

“TALLER DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA, PARTE 1”

Prof. Dr. Franco Lotito C.

TEMARIO

- **1. El proceso de negociación: significado**
- **2. Estilos de negociación**
- **3. Etapas de una negociación.**
- **4. Ejercicios y taller práctico de negociación**
- **5. Negociación por principios: método Harvard de Negociación.**

LA NEGOCIACIÓN

- La negociación es un arte. Todo encuentro en el que se pretende negociar se convierte en una experiencia única e irrepetible, de forma tal, que **NO es una técnica** aquella que nos permitirá llegar a posibles acuerdos, sino la **voluntad de las partes de desear llegar a un acuerdo.**

- **Más que contar con habilidades “sofisticadas” o “especiales”, lo que resulta ser relevante en todo proceso negociador es tener la voluntad de llevar a cabo lo que toda persona inteligente está en condiciones de realizar:**
- **REFLEXIONAR - PREGUNTAR – ESCUCHAR Y OBSERVAR**

- La reflexión permite analizar cómo hacemos lo que hacemos.
- La reflexión permite examinar y ampliar el horizonte de posibilidades en el cual actuamos.
- La reflexión da paso a la autonomía a través de hacerse responsable de lo que uno hace.

- Evite diálogos sin reflexión:
- **1. “La mayoría de la gente piensa que...”**
- **2. “La única forma que yo conozco de hacerlo es...”**
- **3. “Tengo muy claro cómo son las cosas...”**
- **4. “Yo ya sé lo que va a suceder...”**

NEGOCIACIÓN

- La negociación es un medio básico para lograr aquello que queremos de otros. Implica un estilo de comunicación de doble vía para efectos de llegar a un acuerdo cuando dos partes tienen intereses en común, pero también otros intereses que son opuestos.

¿POR QUÉ NEGOCIAMOS?

Porque:

- **No podemos obtener lo que deseamos a través de una acción unilateral.**
- **Podemos obtener más de lo que obtendríamos si lo hacemos a través de una acción unilateral.**

Porque:

- **Podemos llegar a valorar la relación que tenemos con la otra parte**

METAS DE TODO NEGOCIADOR LÍDER

(Importancia de la I.E.)

- Alcanzar un acuerdo óptimo y satisfactorio.
- Hacerlo de forma eficiente.
- Fortaleciendo la relación entre las partes.

¿CUÁNDO NEGOCIAMOS?

¡¡¡Siempre!!!

- Al decidir, por ejemplo, qué hará la familia el fin de semana.
- Al comprar una cocina, un auto o una casa.
- Al pedir un aumento de sueldo
- Al repactar una deuda.
- Al intentar liberar rehenes.
- Cuando se busca resolver conflictos limítrofes, etc.

Ejercicio práctico nº1

LA PARÁBOLA DE LA NARANJA

La parábola de la naranja

La “parábola de la naranja” es muy ilustrativa al respecto:

- Pongamos el caso de dos personas que disputan acaloradamente la “posesión” de una naranja.

TRABAJO PRÁCTICO:

- 1.¿Cómo resuelven ustedes este dilema o qué enfoques o pasos darían? 2.¿Qué tipo de “soluciones” u “ofertas” harían ustedes?

ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

- EVITACIÓN
- COMPETENCIA
- ACOMODACIÓN
- COMPROMISO
- COLABORACIÓN

Intento
de
satis-
facer
los
intere-
ses
pro-
pios

9
7
5
3
1

Competencia

Colaboración

Compromiso

Evitación

Acomodación

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Intento de satisfacer los ideales de los otros

LA EVITACIÓN

La persona que presenta este estilo:

- No enfrenta el conflicto.
- No intenta satisfacer los intereses propios ni los de la contraparte.
- La persona evade el asunto, posponiéndolo para más adelante o simplemente abandona, retirándose.

LA COMPETENCIA

- El “negociador” persigue exclusivamente sus propios intereses a expensas de las otras personas.
- Se usa cualquier medio que parezca apropiado para conseguir sus objetivos (Efecto del ***Maquiavelismo***).
- Se basa en el poder no en el liderazgo*.
- Se lucha defendiendo y consolidando la propia posición.

LA ACOMODACIÓN

- Es lo opuesto a la competencia.
- El “negociador” pone sus propios intereses en un segundo plano, para satisfacer los intereses de la contraparte.
- El “negociador” se sacrifica, ya sea por generosidad u obediencia, cuando prefería no hacerlo.

EL COMPROMISO

- Se busca encontrar una solución práctica y mutuamente aceptable, que satisfaga parcialmente a ambas partes.
- Puede significar dividir la diferencia o buscar una solución intermedia.
- Afronta el conflicto, **pero... no de manera profunda.**

LA COLABORACIÓN (Negociación)

- Implica profundizar en el tema, analizar las diferencias y comprender los puntos de vista de cada uno.
- Corresponde al intento de trabajar con la contraparte para encontrar una solución que satisfaga los intereses de ambas partes.

NEGOCIACIÓN POR PRINCIPIOS

NEGOCIACIÓN POR PRINCIPIOS

(Desarrollado por la Universidad de Harvard)

- Este enfoque sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y que cuando haya conflicto de intereses se insista en que el resultado se base en algún criterio justo, independiente de la voluntad de las partes.

EL MÉTODO DE NEGOCIACIÓN POR PRINCIPIOS O RAZONES

- 1. Separe las personas del problema.
- 2. Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- 3. Invente (cree) opciones de mutuo beneficio.
- 4. Insista en que los criterios sean objetivos.

1. Separar las personas del problema

Tres aspectos a considerar:

- **PERCEPCIONES***
- **EMOCIONES**
- **COMUNICACIÓN***

A) PERCEPCIONES

Afectadas por:

- **1. FACTORES EXTERNOS**
- **2. FACTORES INTERNOS:**
 - a) **Motivación**
 - b) **Actitudes**
 - c) **Experiencias**

B) EMOCIONES

- **RECONOCERLAS**
- **COMPRENDERLAS**
- **EXPRESARLAS**
- **NO REACCIONAR ANTE LOS ESTALLIDOS EMOCIONALES**

C) COMUNICACIONES

Barreras de la comunicación:

- **1. PERSONALES**
- **2. FÍSICAS**
- **3. SEMÁNTICAS**

2. CONCÉNTRESE EN LOS INTERESES, NO EN LAS POSICIONES.

Porque generalmente:

- **Existen varias alternativas que podrían satisfacer un interés.**
- **Detrás de las posiciones opuestas hay otros intereses, que pueden ser comunes.**

¿Cómo identificar los intereses de la contraparte?

- Preguntando... ¿Por qué...?
- Poniéndose en el lugar del otro* (¿Proceso a la base?)
- Preguntándose a uno mismo... ¿por qué no aceptan lo que les estamos ofreciendo-pidiendo?

3. INVENTE OPCIONES DE MUTUO BENEFICIO

Obstáculos para la invención de nuevas opciones:

- (Pre)juicios prematuros.
- Búsqueda de una única respuesta.
- Creencia de que la torta es de tamaño fijo.
- Pensar que la solución al problema de ellos es asunto de... ellos.

3. INVENTE OPCIONES DE MUTUO BENEFICIO

Cómo inventar opciones creativas (uso del “*brainstorming*” y del “*heartstorming*”):

- Primero hay que crear, después evaluar.
- Expanda sus opciones.
- Busque el beneficio mutuo.
- Haga que sea fácil para la contraparte decidir.

4. INSISTA EN CRITERIOS OBJETIVOS.

Para lograr un acuerdo que sea independiente de la voluntad, se pueden usar:

- CRITERIOS y
PROCEDIMIENTOS
EQUITATIVOS

CRITERIOS y PROCEDIMIENTOS EQUITATIVOS

- Valor de mercado
- Precedentes anteriores
- Juicios científicos
- Uso de criterios profesionales
- Uso de criterios de eficiencia
- Análisis de Costos
- Leyes involucradas
- Tradiciones de las organizaciones
- Criterios morales y del buen juicio.

MAAN (BATNA)

(Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)

- La principal razón de negociar es obtener algo mejor de lo que usted obtendría sin negociar.
- La MAAN es una medida para lograr convenios, que lo protege tanto de aceptar un acuerdo que usted debería rechazar, como de rechazar uno que debería aceptar.

EXPLORE SU MAAN (BATNA)

(Mejor alternativa a un Acuerdo Negociado)

- Tres clases de alternativas:
- 1. ¿Qué puede hacer usted aisladamente para satisfacer sus intereses?
- 2. ¿Qué puede ofrecerle usted a la otra parte para que ella respete sus intereses?

Sigue...

- 3. ¿En qué forma puede usted incluir una tercera persona en la situación para apoyar sus intereses?

ALGUNAS TÁCTICAS ENGAÑOSAS DE NEGOCIACIÓN

- 1. ENGAÑO DELIBERADO
- 2. GUERRA PSICOLÓGICA
- 3. PRESIÓN DESDE LAS POSICIONES

1. Engaño deliberado

- Información falsa
- Autoridad ambigua
- Intenciones dudosas

2. Guerra psicológica

- Situaciones tensas y plenas de estrés
- Ataques personales (descalificaciones)
- Juego del "bueno" y el "malo"
- Amenazas y uso de la coerción.

3. Presión desde las posiciones

- Negativa a negociar
- Exigencias exageradas y desmedidas
- Ofertas pobres o insuficientes
- Exigencias crecientes
- Atrincheramiento de las partes
- Socio inconmovible
- Demoras deliberadas
- Uso del ¡Tómelo o déjelo!

¿Cómo generar confianza?

- 1. Comunicación: necesariamente debe decirse la verdad
- 2. Apoyo: el colaborador debe estar disponible para los demás. (En algunas ocasiones debe estar en grado de delegar autoridad).
- 3. Respeto: debe existir la actitud de la "escucha activa".

- 4. **Justicia y Sentido de la Equidad**: deben evitarse las demoras en cuanto a brindar el reconocimiento a quienes se lo merecen.
- 5. **Integridad, Constancia y Prolijidad**: la corrección y la perseverancia deben ser condiciones necesarias de todo el proceso de negociación.

EJEMPLO: ETAPAS DE UNA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN:

1. Etapa preliminar

- Ella empieza con la presentación formal de un pliego de peticiones al empleador.
- El pliego deberá contener un proyecto de negociación colectiva, en que se formulen todas las peticiones de los trabajadores sindicalizados (R. Pizarro, 2011).

- Las peticiones deberán estar relacionadas con las mejoras de remuneraciones, condiciones de trabajo, productividad, entre otros aspectos. Asimismo, el pliego también será puesto en conocimiento de la Inspección del Trabajo

2. Etapa de negociación (o trato directo)

- Después de la etapa preliminar, continúa la “negociación directa” o “trato directo”.
- Esta segunda etapa implica que las partes (empleador y trabajador) debidamente representadas y constituidas por comisiones de negociación, deberán reunirse las veces que sean necesarias para lograr todo o parte de las demandas laborales establecidas en el proyecto de negociación colectiva.

- En el trato directo, el empleador deberá brindar la información precisa relacionada con la situación económica, financiera, social, entre otras, a requerimiento del sindicato, a fin de analizar y justificar, por lo general, la viabilidad de sus demandas.

3. ETAPA CONCILIATORIA

- De no prosperar la segunda etapa, una de las partes podrá recurrir a la Inspección del Trabajo y/o Dirección del Trabajo para solicitar el inicio de la etapa conciliatoria. Ella mediará en la solución de los conflictos socio-laborales, asignando un mediador, que convocará a las partes a las reuniones que sean necesarias para tal fin.

4. ETAPA ALTERNA O DE ARBITRAJE

- **Por último, de no haber un acuerdo en las etapas precedentes, las partes - antes de que los trabajadores voten la huelga - podrían someter el diferendo a arbitraje, para lo cual se requerirá la aceptación del empleador.**
- **En toda forma de arbitraje debe quedar sumamente claro que el laudo (o resolución arbitral) es inapelable y tiene carácter imperativo para las partes.**

- **Ejercicio práctico N° 2:**
Ganen tanto como puedan

OTROS ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Otros estilos de negociación

- Se distinguen distintos estilos de negociación, así como también es posible encontrar diferencias importantes en la manera de enfrentar una negociación entre hombres y mujeres. Asimismo, también existe *una diversidad cultural* que marca fuertes diferencias entre unas y otras culturas.

MODELO DE NEGOCIACIÓN

COMPLACIENTE

El ciervo



El creador de acuerdos



El zorro



El bulldog



DOMINANTE

RESERVADO

ABIERTO

Grado de apertura

Estilos de negociación

- 1. El bulldog: son aquellas personas que muestran apertura pero muy poca condescendencia. Su intención desde el principio es pasar por encima de la contraparte. Negocian utilizando un estilo agresivo y dominante y tienden a considerar una negociación como una batalla de voluntades: el hecho de ganar es más importante que el acuerdo mismo.

- 2. **El zorro**: son quienes muestran un grado muy bajo de apertura y de condescendencia hacia el resto, no encarán a los otros directamente. Estas personas emplean trucos, tácticas de batalla, y a menudo, el engaño, para obtener lo que quieren de la negociación.

- 3. **El ciervo**: son aquellas personas que muestran poca apertura, pero un alto grado de condescendencia, tienden a mostrar personalidades relativamente pasivas y poco confiadas que tratan de evitar el conflicto y la confrontación, casi a cualquier precio. (Aquí se concentra la gran mayoría de la población adulta).

- **4. Los creadores de acuerdos: muestran alto grado de apertura y condescendencia, tienen mayor grado de competencia y autoestima. Están dispuestos a escuchar y a reaccionar ante las sugerencias de la otra parte.**

Sigue...

- A este tipo de individuos les interesan las relaciones interpersonales de largo plazo, por lo cual, creen que obtendrán un mejor acuerdo si le ofrecen también un buen acuerdo a la contraparte. Es un enfoque de negociación en el que todos ganan*.

- **Al creador de acuerdos le gusta el hecho de que a todos les vaya bien, pero ellos también quieren tener éxito, por lo cual no ceden ni a los zorros ni a los bulldogs.**

- La negociación no debe ser entendida como un juego de suma cero, en que nadie gana o todos pierden, sino que como algo que requiere de una solución integral y creativa.

- En la mayoría de las negociaciones entre las personas - indistinto de su formación, educación y extracto social -, el resultado de las mismas depende más de una buena formulación de los objetivos, preparación de los antecedentes y la fortaleza de los argumentos, que de la vehemencia con que se presentan y “esgrimen” estos argumentos.

Fuentes habituales de conflicto

- Tipos de personalidad o sistemas de valores incompatibles.
- Superposición o límites de puestos poco claros.
- Competencia por recursos limitados.
- Competencia entre Departamentos o grupos de poder.
- Nivel de comunicación inadecuada ("infoesclerosis").
- Complejidad organizacional.

Sigue...

- Políticas, normas o reglas poco claras, o simplemente irracionales.
- Fechas límites imposibles de cumplir o presiones de tiempo excesivas.
- Toma de decisiones unilaterales.
- Expectativas no satisfechas.
- Conflictos no resueltos o “suprimidos” de la conciencia (temas tabúes).