro algo que me interesa a mí

Para que la repercusión del mensaje se dé, como creemos que queda claro, debemos interesar al otro. La repercusión del mensaje me afecta a mí personalmente, deseo que "el otro" entre en él, para ello, precisamente, le propongo un mensaje que le interese. El interés del mensaje es cosa del "otro". El **negocio** es que la **repercusión** (deseo mío) **interese** (deseo del "otro").

Cuando hablamos de que el objetivo de una negociación es **nadie pierde, todos ganan**, estamos hablando de esto. No puedo hablar de negociar cuando he impuesto algo, tampoco puedo hablar de negociar cuando he convencido (en ambos casos la repercusión puede haberse dado pero no se ha dado el interés, en el sentido propio de la palabra; el fin logrado para mí no es un fin asumido por el otro).

Precisamente en esta 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 términos de repercusión e interés que definimos, creemos, puede generar problemas: falta de confianza, olvido, tensiones, falsas interpretaciones, etc. Todo ello no sería más que los resultados de una negociación "unilateral" (por llamarla de alguna manera, aunque esta manera sea contradictoria con la propia definición del concepto).

Negociar es **compartir** posiciones, hallando la situación "intermedia", por llamarlo de alguna manera, que **interese** a los dos. (**mí mensaje repercute porque interesa**).

## Una negociación eficaz está basada en la credibilidad de los negociadores

Para que esta situación que estamos planteando se produzca, los participantes de un proceso de negociación deben adquirir, frente al otro, lo que hemos denominado **credibilidad**. El concepto credibilidad es, al tratar de temas relacionados con la comunicación, uno de los aspectos más complejos de definir. En principio digamos que la credibilidad de un comunicador es una categoría **subjetiva** que le otorga el otro comunicador con el que está "hablando". **Credibilidad** quiere decir que para mí (receptor) la fuente de emisión de datos es fiable, confío en ella, no la entiendo como una posibilidad de engaño o confusión, la fuente de emisión tiene, en sí misma o por lo que representa, la garantía de sinceridad. Tal vez no hablamos de *verdad* (la verdad es un término que no podemos tratar al referirnos a un fenómeno como el de la comunicación), hablamos, simplemente, de la postura de confianza que adoptamos ante un interlocutor que consideramos sincero en sus expresiones.

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. No obstante, seguimos insistiendo en que esta manifestación de conocimientos (puntual en la situación concreta o histórica), es interpretada por el receptor y, en consecuencia, sigue siendo plenamente *subjetiva*. En muchas ocasiones, la credibilidad de un negociador depende del grupo al que esté representando o en el que se halle integrado. La credibilidad es personal y grupal, cada uno de nosotros cargamos, en la interpretación que los otros tienen de nosotros, con aspectos que nos son propios (personales) y con aspectos que dependen del rol que desempeñamos por la situación en la que estamos.

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 presenta poco creíble para la otra (o mutuamente desconfían), podemos intervenir intentando llegar a acuerdos más o menos convincentes, pero no estaremos propiamente negociando, estaremos cambiando información y estableciendo acuerdos (mal denominados dado que se nutren de la desconfianza). Lo peor de esta situación es, como apuntábamos más arriba, la capacidad de perdurar de aquellos acuerdos basados en una situación tensa.

La sociedad nos ha hecho creer en ocasiones que determinados acuerdos producto de pseudonegociaciones quedan permanentemente afianzados porque se escriben en un papel que todos firman. La realidad nos demuestra que tales aparentes acuerdos tienen, a la larga, poca capacidad de acción y que suelen ser causa de numerosos conflictos.

La credibilidad de los negociadores es absolutamente fundamental, como decimos, para que una negociación perdure y se cumpla sin tensiones. (Veamos en la N.T.P. que introduce el concepto negociación, 453-1997, como una gran cantidad de problemas que niegan esta capacidad negociadora son producto de la desconfianza. Patrick Audebert-Lasrochas)

Hablemos de forma natural y sin tensiones

Hasta ahora hemos dicho:

- 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

Para hablar de forma natural y sin tensiones, obteniendo lo indicado en los puntos anteriores, deberíamos tener presente dos grandes *campos de actuación*: el **mensaje** y los **mensajeros** (emisores y receptores, portavoces de los respectivos mensajes). Esto es lo mismo que decir: en un proceso comunicativo (negociador) intervienen una personas que enuncian ideas, sentimientos, expresiones en general cargadas de contenido que pasan de unos a otros con el objetivo señalado: repercusión.

Veamos ahora qué características debería tener, formalmente, un **mensaje** que no implicara en su propia concepción posibles tensiones.

Los autores de la P.N.L. (Programación Neurolingüística) resumen el proceso comunicativo eficaz en la expresión **sé sincero, manifiesta lo que realmente crees** porque el otro te descubrirá siempre cuando mientes.

Una multitud de señales o signos (conscientes o inconscientes tanto por parte del emisor como del receptor), se encargarán de *evidenciar* que lo que estás contando no es cierto, que pretendes con tu mensaje confundir, engañar o que tus palabras están lanzadas para obtener beneficios particulares que perjudicarán a los demás.

La sinceridad (ya lo citábamos al hablar de la credibilidad) es una verdadera técnica.

### ¿Qué forma adquiere un mensaje sincero ?

- 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 (signos) utilizadas deben corresponder a la capacidad decodificadora de los receptores.
- Las frases deben manifestar claramente lo que se transmite. Esto quiere decir que no deben ser utilizadas frases que contengan mensajes contradictorios, incompletos o confusos.
- Los mensajes deben poder ser sintetizados en lo que podríamos llamar **palabras/ideas claras**. Esto permite a los negociadores saber exactamente de lo que se habla.
- Dichas palabras/ideas claves deben poder **escribirse**. Ello supone la materialización concreta del mensaje.
- El mensaje general debe seguir un esquema lógico.
- La lógica de un mensaje (el mensaje *total* de la negociación) exige que en él no se den: argumentos contradictorios, argumentos incompletos y situaciones de "callejón sin salida".
- Los mensajes deben ser emitidos con *naturalidad*. (En este apartado debe contemplarse temas como el **tono**, la **intensidad**, la adecuación de los términos. Recordemos que en estos aspectos está 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.

## ¿Qué forma deben mantener los mensajeros/ negociadores sinceros ?

- El tono de la negociación debe ser amable y distendido (aunque estén en juego aspectos importantes) Las situaciones de pretendida “seriedad” suelen generar recelos. La “seriedad” debe ser la natural, ni más ni menos. Debemos atender a que, como es lógico, todos los extremos son poco naturales.
- Esquemas de gran “formalidad” niegan la utilización de los canales afectivos de la negociación.
- 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** a la interpretación de los receptores (todos son emisores y receptores) de manera que éstos puedan hacer una valoración libre de lo que se les presenta. Esto quiere decir (P.N.L.) que no podemos esconder aspectos de nuestra forma de ser o, incluso, de nuestro cuerpo (manos, cara, mirada, etc.) que dificulten la **lectura** de las señales no lingüísticas. En una palabra: 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 (ver NTP 312-1993 Mitos de Palo Alto).
- Disponer de argumentos **contundentes** no quiere decir que éstos repercutan (Mitos de Palo Alto)
- No existe relación directa entre la **comprensión de un mensaje** y su **repercusión** (Mitos de Palo Alto). Esta situación suele derivar en la **repetición** permanente del mensaje en la creencia de que el receptor no lo ha “entendido”. A esto se denomina **más de lo mismo**, aspecto éste desalentador en los negociadores (por oír siempre lo mismo, por no avanzar, por tener la sensación de poco listo y porque las reuniones se alargan en exceso).
- Los negociadores deben controlar el tiempo de reunión. Sesiones de más de 90 minutos fatigan a los participantes. Es importante conocer que 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, no obstante sería bueno respetar la regla de que *lo bueno si breve, dos veces bueno*.
- **Escuchar** es el mejor mecanismo para hacerse **entender**. Esto puede parecer contradictorio pero no lo es en absoluto. El acto deliberado de escuchar un emisor y receptor y hace ganar espacios en la credibilidad. El emisor que se **siente escuchado con interés** establece un lazo afectivo con el interlocutor, muy válido este lazo para intercambiar las oportunas ideas.
- **Escuchar y hablar** son manifestaciones **sucesivas** de la comunicación lingüística. No debe interrumpirse una exposición y la respuesta 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 tener claro (ser conscientes de ello) que las conclusiones saldrán del encuentro y que no hay aspectos ocultos o “negociados” anteriormente. 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. De ello se deduce que no deben ser utilizadas expresiones, *guiños*, alusiones que la totalidad no pueda decodificar acertadamente.
- **Preguntar** lo que no se entiende es importantísimo, tanto por lo que hace referencia al contenido de lo negociado como por lo que afecta a la afectividad del grupo. La prepotencia de conocimientos es una mala fórmula negociadora.

## ¿Dónde podemos hablar?

Finalmente, no deseáramos acabar este elemental boceto sobre la “técnica” de la negociación, sin referirnos a algo que tradicionalmente preocupa a los negociadores: el espacio físico en el que debe darse la reunión.

Parece claro, últimamente, que el papel del espacio comunicativo está adquiriendo mucha importancia. Todos deseamos espacios cómodos, confortables, ergonómicamente bien diseñados (incluso empieza a denominarse a este tema *ergonomía de la comunicación* o, mejor dicho, *ergonomía de los espacios en los que se da la comunicación*), todos deseamos espacios sin ruidos, en los que los mensajes puedan transmitirse sin interferencias y en los que cada negociador ocupe un sitio que no le perjudique en sus intervenciones. La realidad absoluta es que puede negociarse en cualquier espacio y que cuando la negociación depende de las sillas y las mesas podemos considerar que poco ánimo de entenderse existe.

No obstante, es interesante destacar ciertos aspectos que pueden, sobre todo, dificultar más las situaciones *difíciles* o que pueden entorpecer situaciones que, inicialmente eran positivas y tendían a un buen fin.

Como siempre, podríamos partir del concepto *naturalidad* y, a partir de él, establecer que:

- Existe una cierta relación entre **tema** y **espacio**. En la enseñanza decimos que hay una determinada iluminación, unas dimensiones, una temperatura, etc.

- específicas para cada objetivo de enseñanza. En una reunión negociadora puede decirse algo similar. Una elevada luminosidad dará sensación de claro, nítido, concreto, etc. (*luz y taquígrafos*), pero limitará un acercamiento personal que la menor luminosidad o el reparto más sensible de la misma puede aportar.
- Se negocia, propiamente dicho, hablando y se habla en espacios acordes con un estado de tranquilidad y de escucha. De ahí que suele decirse que los espacios más *íntimos* o que sugieren mayor intimidad (valga la expresión), pueden ser mejores para intercambiar ideas y negociarlas.
- Es frecuente el uso de grandes y soberbias mesas para establecer un proceso de negociación. No olvidemos que el mobiliario solemne suele *impresionar* a quienes están poco acostumbrados a él y que marca (para el propietario) la sensación de “estar jugando en casa”, mientras que a los demás les ofrece la inicial sensación de que “aquí vamos a poder decir pocas cosas”. Este cúmulo de sensaciones puede ser muy malo, especialmente por los temores, reacciones, confianzas infundadas, interpretaciones de prepotencia, etc. que genera. Lo más operativo es hacer uso, de nuevo, de la naturalidad (incluso aceptando que es mejor que no exista mesa que separe a los negociadores. Las mesas suelen ser fronteras que distancian a las personas).
- La situación física de los negociadores en la reunión ha sido también tema de preocupación e, incluso, de serios estudios. Es evidente que nadie debe ostentar, en una negociación, una situación que le separe del resto (tanto prestigiándole como infravalorándole). Si alguna persona puede quedar *identificada* por el sitio físico que ocupa, ésta debe ser el **moderador** del encuentro. Cuando existen mesas en el encuentro, en mejor que éstas sean redondas.
- Tampoco es interesante que los miembros de una misma posición se sienten juntos. Esto dará la sensación de enfrentamiento. Una negociación es el sitio de todos los que deben decir y opinar.
- En conclusión podríamos decir que el espacio en el que debe darse una comunicación negociadora debe ser capaz de transmitir: igualdad, serenidad, acercamiento, comodidad, facilidad para hablar y escuchar, buena visibilidad de todos los participantes, disponibilidad de movimientos personales (no tener muy cerca al vecino pero tampoco tan lejos que no podamos observarnos), y sobre todo, debe ser un espacio que no determine continuas interferencias en el trabajo (esto vale tanto para el propio espacio físico como, por supuesto, para la organización del encuentro)

## Bibliografía

(1) AUDEBERTLASROCHAS, P.

**Profession négociateur**

Les Éditions d'Organization, París, 1995

(2) BAYLON, CH., et al.

**La comunicación**

Cátedra, S.A., Madrid, 1996

(3) BENOIT, D. (director)

**Introduction aux Sciences de l'Information et de la Communication**

Les Éditions d'Organization, París, 1995

(4) BONO, E. de

**Réfléchir mieux**

Les Éditions d'Organization, París, 1985

(5) CHMOSKY, N.

**El lenguaje y el entendimiento**

Editorial Planeta de Agostini, S.A., Barcelona, 1992

(6) CUDICIO, C.

**PNL et communication. La dimension créative**

Les Éditions d' Organization, París, 1991.

(7) DUMONT, J. et al.

**Jouer à raisonner**

Les Éditions d'Organiation, París, 1988.

(8) LAYOLE, G.

**Dénouer les conflits professionnels. L'école de PALO ALTO dans l'entreprise.**

Les Editions d'Organization, 1984.

(9) LEHNISCH, J.

**Maîtriser la communication dans l'entreprise.**

Les Éditions d'Organization, París, 1988.

(10) ORTEGA, A.

**El arte de negociar**

Retórica Comercial, Salamanca, 1991

(11) ROGERS, N.

**A vous de parler!. Méthode pour vaincre le trac**

Les Éditions d'Organization, Paris, 1987

(12) WALF, CH

**Psicología del gesto**

Luis Miracle, Barcelona, 1986

(13) WATZLAWICK, P. et al.

**Teoría de la comunicación humana**

Editorial Herder, Barcelona, 1987.