



## LA NEGOCIACIÓN: UN ARTE GERENCIAL PARA LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

RECIBIDO: 02/03/2015 ACEPTADO: 20/07/2015

**González, Danilo**

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela

[degonzalez3@urbe.edu.ve](mailto:degonzalez3@urbe.edu.ve)

### RESUMEN

La presente investigación posee como finalidad principal responder como pregunta principal ¿Cómo se percibe y se lleva a cabo la negociación dentro de las relaciones laborales en la administración pública municipal? La misma se realiza bajo el paradigma cualitativo, teniendo como método de investigación la fenomenología, aplicado mediante las técnicas de observación participante y la entrevista a profundidad en sujetos claves seleccionados de la Alcaldía del municipio Jesús Enrique Lossada y la Alcaldía del municipio Maracaibo, ambas pertenecientes al estado Zulia. Igualmente para el análisis de la información recolectada se utilizó la técnica de triangulación de datos, confrontando lo obtenido del campo de investigación con la opinión del Doctor Ygmer Díaz, como experto entrevistado y las teorías referenciales pre-establecidas por autores como Fisher, Ury y Patton (1984), Ovejero (2004), Fernández (2010), Marriner-Tomey (2009), Chiavenato (2005), entre otros. Como respuesta se obtuvo la evidencia de un errado concepto de negociación dentro de las relaciones laborales, objeto de estudio y naciendo la necesidad de crear estrategias gerenciales que permitan incentivar los valores organizacionales, lograr una relación armónica basada en la comunicación y la empatía para poder entonces en un futuro y de manera paulatina concebir la negociación como un arte gerencial preventivo de aplicación diaria.

**Palabras clave:** negociación, conflictos laborales, prevención de conflictos, municipalidad, relación laboral.

### NEGOTIATION: A MANAGERIAL ART FOR LABOR CONFLICT PREVENTION

#### ABSTRACT

This research has as main purpose to respond as main question How is perceived and conducted negotiations in labor relations in the municipal public administration?, it is done under the qualitative paradigm, taking as a research method the phenomenology, applied through the techniques of participant observation and in-depth interviews in key subjects selected from the Mayor of Jesus Enrique Lossada and the city of Maracaibo, Zulia both belonging to the state. Also for analysis of the information collected technical data triangulation was used, comparing the proceeds of the research area with the view of Doctor Ygmer Diaz, as interviewed expert and pre-established reference theories by authors such as Fisher, Ury and Patton (1984), Ovejero (2004), Fernández (2010), Marriner-Tomey (2009) Chiavenato (2005), among others. In response the evidence of a



wrong concept of negotiation was obtained in labor relations born under study and the need create management strategies to encourage organizational values, achieving a harmonious relationship based on communication and empathy, then power in the future and then gradually conceive negotiation as a preventive management application daily art.

**Keywords:** negotiating, labor disputes, conflict prevention, municipality, labor relations.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación representa el inicio en la búsqueda de una mejor relación laboral entre los trabajadores que prestan sus servicios dentro de los diferentes niveles de la administración pública y el Estado como patrono, partiendo de los constantes conflictos laborales que se han desarrollado en los últimos años, los cuales han afectado la imagen organizacional del Estado patrono y causando daños colaterales a la comunidad en general por ser el Estado un prestador de servicios, lo cual hace nacer la interrogante motivadora de ésta investigación ¿Cómo se percibe y se lleva a cabo la negociación en las relaciones laborales dentro de la Administración Pública?

Partiendo de tal premisa y de las respuestas obtenidas, se plantea crear una visión general de la utilización de la negociación como herramienta gerencial actual, pudiendo entonces en un futuro mediante la continuación de la investigación, crear lineamientos o políticas gerenciales de prevención de conflictos a través de la negociación.

Tomando como consideración reflexiones teóricas previas sobre la negociación, de autores como Fisher y otros (1984), al plantear que se puede ver la negociación como un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos. En consecuencia, de acuerdo con lo anteriormente expuesto es significativo, esencial y relevante enfatizar lo importante de la negociación la cual exige un diagnóstico de la situación para formular objetivos y establecer las alternativas al igual que criterios que correspondan a la planeación y control de las decisiones.

Visualizando desde un punto de partida que se toma la negociación como un medio para la resolución de conflictos dentro de la administración pública; muy marcado por lo expresado según Moore (1995), quien desde entonces encasilla y define la negociación como una discusión o regateo estructurado donde las partes buscan plantearse su relación a futuro; es decir, generalmente se ve la negociación como una actividad que realizan dos partes en conflicto, pero que a la vez poseen un elemento de convivencia común que les permite obtener solución a su problema, teniendo como premisa la preexistencia de un conflicto para poder dar paso a una negociación como el método más acorde en busca de una solución, guiado por el erróneo regateo.

Cabe destacar, que para estudiar a fondo la negociación se toma en cuenta los tipos o estilos básicos de negociación: Distributiva o también denominada competitiva, antagónica o posicional, y la negociación integradora o llamada cooperativa. Concretamente la negociación distributiva es considerada por algunos autores como



Robbins (2004) como la manera de negociar, caracterizada por operar en condiciones de suma cero, es decir, que cualquier ganancia de una parte es a expensas de la otra y viceversa. Esta manera de negociación está marcada por la situación tradicional ganar-perder y una cantidad de ganancia fija, que representa que la otra parte pierda, por lo general surgen en relación con los temas económicos y comunicaciones cautelosas.

Igualmente expresan Fisher y otros (1984), que éste estilo de negociación se presenta cuando se regatea con base en posiciones, los negociadores tienden a encerrarse dentro de éstas, el negociador se aferra más a su posición y se compromete más con ella intentando a su vez, convencer al otro de los beneficios de su posición, prestando menor atención a satisfacer las necesidades de las partes.

Sin duda, se puede evidenciar que estas posturas descritas en la negociación competitiva hacen que a medida que pasa el tiempo se pueda dificultar la solución del problema y se convierta en una lucha de voluntades y de personas; sin obtener una finalización favorable y amigable que permita conllevar una sana y tranquila relación a futuro.

Por su parte, Robbins (2004) define la negociación integradora como la manera de negociación que parte de la suposición de que hay uno o más acuerdos que pueden dar una solución donde todos ganen, razón por la cual, la actuación interna de las organizaciones y la coincidencia de acontecimientos en ese orden, es preferible la negociación integradora a la distributiva, porque la primera constituye relaciones perdurables y proporciona la cooperación en el mañana; relaciona a los negociadores y aprueba que se levanten de la mesa de convenios con la emoción de que lograron un triunfo; mientras que en la negociación distributiva una de las partes pierde, se establecen rencores y se profundizan las reparticiones cuando el ser humano tiene que trabajar junto.

Pudiendo de tal manera, explicar que la ausencia de la negociación integradora en las organizaciones radica en las condiciones necesarias para que funcione este pacto que incluye unas partes que dan información y son honestas sobre sus intereses y sensibilidad de cada quién a las necesidades de los demás. Capacidad de confiar unos en otros y disposición común a ser flexibles; las cuales no se dan a menudo en las organizaciones y quizás menos en la administración pública.

### **NEGOCIACIÓN: ¿SOLUCIÓN, ESCAPE O TRATAMIENTO?**

Desde el inicio de la sociedad han existido conflictos siempre que existe un temor o una sensación que nos indica el peligro de poder perder algo que nos brinda seguridad o satisfacción en cualquier sentido, nos ponemos en modo pelea; lo cual se podría decir que es algo normal si partimos de la teoría de la evolución, ya que los seres humanos pertenecemos al mundo animal, con la capacidad de analizar y pensar, pero animales en fin, poseemos una serie de impulsos como es el de supervivencia, que en estas ocasiones suele dominarnos para evitar ser presa de una contraparte denominada depredador por nuestro inconsciente.



Pero, en el desarrollo de la humanidad nos hemos dado cuenta de la necesidad del prójimo, del trabajo en equipo bajo colaboración y cooperación, para poder existir históricamente la autarquía no representa una victoria sino un fracaso, es por ello que ha nacido la necesidad de manejar medios de resolución de conflictos como la negociación, presentándonos de tal manera medios idóneos que nos permitan subsistir entre nosotros mismos dentro de una sociedad y dentro de las organizaciones en las cuales hagamos vida.

A veces, es necesario estudiar un poco más a profundidad la teoría de los conflictos y las técnicas de negociación para lograr comprender nuestro desenvolvimiento social y analizar los efectos, así como las mejores posiciones ante los conflictos que se nos presenten, en mi caso, es ahora que he logrado comprender un poco todo lo vivido por lo que he pasado en el ejercicio de función como dirigente político juvenil que comencé en el año 2005 estando en estudios de bachillerato. Para aquel momento los conflictos eran el pan de cada día, razón que me motivó a estudiar derecho pensando que todo el problema era el desconocimiento que teníamos como sociedad sobre cuáles eran nuestros derechos y deberes, con uno mismo y el país.

Sin embargo, a pesar de que es parte de la solución saber cuáles son los medios legales, así como las normas que nos regulan como sociedad, esto no representa una manera efectiva de resolver los conflictos diarios con los que convivimos socialmente, para ellos es necesario ir más allá, buscar herramientas que nos ayuden a estudiar y conocer los conflictos desde la raíz.

Ahora bien, en el ámbito de las organizaciones comencé a notar los conflictos laborales una vez que inicié a ejercer como asesor de relaciones laborales en la alcaldía del municipio Jesús Enrique Lossada, fue entonces cuando nació la necesidad de estudiar a las personas como un engranaje de la organización, lo que me llevó a ver la cantidad de conflictos que se presentaban a diario como efecto de las relaciones laborales.

Igualmente, pude observar que al hablar de conflictos generalmente los directivos lo entendían como un problema con el sindicato, sin ver más allá en cuanto a la concepción de conflictos significa, y es que al observar detenidamente la vida organizacional se podía denotar una cantidad de conflictos intrapersonales que se reflejaban en las relaciones interpersonales que desde mi perspectiva eran los propulsores a futuros conflictos laborales.

Es decir, para los representantes del patrono en la administración pública, es decir; alcalde, gobernador, ministros, presidente u otro delegado legalmente por éstos; un conflicto era aquel que afectaba directamente a su funcionamiento y que representaba la necesidad de negociar con los sujetos inmerso en la problemática, una vez que ya estuviera andando el mismo, se tiene una noción de negociación solo para la resolución de conflictos, mas no como una herramienta que nos puede permitir manejar un problema diminuto antes de que se convierta en un conflicto que se externalice y llegue a ser terrible para el normal desarrollo de la organización y su clima organizacional.



Hoy en día existen múltiples medios para la resolución de conflictos, incluso brindados por el Estado venezolano a través del Ministerio del Trabajo, como la conciliación y la mediación, pero desde mi punto de vista si uno de los objetivos principales de la gerencia es prevenir todo aquello que pudiera representar un caos organizacional, se debería apoyar de la negociación como estrategia o herramienta gerencial preventiva ante los conflictos laborales dentro de la administración pública, obteniendo de tal manera mejores resultados y mayor calidad de servicio ante la sociedad en general; ofreciendo de tal manera un ganar-ganar para la organización, los trabajadores y la sociedad como usuario.

De lo anteriormente expuesto nace la interrogante clave de esta investigación ¿Cómo se percibe y se lleva a cabo la negociación dentro de las relaciones laborales en la administración pública? Con la finalidad de obtener la información necesaria de los sujetos intervinientes en la relación, con visión a futuro de implementar la utilización de la negociación como medida preventiva ante cualquier situación conflictiva dentro de las organizaciones públicas o privadas.

### **METODOLOGÍA**

Para este estudio reflexivo se consideró la técnica documental basada en leyes y teorías referidas al fenómeno de estudio, que según refiere Martínez (2006) se aborda desde la comparación bibliográfica. Igualmente se utilizó la fenomenología como procedimiento para el análisis de los sujetos que sirvieron de expertos y claves para el presente estudio reflexivo.

### **LA NEGOCIACIÓN A TRAVÉS DE LA FENOMENOLOGÍA**

Al momento de aplicar la adaptación del método en la investigación, resulta importante destacar que ésta investigación va en función de adaptar la negociación en la administración pública como un arte de prevención, más que como una herramienta de resolución de conflictos, razón por la cual la visión que desde el presente trabajo de investigación se le brinda a la negociación, la hace tomar un rumbo diferente hacia donde se le ha encaminado.

En razón de ello, el tema de estudio se convierte en un tópico que ha sido poco explorado e inclusive sobre el grupo social específico que versa la misma, es decir, la administración pública municipal, no existen investigaciones previas que visualicen como premisa la utilización de la negociación como un arte de prevención gerencial de conflictos, por lo cual y en razón de lo expuesto por Hernández y otros (2010) se le brindo un enfoque cualitativo, ya que los prenombrados autores al momento de explicar la investigación cualitativa como aquella que se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

Aplicando a su vez como método de abordaje la fenomenología, el cual según Ruiz (1996) busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia y lo importante es aprender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia de ello. Debido a que se pudo denotar que para la premisa



principal de ésta investigación es el más adaptable a la situación, por cuanto se busca investigar cómo se percibe y se lleva a cabo actualmente la negociación en la administración pública, para de tal manera poder partir en la construcción de una teoría que brinde implementar a futuro la negociación como un arte preventivo.

Cabe destacar, que siendo la administración pública un área donde actúa el Estado como patrono, suele ser muy restringido y difícil el acceso hacia la información, obstaculizando de tal manera las investigaciones en dicho campo, es por ello que en razón del espacio de la investigación, la fenomenología permite obtener la información necesaria desde la perspectiva de otras personas que ya se encuentran dentro de la organización, es decir, el fenomenólogo puede ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando la percepción, conceptos e ideas que los sujetos claves de la investigación suministren.

Ahora bien, para la obtención de la información a través del método seleccionado se utilizaron como técnica la observación participante y la entrevista a profundidad, basado en la primera en la definición de Campoy y Gómez (2009) quien dicta que es aquella donde el observador participa de manera activa dentro del grupo que se está estudiando; se identifica con él de tal manera que el grupo lo considera uno más de sus miembros. E igualmente los mismos autores entienden la entrevista a profundidad, como los encuentros cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tiene como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas.

### **EL ESTADO: UN PERSONAJE DE INTERÉS EN LAS NEGOCIACIONES LABORALES**

Al momento de reflexionar sobre quienes serían los sujetos más idóneos para efectuar la investigación, se tuvo la determinación de estudiar la problemática desde el ámbito de las relaciones en las cuales interviene el Estado como patrono, debido a la marcada conducta que los representantes de éste deben llevar de acuerdo a lo planteado en la constitución y las diferentes leyes, siguiendo en todo momento el principio de legalidad como norte de las acciones que deben llevar los diferentes niveles del poder público al momento de una negociación.

Potencialmente, los sujetos claves para la recaudación de información en la presente investigación, es decir, los individuos sobre los cuales versa la observación participante y la entrevista, están representados por dos grupos pertenecientes todos a la administración pública, siendo en este caso específico las alcaldías de los municipios Maracaibo y Jesús Enrique Lossada, respectivamente, quienes personifican el Estado como patrono a través del ejercicio del poder público ejecutivo municipal; siendo representados como patrono por los correspondientes gerentes de Recursos Humanos y Sindico o Sindica Procurador Municipal; por otro lado los diferentes dirigentes sindicales actuando en representación de los trabajadores.



Finalmente, nace esta inquietud en cuanto al área de la investigación porque es precisamente la administración pública municipal, una de las que más presentan conflictos laborales, y tomando en cuenta que es objeto principal de la municipalidad la gestión en todo lo relativo a la vida local, en especial, la ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos domiciliarios y otras competencias que determina la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Asamblea Nacional Constituyente, 1999) y la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (Asamblea Nacional, 2012) en general, debe brindar el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad.

Y pues, la constante conflictividad en las relaciones laborales afecta de manera colateral el efectivo y eficaz desenvolvimiento de éstas competencias exclusivas de las municipalidades, existiendo entonces la necesidad de comenzar a ver la negociación como una política gerencial preventiva para lo cual es preciso analizar a fondo la manera como actualmente perciben y llevan a cabo las referidas alcaldías la negociación dentro de sus relaciones laborales.

### **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN MEDIANTE LA TRIANGULACIÓN**

Partiendo del tema inicial de esta investigación, la negociación es vista por autores como Hellriegel y Slocum (2004), como un proceso mediante el cual dos o más partes exponen sus ideas y planteamientos sobre determinada situación en la cual poseen intereses comunes, pero también algunos intereses opuestos; mientras que de la realidad se pudo conocer de lo expresado por el experto Díaz (2014) que la negociación “es utilizada mayormente como una vía de escape, es un pasaje para la solución de situaciones que se encuentren en un alto nivel de conflictividad, mediante la cual se evita la vía judicial y tiene como base el regateo, buscando que intercambiar con la finalidad de obtener el fin de la situación conflictiva”.

De ahí se describe una negociación poco utilizada de manera idónea, por cuanto la negociación es más que una herramienta que se pueda utilizar para solucionar un problema ya manifiesto, en razón de que mediante la comunicación, la empatía y la disposición a lograr una solución beneficiosa para ambos, brinda a su vez un inicio hacia un acercamiento pacífico en las futuras situaciones conflictivas.

En este mismo orden de ideas es importante destacar que los denominados tipos de negociación, nombrados por los anteriores autores como negociación distributiva o negociación integradora; son representadas por nuestros sujetos claves como el ganar-ganar o el ganar-perder; siendo importante destacar la visión que la negociación hasta la fecha ha generado desde cada perspectiva, por una parte el ganar-ganar para la representación sindical entrevistada Nava (2014) quien indica, suena muy bonito, pero en la práctica es casi imposible, sustentados en que la actitud del Estado-Patrono negociador es de ganador e invencible con la que normalmente va a la mesa de negociación; mientras que para Ramírez (2014) asesor y negociador de la alcaldía de Maracaibo, dice que “es muy importante el ganar-ganar, porque en una negociación laboral debemos ver más allá de la mesa de negociación ya que es necesario mantener una buena relación con el trabajador”.



Concluyendo en lo que nuestro experto entrevistado Díaz (2014), define como una lucha de poderes mediante la fuerza incorporada en la negociación de tipo antagónica; evidenciándose de estos conceptos manejados tan opuestos, que la realidad ante las negociaciones llevadas en el área de estudio son guiadas realmente por una negociación distributiva o antagónica, definida por Robbíns (2004) como la manera de negociar caracterizada por operar en condiciones de suma cero, es decir, que cualquier ganancia de una parte es a expensas de la otra y viceversa.

En efecto, esto se debe a algunos factores que han venido influyendo en las relaciones laborales, tal como expresa el experto Díaz (2014) está fomentada en una falta de comunicación, de credibilidad, de respeto mutuo, de muchos valores que no se han fomentado durante muchos años como parte de la cultura organizacional que debería llevar la alcaldía o cualquier organismo de la administración pública. Brindándole evidentemente fortalecimiento a la apatía, la falta de comunicación y hasta la actitud agresiva entre ambas partes de la relación laboral; siendo esto una característica de la también denominada negociación antagónica.

Igualmente forma parte de éstas posiciones encontradas que llevan a manejar negociaciones antagónicas basadas en ganar-perder, los antecedentes expresados por los dirigentes sindicales Nava (2014), como “el aceptar algo que luego no se va a cumplir porque eso es lo que ha venido pasando, asumen compromisos y luego hay incumplimiento, de esto se crea la desconfianza y la inconformidad que afectan de manera directa la forma de negociar, creando y fomentado el ambiente antagónico”.

En relación a todo lo expresado en referencia al tipo de negociación utilizado y basado en el concepto de negociación manejado por la municipalidad, es de mí entender que la negociación se ha venido utilizando desde años y gobiernos atrás, solo como una salida del momento conflictivo, lo cual ha fomentado a lo largo del tiempo el mantener posturas antagónicas que se desarrollan a través de la negociación distributiva, representada por la inconformidad de los acuerdos que posteriormente se muestran como un éxito falso obtenido de tales negociaciones, a raíz del incumpliendo de lo pactado, ya que el mismo tuvo como finalidad concluir con la situación conflictiva.

No obstante, tomando en consideración lo planteado por Ovejero (2004), la negociación integradora lleva al negociador a posicionarse de una forma flexible, intentando conseguir la victoria para una de las partes, y encontrar la mejor solución posible al conflicto planteado, donde ambas salen ganando; es decir, mediante éste tipo de negociación se busca obtener el denominado ganar-ganar, logrando un acuerdo beneficioso para ambas partes que permita resolver los puntos de desacuerdo que dieron inicio al conflicto.

Para algunos representantes del patrono como Núñez (2014), quien funge actualmente como gerente de recursos humanos de la alcaldía del municipio Jesús Enrique Lossada, expresa que el “ganar-ganar forma parte del éxito que se logra en una negociación, si ambas partes salimos contentas de ese proceso conflictivo nos brinda una mayor serenidad sobre el asunto”.



Desde otra visión el experto Díaz (2014), ha buscado implementar en todas las negociaciones el estilo colaborativo o integrador, expresando que el ganar-ganar dentro de las negociaciones en las cuales intervine la municipalidad como patrono posee suma importancia en razón de la función organizacional que pesa sobre ella, como lo es la prestación de servicios públicos. En tal razón, sus acuerdos deben adaptarse a su presupuesto para lograr cumplir lo pactado y además debe buscar lograr mantener un óptimo funcionamiento de sus servicios públicos y aumentar beneficios para la comunidad a través de ellos viendo más allá de la negociación, la subsistencia de las relaciones laborales.

Desde mi perspectiva, se hace evidente la necesidad de implementar la negociación integradora como medio de resolución de conflictos dentro de la administración pública, sin embargo el funcionamiento de la misma radica en las condiciones necesarias para que funcione, en la que incluye unas partes que dan información y son honestas sobre sus intereses, sensibilidad de cada quién a las necesidades de los demás; capacidad de confiar unos en otros y disposición común a ser flexibles, las cuales palpablemente no se reúnen en el caso concreto.

También se admite la disposición que existe en algunos sujetos representantes de ambas partes para implementar tal estilo de negociación, para ello será necesario, como anteriormente se expresó, comenzar a fomentar los valores que actualmente se encuentran debilitados por los precedentes históricos de las negociaciones, como la confianza, el respeto y la credibilidad; lo cual será un trabajo paulatino que ambas partes deben comenzar a fortalecer si se desea implementar la negociación integradora y dejar atrás las negociaciones antagónicas, que desde mi punto de vista resultan un perder-perder.

Para complementar la importancia de la utilización de la negociación integradora en la administración pública, es necesario tener en cuenta la función organizacional de la municipalidad, lo que a las empresas del sector privado se le denomina razón social, y que es importante mantener en mente que las alcaldías son entes prestadores de servicios públicos, con una serie de competencias reflejadas en la constitución y la ley, lo cual debe reflejarse igualmente en las negociaciones mediante la búsqueda del bien común; el cual fue definido por Santo Tomás de Aquino como el bien supremo de la comunidad, siendo aquel conjunto condiciones de la vida social con la que los hombres, familias y asociaciones pueden lograr plena y fácilmente su propia perfección sin dañar a un tercero.

Organizacionalmente fue abordado por Argandoña (2011), quien considera que el bien común de una organización tiene que ver con la capacidad que tengan las mismas de servir al bien común de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios útiles.

En relación con la negociación, para la parte sindical el bien común se encuentra presente, tal como se evidencia de lo expresado por el representante del sindicato de la alcaldía de Maracaibo, Méndez (2014) al anunciar que “a ninguno de las partes nos conviene una paralización de obras y servicios, la alcaldía quiere mantener un buen servicio y una buena imagen de ser competentes ante la comunidad y nosotros mantener



un empleo estable con buenas condiciones”. Asimismo, Ramírez (2014) determina que “es importante velar por el bien común al rezar que es importante, al negociar no olvidar que la alcaldía es un prestador de servicio público y que trabaja para la comunidad”.

De estas afirmaciones se concibe la realidad que ambas partes tienen internalizadas, al ser prestadores de servicios públicos, deberse a una comunidad que se ve afectada por los conflictos laborales que como organización no son detectados a tiempo y solucionados desde una etapa inicial, logrando entonces afectar de manera directa a la comunidad en general.

En síntesis, se podría decir que aun y cuando realizan las negociaciones mediante el antagonismo mantienen la concepción de ser prestadores públicos que deben velar por el bien común de la sociedad, lo cual me hace crear una curiosidad por cuanto la manera de manejar el conflicto desde mi perspectiva como investigador no es la más idónea, ya que conforme a lo expresado anteriormente con la negociación antagónica sólo existe una prolongación de la situación conflictiva, que posteriormente volverá a ser un conflicto manifiesto.

Por su parte, de las entrevistas se obtuvo una definición de conflicto muy apegada a las doctrinas, ya que ambas partes coincidieron que el conflicto es una situación que se presenta cuando una de las partes intervinientes en la relación de trabajo actúa de manera tal que pone en riesgo los intereses de la contraparte; lo cual conceptualmente es definido por Chiavenato (2005) como un proceso que se inicia cuando una de las partes, individuo, grupo u organización percibe que la otra atenta o intenta infringir contra alguno de sus intereses.

En este sentido Díaz (2014), como experto identificado determina que el conflicto nace por la percepción de una persona, es decir, algún trabajador que bajo la inconformidad ante alguna situación en específico comienza a crear internamente disgustos con la relación laboral, esto se vuelve generalmente un conflicto colectivo por influencia, debido a que éste trabajador disgustado difunde esa percepción influyendo de tal manera en la masa de trabajadores, que guiados por algún otro descontento, se organizan para plasmarlo a través de un pliego de peticiones.

Por mi parte, el conflicto dentro de las estudiadas alcaldías como organización se desprenden de la manera como se han negociado en los últimos años, finalmente desde mi punto de vista todo se encuentra ligeramente unido, tal como se analiza anteriormente los acuerdos que se tienen de negociaciones pasadas representan un éxito falso envuelto en insatisfacciones y constantes incumplimientos por la parte patronal, haciendo que nuevamente sea un conflicto manifiesto aquel que se tenía como resuelto, llevando a un círculo vicioso de conflictividad constante.

Finalmente, a través de ésta investigación busco posicionar la negociación como un arte de prevención de conflictos laborales, lo cual desde la visión del experto Díaz (2014) si es posible, pero no a corto plazo, porque el crear esta política de prevención significa detectar estos conflictos desde su primer nivel de escalamiento, buscando solucionarlo



desde ese momento a través de medios alternos de solución de conflictos que no representen la intervención de un tercero o de una instancia judicial.

De igual manera para los sujetos claves que representan al patrono, específicamente Núñez (2014) considera que resulta necesario ver la negociación así e implementarla de manera preventiva, porque el sector público está sujeto a muchos principios legales y a un presupuesto que no permite jugar con la negociación cuando hay un conflicto grande como en el sector privado. Mientras que la parte sindical Nava (2014) arguye que “suena tentador la propuesta, ya que representaría bajar los gastos económicos y el tiempo a invertir que hasta ahora se hace en los procesos por insectoría o vía judicial”, pero resaltan que para eso primero deben crear confianza cumpliendo con los acuerdos pactados previamente.

Por último y sin intervención de referencias teóricas al no conocer algún autor que maneje la negociación desde la perspectiva que le he brindado a mi investigación, concibo una idea al analizar ambas posturas, ya que efectivamente sería necesario crear un plan a largo plazo que vaya fomentando valores organizacionales necesarios para crear una relación laboral armónica basada en la comunicación que le brinde espacio a la negociación como un arte preventivo, es por esto que sería primordial manejar la honestidad y la empatía de ante mano, para poder asumir acuerdos sensatos que no se disfracen de un falso éxito y que conlleven al incumplimiento que impulsa nuevamente el conflicto.

### REFLEXIONES FINALES

La negociación se ha presentado durante mucho tiempo como un medio alternativo de resolución de conflictos, conjuntamente con la mediación, el arbitraje y otras técnicas, tomando fuerza la tesis de que sólo es necesario la utilización de éste arte cuando exista un conflicto entre dos o más partes, ignorando la posibilidad de practicar la negociación como política preventiva basada en la comunicación.

Sin embargo, en la administración pública municipal la negociación es entendida por los sujetos claves que participan en ella como un proceso que permite culminar una situación conflictiva en su última etapa; viéndolo el patrono como un cierre total del conflicto representado en la reanudación de la prestación del servicio, sin medir las consecuencias que trae el fondo del conflicto y logrando un acuerdo basado en el éxito falso.

Por consiguiente, se evidencia una ausencia en el estudios de los conflictos laborales, siendo de suma importancia desde mi punto de vista manejar las fases del conflicto y el escalamiento del mismo conforme a las teorías como la presentada por Marriner-Tomey (2009); ya que de ellas se desprende la información sobre los momentos en los cuales va evolucionando todo conflicto, permitiendo entonces el manejo del mismo antes de que obtenga el último escalón, llamado conflicto manifiesto. Es por ello, que en líneas generales Marriner-Tomey (2009) plasma sobre la conflictividad organizacional y el escalamiento del conflicto mediante cuatro fases; a) Conflicto Latente; b) Conflicto



Percibido, c) Conflicto Sentido y d) Conflicto Manifiesto; los cuales analizaremos previamente antes de llegar a la conclusión final de ésta investigación y dicen:

**Conflicto Latente:** como la fase de nacimiento de los conflictos, de ella se puede desencadenar una escalada-conflictiva o disminuir la amenaza hasta desaparecer sin obtener percepción alguna. Esta es una fase de anticipación en la cual condiciones precedentes como, por ejemplo, diferencias de opinión, de creencias o de valores, metas incompatibles, pueden dar pie a la presencia de un conflicto mayor.

**Conflicto Percibido:** como aquel que se inicia cuando la persona aprecia la existencia de una situación difícil que puede ser fuente de conflicto. Esta fase se llena de complejidad generalmente, por estar envuelta netamente de la opinión encerrada y blindada del individuo sobre determinados asuntos; ya que vale la pena comentar que no siempre la percepción puede ser acorde a la realidad. A veces una persona puede desconocer alguna información que se determine como clasificada y de confianza; eso le puede generar la impresión de que existe un conflicto, cuando en realidad no es así.

**Conflicto Sentido:** se entiende ésta fase como la etapa cumbre del desarrollo del conflicto, debido a que seguidamente al conflicto percibido, en el conflicto sentido, el individuo le agrega emociones o sentimientos a la situación, guardando en sí mismo el enojo, el miedo, la angustia, el estrés, la desconfianza, entre otros.

**Conflicto Manifiesto:** siendo ésta la última etapa o fase de la escala conflictiva, representando la intensificación del conflicto, cuando las tensiones internas que se van desarrollando en las fases precedentes se activan y se externalizan, es decir, representa el estallido del conflicto mediante agresiones, competencias y otros actos de violencia que se expresan de manera casi inconsciente.

Es importante desde mi visión reconocer cada fase y etapa conflictiva, puesto que para lograr una intervención temprana en el mismo y obtener un resultado favorable que evite daños al funcionamiento ordinario de la organización, debemos saber reconocer los momentos o fases por las cuales pasa el conflicto hasta convertirse en un conflicto manifiesto.

Primeramente, hay que tener en cuenta que, todo conflicto tiene sus propias energías y formas de combinación entre ellas, determinadas por la forma en que los actores se relacionan entre sí, y con el objeto del conflicto. Algunas de ellas podrán hacer que disminuya su intensidad, otras que aumente.

Ahora bien, antes de brindar una respuesta a la pregunta que dio inicio a esta investigación, ¿Cómo se percibe y se lleva a cabo la negociación dentro de las relaciones laborales en la administración pública? es importante destacar algunos hallazgos adicionales con referencia a la municipalidad, como organización patronal y prestadora de servicios públicos.



Mediante las técnicas de recolección de información utilizadas se pudo evidenciar la falta de visión organizacional dentro de la municipalidad, teniendo ésta como premisa principal servir como un ente político con miras a futuros procesos electorales, dejando a un lado su funcionalidad organizacional, permitiendo una progresiva debilidad en las relaciones laborales.

Aun y cuando ambas partes poseen una internalización de ser prestadores de servicio y que los conflictos laborales afectan de manera colateral a la comunidad en general, la búsqueda del bien común resulta truncada por imponerse los intereses particulares de cada quien, sumado a ello, me encuentro con un factor que representa una causa principal de la mayoría de las situaciones conflictivas, como es la tendencia política.

En la actualidad, no es desconocimiento para nadie la división social causada por la situación política que atraviesa el país, esto se siente con mayor fuerza en instituciones públicas, como las alcaldías, donde algunas asociaciones sindicales poseen una postura opuesta al partido del Gobierno municipal, desencadenando de tal manera conflictos con un trasfondo real apoyado por intereses políticos y no laborales que conllevan a una escasa posibilidad de obtener soluciones pacíficas basadas en una negociación contributiva o colaboradora, mediante el denominado ganar-ganar, alejándose voluntariamente de salvaguardar el bien común de las comunidades, afectando los servicios públicos con una finalidad política.

De igual manera, las precursoras negociaciones basadas en una visión errada han dejado como legado una serie de factores que obstaculizan actualmente una negociación con beneficios triunfantes para ambas partes al estar los sujetos involucrados envueltos de desconfianza, inconformidad y llevando una escasa relación laboral sin comunicación directa.

De esos antecedentes igualmente se consigue una actitud de contrariedad entre las partes al momento de comenzar y desenvolverse dentro de una negociación. Exaltando una lucha de poder que les impide manejar acercamientos previos ante los indetenibles pleitos legales en los cuales desencadenan cualquier conflicto, sin permitir una solución mediante una negociación entre sí mismas, manejando entonces como medio de resolución de conflictos, siendo éste proceso en el cual las partes participantes en una situación beligerante exponen sus ideas y percepciones al respecto ante un tercero interviniente que les brinda una solución imparcial y justa que de finalidad al conflicto, pero sin ser ésta imperativa.

Volviendo la mirada hacia la premisa de la investigación se puede responder que la negociación se percibe como una herramienta que permite obtener un resultado favorable, mediante la intervención de un tercero que brinde confianza y celeridad al proceso como la Inspectoría del Trabajo; llevándose a cabo como una herramienta de solución ante conflictos que prometen una finalización eficaz de la situación conflictiva.

Cabe destacar, que tal acepción tomada por la administración pública municipal se desliga de la negociación y se apega más hacia la mediación, tomando en cuenta que en la negociación son las partes intervinientes del conflicto quienes mediante la exposición



de sus alegatos logran realizar acuerdos favorables ante la situación beligerante vivida, sin intervención activa de un tercero.

En conclusión, es necesario comenzar a ver la negociación como un arte mediante el cual dos o más personas, en uso de la equidad, la comunicación, la justicia social y valores éticos, logran crear acuerdos sobre asuntos en los cuales comparten intereses, pero que a su vez conllevan discrepancias previas en sus respectivas percepciones iniciales.

Finalmente, la negociación preventiva dentro de las organizaciones debe verse como el arte gerencial de aplicación diaria, mediante diversas técnicas como visitas a las diferentes instalaciones de la organización, con la finalidad de identificar los posibles conflictos desde su etapa de conflicto percibido; brindando de ésta manera la posibilidad de crear estrategias para solucionar el conflicto, basado en la comunicación y la empatía, realizando acuerdos con una visión a futuro, partiendo de la necesidad mutua en mantener y fortalecer una relación laboral armoniosa.

Es primordial, comenzar una capacitación sobre negociaciones y conflictos para el equipo gerencial de las diferentes alcaldías con la finalidad de obtener las bases necesarias para identificar un conflicto, logrando establecer en cual fase se puede encontrar y estudiar las posibles soluciones que eviten la continuación del escalamiento.

Igualmente, crear un equipo interdisciplinario que haga vida dentro de la gerencia de recursos humanos con conocimientos en el área, mediante el cual se desvincule la gestión del talento humano con las prácticas políticas, permitiendo visualizar desde éste ámbito la alcaldía como una organización, dejando atrás la imagen interna de ser una institución netamente política.

Se hace necesario, la recuperación y fomentación de valores organizacionales como la comunicación, la empatía, la confianza entre las partes, la honestidad, el compromiso e instituir un vínculo entre el trabajador y la alcaldía como organización, formando juntos un equipo de servicio con miras en bienes supremos de la comunidad, en razón de su objeto como prestadores de servicios públicos.

Es posible, auxiliarse de un outsourcing especializado en negociaciones de conflictos laborales, como primer paso para disipar las malas relaciones que preceden a las negociaciones actuales, absorbiendo de esta manera los conocimientos prácticos sobre el control de conflictos y el equipo de trabajo; todo encaminado a obtener como resultados implementar un mejor estilo de negociación y control de conflictos.

Finalmente, introducir la negociación como herramienta gerencial que anteceda a la mediación ante los organismos administrativos del trabajo, utilizando el estilo integrador o colaborativo en visión de cultivar una armónica relación laboral, basada en la comunicación.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Argandoña, A. (2011). El Bien Común. España. Universidad De Navarra.



- Asamblea Nacional Constituyente (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial número 36.860. Venezuela.
- Asamblea Nacional de Venezuela (2010). Ley De Reforma Parcial De La Ley Orgánica Del Poder Público Municipal. Gaceta Oficial Nº 6.015. Venezuela.
- Campoy, T. y Gomes E. (2009). Técnicas e Instrumentos Cualitativos de Recogida de Datos. España. Editorial EOS.
- Chiavenato, I. (2005). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Díaz Y. (2014). Entrevista Personal. Maracaibo, Venezuela.
- Fisher R. Ury, W. y Patton, B. (1984). Obtenga el Sí: El Arte de Negociar sin Ceder. España. Editorial Norma.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Thomson.
- Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Martínez, C. (2006). El Método de Estudio de Caso. Estrategia Metodológica de la Investigación Científica. Colombia. Universidad Del Norte.
- Marriner-Tomey, A. (2009). Guía de Gestión y Dirección de Enfermería. España. Elsevier Health Sciences
- Méndez, E. (2014). Entrevista Personal. Maracaibo, Venezuela.
- Moore, C. (1995). El Proceso de Mediación. Métodos Prácticos para Resolución de Conflictos. Argentina. Ediciones Granica.
- Nava L. (2014). Entrevista Personal. Maracaibo, Venezuela.
- Nava, O. (2014). Entrevista Personal. Maracaibo, Venezuela.
- Núñez, J. (2014). Entrevista Personal. Maracaibo, Venezuela.
- Ovejero, A. (2004), Técnicas de Negociación: Como Negociar Eficaz y Exitosamente. España. Editorial Mc Graw Hill.
- Ramírez G. (2014). Entrevista Personal. Maracaibo, Venezuela.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México. Pearson Educación.
- Ruiz, J. (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa. España. Ediciones Universidad de Deusto.