



## EL ARTE DE LA NEGOCIACIÓN

BASADO EN RELACIONES  
LABORALES DURADERAS

[2017, La Haya

Esta es una publicación de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), la Asociación General de Empleadores Holandeses (AWVN) y Dutch Employers' Cooperation Programma DECP.

Texto: Dirk Joosse y Lars Doyer, AWWN

Ilustraciones: Petra Klerkx, Amsterdam

Fotografía: Shutterstock

Diseño: Madzy Dekema

Impresión: Aleph Impresiones S.R.L.

# Contenido

<b>PROLOGO</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>1</b> Introducción	<b>9</b>
<b>2</b> Hacia las nuevas relaciones laborales	<b>11</b>
<b>3</b> La tensión entre los temas sustanciales y la relación entre las partes	<b>17</b>
<b>4</b> Cinco reglas para el diálogo creativo	<b>21</b>
<b>5</b> La negociación en seis fases	<b>29</b>
<b>6</b> Comunicación efectiva: un requisito para tener un diálogo genuino	<b>41</b>
<b>7</b> Estilos preferidos: <i>Team building and bridge building</i>	<b>48</b>
<b>8</b> ¿Qué hacer ante una situación difícil durante la negociación?	<b>54</b>
<b>ANEXO 1</b> Bibliografía	<b>58</b>
<b>ANEXO 2</b> Sobre la Asociación General de Empleadores Holandeses (AWVN)	<b>60</b>
<b>ANEXO 3</b> Sobre los autores	<b>61</b>

# Prólogo

La negociación sobre condiciones laborales merece tener una mejor imagen.

Muchas veces, el foco de atención está colocado en negociaciones colectivas difíciles porque éstas van acompañadas de amenazas. Sin embargo, es importante destacar que la mayoría de éstas negociaciones (entre empleador y trabajador) se desarrollan en un ambiente altamente constructivo que puede ser aprovechado.

El uso de la filosofía del diálogo constructivo es la base de este libro y del método de negociación que la Asociación General de Empleadores Holandeses (en adelante, AWWN) utiliza en las sesiones de capacitación y en la práctica real de negociaciones. AWWN tiene muchos años de experiencia en negociaciones y en la capacitación de negociadores. El método del diálogo constructivo es muy exitoso y está causando furor en el extranjero además de ser utilizado para sesiones de capacitación en otros países. El modelo de diálogo social holandés también resulta atractivo para empleadores y sindicatos en Europa Oriental, África Oriental y Asia. Con la traducción del libro *De Kunst van het Onderhandelen* al español esperamos atender al mercado latinoamericano.

# Resumen

Este libro trata sobre el método de negociación de AWWN, el cual se centra en relaciones laborales constructivas y duraderas destinadas a lograr un beneficio mutuo para todas las partes involucradas en una negociación.

## **Empleadores y trabajadores necesitan siempre uno del otro**

El proceso de negociación no es un procedimiento individual, sino que está vinculado a una visión de las relaciones laborales modernas y duraderas.

Las buenas relaciones laborales son esenciales para que tanto empleadores y trabajadores encuentren juntos soluciones a los problemas actuales relacionados con el mercado de trabajo, la flexibilidad, la disponibilidad a largo plazo, el aumento de la productividad y las condiciones de empleo. Los términos de empleo, ya sean colectivos o por empresa, son el resultado de un proceso. Si bien a menudo, el empleador y los trabajadores tienen intereses contrarios; sin embargo, se necesitan uno del otro y son dependientes entre ellos mismos.

Un resultado negociado que implique que una parte gane y la otra pierda no es sostenible si ellas tienen que continuar negociando entre sí, puesto que, en la siguiente negociación, las partes en cuestión se volverán a encontrar y sin duda se tendrá lugar a un ajuste de cuentas (Ver capítulo 1).

## **El diálogo constructivo considera todos los intereses**

El concepto clave de las relaciones laborales en el futuro es el diálogo entre empleadores y trabajadores.

Hay distintos tipos de trabajadores: los que están empleados de forma permanente, aquellos sobre una base flexible o aquellos por cuenta propia. Los empleadores y trabajadores en conjunto tienen que invertir en el know-how, en salud y en la disponibilidad a largo plazo. Ese compartir de responsabilidades conduce a relaciones laborales maduras y exige negociaciones constructivas que consideren los intereses de todos. (Ver capítulo 2)

## **El mejor resultado es el que satisface a todas las partes**

Un negociador puede utilizar diversas estrategias: evasión, concesión, compromiso, exploración o confrontación de ideas. La elección depende de lo que él considere más

importante: el fondo del acuerdo o mantener una buena relación (o quizá ambas). En última instancia, los negociadores logran su mejor resultado cuando saben lo que ellos mismos y lo que las otras partes quieren y necesitan.

La estrategia de exploración y confrontación de ideas no es la más fácil, pero si conduce al mejor resultado negociado y mantiene intactas las buenas relaciones entre las partes en la negociación. (Ver capítulo 3)

### **La confianza es condición absoluta**

La confianza es una obligación en las relaciones a largo plazo, como son las relaciones entre empleadores y trabajadores.

Sin confianza las personas tienden a traer a la superficie sus puntos débiles, en lugar de los puntos fuertes. Por el contrario, en negociaciones exitosas, las partes entablan un diálogo recíproco donde, de manera eficiente y amistosa, llegan a un acuerdo satisfactorio para todas las partes – ya que sin duda el resultado final sólo puede lograrse gracias a todas ellas.

La Universidad de Harvard ideó cinco reglas para iniciar el diálogo entre las partes y, de ser necesario, mantenerlo bajo control. Dichas reglas han sido también desarrolladas por AWWN durante los últimos treinta años para consolidar relaciones laborales duraderas. Estas reglas implican fomentar la confianza, descubrir los intereses que subyacen a cada punto de vista, ampliar la agenda de negociación, lograr un acuerdo razonable y prever por adelantado la opción de retroceso. (Ver capítulo 4)

### **La negociación requiere una buena estructura**

La imagen que la gente tiene de una negociación acerca el pago y condiciones es usualmente de una situación difícil con pocas oportunidades para la innovación. No obstante, las negociaciones ofrecen muchas oportunidades para llegar a un acuerdo del cual todas las partes puedan beneficiarse.

El proceso de negociación es un ciclo continuo, que comienza con una visión que se desarrolla y termina en la evaluación del acuerdo. La fase en la que se desarrolla una visión se refiere al relacionamiento (la relación entre las partes), a los intereses (ocultos en los puntos de vista y modos de pensar) y la elección de la dirección que se debe tomar para buscar soluciones.

Las negociaciones reales comienzan una vez que se ha desarrollado el punto de vista, con una declaración inicial de ambas partes, seguida de las fases de exploración y puesta en marcha. Finalmente, este proceso conduce a un acuerdo que tiene el apoyo y aceptación de todos los

involucrados. El proceso termina con la fase de evaluación, en la que se examina el contenido, procedimiento y los factores que involucran a las partes en las negociaciones. (Ver capítulo 5)

### **El estilo de comunicación siempre tiene un efecto – ya sea favorable o desfavorable**

Una de las herramientas más importantes para empleadores y negociadores es la comunicación.

El tono y estilo de la comunicación contribuye a la atmósfera de negociación; por ejemplo, es distinto verse ante un ambiente de pelea, uno defensivo o uno en el que las partes son abiertas y francas sobre cuáles son sus intereses.

Un estilo particular de comunicación va con cada tipo de estrategia (pasiva, evasión, pelea, compromiso, exploración o confrontación). Un estilo, por ejemplo, puede estar orientado principalmente hacia buenas relaciones cuando muestra lo siguiente: cuestionamiento, preocupación o, la búsqueda de mecanismos para evitar conflictos. Otro estilo, podría ser aquél puramente orientado hacia la esencia u objetivo: coercitiva o agresiva.

Una mayor comprensión, percepción en la comunicación y las maneras de comunicarse eficazmente pueden mejorar el proceso de negociación. Cuando hay una comunicación cuidadosa, se fomenta la confianza entre las partes. (Ver capítulo 6)

### **Los negociadores son un factor de éxito importante**

En el proceso de negociación, los mismos negociadores son el factor determinante para el éxito en el diálogo.

Si el estilo personal de negociación en un lado de la mesa conecta con el estilo que caracteriza al otro lado, el diálogo en la negociación será mucho más fluido. Por el contrario, si los estilos no están sincronizados o si, peor aún chocan, las negociaciones se vuelven mucho más incómodas.

Para resolver este problema, es importante tener una idea del estilo que cada negociador prefiere pues eso contribuye a una mejor comprensión de los negociadores al otro lado de la mesa, además de construir puentes en caso sea necesario. La comprensión del estilo también es útil para la distribución de roles dentro de la propia delegación de negociación y ayuda a comprender la dinámica de su propio equipo.

Nuestra experiencia demuestra que muchos empleadores se centran principalmente en las tareas, pero un acuerdo exitoso también requiere que se preste atención a la relación entre las partes o al factor humano. (Ver capítulo 7)

### **Los casos de resistencia requieren de una solución rápida**

En una negociación, los temas en discusión no son siempre negativos porque si los involucrados los manejan positivamente, surgirá un “argumento constructivo”. Es importante combatir inmediatamente la resistencia desde el inicio, de lo contrario la resistencia se convertirá en conflicto.

La gestión de conflictos tiene mayor prioridad que el progreso sustantivo de la negociación. A veces, las negociaciones se prolongan durante mucho tiempo y la tensión se hace tan grande que ya no es posible pensar con claridad. Sólo manteniendo la calma interior y eliminando todos los factores que conducen a un gasto innecesario de energía será posible pasar por todas las fases del proceso de negociación correctamente y obtener una visión general de las consecuencias de las propuestas y acuerdos.

El truco en situaciones estresantes es “subir al helicóptero” con el fin de mantener una visión general de la situación que se puede conseguir en cuatro pasos. Una técnica que puede ser muy útil ante situaciones estresantes, incluso durante las negociaciones, es “Aikido” (“el camino hacia la energía en armonía”), un método japonés que ayuda al individuo a permanecer alerta mientras que al mismo tiempo descarga el estrés. (Ver Capítulo 8)

# 1 Introducción

La negociación es parte integrante de la vida.

Tome, por ejemplo, una simple pregunta de la casa: “¿Dónde vamos a ir de vacaciones?” Esta pregunta podría ser el comienzo de un proceso de negociación completa. Comprar un coche, una casa, una computadora o una televisión a menudo también implica una negociación. La crianza de los niños es, de hecho, una serie interminables de situaciones de negociación, que comprende arreglos y acuerdos sobre asuntos que van desde el dinero en el bolsillo, la hora de acostarse hasta encargarse de la limpieza y hacer la tarea.

A menudo los términos de empleo, ya sean colectivos o por empresa, son también el resultado de negociaciones. Es así que, empleadores y trabajadores suelen llegar a un acuerdo a pesar de tener intereses contrarios, pues al mismo tiempo se necesitan y depende uno del otro. Esto se traduce a que también hay intereses comunes, y eso es una buena base para las negociaciones.

## **¿Elegir una actitud dura o una actitud suave en la negociación?**

Los negociadores suelen enfrentarse a este dilema. Si son demasiado suaves o demasiado amables, su actitud les costará dinero pero, una actitud demasiado dura o inflexible podría dar lugar al conflicto, y al final corren el riesgo de regresar con las manos vacías.

Evitar ambos enfoques significa tomar el camino del medio: un compromiso entre el resultado deseado y la buena relación con la otra parte. Esto generalmente produce un resultado menos óptimo, con el cual ninguna de las partes está especialmente feliz, porque han tenido que hacer algunas concesiones.

## **Hacer espacio para el proceso creativo**

Al momento de negociar, el primer pensamiento de muchos negociadores es: ¿Cuánto va costarme?

La negociación es percibida como una competencia: al final tiene que haber un ganador y un perdedor; sin embargo, la negociación también puede ser concebida como algo distinto.

Los negociadores también pueden esforzarse por lograr un acuerdo donde tanto el empleador como el trabajador estén satisfechos.

Para conseguir este tipo de negociación la pregunta debe ser la siguiente: *¿Cómo puedo*

*lograr lo que quiero sin perjudicar la relación con la otra parte/partes? O, ¿Cómo puedo fortalecer la relación considerando la visión de futuras negociaciones?*

Esa es la pregunta que desencadena el proceso creativo en una negociación – la búsqueda de un interés común y una solución basada en la razonabilidad experimentada por ambas partes. No obstante, la condición es que los negociadores se abstengan de usar trucos y adopten una posición más abierta. Es decir, se requiere una mentalidad diferente; una actitud positiva hacia todos los participantes de la negociación, incluso si se presentan hostiles y sus intereses chocan con los suyos.

Una actitud positiva puede lograr un enfoque creativo para lidiar con diferentes intereses. De esta manera, percibir los costos de una negociación como una inversión puede servir para fortalecer este proceso. Este tipo de pensamiento implica la búsqueda de oportunidades, algo que encaja perfectamente con el pensamiento de la otra parte y con el de la empresa.

Un negociador que ha tenido muchas experiencias negativas muy probablemente no esté de acuerdo con este tipo de pensamiento; sin embargo, la experiencia nos indica que vale la pena intentar un cambio de enfoque inclusive si los resultados no resultan ser satisfactorios.

En las sesiones de capacitación de AWWN y en muchas otras negociaciones, hemos comprobado que tener una actitud más abierta conduce a un resultado exitoso. El proceso de negociación necesita que el mundo entero pueda adoptar esta posición, inclusive si esto significa aplicarlo con el más temido y difícil oponente.

En otras palabras, se necesitan dos para bailar tango, si uno de los bailarines cambia de estilo; el otro, debe seguirlo.

### **Elige un estilo ganador**

El resultado de una negociación en la que una de las partes gana y la otra pierde no es eficaz si luego de ella, las partes continuarán teniendo vínculos contractuales entre sí.

Normalmente en la siguiente negociación, donde las partes vuelvan a confrontarse, existirá un ajuste de cuentas por la negociación anterior.

La clave para lograr una negociación creativa es que el enfoque esté puesto sobre los intereses de cada parte, en ese sentido, se logra un ambiente de negociación donde esos intereses pueden ser intercambiados. A pesar que este tipo de negociación podría volverlo más complejo, el resultado es mucho más satisfactorio para todas las partes y esto último, tiene un efecto favorable en las relaciones laborales que se forjan a partir de ese momento.

## 2 Hacia las nuevas relaciones laborales

la negociación no es un proceso independiente. Siempre hay una causa, un contexto, un caso histórico o un legado. Además, debemos tener en cuenta que los resultados de las negociaciones también tienen un efecto en las relaciones laborales.

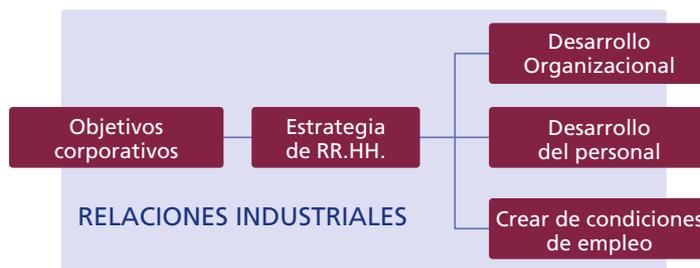
Las buenas relaciones laborales ofrecen oportunidades de innovación social y, por tanto, mayor productividad en el trabajo. Por el contrario, las malas relaciones laborales alimentan la desconfianza y tendrá que ser compensada con reglas y acuerdos. En este sentido, un convenio colectivo de trabajo sólo se podrá consolidar una vez que las partes establecen bases de confianza.

Un proceso constructivo de negociación, basado en relaciones laborales positivas, conduce a acuerdos en el que todas las partes se benefician. El convenio colectivo de trabajo es una de las herramientas que le da forma a la política de recursos humanos, y el propósito de la política de recursos humanos es apoyar los objetivos corporativos (Ver Figura 1). Un negociador que tiene esto en mente, entra en el proceso de negociación colectiva con un objetivo distinto a aquél que sólo busca ganar el juego.

Figura 1

### Prácticas de empleo – Nuevo estilo

*Tres puntos de vista sobre las relaciones industriales:*



El tema de las “relaciones laborales” no sólo se refiere a la relación entre los empleadores organizados (organizaciones de empleadores) y los empleados organizados (sindicatos), sino que también abarca la relación entre todas las partes interesadas dentro y fuera de estas organizaciones.

Podemos examinar las relaciones laborales desde tres puntos de vista: práctico, ético y científico. Estos tres enfoques son importantes en la manera de ver las relaciones laborales.

*El enfoque práctico:* Las relaciones laborales en los Países Bajos se basan en el “Modelo Polder”, que utiliza mucho la consulta social y económica.

En este proceso de consulta, ya sea con expertos o no (en el marco del Consejo Económico y Social – SER - siglas en inglés) e inclusive en consulta con el gobierno, tanto empleadores como trabajadores desarrollan políticas referidas a las condiciones de empleo.

Éstas políticas sientan las bases de la relación empleador – trabajador pues generan acuerdos para ser desarrollados localmente, por ejemplo, en una negociación colectiva a nivel sectorial o empresarial. De esta manera, se abre la posibilidad de conseguir los objetivos corporativos de la empresa.

*El enfoque ético:* La percepción de empleo tiene un componente moral.

El empleo no es un commodity y, por tanto no debería ser tratado como tal. Los trabajadores son personas y ellos, a su vez, son miembros de una comunidad democrática donde cada uno tiene derechos que deben ser respetados. Las empresas deben responder sobre el trato a sus trabajadores y los derechos fundamentales del trabajo. Ambos, empleadores y trabajadores son socios igualitarios frente a la consulta social y económica. A pesar que sus intereses difieran, se necesitan el uno del otro.

*El enfoque científico:* Las relaciones laborales están dentro de las ciencias sociales.

El propósito de la investigación universitaria sobre las relaciones laborales sirve para tener mayor entendimiento del mercado laboral, sus relaciones y las instituciones involucradas en él. Las relaciones laborales son un tema interdisciplinario pues tiene factores en común con materias como economía, sociología, historia social, ciencias políticas, derecho y el manejo de recursos humanos. El conocimiento de investigaciones de esta naturaleza podría ser importante para las negociaciones.

### **Tres puntos de vista científicos**

En términos científicos, las relaciones laborales pueden subdividirse en tres: la visión unitaria, pluralista y radical.

Cada una de estas tendencias tiene su propia visión de las relaciones laborales y, sobre esta base, también su propia interpretación de los conflictos laborales, el papel de los sindicatos, los comités de empresa y la legislación laboral.

En la visión unitaria, una organización laboral es vista como un todo integrado y armonioso. En la situación ideal, la organización laboral es una “una familia feliz”, en la cual la dirección y el personal tienen un objetivo común donde el énfasis está en la cooperación. La visión unitaria está caracterizada por un enfoque paternalista con la organización dirigida desde arriba. Por tanto, se espera que los trabajadores demuestren lealtad. Bajo esta visión, los

sindicatos son superfluos puesto que los intereses del empleador, la gestión y los trabajadores van de la mano completamente. Los conflictos son considerados interrupciones causadas por personas conflictivas, por cese de comunicación y fricciones. Bajo el movimiento unitario, la estrategia es que el diálogo predomine.

En la visión pluralista se considera que hay dos grupos poderosos, diversos, con sus propios líderes, sus propios intereses legítimos y metas. Los dos grupos dominantes son la dirección y los sindicatos. Los sindicatos son los representantes legítimos de los trabajadores. El papel del empleador consiste en inspirar, explorar y confrontar ideas o posiciones opuestas siempre con el objetivo de la cooperación. Las partes saben que ellos dependen uno del otro para que se obtengan los resultados deseados y ello implica que exista confianza mutua. Bajo esta visión, la estrategia dominante es el diálogo estratégico entre las partes interesadas.

La visión radical (a veces llamado marxista, aunque generalmente más amplia que ésta) se basa en la diferencia fundamental entre trabajo y capital. Las empresas son el escenario de batallas de intereses fundamentalmente conflictivos. La desigualdad en el poder y la prosperidad económica son vistas como las raíces del sistema capitalista. Bajo esta visión, los conflictos son inevitables. Los sindicatos son la respuesta natural de los trabajadores a su explotación por el capital. La consulta entre el sindicato y los empleadores se considera más un refuerzo que una debilidad porque confirma la continuidad del capitalismo en vez de combatirla. La estrategia dominante bajo esta visión, es evitar el diálogo y el despliegue de estrategias confrontacionales combinadas con movilizaciones y huelgas.

### **AWVN opta por un enfoque inclusivo pluralista**

La asociación de empleadores (o, AWWN) opta por un enfoque inclusivo, con atención especial tanto a aspectos prácticos como éticos. En términos del enfoque científico, AWWN se encuentra en el enfoque pluralista, el crisol de intereses, donde el centro de atención se basa en la solución de conflictos. Los mejores acuerdos se alcanzan luego de un diálogo estratégico con el sindicato o con los trabajadores, basado en una política transparente de la empresa y una visión compartida de la política de recursos humanos. A través del diálogo, las partes pueden influirse mutuamente en las relaciones laborales y obtener mejores resultados que cuando combaten conflictos, situación en la que todos pierden. El diálogo se encarga de que cada parte asuma su responsabilidad en el proceso de negociación. Este enfoque resulta ser el más exitoso en la práctica y, por lo tanto, es la base del método constructivo de negociación expuesto en este libro, para las negociaciones y relaciones laborales a nivel empresarial.

### **El personal de la empresa es el activo más importante**

En siglos anteriores, las máquinas eran el principal activo de la empresa. En una economía actual y desarrollada, el personal de la empresa constituye el capital más importante.

El desempeño de los trabajadores es el indicador, cada vez más importante, de una gestión empresarial exitosa. Un buen ejemplo es la capacitación y el desarrollo del personal. A través de esto, el interés del trabajador se ve satisfecho, por un lado, puesto que su posición en el mercado de trabajo y perspectivas de carrera se incrementan, mientras que, por otro lado, el interés del empleador es también satisfecho ya que mejora el desempeño y calidad del trabajador en sus labores.

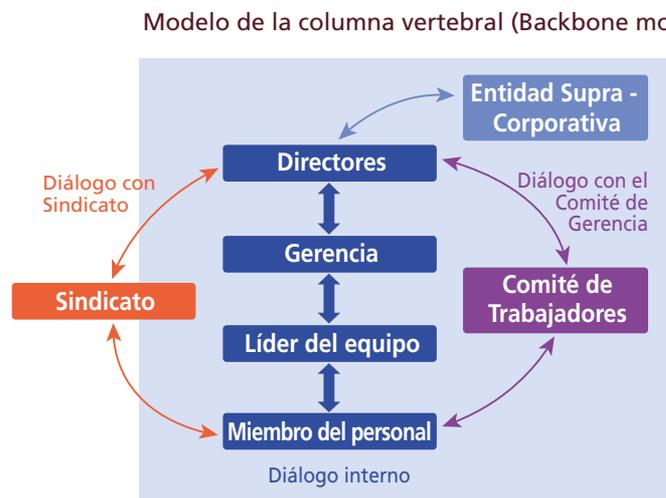
Si el empleador no visualiza el interés mutuo, las conversaciones acerca del pago y condiciones del trabajo acabarán prontamente en una atmósfera de “es o no es”, sobre todo si la empresa busca ajustar su propia caja. El truco empieza con la toma de conciencia de la importancia de las negociaciones para las relaciones laborales y, consecuentemente, para los resultados de la empresa. Es crucial que todas las partes interesadas, empleadores y trabajadores, financieros e inversionistas, se rijan bajo esta misma línea.

### Visión y estrategia de las relaciones laborales a nivel de empresa

Para las negociaciones, es importante que se desarrolle de antemano una buena visión de las relaciones laborales. Esto requiere un análisis de quiénes son las partes directamente interesadas.

A nivel de empresa, las relaciones laborales pueden ser visualizadas bajo el denominado “modelo de la columna vertebral (*backbone model*)”, donde las relaciones más directas se encuentran en las conexiones verticales: la columna vertebral de la organización (ver Figura 2). El comité de trabajadores y los sindicatos son partes representativas de esta estructura, no obstante, los miembros de dicho comité y los dirigentes sindicales no lo son.

Figura 2



La primera pregunta que un negociador debe hacerse es: *¿Por qué negociaría con estas otras partes? ¿Qué puedo ganar de ella?* Esta pregunta puede ser respondida poniendo, como tema central, los objetivos propios de la empresa porque dichos objetivos son los que guían la política de recursos humanos y los términos y condiciones de empleo. Esto conduce a la formación de los términos de empleo como base para las negociaciones (Ver la Figura 1 en la página 9). De esta manera, el negociador sabe lo que quiere, por qué lo quiere y también sabe cuáles son sus límites. La segunda pregunta que debe hacerse es: *¿Cuáles son los intereses para la negociación de las partes al otro lado de la mesa? ¿Por qué negociarían? ¿Qué tienen ellos que ganar con ella? ¿Cuáles son sus intereses?*

Cuando se tiene una clara perspectiva de la propia situación y una idea sobre los intereses de la otra parte, se hace evidente que ambas partes se necesitan mutuamente para servir a sus propios intereses. Esto resulta en una comprensión de la otra parte - lo que no significa que las dos partes estén de acuerdo. El empleador necesita el compromiso y la motivación de sus trabajadores para poder cumplir con los objetivos de la empresa. Por su parte, el trabajador necesita que el empleador pueda organizar su trabajo de tal manera que pueda desarrollar sus talentos y mantener un balance entre el trabajo y la vida privada.

En ese sentido, tanto empleadores como trabajadores tienen algo que ganar de una negociación. Esto comprende mucho más que el porcentaje de aumento de sueldo porque requiere que ambas partes se escuchen una a la otra. Para ello es vital tener una distinción clara entre los aspectos relacionados con las tareas (lo que queremos) y los aspectos relacionados con el ambiente (lo que otros quieren y cómo se ajusta a lo que queremos). Ambos aspectos deben ser abordados para permitir resultados satisfactorios para ambas partes.

Los aspectos relacionados con la tarea se refieren tanto a los temas sustanciales como al procedimiento:

- *Temas sustanciales:* cuestiones sobre la mesa de negociación, nivel de remuneración, productividad.
- *Procedimiento:* estructura (cómo nos reunimos y negociamos, qué partes hay, cuándo se celebran las conversaciones y con quién, reglas y legislación aplicables).

Los aspectos relacionados con el ambiente se refieren al relacionamiento y al sentimiento:

- *Relación:* cómo se comportan las partes entre sí, cuál es el estilo de gestión en la negociación, ¿cómo uno podría caracterizar el ambiente en una reunión de negociación entre el director y el comité de trabajadores?, ¿cómo es la comunicación entre el empleador y los sindicatos?
- *Sentimiento:* ¿qué sentimientos evoca la consulta entre las partes interesadas y cómo se refleja esto en su conducta? A veces las conversaciones entre el comité de los trabajadores

y el director son de meramente procedimental. A veces, la razón se encuentra en aspectos relacionados con el ambiente. Por ejemplo, el comité de trabajadores puede pensar que no se le toma en serio, por lo que puede buscar apoyo en derechos que pueden derivarse de la Ley del Consejo de Personal.

### **Hacia nuevas relaciones industriales**

A veces las empresas son renuentes a un enfoque en el que todos pueden ser capaces de tener una opinión sobre todo. ¿Para qué sirve eso a la empresa? La respuesta tiene que ver con el desafío que enfrentan las empresas en los Países Bajos y en Europa. Para hacer frente a la competencia (internacional), tenemos que empezar a trabajar con más astucia y aumentar la productividad laboral. El envejecimiento de la población también está llevando a una escasez en el mercado de trabajo, lo que representa otra razón por la cual se necesita una mayor productividad laboral.

Además, el trabajador 2.0 también tiene requisitos distintos a un trabajador del siglo anterior. El trabajador 2.0 quiere autonomía, buen equilibrio entre vida profesional y privada, flexibilidad en los horarios de trabajo y en las condiciones laborales. Se espera cada vez más que los trabajadores laboren por más tiempo en la empresa, trabajen más enérgicamente y sean cada vez más emprendedores y productivos. Esto sólo se logrará si las empresas y los trabajadores mismos invierten en el incentivo y energía de las personas.

La visión de AWWN empieza en el concepto clave del futuro: el diálogo – o el diálogo en la columna vertebral. Esto supone cada vez más diálogos diferentes: con trabajadores con un contrato de trabajo indefinido y trabajadores empleados de forma flexible, así como con trabajadores independientes. Los trabajadores son cada vez más especialistas que quieren respeto por su autonomía y profesionalismo. Quieren un ambiente de trabajo en el que las personas trabajen juntas y se den críticas constructivas y retroalimentación, para que puedan desarrollar y fortalecer su grado de profesionalismo.

Por ejemplo, un trabajador de carreteras que se enorgullece de la pavimentación que ha hecho, se quedará en el trabajo por mucho más tiempo que un compañero de trabajo que sólo lo hace por el dinero. La gente puede ser puesta a trabajar por más tiempo cuando lo que hacen coincide con lo que consideran importante. El aspecto psicológico del trabajo es, entonces, tan importante como el aspecto físico. Si el diálogo se introduce en la columna vertebral, esto tiene un efecto positivo en las relaciones laborales, tanto entre el personal como entre las «capas» de la columna vertebral. Y esto tiene un efecto positivo en las relaciones laborales con el comité de los trabajadores y los sindicatos. Como dijo alguna vez un dirigente sindical: “Si no hay diálogo en la columna vertebral, se convierte en un modelo de hernia: la dirección es entonces literalmente “molestada” por los sindicatos y/o el comité de los trabajadores”.

Si las relaciones laborales son buenas, la productividad laboral aumentará y las personas podrán trabajar más tiempo. Por lo tanto, los empleadores y trabajadores deben invertir juntos en el know-how, en la salud y la disponibilidad duradera para el trabajo. Esta responsabilidad compartida conduce a relaciones industriales maduras y crea conversaciones constructivas que consideran todos los intereses.

### 3 La tensión entre los temas sustanciales y la relación entre las partes

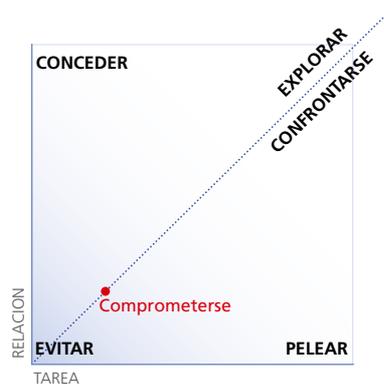
Muchos negociadores piensan más en el resultado que quieren conseguir de las negociaciones que en el camino que deben seguir para obtenerlo. Un negociador que conscientemente opta por una estrategia y que también puede ajustar su estilo de negociación, tendrá una fuerte posición al iniciar las negociaciones.

¿Qué es más importante, el resultado o la relación? El resultado de la negociación parece ser lo más importante, no obstante, cerrarse en este camino deja poco espacio para la flexibilidad. Imagine que el resultado de la negociación es muy importante para usted, su empresa se encuentra en una situación difícil y esto significa que su alcance para negociar es muy limitado. Si elige la línea dura, esto indudablemente tendrá repercusiones en la relación con sus interlocutores. La resistencia a hacer concesiones u oír a la otra parte rápidamente conduce a la irritación y a la falta de comprensión de la otra parte.

Cuando las partes de una negociación se ponen frente a usted, es obvio que elegirá a la parte con quien puede conseguir el mejor trato e ignorará a los demás. Por ejemplo, cuando usted compra un auto en una tienda de segunda mano, usted hará el mejor trato con alguien a quien probablemente nunca más vea en su vida y, por ese motivo, no le preocupa forjar una buena relación. Sin embargo, en la negociación con sindicatos, estamos frente a una historia distinta. La relación entre los empleadores y trabajadores son relaciones a largo plazo. Buscar un nuevo sindicato porque el viejo no es de su agrado, no es una opción. Las dos partes están más o menos «condenadas» a lidiar entre sí, o al menos a lidiar entre ellos de alguna u otra manera. Esto significa que los negociadores tienen que buscar un equilibrio entre los temas de fondo (lo que ellos mismos quieren) y la relación (teniendo en cuenta lo que la otra parte quiere). Esto requiere una buena estrategia. La figura 3 siguiente presenta cinco estrategias posibles, que luego se explicaremos.

Figura 3

### Modelo de diálogo – Primer paso



Las **cinco estrategias posibles** descritas en el diagrama anterior, se explican a continuación:

#### 1 Evitar

El negociador que no quiere poner la relación en peligro, pero que no quiere hacer ninguna concesión a la otra parte, tampoco puede optar por evitar las conversaciones. La estrategia de evitar (no hacer nada) puede ser la mejor estrategia en ciertas fases de un proceso de negociación, por ejemplo si un negociador quiere esperar los resultados de otras conversaciones. Sin embargo, cuando no hacer nada se convierte en un hábito, o se utiliza en exceso como una herramienta, al final no le hace ningún bien a nadie. Esta estrategia conduce a un resultado perdedor.

#### 2 Pelear

El negociador que solo está interesado en ganar elegirá un estilo conflictivo. Éste tipo de negociador no está dispuesto a conceder nada, inclusive si esto le resulta perder por completo a la otra parte. Al negociador conflictivo no le preocupa el hecho que la otra parte, eventualmente, intente buscar venganza.

Para un negociador que quiere mostrar su fuerza en un etapa particular de la negociación, podría considerarse como un buen estilo pero, si existe la posibilidad que este enfoque conflictivo continúe mediante golpes a través de malos argumentos o acusaciones personales, la relación entre ambas partes se deteriorará. Cualquiera que se mantiene en sus propias ideas cerrándose a la posibilidad de entender otras, generará un conflicto casi inevitablemente. La otra parte se convierte en el enemigo y no un compañero en las negociaciones con quien crear soluciones creativas en interés de ambas partes. Esta estrategia trae consigo un resultado ganador o perdedor.

### 3 Conceder

El negociador que considera la relación entre las partes como el factor más importante y quiere mantenerla intacta, está inclinado rápidamente a hacer concesiones en las negociaciones. Esta es la manera más rápida de llegar a esa meta.

Sin embargo, esto conduce a un resultado en el que se podría perder o ganar. Si un negociador sólo concede, probablemente consiga un acuerdo rápido, pero la parte que el negociador está representando sentirá que el negociador tomó su trabajo muy a la ligera. Es más, conceder tampoco conduce a la satisfacción completa de la otra parte, ya que ésta última puede pensar que dicha concesión se hizo tan fácilmente que tal vez no pidieron lo suficiente; por lo tanto, en este caso, la concesión no conduce a una mejor relación entre las partes.

Trabajar hacia una mejor relación significa estar preparado para entender los motivos de la otra parte y también ir en paralelo con sus ideas, a pesar que no las comparten. La comprensión de la otra parte permite al negociador buscar intereses comunes que pueda utilizarlos en sus propios argumentos.

### 4 Concretar compromisos / cooperación

La estrategia de compromiso está a medio camino entre los temas de fondo y el relacionamiento entre las partes, pero no le hace justicia a ninguno de ellos, principalmente porque en la negociación no se centra en ninguno de ellos.

La mayoría de los compromisos asumidos son señal de impotencia. Al final del día, nadie está satisfecho, y esto da lugar a un resultado donde todos pierden. Una situación en la que el negociador no sabe lo que quiere y tampoco sabe lo que quiere la otra parte, usualmente conduce a acuerdos y arreglos prematuros que nadie realmente respeta. De hecho, es considerado como si las partes estuviesen "golpeando arbustos". Como consecuencia, la solución real sólo se aplazó para la siguiente ocasión en que ambas partes deban reunirse nuevamente, lo que de hecho, genera tensión anticipada para la próxima ronda de conversaciones.

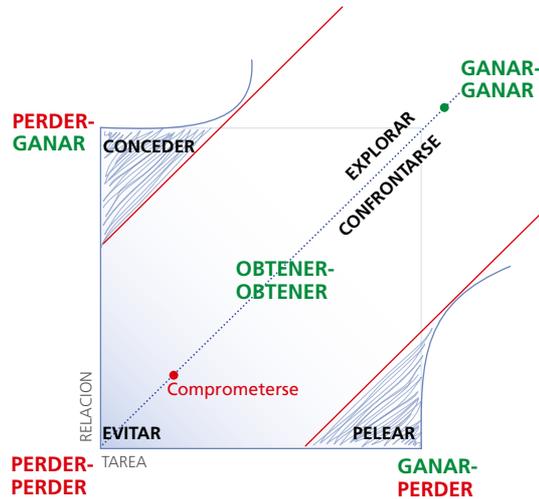
### 5 Explorar / confrontar

Contrariamente a las cuatro estrategias descritas anteriormente, la estrategia de explorar/confrontar implica que los intereses de cada parte son puestos sobre la mesa y sometidos a seria discusión. Por regla general, existen tantos intereses comunes como intereses opuestos. Los intereses comunes pueden constituir una base para encontrar soluciones creativas en asuntos en los que las partes no están de acuerdo. Por ejemplo, si los negociadores tienen opiniones diferentes en cuanto a las subidas salariales, pueden introducir en la ecuación cuestiones como la capacitación y la innovación social. Por tanto, el pastel se hace más

grande antes de ser cortado en rodajas. Además, como cada uno recibe una pieza más grande, todos pueden terminar satisfechos.

Figura 4

### Modelo de diálogo – Segundo paso



Esta situación conduce a un resultado beneficioso para ambas partes, o al menos genera alguna situación de ganancia para ambos ya que todas las partes salen con algo más que un compromiso (donde el pastel no se hace más grande). La ganancia para ambas partes sólo puede lograrse explorando conjuntamente las posibles soluciones. Dichas soluciones van más allá que un mero acuerdo de "sí o no" en un solo tema de discusión. En estos casos, un "paquete de acuerdos" crea el margen necesario para dar cabida a satisfacer los intereses de todas las partes.

#### El mejor resultado asegura el mantenimiento de una buena relación

La elección de la estrategia a seguir está determinada por dos preguntas importantes: La respuesta a estas preguntas conduce a la mejor estrategia. Por supuesto siempre se puede cambiar la estrategia durante las negociaciones. A veces es prudente no hacer nada por un tiempo e inclusive se aconseja que un negociador se muerda la lengua.

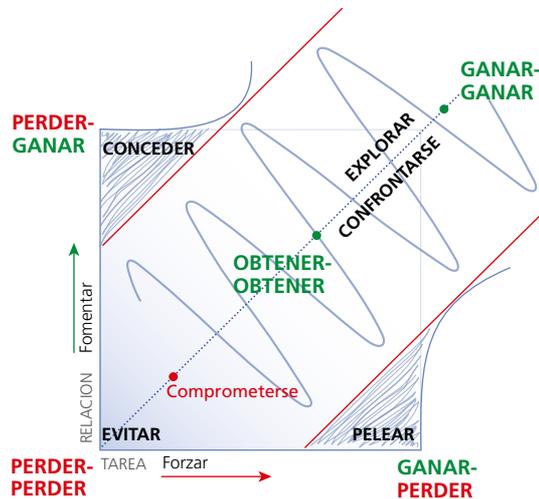
Un compromiso nacido de la impotencia puede tener un efecto negativo en el largo plazo, aunque puede darle espacio para respirar en el corto plazo. Pero, en última instancia, los negociadores obtienen el mejor resultado cuando exploran los intereses y motivos de cada uno, cuando saben lo que quieren y lo que la otra parte quiere. La estrategia de explorar y

confrontar no es la estrategia más fácil, pero si conduce al mejor resultado negociado porque mantiene intacta la buena relación entre las partes en las negociaciones.

Esta estrategia implica que usted, como empleador, opte por un diálogo creativo. Esto requiere tener una idea clara de su propia visión y una comprensión de la visión defendida por las otras partes en la negociación (Ver Figura 5). También requiere flexibilidad y buenas habilidades de comunicación. Demasiado enfoque en seguir su propio camino puede crear una sensación de "forzar" a la otra parte. Lo contrario a esto es "fomentar", donde el negociador, de hecho, se concentra más en seguir los pasos de la otra parte. Al plantear preguntas planificadas abiertamente, el negociador puede ayudar a la otra parte a obtener información adicional sobre todos los intereses, y la posibilidad de notar que algunos de éstos son intereses comunes (Ver el Capítulo 6 para más detalles). El siguiente capítulo discute las cinco reglas básicas para llegar al diálogo creativo.

Figura 5

Modelo de diálogo completo – Tercer paso



## 4 Cinco reglas para el diálogo creativo

las negociaciones a menudo resultan ser monólogos individuales presentados por las dos partes sentadas en la mesa de negociaciones. El proceso de negociación no implica ninguna discusión real entre ellos ni mucho menos la formulación de soluciones eficaces a

los problemas que las partes están experimentando. Durante negociaciones como éstas, la confianza entre las partes disminuye más de lo que aumenta.

En relaciones duraderas, incluyendo aquellas entre el empleador y los trabajadores, la confianza es una necesidad. Sin confianza la motivación es baja y la gente muestra los puntos débiles en lugar de los fuertes al frente de negociación. Esto último, también conduce a la pérdida sustancial en la productividad laboral de las empresas y organizaciones. Desde un punto de vista social, esto representa una pérdida, pero son los resultados económicos los que sufren más de estos efectos. Los costos aumentan debido a la necesidad extra de supervisión, falta de motivación y alto ausentismo del personal.

En negociaciones exitosas, las partes de ambos lados de la mesa dialogan entre sí de manera eficiente y amistosa, logrando llegar a un acuerdo satisfactorio para todos ellos. Todas las partes, y a quienes éstos representan, puede mirar con satisfacción el proceso de negociación, sobre todo porque las partes negociantes se dan cuenta que el resultado final sólo pudo lograrse gracias al apoyo de la otra parte.

La Universidad de Harvard desarrolló cinco reglas para establecer el diálogo entre las partes y mantenerlo bajo control, de ser necesario. En los últimos treinta años AWWN ha desarrollado estas reglas para concretar y gestionar relaciones industriales duraderas.

### **Regla 1 Fomentar la confianza, sé racional**

Empleadores y trabajadores se necesitan mutuamente, inclusive si no están de acuerdo entre ellos. Para ello, la confianza es necesaria para poder iniciar una conversación acerca de esas diferencias de opiniones. Sin confianza, los negociadores no pueden exponer sus verdaderos intereses en la mesa de negociaciones; por tanto, faltará creatividad en la búsqueda de soluciones.

Muchas veces, los negociadores pueden caer en una trampa si consideran como “enemigo” a la otra parte. Un pensamiento hostil está relacionado a prejuicios. La apariencia, conducta o un simple comentario puede llevar al límite a las negociaciones, inclusive cuando éstas apenas han empezado. Los negociadores deben estar conscientes de esto antes de una situación similar.

Un negociador busca un acuerdo que vaya acorde con sus intereses profesionales, pero debe tener presente que no se podrá llegar a este acuerdo a costa de sacrificar la buena relación con la otra parte. Por ello, se debe tener en cuenta tanto el resultado como la relación creada por la negociación, pues de esta manera, se mantiene por separado el tema en cuestión de negociación y la relación.

Mantener esta actitud, no es nada fácil en la práctica pero los negociadores deben confiar que se puede lograr ser justo con las partes y con el acuerdo final. Tenga por ejemplo que usted (como empleador) reciba una carta del sindicato señalando lo que quieren ante la próxima negociación colectiva, esta carta podría ser interpretada como un ataque personal por el empleador. Al hacer esto, el empleador podría correr el riesgo de enojarse con la persona que envió la carta lo cual, inmediatamente obstruiría el camino para llegar a un buen entendimiento.

En la práctica, se ha demostrado que el enojo y la falta de confianza reducen la creatividad que se podría generar en el proceso de negociación. En estos casos, es normal que las partes sientan que la otra parte busca conseguir todo y asume que ésta le oculta información. Los negociadores que se enfrentan a obstáculos que debilitan la relación entre las partes deberán ver la forma de recuperar la interacción (básicamente para beneficio de sus propios intereses) inclusive antes de iniciar la negociación sobre el tema en cuestión.

El objetivo de la negociación es que las partes tomen la misma ruta para poder completar el viaje juntos. El éxito o fracaso de la relación entre las partes dependerá de la regularidad en que las partes se vean; es decir, cuanto mejor se conozcan, mejor será la comunicación necesaria para abordar temas delicados entre empleador y sindicato. Para construir una relación y fomentar la confianza, sugerimos crear una atmósfera de comunidad desde el inicio, en lugar de centrarse únicamente en los temas en discusión.

Los negociadores llegan a un acuerdo en base a la relación que tuvieron pues, para lograr dicho acuerdo, las partes deben haber discutido todos los temas a detalle. Dicho de otra forma, es el sindicato y los representantes del empleador quienes aprobarán el acuerdo y dependerá de ellos, cumplirlo a cabalidad.

La comunicación sobre los temas que se están negociando debe ser abierta y transparente respecto de las cuestiones de fondo, circunstanciales y sobre los motivos que incentivan a las partes a negociar.

Los negociadores deben asegurarse que proporcionan todos los detalles con claridad a la otra parte respecto a los temas más difíciles. Un negociador mal informado puede tener reacciones impredecibles. Si todas las partes están bien informadas acerca del tema en negociación, ellos sabrán en qué situación se encuentran respecto a la otra parte, incluso si ellos no (siempre) están de acuerdo.

**Las cinco reglas básicas de la confianza son:**

- 1 Sé transparente: Di lo que harás.
- 2 Actúa honestamente: Haz lo que dijiste que harías.

- 3 Muestra respeto: Acepta a las personas como son y cómo se presentan ante ti.
- 4 Entiende la visión (diferente) personal y los intereses de los demás.
- 5 Provéete de las habilidades adecuadas: Haz lo correcto en lo que digas, en lo que quieres y ayuda a la otra parte a adquirir esas habilidades.

## **Regla 2 Adoptar un enfoque basado en el interés:**

### **¿qué hay detrás del punto de vista de la otra parte?**

Si los negociadores comienzan por traducir sus intereses en el resultado que quieren lograr, las negociaciones se podrían estancar desde el principio. Esto sucede, por ejemplo, si los sindicatos muestran su paquete de demandas en papel. Esto puede ser eficaz como propaganda y como señal de poder frente a los trabajadores, pero tiende a paralizar las negociaciones. En estos casos, la única salida es lograr un compromiso de las partes, en el que ambas tienen que renunciar o ceder algunas o todas sus demandas. Éste escenario usualmente conduce a una situación en la que ambas partes pierden porque el resultado es menos óptimo a que si las partes hubiesen conversado desde el inicio.

Bajo este escenario, los negociadores están en actitud defensiva o de ataque. Un claro ejemplo puede ser graficado cuando se tiene a dos jóvenes negociando por una naranja. Al final llegan a un acuerdo, por el que cada una obtiene la mitad de la naranja. No obstante, si hubieran tenido mejor conocimiento de los intereses de la otra, habrían descubierto que una quería beber el jugo y la otra quería la cáscara para utilizarla para hornear un pastel.

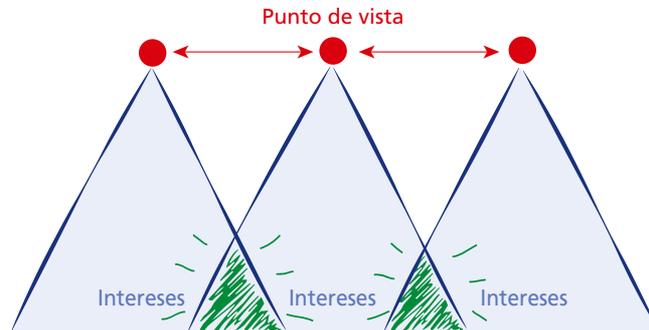
Cada parte tiene su propia manera de pensar y puntos de vista, pero detrás de éstos están sus intereses propios por ello, el arte de cada negociador es hacer que dichos intereses se pongan sobre la mesa. Al ganar una mejor percepción de la otra parte, se conocen sus intereses y se podrá tener una visión de lo que quiere alcanzar. Por ejemplo, los intereses del sindicato se valoran sobre la base de los contactos y las cartas donde exponen sus preocupaciones. Los intereses pueden ser identificados a través de la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué los impulsa? ¿Cuáles son sus motivos y cuáles son sus objetivos? ¿Por qué quieren algo? ¿Qué es lo que (realmente) necesitan? ¿Qué consideran muy importante?

### **Puntos de vista, intereses y formas de pensamiento:**

- Un punto de vista es aquella situación en la que una parte se declara a favor o en contra de una propuesta específica.
- Un interés es aquello que la parte apoya en sentido económico o normativo, donde está involucrado su beneficio personal (“¿qué viene primero para usted?”).
- Una forma de pensamiento se encuentra entre el punto de vista y los intereses. Es una forma particular de ver el desarrollo de lo que se quiere, es una visión claramente expuesta.

Figura 6

Detrás de los puntos de vista, hay intereses



Al valorar lo que la otra parte quiere y el por qué, queda claro en qué puntos las partes están de acuerdo y en cuáles en desacuerdo además, se puede identificar donde habrían posibilidades para un resultado ganador para ambas partes. Esto exige que los representantes del empleador escuchen activamente a la otra parte de la mesa de negociación y que abandonen cualquier prejuicio con respecto a ellos porque esa actitud, no ayuda a entender lo que la otra parte desea. Sin embargo, esto no es siempre simple de hacer pues las demandas del sindicato pueden representar un gran aumento en el gasto salarial, lo que trae como consecuencia que afloren ciertos sentimientos que hacen difícil escuchar con atención. El truco entonces será siempre moverse acorde a las ideas de la otra parte.

El entendimiento no debe confundirse con el asentimiento (o la concesión). Se trata de obtener una comprensión clara de los intereses detrás de los puntos de vista de la otra parte, y al hacerlo, es importante que usted constantemente se pregunte cuál es el interés detrás de una propuesta específica. A partir de ese momento, sus propios intereses se podrán yuxtaponer a los de la otra parte (¿Cómo encaja esto en nuestra opinión?). El hecho mismo de delinear los diferentes intereses da lugar a que se pueda discernir el tipo de conexión entre las partes (¿qué nos une y qué nos distingue?). Esta es una forma de confrontación constructiva.

La condición es que el negociador tenga una idea clara de lo que él quiere obtener y, al mismo tiempo tenga un claro entendimiento de los intereses de la otra parte.

### **Regla 3 Ampliar la conversación y la creatividad. Haz que el pastel sea lo más grande posible**

Antes de cortar el pastel, tenemos que hacerlo lo más grande posible. Para tener una idea clara de lo que las dos partes representan en una negociación y cuáles son sus intereses, se debe hacer una lista constructiva y positiva de todos sus intereses. A partir de ello, las partes pueden trabajar juntas para encontrar soluciones adecuadas, lo que usualmente se

conoce como el paquete de acuerdos (*package deal*). Esto significa que las conversaciones sobre las condiciones de empleo no sólo se refieren a la remuneración, sino que también abarcan cuestiones como la innovación social, la flexibilidad, la formación, capacitación y la disponibilidad a largo plazo. Ampliar el alcance de las conversaciones, para incluir diversos temas, aumenta el campo de juego en el que se desarrollan las negociaciones.

El proceso de negociación es un procedimiento de toma de decisiones que conduce a una decisión consciente para concluir o no, en un acuerdo. Este proceso comienza la exploración, lo que implica una investigación de los problemas y posibles soluciones. La formación de un punto de vista implica definir los criterios que el acuerdo final debe tener además de la identificación de las posibles soluciones y las formas para su implementación. Estos pasos representan la preparación para el acuerdo final y ofrecen la oportunidad de maniobrar entre los distintos temas hasta que se produzca el acuerdo definitivo.

Las negociaciones pueden terminar demasiado rápido cuando estás frente a una "dura negociación". En estos casos, es importante mantener "abiertas" las negociaciones por el mayor tiempo posible, lo que implica una escucha atenta y la capacidad de pensar en la misma línea que la otra parte. Mientras estamos aumentando el tamaño del pastel, nadie espera que se hagan concesiones, ya que las concesiones frenan la creatividad y traen promesas que aún no se podrán examinar a la luz del paquete global de acuerdos. Si las negociaciones entran en la "etapa difícil" al inicio de la negociación, es aconsejable examinar las razones por las que esto ha sucedido. Trate de no ser condescendiente o paternalista, pero pida *feedback* pues, la única manera de garantizar el progreso en el diálogo es continuar explorando y confrontando.

De esta manera, ambas partes buscan conjuntamente soluciones para sus intereses en conflicto. Toda la creatividad puesta en la mesa está dirigida a encontrar una solución óptima para todas las partes. El medio para lograrlo es mediante preguntas en la forma de "nosotros", en la que se mencionen no sólo los intereses comunes, sino también los principales conflictos de intereses. Por ejemplo, ¿cómo podemos hacer que se aumente el poder adquisitivo de los trabajadores, el desarrollo del personal, la experiencia positiva en el trabajo y, al mismo tiempo aumentar la productividad del trabajo? El uso del "nosotros" significa que es en interés de todos responder a la pregunta. De esta manera, no hay discrepancia, sino más bien un objetivo común.

Este proceso creativo del pensamiento no se consigue por sí mismo. Usualmente un participante tendrá que tomar la iniciativa, lo que significa dirigir el diálogo de tal manera que los otros participantes adopten la postura de investigación. El empleador podría abrir la negociación de manera tal, que invite a una amplia exploración, por ejemplo con la ayuda de una pizarra. La pizarra es una invitación a la creatividad y mantiene la atención centralizada.

Una variante es nombrar comisiones de representación que elaboren preguntas creativas con mayor detalle y vuelvan a la mesa con una serie de opciones. Esto da como resultado que el campo de juego se amplía antes de que empiecen las negociaciones reales. La agenda de un convenio colectivo de trabajo es a menudo una paleta de muchos colores e intereses. Lo que para una parte es un asunto relativamente pequeño puede ser de mayor valor para la otra. La oferta de ese servicio crea buena voluntad y hace que las partes se reúnan. Bajo esta táctica, existe una buena probabilidad que las cuestiones puedan ser resueltas de una manera mutuamente satisfactoria.

**Regla 4 Haz un trato basado en la razonabilidad y en la apertura. Busca un criterio objetivo.**

Cuando se tiene un acuerdo a la vista, es importante destacar los aspectos positivos del proceso de negociación. En primer lugar, trate los puntos en los que las partes pueden llegar a un acuerdo rápidamente, y luego prosiga con las cuestiones en disputa que aún están pendientes. Las partes estarán más inclinadas a ser razonables durante la negociación, si entre ellas ha existido un contexto de buena comprensión y respeto mutuo.

El principio que promueve la objetividad para una negociación es que uno puede tener su pastel y el otro puede comerlo. La discusión sobre los márgenes de ganancia es diferente si se vincula a la pregunta de si este margen garantiza razonablemente la continuidad de la compañía, pues esto supone la búsqueda de principios y procedimientos basados en la razonabilidad (criterios objetivos). Si es necesario, un tercero neutral (un mediador) puede participar en esta búsqueda. Él puede supervisar el proceso de negociación y asegurarse que nadie sufra la pérdida de confianza.

Cuando se ha logrado un acuerdo sobre un número importante de factores sujetos a la negociación, una de las partes podría tener la iniciativa de presentar su punto de vista respecto a un conflicto de interés en el que las partes aún no se han puesto de acuerdo. En este caso, el primer paso es regresar a la Regla 1 y 2 donde se presenta un punto de vista como un interés. La frase “es muy oneroso”, por ejemplo, puede ser interpretado como “mi interés es no pagar tanto por este acuerdo”.

Normalmente esta etapa involucra obtener mayor claridad sobre los puntos de interés que permanecen en desacuerdo. En la mayoría de los casos, estos puntos en fricción son diametralmente opuestos a toda la serie de intereses comunes logrados; por tanto, puede ser útil revelar nuevamente los intereses. De esta manera, el enfoque del negociador se mantendrá enfocado en la relación e intereses comunes entre las partes.

Un desacuerdo percibido como conflicto de interés puede mantenerse a la luz de criterios objetivos. En el último ejemplo, sobre la pregunta ¿qué es pagar demasiado?, los parámetros, las figuras generales o los sistemas previamente expuestos juegan un papel importante. Una

solución creativa a la pregunta antes mencionada podría ser aumentar el solicitado aumento de sueldo en un periodo de tiempo más largo. De esta manera, esta solución ayuda a que las partes no pierdan confianza entre ellas. El uso del criterio objetivo hace que sea más sencillo tomar decisiones. Además de ello, se debe ser muy cuidadoso con la terminología a usarse. Por ejemplo, la “invitación a renunciar” suena muy distinto a estar en un “periodo de transición laboral”.

**Regla 5 Defina por adelantado cómo retirarse y examine el resultado bajo este escenario. Sepa lo que está iniciando y lo que está concluyendo.**

A pesar de ser la última regla en la lista, debe ser aplicada en la etapa preparatoria a la negociación. Es muy importante saber, por adelantado, en qué momento ya no existe posibilidad de seguir negociando y tomar la opción de retirarse con la mejor alternativa, también llamada como “La Mejor Alternativa de No Acordar” (en adelante BATNA, Best Alternative to NON – Agreement, por sus siglas en inglés). La opción de retirarse cuando se encuentre en un escenario en el que el acuerdo no sea posible, hace de ellos mantenerse más balanceados y menos dependientes mutuamente. Sin embargo, no es aconsejable amenazar con una opción como BATNA durante las negociaciones pues al hacerlo, siempre tendrá una connotación negativa sobre la negociación.

Adicionalmente, BATNA se considera importante para analizar el resultado obtenido. Antes de las negociaciones, cada parte debe expresar lo que quiere lograr y cómo se vería afectado en caso no consiga negociar. La ganancia para el negociador está entre estos dos escenarios. En los casos de negociaciones colectivas, aplicar BATNA no es recomendable pues, para los empleadores esto significaría que no se produjo un nuevo acuerdo colectivo y, para el sindicato significaría aceptar que no habrá aumento de sueldo lo que podría conllevar a una posición alarmante como hacer una huelga. Por estos motivos es que las partes deben tener mucho cuidado durante el proceso de negociación.

La calidad de la negociación debe ser óptima tanto respecto a los aspectos de relacionamiento entre las partes y los aspectos de fondo para no afectar las relaciones laborales o aplicar el BATNA a largo plazo.

Al ponderar el acuerdo (en principio) y el BATNA, las partes deben ser conscientes que la ejecución del acuerdo es en sí una inversión en la relación entre las partes. En términos generales, se puede decir que el compromiso da confianza y satisfacción.

## 5 La negociación en seis fases

por mucho tiempo, el tema de mayor importancia en las negociaciones acerca de los términos laborales han sido los sueldos. La pregunta principal normalmente se basa ¿en qué porcentaje aumentará el salario de este año? No obstante, enfocarse sólo en este aspecto nos lleva inevitablemente a un escenario donde se gana o pierde. Muchos de este tipo de negociaciones se ven en los medios de comunicación, particularmente cuando vienen acompañados por la amenaza de huelgas. En ese tipo de casos, las negociaciones sobre las condiciones laborales no tienen una imagen positiva y por tanto, los trabajadores no se sienten incentivados a pertenecer a las delegaciones que formarán parte de la negociación colectiva. Por su parte, muchos negociadores del lado del empleador sólo buscan limitar los daños en lugar de indagar en oportunidades que pueden producir una actitud proactiva y positiva en ambos lados de la mesa.

Ciertamente si las negociaciones están estructuradas como un proceso en el cual los participantes trabajan sistemáticamente hacia el acuerdo, las oportunidades estarán ahí. En este capítulo trataremos las seis fases del proceso de negociación. Al pasar por estas fases, los negociadores obtienen una mejor comprensión del proceso y también ejercen una mayor influencia sobre el resultado final.

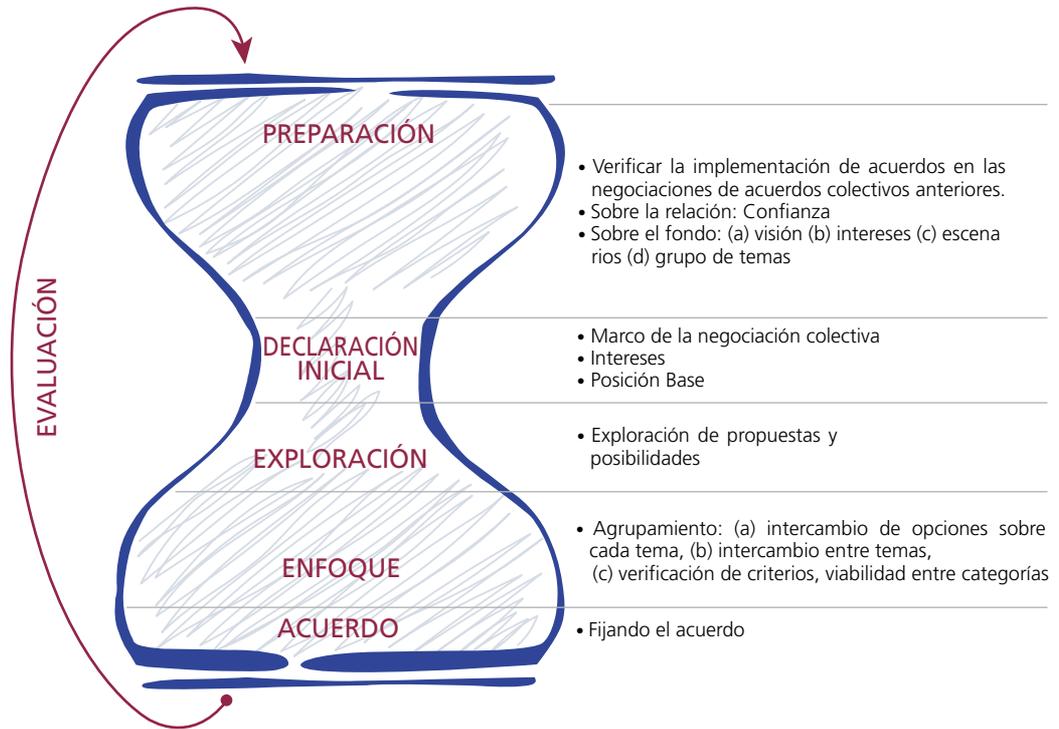
El proceso de negociación empieza con la fase de preparación (o fase 1) y termina con la evaluación del proceso de negociación y del acuerdo logrado (o fase 6 - ver figura 7). En este proceso encontraremos nuevamente las 5 reglas para el diálogo creativo que describimos en el capítulo 4 lo que significa lo siguiente: (1) fomenta la confianza constantemente, (2) busca siempre el interés detrás del punto de vista, (3) haz el campo de juego lo más amplio posible, (4) establece un criterio claro de las alternativas que finalmente se tomen; y, (5) comprobar que el acuerdo al que se llegó es mejor que la alternativa para no acordar (BATNA).

### Fase 1 Preparación

Quien quiera obtener una mejor comprensión del proceso de negociación y de prepararlo meticulosamente, debe trabajar como equipo de negociación. Es importante estar en la misma sintonía como equipo y actuar como una sola voz frente a los otros, particularmente cuando las conversaciones entran en aguas turbulentas. Por ejemplo, las negociaciones con los directores para influir en los procesos que ocurren en la organización, son decisivos para el acercamiento entre las partes y el resultado en la negociación colectiva.

Figura 7

## Las 6 fases del ciclo de negociación



### *Fomentar la confianza*

La buena preparación se inicia con el análisis del campo de influencia: ¿Quiénes son las partes de la negociación y a quiénes representan? ¿Cómo es la relación con ellos? ¿Aún existen asuntos del pasado que necesitan ser resueltos? ¿Primero tenemos que despejar el aire, o hay suficiente confianza en ambos lados de la mesa de negociaciones para que las conversaciones comiencen? Si no se presta suficiente atención a estos aspectos, no habrá mucho margen para el diálogo creativo ni para soluciones que beneficien a ambas partes.

En este sentido, no sólo se trata de la relación entre el órgano de dirección y el sindicato, sino más bien en la relación entre los directores y los trabajadores. La falta de confianza significa que los trabajadores exhortarán al sindicato o al directorio a negociar acuerdos "duros" y rechazarán acuerdos que podrían ser beneficiosos sólo porque no confían en que éstos se ejecuten correctamente. Si hay desconfianza en la empresa, existe la probabilidad que el directorio opte por una postura defensiva y asuma el papel de lobista. Ganar o mantener la confianza de los trabajadores es, por tanto, más importante que invertir en una buena relación con las asociaciones profesionales o con la gerencia.

Se deben utilizar fuentes formales e informales para el análisis de los campos de influencia. Si lo desea, se puede hacer uso de grupos de discusión, paneles y redes sociales para involucrar a los trabajadores en los temas de la negociación. Si usted, como negociador, entabla un diálogo con la otra parte, es posible que consiga dar mayor claridad de la visión de lo que la dirección quiere lograr (transparencia) y, de esa manera, logre un mejor entendimiento. La confianza puede incrementarse cuando hay menos asimetría en la información y en el conocimiento entre los trabajadores y los representantes del empleador. (Ver figura 2 en la página 13)

Fomentar la confianza también significa trabajar en las habilidades de negociación. Además de los acuerdos sobre cómo se ejecutará el proceso de negociación, también se pueden hacer modificaciones mientras se evalúa el progreso de las negociaciones. De esta manera, se pueden eliminar los obstáculos emocionales. Hacer que el progreso de la negociación sea un tema de discusión puede proveer fórmulas para encontrar soluciones para disputas que, de otra manera, podrían conducir a enfrentamientos. La habilidad de los negociadores se ve reforzada a través de sesiones de capacitación y una buena preparación.

#### *Desarrolla una visión propia*

La segunda pregunta y de igual importancia que la anterior es: ¿qué es lo que yo, como empleador responsable por la continuidad de la empresa, quiero conseguir con estas negociaciones? Saber lo que usted no quiere (por ejemplo, usted no quiere ceder a las demandas del sindicato) no es suficiente, tal como algunos negociadores que se inclinan a decir “no” por adelantado a las demandas de la otra parte.

No obstante, si usted desarrolla una visión de lo que quiere, podrá llevar las negociaciones más allá a tener un escenario en el que una parte gane y la otra pierda. La visión del empleador sobre las relaciones laborales determina si es que él estará dispuesto a mejorar en la mesa de negociación y que actitud adoptará (Ver capítulo 2). Lo que el empleador busca conseguir en la mesa de negociación se basa en los objetivos de la empresa y en la estrategia de recursos humanos asociada a ella. Sobre este tema, ver la figura 9 acerca del modelo de innovación o de buenas prácticas de empleabilidad (Figura 1 de la página 9).

En este sentido, asegúrese de tener claro en qué estado está su empresa, lo que el acuerdo significa para el empleador y cómo hacer uso de las negociaciones para servir a los intereses de la empresa – y, por tanto, también a los intereses de los trabajadores. El acuerdo de la negociación colectiva u otros acuerdos sobre los términos de empleo deben ser acordes a las políticas corporativas y no buscar dañarlas.

Se puede inferir el criterio para llegar al acuerdo considerando los objetivos de la empresa. Por ejemplo, ¿cambiar el horario de trabajo conllevará a lograr la productividad extra que la

empresa necesita? ¿Qué efecto tendrá el incremento de sueldos en el precio del producto y la ganancia? ¿Qué repercusiones tendrá esto último respecto a la continuidad de la empresa? Los resultados de las negociaciones en otros sectores y las compañías juegan un rol determinante, pero, son las políticas corporativas de la empresa las que juegan el papel principal. Al tener los objetivos corporativos definidos, las partes tendrán claro cuál es el rango que manejan para lograr el acuerdo.

#### *Explorar las metas y los intereses de las partes en las negociaciones*

Consecuentemente, es importante organizar los intereses opuestos y las demandas de las partes en la negociación. Póngase en los zapatos de su oponente y trate de entender sus intereses desde su perspectiva. Al hacerlo, usted ganará una idea de lo que ellos quieren lograr, qué es lo que les preocupa, dónde aparecen los puntos en conflicto y cuáles son las posibles soluciones. Utilice un cuadro de intereses para consolidar cuáles son los intereses en juego y en los que habrá que concentrarse (Ver figura 8).

#### *Hacer un agrupamiento de temas*

Los acuerdos monotemáticos son casos en los que, por definición, se gana o se pierde. Uno gana lo que el otro pierde. Por esta razón, es importante organizar todos los intereses, demandas y deseos en un cuadro, y agruparlos por temas. Dichos temas pueden estar divididos, por ejemplo, en el pago, capacitación o en lograr mayor flexibilidad. Cuando los temas, deseos e intereses están alineados y, además los puntos sobre los cuáles se generará el acuerdo están claros, las soluciones a los posibles escenarios son más fáciles de visualizar. Si, como empleador, no quiere implementar un aumento salarial estructural, ¿estaría dispuesto a aceptar un aumento extraordinario para asuntos tales como capacitación, administración de la salud u otros temas que sean de interés para todas las partes?

Al combinar demandas en diferentes escenarios de solución, la pérdida en un punto puede ser compensada por la ganancia en otro punto. Los distintos paquetes pueden, entretanto, ser explorados en la fase preparatoria. Dado que las partes tienen la posibilidad de elegir entre los diferentes paquetes de soluciones, ellos terminan llegando a un acuerdo donde todas las partes se benefician. Para lograr este acuerdo beneficioso, consideramos buena idea explicar a detalle cómo se pueden compensar las demandas en los distintos paquetes de acuerdos a los trabajadores.

#### *Asegurar un buen mandato y establecer el BATNA*

En esta fase de las negociaciones, el mandato de los negociadores también tiene que estar fijado. El mejor mandato es aquel que servirá para el acuerdo global, con directrices sobre qué intereses tienen prioridad y qué resultados son inaceptables.

Figura 8

## Cuadro de intereses

### EJEMPLO DE CUADRO DE INTERESES

	SINDICATO 1	SINDICATO 2	COMITÉ DE TRABAJADORES	ENTIDAD SUPRA-CORPORATIVA
RELACIÓN	++	+/-	○	+
Inicial	• ... • ...	• ... • ...	• ... • ...	• ... • ...
Pensión	• ... • ...	• ...	• ... • ...	• ...
Productividad	• ... • ...	• ...	• ... • ...	• ...
Flexibilidad	• ... • ...	• ... • ...	• ... • ...	• ... • ...

### CUESTIONES DE PREPARACIÓN, DESGLOSADAS EN ASPECTOS RELATIVOS A LAS PERSONAS, LOS INTERESES Y LAS OPCIONES:

Personas	¿Quiénes son las partes interesadas? ¿Cómo es la relación entre las partes y cuáles son los potenciales temas en discusión?
Intereses	¿Cuáles son los intereses de las partes por cada tema en discusión?
Opciones	¿Cuáles son las posibles opciones para obtener una ganancia para ambos? ¿Cuáles son los intereses centrales para el empleador y para los trabajadores?

### MEDIDAS A TOMAR EN CUENTA AL MOMENTO DE PREPARARSE PARA LA NEGOCIACIÓN:

Personas	Trabaje en su relación con la otra parte
Intereses	Aclarar el mandato de cada representante para cada tema. Analizar los posibles puntos de conflicto para cada tema: algunas cuestiones son difíciles de discutir (con la empresa matriz o con las afiliadas). Elaborar una meta y un escenario alternativo para cada tema; hacer una evaluación para la otra parte.
Opciones	Preparar soluciones y explorar las posibilidades para juntar información y buscar el beneficio para ambas partes.

Debe explicarse a los negociadores que la estrategia de exploración y confrontación es la mejor estrategia para las negociaciones, ya que conduce a un escenario beneficioso para ambas partes. Si el negociador líder sólo tiene en cuenta un asunto, entonces la delegación de negociadores tendrá un problema porque se verá forzado a negociar un acuerdo de sólo un asunto. En este caso es aconsejable involucrar al negociador líder en la etapa preparatoria, para que vea lo importante que es excluir los acuerdos de un solo asunto.

Es también importante que, durante la etapa de preparación para la negociación, se establezca cuál será la mejor alternativa de no acordar (BATNA). Esto último ayuda a desarrollar demandas y criterios para posibles escenarios de solución.

La comunicación oportuna con todas las partes interesadas (ver el capítulo 2) puede ayudar a aumentar el nivel de confianza. Esto no sólo conduce a relaciones laborales positivas, sino que también ayuda a gestionar las expectativas. En el caso de intereses aparentemente opuestos, también ofrece la posibilidad de buscar soluciones en una etapa temprana con la parte afectada, los trabajadores y sus superiores inmediatos. Si su participación en el proceso de discusión ha sido posible en la fase preparatoria, y si los resultados son reconocibles para ellos, el resultado de la negociación también recibirá su respaldo.

De esta manera, estos son también sus resultados; el apoyo ya no tiene que ser "creado", pues ya está ahí. Si los organismos de representación (como los sindicatos y el comité de la empresa) participan en el proceso de la misma manera, resulta más fácil lograr los cambios deseados en la organización y, por lo tanto, también en el convenio colectivo de trabajo.

#### *Tómese el tiempo para hacer una verificación informal*

Es entonces el momento de sondear informalmente lo que están haciendo las otras partes en las negociaciones y cuál es el estado de ánimo de esas partes. ¿Su sensación sobre las posibles soluciones en estas negociaciones coincide con los sentimientos de los otros negociadores?

¿Cómo puede usted manejar sus expectativas? Podría ser posible organizar una reunión informal durante esta fase, con el objetivo de sondear cuáles son las posibilidades. Todas las partes se beneficiarán de un acuerdo que pueda ser presentado horizontalmente a la empresa y que sea fácil de defender.

Los sindicatos consultan sobre sus demandas y deseos a sus miembros antes de presentarlos a los empleadores. Si el empleador no traslada ninguna de sus expectativas, el representante del sindicato no tendrá nociones de cómo orientar las expectativas de su equipo, con lo cual el empleador puede verse confrontado con altas exigencias que nunca podrá cumplir. Una situación como ésta no es de interés de nadie, ni el empleador ni de los trabajadores.

La etapa preparatoria puede revelar que hay temas que requieren un análisis adicional. La delegación de negociación podrá decidir consultar a expertos y asesores en esta fase para llegar a las mejores soluciones. Es importante disponer de información al alcance de la mano y conocer todos los altos y bajos. Después de todo, esto se refiere no sólo al contenido, sino también al impacto que las soluciones tendrán en los intereses de las partes. Todo esto debe estar claro antes de que se inicien las negociaciones.

Puede ser ventajoso que se celebre una reunión preparatoria entre las partes que formarán parte de la negociación. El empleador puede invitar a los sindicatos a preparar ciertos asuntos en bloque. La ventaja aquí es que los sindicatos están bien informados y pueden ayudar a encontrar soluciones basadas en el interés común. Este tipo de preparación ayuda a que se encuentren soluciones beneficiosas para temas muy complejos, como, por ejemplo, las pensiones y los horarios de trabajo.

Por definición, en las negociaciones usted tiene que tratar con diferentes intereses y partes. Esto significa que como empleador usted no puede supervisar todos los aspectos de las negociaciones. Sin embargo, si usted dedica la atención a todos los puntos mencionados en la etapa de preparación, como empleador, puede obtener el control - o más control - sobre la dirección que tomen en las negociaciones.

## **Fase 2 Declaración inicial**

La apertura de la negociación real es muy importante para establecer el tono y el curso a seguir de las conversaciones. La declaración de apertura tiene el propósito de invitar, pero también debe dejar muy claro lo que está en juego. En tiempos difíciles se exige la mayor creatividad posible para ser justo a los intereses de todos. Si la preparación ha sido buena, ello le será de mucho uso en esta etapa. Puede resumir la preparación en un par de temas principales que luego se conviertan en el punto de partida para la negociación. Por ejemplo: "Lo que estamos tratando en estas negociaciones es...", seguido de tres o cuatro puntos principales que se abordan brevemente. Los puntos se mencionan en términos de interés y objetivos para las partes negociadoras.

La declaración inicial se puede probar con el diagrama de "hélice" presentado a continuación. Debe prestarse suficiente atención a los cuatro factores: ¿por qué, ¿quién, qué y cómo? Ver también Capítulo 7, Estilos preferidos.

Es muy importante que la declaración inicial también revele la inspiración, las intenciones y el sentir de la delegación de negociación. Su propia visión de las oportunidades que ofrecen estas negociaciones ayuda realmente a propagar la inspiración, y esto también puede crear un vínculo con los otros negociadores. El lenguaje corporal tiene un papel importante que desempeñar aquí: se debe adoptar una postura activa y abierta, por lo que se debe estar inclinado ligeramente hacia adelante en sentido a los otros negociadores.

Figura 9

### La hélice del por qué-quié-qué y cómo *Mostrar inspiración*



Los juicios de valor, las insinuaciones y las suposiciones no sirven como una buena invitación a las otras partes. Por el contrario, este tipo de comentarios suelen constituir una señal para afilar los cuchillos, y los efectos que esto puede tener sobre el avance de las negociaciones no deben subestimarse.

#### **Consejos sobre lo que debe contener la declaración inicial:**

- Defina claramente el problema y la situación;
- Sea claro y firme sobre sus intereses, pero flexible acerca las soluciones;
- Preste mucha atención a la otra parte/partes;
- Reconozca las realidades acerca del poder: demuestre entendimiento por el contexto en el que las partes operan;
- Permita que la inspiración, intención y emociones tengan voz en la negociación;
- Mencione las metas mayores, como el resultado, el compromiso y los pasos a seguir;
- Sepa por qué usted está entrando en las negociaciones.

Y no se olvide de dejar en claro y de antemano una regla básica e importante:

*“Durante las negociaciones, todo puede ser retirado hasta el momento en el que se logre el acuerdo real”.*

Esta regla es muy importante porque crea la posibilidad de hablar libremente durante todo el proceso y de llevar a cabo una sesión de lluvia de ideas sobre soluciones que sirvan al interés de todos. Para llegar a un acuerdo final, debería ser posible reconsiderar las soluciones anteriores por subtema, precisamente a la luz de los progresos realizados.

### Fase 3 Exploración

#### *Tenga una mente abierta*

La tercera fase del proceso de negociación es la fase de exploración, en la que hacemos que el campo de negociación sea lo más grande posible para asegurar un buen acuerdo global. Esto significa que todo lo que cada parte dice, ofrece oportunidades para hacer acuerdos beneficiosos para ambas partes. En la práctica esto puede resultar bastante complicado, ya que en ocasiones se llega a escuchar cosas del otro lado que preferiría no escuchar. Normalmente en estos casos se niega o incluso se desafía lo que usted ha oído, pero se sugiere que no lo haga pues estamos en una fase de reflexión o de lluvia de ideas y, la lluvia de ideas puede detenerse en el momento que se inicie una discusión en esta fase. Es muy importante mantener una mente abierta en esta fase. Trate de averiguar no sólo lo que la otra parte quiere, pero en particular, donde están sus intereses. Busque idear tantas soluciones juntos como sea posible.

La fase de exploración algunas veces requiere un cambio total en la comunicación:

- Desde los puntos de vista hasta los intereses: busque los intereses debajo de los puntos de vista;
- Desde demandas hasta requerimientos: demuestre interés en lo que la otra parte quiere o necesita, y no en lo que no quiere;
- Desde juicios de valor hasta retroalimentación: no llegue con acusaciones, pero evidencie los problemas que está experimentando y pida ayuda a la otra parte para solucionarlos;
- Desde el pasado hasta el futuro: el futuro provee posibilidades para resolver los problemas, el pasado nos demuestra que es lo que no funciona;
- Desde desconfianza hasta la confianza: fomente la confianza;
- Desde el rechazo hasta la apreciación: Si no le debe nada a la otra parte, trate de encontrar algo en lo que pueda demostrar aprecio por la otra parte;
- Desde lo formal hasta lo informal: un enfoque excesivamente formal es a menudo percibido por la otra parte como falta de confianza, entonces no sea tan formal;
- No piense en términos de problemas sino en términos de posibilidad.

Las declaraciones iniciales a menudo revelan grandes diferencias en las listas de demandas de las partes en la negociación. La fase de exploración implica una investigación de las áreas donde las 'coaliciones' están a su alcance, y aquellas áreas para las cuales aún hay que encontrar un punto en común. Cuando ha habido suficiente exploración y el campo de juego es mayor, los temas de negociación se agrupan en temas principales, sobre los cuales se puede seguir negociando. Si es necesario, puede haber un intercambio de los temas principales con el fin de permanecer dentro del mismo marco.

#### *Colocar soluciones en un contexto más amplio: trabajar en un paquete*

Cuando los empleadores y trabajadores buscan conjuntamente los antecedentes a sus demandas opuestas, pueden llegar a soluciones creativas que sirvan al interés de ambas

partes. Esto conduce a una serie de soluciones separadas pero que tienen que estar vinculadas entre sí para ser negociadas hasta que se llegue al acuerdo al final de las conversaciones. Ver soluciones en un contexto más amplio crea posibilidades de trueque, intercambio y la eliminación recíproca de intereses en conflicto. Los sindicatos estarán más dispuestos a abandonar una petición de más tiempo libre si esto se contrapone a una buena política educativa o a una política para personas de la tercera edad, en la que los trabajadores reciban suficientes facilidades en sus horarios laborales. Dicho de otra manera, las soluciones que las partes han alcanzado conjuntamente, a menudo anulan las discrepancias.

#### **Fase 4 Enfoque**

Cuando se han establecido todos los temas de negociación y se ha definido el campo de juego, es hora de enfocarse en posibles acuerdos. Los márgenes de negociación suelen ser muy estrechos, y es aquí donde hay que encontrar una solución en base al agrupamiento de temas, el trueque o en el intercambio de temas. El agrupamiento no puede implicar que los temas estén excluidos de la discusión o estén ocultos, ya que esto puede conducir a la desconfianza, que es precisamente lo que hay que evitar.

El enfoque eficaz implica hacer una lista de una serie de temas:

- Verificar con todas las partes que la etapa de exploración tiene la amplitud suficiente;
- Indique la necesidad de llegar a un acuerdo en esta fase de la negociación;
- Trate de llegar a un acuerdo acorde con los criterios de sus objetivos;
- Considere el escenario de “qué pasa si...” y el escenario de “si tan sólo nosotros...”;
- Identifique las diferentes posibilidades y escenarios.

#### *Evitar sorpresas al final*

Todo este procedimiento de exploración y agrupamiento puede dar lugar a un acuerdo colectivo de trabajo que está muy lejos de lo que las partes podrían haber imaginado en la negociación preliminar. Por lo tanto, al final vale la pena llevar a cabo otro análisis con la otra parte del paquete de acuerdos. Por ejemplo, si un convenio colectivo de un año corre el riesgo de convertirse en uno de dos años, todo tipo de nuevos aspectos podrían desempeñar un papel, como el desarrollo de los costos voluntarios de jubilación anticipada/pensión, las decisiones tributarias y la transferencia de la prima.

Un convenio colectivo de trabajo de dos años también puede ofrecer margen para la incorporación de más asuntos inducidos por políticas en el paquete de acuerdos. Los directivos deben mantenerse al tanto de los progresos realizados en los acuerdos durante las negociaciones, a fin de evitar que se sorprendan con el resultado.

### *Tome su tiempo para llegar a una buena conclusión*

En la etapa del enfoque se recomienda hacer otro análisis cuidadoso a los diferentes intereses identificados en la etapa preparatoria. Trate de combatir la conciencia restringida. Evite terminar las negociaciones muy rápido con un paquete muy estrecho puesto que esto último sólo lo llevará a problemas a largo plazo.

## **Fase 5 Acuerdo**

La etapa del enfoque nos lleva a una visión del momento en el que el paquete de acuerdos toma forma. Para ello, se elabora una lista de los puntos específicos sobre los cuáles ya existe un acuerdo entre las partes. Luego de ello, es momento en el que todas las partes deben pronunciarse sobre si ellos son capaces y están dispuestos a ejecutar el acuerdo en base a la lista antes mencionada.

Antes de dar el veredicto, es importante verificar si los acuerdos van acordes al criterio siguiente:

- ¿El acuerdo encaja en el marco del mandato?
- ¿Encaja en la visión que se había desarrollado de antemano?
- ¿Está en línea con los objetivos pre-determinados (de fondo) y de relacionamiento?
- ¿Hay suficiente apoyo para este acuerdo (a largo plazo, también) entre todas las partes interesadas: ¿los empleados, el comité de trabajadores, el equipo directivo, la junta directiva y los sindicatos?

### *Las negociaciones no siempre conducen a un acuerdo*

Si las respuestas a las preguntas antes indicadas son afirmativas, las partes podrán llegar a un acuerdo. En la práctica, no se llega a un acuerdo en todos los casos. Las negociaciones pueden concluir con un resultado negociado o con una oferta final de una de las partes. A continuación, se presenta una visión general de las posibilidades:

- 1 *Oferta final:* No se ha llegado a un acuerdo. La parte que hace la oferta final no ve ninguna posibilidad de alcanzar un acuerdo y pone unilateralmente su oferta final sobre la mesa. Esta oferta final normalmente se presenta a la empresa de forma neutral o acompañada de una opinión negativa, ante ello la empresa puede aceptarla o rechazarla. Una vez que la oferta final está sobre la mesa, no se pueden hacer concesiones adicionales sobre otros asuntos de fondo, de lo contrario la oferta final no será tomada en serio la próxima vez que se haga.
- 2 *Resultado negociado:* Los negociadores han llegado conjuntamente a un resultado final. Este resultado no le corresponde enteramente al Directorio, pero es lo suficientemente satisfactorio a su entender; por tanto, usualmente se refiere a ello como un resultado alcanzado por ambas partes. El resultado negociado puede ser presentado a la empresa de forma neutral o acompañada por una opinión positiva.

- 3 *Acuerdo de principio*: Un acuerdo de principio es un acuerdo que, a juicio de los negociadores, encaja con el mandato predeterminado. Un acuerdo de principio es, por definición, presentado a los trabajadores con una posición positiva, y es defendido por los negociadores. Normalmente es (aunque no siempre) la garantía de una conclusión exitosa de las negociaciones.

El estado del acuerdo es muy importante para la forma en que la que se recibe el acuerdo, por lo que dicho estado debe ser explícito porque, posteriormente, puede que las partes opten por darle preferencia a su BATNA.

#### **El checklist del acuerdo:**

- ¿Están los intereses de todas las partes interesadas en el acuerdo?
- ¿Se ha redactado el acuerdo en su totalidad?
- ¿Se han resuelto los asuntos posteriores? (Calendario, asignación de tareas, implementación)
- ¿Está claramente indicado cómo se deben resolver los puntos pendientes?
- ¿Cómo se presenta el acuerdo y cómo se comunica a los trabajadores?
- ¿Puede este acuerdo contar con suficiente apoyo?

#### *Reunir todos los detalles del acuerdo en papel*

Con la euforia de haber llegado a un acuerdo, a menudo hay menos voluntad de establecer los detalles del acuerdo en papel. Sin embargo, esto es una necesidad. Con demasiada frecuencia resulta que, después del acontecimiento, hay áreas en las que las opiniones de las partes no coinciden después de todo, y esto puede dar lugar a muchos problemas y molestias que pueden evitarse si el texto del acuerdo es redactado de inmediato, leído y aprobado por todas las partes interesadas.

Uno de los puntos a los que hay que prestar atención es la inclusión de fechas y plazos, por ejemplo, las fechas en que entran en vigor los diversos cambios en el convenio colectivo de trabajo y los plazos en los que, por ejemplo, deben completarse las evaluaciones para ejecutar el acuerdo. Al desechar elementos, también pueden hacerse acuerdos (conjuntamente o no) sobre la comunicación a terceros, incluida la prensa. También es importante que las partes se informen mutuamente cuando se consulta a los trabajadores y a la dirección.

### **Fase 6 Evaluación**

La evaluación pasa por todo el proceso, desde la fase 1 a la fase 5. Se hace un examen, por fase, de la forma en que se desarrolló el contenido de las conversaciones, sus aspectos procesales y asuntos acerca del relacionamiento. ¿Hemos hecho lo que habíamos planeado hacer? ¿Cuáles fueron los puntos fuertes y qué puntos están abiertos a la mejora? Después de una lista inicial de experiencias dentro de la propia delegación de los negociadores, es aconsejable que el proceso de negociación también sea evaluado con las otras partes en

las negociaciones. Nuestras experiencias haciendo esto es muy positiva, ya que una actitud abierta demuestra en la práctica ser apreciada por todas las partes.

### **En conclusión**

El proceso de negociación es un ciclo continuo que comienza con la fase del desarrollo de una visión. En esta fase preparatoria tres aspectos requieren considerable atención: el aspecto del relacionamiento (la relación entre las partes), los intereses (que se esconden detrás de los puntos de vista) y las opciones sobre las cuáles se deben buscar soluciones.

Una vez que una opinión se ha formado, las negociaciones reales comienzan con una declaración inicial de ambos lados, después de lo cual vienen las fases de exploración y concentración. Esto eventualmente se traduce en un paquete de acuerdos que es apoyado por todas las partes interesadas; es decir, los trabajadores y/o los mandantes. Otra fase importante es la fase de evaluación, ya que aquí se hace una evaluación de las negociaciones en cuanto a contenido, aspectos procesales y la relación entre las partes. Esto también constituye el prelude para una nueva ronda de conversaciones.

## **6 Comunicación efectiva: un requisito para tener un diálogo genuino**

### **6.1 La importancia de la comunicación**

Una de las herramientas más importantes para los negociadores es la comunicación.

El tono y el estilo de la comunicación contribuyen a la atmósfera: es diferente un ambiente de pelea, de un ambiente defensivo o de un ambiente en el que las partes son abiertas y francas sobre cuáles son sus intereses. Para cada estrategia existe un estilo de comunicación.

Un estilo está dirigido principalmente a mantener buenas relaciones (cuestionar, solicitar y evitar conflicto), mientras que otro se centra solamente en el contenido (coactivo, agresivo). Una mayor comprensión de la comunicación y formas de comunicarse eficazmente puede mejorar considerablemente un proceso de negociación.

Líneas abajo, se dan algunos ejemplos sobre los tipos de conducta asociados a los distintos tipos de comunicación.

#### *De indulgencia y evasión:*

- Explorar el asunto una y otra vez;
- No comparando los diferentes intereses, ni planteándolos para el debate;
- Sumisión;
- No dar ningún *feedback*;
- Sólo haciendo juicios de valor positivos.

#### *Explorando:*

- Constantemente preguntando por qué algo es importante para la otra parte, y buscando maneras y áreas en las que estos intereses coincidan con los propios intereses;
- Citando áreas en las que hay acuerdo y desacuerdos, y participando en un debate sobre éstas últimas;
- Mostrando comprensión y pidiendo comprensión;
- Dando *feedback*.

#### *Confrontando ideas:*

- Pedir comprensión por los propios intereses;
- Expresar abierta y claramente sus propias posibilidades y limitaciones;
- Resumir los puntos en acuerdo y los conflictos de interés sin juicios de valor.

#### *Dar pelea:*

- Hacer insinuaciones y desacreditar a la otra parte;
- Hacer un juicio de valor negativo (por ejemplo, sobre los antecedentes de alguien);
- Hacer ataques personales (por ejemplo, acusar a alguien de mentir);
- Sólo citando el lado negativo de la otra parte.

Se llama diálogo creativo al estilo de comunicación que va con explorar y confrontar ideas. A fin de evitar las negociaciones que conducen a monólogos separados en ambos lados de la mesa, los negociadores necesitan habilidades de comunicación para plantear asuntos sin imponerlos o venderlos a la otra parte, así como la habilidad para poder ponerse en el lugar de la otra parte y reconocer sus intereses.

## **6.2 Comunicación eficaz e ineficaz**

Si falta comunicación eficaz, las negociaciones simplemente adoptarán una dinámica negativa.

Si los negociadores reaccionan entre ellos mismos, puede originar que los comentarios que hagan se vuelvan más duros y agresivos. Si el negociador abre con una declaración agresiva, va a provocar una reacción vehemente de la otra parte. Con una apertura tranquila y pacífica, en la que también pida comprensión de sus propios intereses, puede crear respeto y confianza

en la otra parte, con lo cual éste se sentirá más o menos obligado a abandonar cualquier petición irrazonable que pueda haber pensado.

Si se observa una reacción de la otra parte, el negociador puede actuar inmediatamente usando su propia línea de pensamiento, o preguntarse qué ha provocado esta reacción: ¿hasta qué punto es el propio negociador la causa de esta reacción?

#### *Seguir la línea de pensamiento de la otra parte*

El negociador que sólo sigue su propia línea de pensamiento presenta su propia opinión y plantea preguntas sobre temas que él mismo quiere discutir. Cuando la tensión aumenta, fácilmente dejará escapar juicios de valor y suposiciones sobre el otro negociador (el argumento "tu quoque / you too argument"). Este tipo de negociador podría empezar a fijarse en la ropa, el peinado y los modales de la otra parte, y dejarse influenciar por éstos. El efecto de esta actitud sobre las negociaciones es absolutamente negativo.

Por el contrario, el negociador puede optar por seguir la línea de pensamiento de la otra parte. En este caso, él se adapta a su interlocutor. Este tipo de negociador, tiene claro su propio punto de vista pero también se preocupa por entender el mensaje de la otra parte, por lo que suele continuar haciendo preguntas hasta asegurarse que los intereses estén claros. El efecto en la negociación es positivo.

Figura 10

#### Dos trenes de pensamiento



##### PROPIO TREN DE PENSAMIENTO:

- Dando información
- Explicando su visión en gran detalle
- Declaración inicial
- Reflexión emocional

##### TREN DE PENSAMIENTO DE LA OTRA PARTE:

- Escuchando
- Arreglando
- Resumiendo
- Probando
- Preguntando continuamente

- Juicio de valor
- Presuposición/prejuicios
- Preguntas sugestivas

Un buen negociador es experto en presentar y hacer entender su propia opinión además de seguir la línea de pensamiento de la otra parte.

Este negociador, se asegura de que toda la información necesaria esté sobre la mesa para mantener la relación en un nivel óptimo, familiarizarse con los intereses de la otra parte, y explorar posibles vías de solución. Esto origina que las partes tengan el mismo enfoque y por tanto, estar en un ambiente de confianza y respeto. Existe un claro interés y comprensión de la opinión e intereses de cada uno.

Demasiado enfoque en la propia línea de pensamiento puede conducir a una sensación de 'forzar' al otro lado (ver Figura 5). Fomentar es el método en el cual el negociador se concentra más en el modo de pensar de la otra parte. Al plantear preguntas abiertas como negociador, se puede ayudar a la otra parte a comprender mejor todos los intereses en juego y el posible carácter colectivo de estos intereses.

### 6.3 Cuatro niveles de comunicación

La comunicación se desarrolla siempre en cuatro niveles: los temas de fondo, procedimiento, relación y sentimiento (ver figura 11).

Para muchos negociadores, lo que más importa es el resultado de las conversaciones, lo que significa una actitud que las sitúa al nivel de los temas sustanciales y los procedimientos: acuerdos, agenda, reparto de tiempo y presentación de informes. Reciben mucha menos atención los aspectos relacionados con el proceso, la comunicación entre las partes y los sentimientos derivados de las conversaciones. En la práctica el 95% del tiempo, la comunicación es impulsada por los temas de fondo, y el 5% del tiempo está vinculado al relacionamiento.

Figura 11



*La comunicación también implica un intercambio de sentimientos*

La primera regla para las negociaciones constructivas concierne sobre todo a la relación. ¡Hay que fomentar la confianza!

Un resultado negociado resulta mejor en la medida que la negociación adquiere cada vez más las características de una buena discusión. Una buena discusión es un intercambio rítmico entre hablar y escuchar, por el cual las personas que hablan entre sí están interesadas en la contribución de cada uno y dan a cada uno la oportunidad de tener un cuadro completo antes de formar una opinión.

Esto también implica un intercambio de sentimientos. Los negociadores también pueden entrenarse para reaccionar ante las expresiones a nivel emocional. Después de todo, si la discusión se estanca a nivel emocional, no tiene sentido llevarla a nivel sustantivo. Primero tienes que despejar el aire, por ejemplo, haciendo la pregunta siguiente: ¿aun estás irritado? ¿Qué es exactamente lo que te está molestando?

### **Ejemplo:**

El líder del sindicato (en tono sugestivo): “Lo siento, pero esta es la segunda vez que usted no mantiene los acuerdos que escribimos en las cláusulas”.

La reacción del empleador (en diferentes niveles):

- *Nivel sustantivo:* “Haremos lo que podamos para mirar los acuerdos lo antes posible. Estamos haciendo todo para prevenir que esto no suceda en el futuro”
- *Nivel procedimental:* “Primero, quisiera decirle cual es el antecedente de esta situación. Luego, me gustaría discutir con usted los problemas que la situación puede causarle y la manera en la que podemos resolver estos problemas. ¿Está de acuerdo con esto?”
- *Nivel de relacionamiento:* “Entonces lo que estás diciendo es que ¿has entrado en conversaciones con otros negociadores?”
- *Nivel emocional:* “Tengo el presentimiento que estás aún algo enojado por el tema, o me parece que los problemas que te causamos fueron bastante fastidiosos”.

### *Estar atento al lenguaje corporal*

Una ayuda importante para percibir e interpretar lo que alguien quiere decir es a través del lenguaje corporal. El comportamiento no verbal también proporciona información, especialmente sobre los aspectos emocionales y de relacionamiento. Por ejemplo, la forma en que alguien está sentado en la mesa puede ser un indicador de sus sentimientos acerca de las negociaciones. El negociador atento al otro lado de la mesa notará esto y hará algo al respecto.

Si desea construir una base de confianza, es importante no sólo estar en armonía con la otra parte, sino también expresar sus propias experiencias y sentimientos, obviamente en la medida en que esto puede ser útil para las negociaciones.

### *Comunicar en igualdad de condiciones*

Las negociaciones también requieren una comunicación madura; una discusión como socios bajo las mismas condiciones.

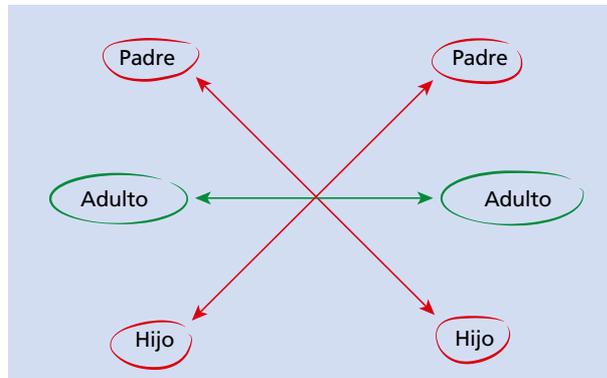
A menudo los negociadores pueden adoptar una posición de superioridad o de subordinación, y ambas actitudes provocan tensiones entre ellos. La teoría del análisis transaccional cita tres posibles reacciones, que corresponden a las reacciones de un padre, un niño o un adulto.

En una actitud de superioridad el negociador se presentará como superior, mientras que, en una posición de subordinación, sentirá ser la víctima. El interlocutor estará entonces inclinado a reaccionar como un padre y dirigirse a la otra parte en términos de amonestación, u optar por el papel del niño/víctima y comenzar a regañar, contexto en el cual no habrá una discusión madura.

Los negociadores pueden aterrizar en esta situación cuando (a menudo inconscientemente) utilizan juicios de valor y prejuicios. La otra parte siente esto como menosprecio, condescendencia y reaccionará a ese nivel (sentimiento, presión sobre la relación). Entonces o bien le darán a la otra parte una llamada de atención o, va a reaccionar como un niño en berrinche: " De todos modos, no puedo hacer nada al respecto". La negociación ni siquiera se aborda en esta etapa pues lo que está en juego es la relación. La única manera efectiva de reaccionar es buscando la comunicación madura entre interlocutores en igualdad de condiciones.

Figura 12

#### Diagrama del análisis transaccional



#### 6.4 Dando y recibiendo feedback

En la medida que la negociación va avanzando, las partes se dan mutuo *feedback* o retroalimentación para hacerse partícipes de sus sentimientos. El truco es hacerlo de una manera constructiva y confrontando ideas.

La retroalimentación sólo es efectiva si la otra parte puede hacer algo con ella y si la relación entre el que da y el que recibe permanece intacta. Si no hay suficiente confianza entre los interlocutores, es difícil dar y recibir retroalimentación.

A modo de ejemplo, si el otro negociador se presenta, por enésima vez, con diez minutos de retraso, la otra parte podría reaccionar de varias maneras:

- 1 Has llegado diez minutos tarde. Esto interrumpe la reunión y estoy harto de eso;
- 2 Evidentemente no puedes llegar a tiempo;
- 3 Claramente estar a tiempo no te interesa;
- 4 No eres muy bueno organizando tu tiempo. ¿Podrías asegurarte de mantener un ojo en el reloj?

Intrínsecamente todos los comentarios se refieren a llegar tarde, pero tienen efectos diferentes sobre la parte en cuestión. Si alguien llega tarde en una ocasión, no espera que inmediatamente se le juzgue sobre sus habilidades (2), su actitud (3) o su identidad (4). Tales reacciones aparecen como un juicio de valor de la persona en vez de una conducta aparente. La crítica dirigida al individuo provoca considerable irritación y hace, literalmente, la discusión más personal. Este tipo de comentarios será en muchos casos contraproducente.

La pregunta es, ¿cómo damos rienda suelta a nuestra frustración u otros sentimientos negativos acerca de las negociaciones, sin que altere el buen curso de la negociación? El factor más importante a la hora de dar *feedback* es que nosotros mismos asumamos que tenemos ese sentimiento, y que el problema, por lo tanto, también radica en nosotros. A pesar de haber otras personas, el problema no se supera haciendo reproches a otros (el argumento "*tu quoque/you too argument*"). Dar *feedback* comienza con nosotros mismos y tiene la forma de "dar un mensaje".

Figura 13

### Diagrama de *feedback*



Cuando usted hace esto, deberá seguir los siguientes pasos:

- Describa el comportamiento que observa (sin juicios de valor);
- Describa los efectos que usted ha observado (sin juicios de valor);
- Describa sus propios sentimientos al respecto;
- Juntos, busquen una solución.

El arte de dar retroalimentación o *feedback* es que usted mantenga el mensaje y no señale a la otra parte. Esto se aplica no sólo en la comunicación en la mesa de negociaciones, sino en todo momento, y por lo tanto también antes, durante y después de las negociaciones. Del mismo modo, aplica también cuando usted se comunica con gerentes, trabajadores y terceros. Asegúrese de comunicarse de manera transparente, honesta, respetuosa y apropiada, de esta manera usted se mostrará a sí mismo como un empleador de confianza y por lo tanto también un socio de confianza en las negociaciones.

## 7 Estilos preferidos: construir equipos y construir puentes (team building and bridge building)

### 7.1 El negociador como factor de éxito

En el proceso de negociación, son los propios negociadores el gran factor de éxito. La interacción entre los negociadores tiene una influencia considerable en el resultado final. Por ello, promovemos las buenas relaciones pues ellas generan la confianza mutua y, la confianza es la base para un diálogo creativo sobre posibles soluciones.

Cada individuo tiene su propio estilo personal que caracteriza la forma en la que trata y trabaja con otros, y ello también aplica al proceso de negociación. Existen diferentes estilos y conductas dentro y fuera de las delegaciones de negociación. Si el estilo de negociación en un lado de la mesa es acorde con el estilo del otro lado, las negociaciones serán más suaves y tendrán mejor efecto mientras que, si los estilos no encajan, o peor aún chocan, las negociaciones se convierten en algo bastante incómodo.

Sin embargo, el hecho que los negociadores no se lleven bien jamás deberá ser razón para interrumpir las conversaciones. Para resolver este problema, es importante tener una noción de los estilos de preferencia de las partes pues mejorará la comprensión mutua.

Si está claro por adelantado que una parte en las negociaciones quiere hacer el trabajo de forma rápida y decisiva, no se espera que la otra le entregue informes voluminosos sin un resumen conciso. Sobre la base de esa visión, se pueden construir puentes entre los negociadores.

#### *Cuatro preferencias de comportamiento*

Nuestra práctica revela que las preferencias de comportamiento se subdividen en cuatro estilos principales. Esta subdivisión se basa en el método *LIFO 1*. Dos de ellos están orientados

a la relación: el visionario y el integrador se centran principalmente en las personas y lo que quieren lograr a largo plazo. Consideran que es importante que las negociaciones se lleven a cabo en un ambiente agradable y armonioso. Las otras dos preferencias están más orientadas a las tareas: el hacedor y el pensador tienen una tarea que cumplir y ponen mucho énfasis en el resultado.

Las cuatro preferencias se explican con mayor detalle a continuación. En la realidad, esta clasificación es una distinción que no es tan negra y blanca como parece, ya que cada individuo tiene más de un estilo de comportamiento y despliega un estilo particular según el contexto (por ambiente, por profesión, por otras personas, etc.).

## **1 El hacedor**

La palabra clave en el estilo "hacedor" es la acción. Quiere ser visto como una persona activa y competente. En caso de incertidumbre recurre a hacer actividades como una forma de darse algo a sí mismo para seguir. Sus preguntas características son: ¿cuáles son las posibilidades, ¿qué es lo que produce y es emocionante? La pregunta principal del hacedor se puede resumir en: ¿qué?

Si usted quiere que algo suceda en las negociaciones, en opinión del hacedor, usted necesita hacerlo por usted mismo: en otras palabras, tomar el timón y convencer a otros. El hacedor quiere controlar el proceso, y no deja que los temas sean tratados fácilmente a través de otras personas. Su conducta puede caer en la dominación, y es entonces cuando a veces se puede capturar al hacedor haciendo comentarios como "Déjame explicarte una vez más".

Los hacedores suelen reconocer que les gustaría tener un poco más de paciencia en las situaciones de negociación. La rapidez con que ellos ven las situaciones complejas tiene la desventaja que las soluciones (excesivamente) rápidas se diseñan en una fase en que las partes están lejos de estar listas para las soluciones, porque el campo de juego (cuadro de intereses) debe ser primero explorado.

## **2 El pensador**

La palabra clave en el estilo "pensador" es la razonabilidad. Le gustaría ser visto como una persona objetiva y racional por lo que su respuesta a la incertidumbre es la estructura. La pregunta principal del pensador puede resumirse en: ¿cómo?

En las situaciones de negociación, él quiere conocer las entradas y salidas de todas las cuestiones y también si aún quedan alternativas. Luego trabaja en un plan paso a paso, con una asignación detallada del trabajo (quién hace qué, cuándo y dónde). Su premisa básica es: mantener lo que tienes.

El pensador tiende a hacer una contribución estructurada, penetrante, de investigación y analítica que familiariza a las partes con el fondo de las conversaciones. Actúa con prudencia, de una manera muy considerada, y se alegra de avanzar basándose en los resultados obtenidos en el pasado, con el menor esfuerzo posible.

El comportamiento del pensador se vuelve menos productivo si él se acerca a las nuevas ideas con un "sí, pero" de antemano. En su deseo de retener, rechaza nuevos caminos para soluciones con argumentos muy inteligentes y detallados. Al hacerlo, se hunde en argumentos contrarios que van en la línea de "la investigación ha demostrado que esto no es práctico".

### **3 El visionario**

El concepto clave para el estilo "visionario" es darles forma a las ideas. Sus preguntas características son: ¿Cómo es esto útil?; ¿Es esto lo mejor para todos?; ¿Es razonable y justo? Y, ¿por qué estamos haciendo esto? La pregunta principal para el visionario puede ser resumida en: ¿por qué?

El visionario busca luchar por lo que es bueno y malo en base a una visión orgullosa. Desde esta perspectiva, él le da apoyo a las negociaciones y a las partes que forman parte de ellas. Si bajo este estilo, el negociador se frustra, su estilo será contraproducente. El visionario quiere obtener y mantener claridad sobre la razón por la cual estamos negociando y el interés general que las conversaciones deben contener para contribuir. El visionario, al ser impulsado por ello, se enfoca en encontrar cuáles son los intereses en juego y busca vincular los intereses de la empresa con las políticas de recursos humanos y los acuerdos que se concretan en el convenio colectivo de trabajo.

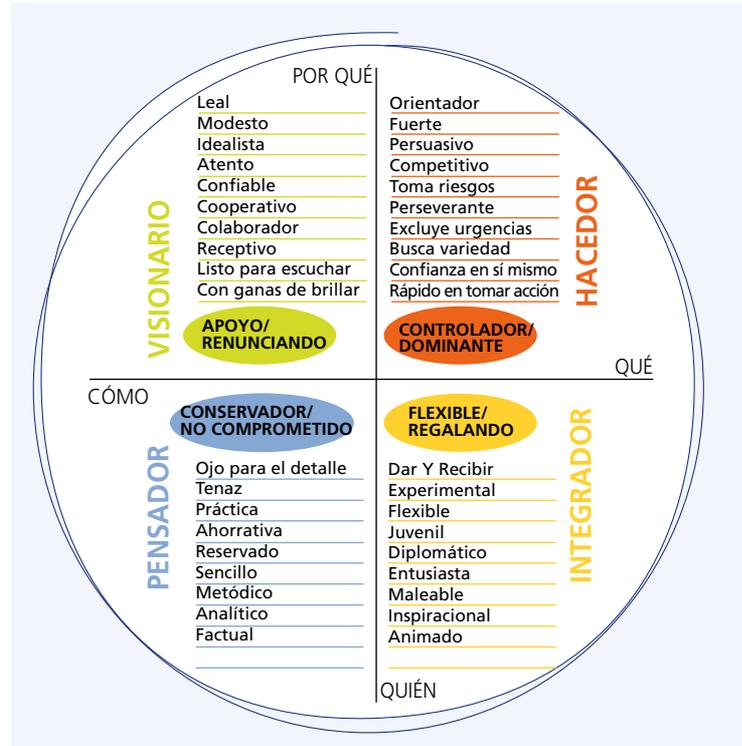
### **4 El integrador**

La palabra clave para el estilo "integrador" es la armonía. En este estilo, el negociador busca ser visto como una persona agradable y llevarse bien con todos los involucrados. Las preguntas características son: ¿qué es lo que tenemos en común y cuáles son nuestras diferencias?; ¿qué es lo que la otra parte piensa de ello?; ¿Cómo podemos conseguir que esto pueda ser aceptado por la otra parte? La pregunta principal del integrador es: ¿quién?

Su enfoque se basa en moverse con los demás. Dado que el integrador entiende qué es lo que está en juego para ambas partes, puede prevenir y resolver conflictos. El enfoque del integrador tiene como objetivo asegurar que todas las partes en la mesa vean que sus intereses son atendidos. Enfocarse en los intereses comunes hace que el integrador se acomode cuando se trate de buscar soluciones, pero, siempre y cuando el interés común se cumpla. Sin embargo, su estilo se vuelve contraproducente en el momento en que se delata y acepta resultados que le resultan desventajosos.

Figura 14

Cuatro tipos de comportamiento



**7.2 Asignación efectiva de funciones y tareas en la delegación de negociación**

Una comprensión de los estilos favoritos ayuda en la comprensión del comportamiento preferido (y por lo tanto en algunas necesidades) de los negociadores al otro lado de la mesa. También es útil cuando se trata de distribuir los roles dentro de su propia delegación de negociación y ayuda a comprender la dinámica de su propio equipo.

En una situación ideal, cada delegación de negociación está compuesta por miembros que se complementen mutuamente; no obstante, en la práctica esto no es siempre posible.

En la negociación es importante prestar atención a los cuatro estilos de comportamiento (hacer, pensar, visualizar e integrar), o a las preguntas: qué, cómo, por qué y quién. La práctica demuestra que muchos empleadores tienden a estar concentrados en la tarea, es decir, se concentran más en el «qué» y menos en el «quién», «cómo» y «por qué».

Ésta contribución está dirigida a la continuidad de la empresa pues los acuerdos tienen que ofrecer un valor añadido a ella. Sin embargo, para hacer un trato en el que todos puedan estar satisfechos, también hay que prestar atención a la relación entre las partes, o al factor humano.

#### *La negociación requiere de trabajo en equipo*

El proceso de negociación se basa en el buen trabajo en equipo. Cada negociador tiene su propia habilidad y cualidad, dando lugar a sinergias que se forman dentro del equipo, siempre que haya claridad dentro de la delegación sobre el papel y la tarea de cada uno.

Se recomienda que esta división de tareas también se plantee durante la etapa de preparación. Una clara asignación de tareas entre los miembros del equipo negociador promueve la cooperación, porque se puede aprovechar al máximo las fortalezas de cada persona y se puede crear una buena mezcla entre el fondo y el proceso. Por ejemplo, debe quedar claro quién es el líder de la delegación. Es desastroso que los miembros de su propia delegación lo contradigan durante las conversaciones, por lo que es importante que todo el equipo desarrolle una visión común de antemano. Es cierto que los diferentes miembros de la delegación pueden hablar de temas de fondo por separado, pero es el líder quien siempre tiene la última palabra. La asignación de roles bien definida crea claridad (con respecto a las partes al otro lado de la mesa también) y, por lo tanto, ayuda a crear confianza.

#### *Dividir las tareas*

Además del líder de la negociación, es importante también nombrar un «observador del proceso», cuyo trabajo consiste en observar el progreso de las negociaciones y vigilar la atmósfera. Eso involucra a esta persona mirando los avances del proceso y examinando cómo las partes están lidiando con él. Este miembro de la delegación necesita una especie de antena para detectar casos de resistencia entre las otras partes, y por lo tanto será alguien del estilo integrador o visionario.

También puede ser útil asignar ciertos temas a determinados miembros de la delegación, de acuerdo con quién está más a gusto en tal o cual campo. Otra táctica que demuestra funcionar bien es la inclusión de los directores de línea en la delegación, con el fin de poder probar de inmediato ciertas soluciones.

Durante los aplazamientos de la negociación, el cambiar papeles brevemente puede ser de ayuda. Se puede aprovechar un aplazamiento para evaluar el proceso. En esta etapa puede ser de ayuda nombrar brevemente a uno de los otros miembros de la delegación - preferiblemente uno del estilo visionario o integrador - al puesto de líder, y luego hablar primero de cómo se está llevando a cabo el proceso antes de continuar para discutir sobre el fondo de las negociaciones.

También deben hacerse acuerdos en el seno de la delegación sobre la actitud y el comportamiento que deben adoptarse frente a todas las partes. Esto no implica ensayar como para una obra de teatro, pero es importante que los miembros de la delegación estén al tanto de las opiniones de sus compañeros negociadores al otro lado de la mesa. Cualquier prejuicio o idea preconcebida tarde o temprano conduce a errores lo que puede dar lugar a una atmósfera de críticas, a expensas no sólo de la confianza mutua, sino también de la creatividad deseada en el proceso de negociación. Además de ello, se debe pensar en la forma de la mesa de negociaciones; una mesa ovalada es la forma ideal porque todos están a la vista (los otros negociadores y los miembros de su propia delegación).

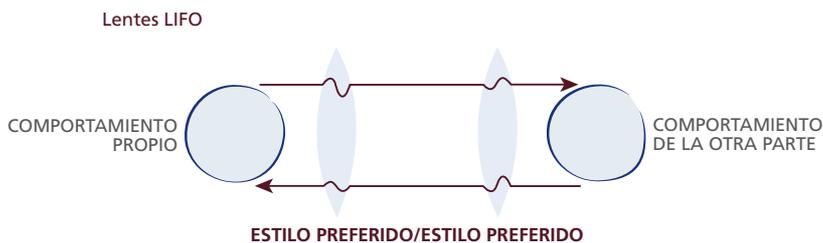
### **Comunicación efectiva y lentes LIFO (*last in first out* – lo último que entra es lo primero que sale)**

Su propio estilo determina (en gran medida) la forma en que se percibe el comportamiento de sus interlocutores, y posteriormente también la reacción a ese comportamiento. Esto se aplica naturalmente a ambas partes (ver Figura 10, modelo de acción y reacción). Por lo tanto, podríamos hablar de un 'lente LIFO' en ambos lados.

Un "hacedor" percibe e interpreta el comportamiento de un integrador de manera distinta a cómo reaccionaría a la conducta de alguien con el mismo estilo de hacedor. Esto puede conducir a tensiones en situaciones donde hay (considerable) presión. El hacedor puede percibir que la conducta del tipo integrador es desenfocada, laboriosa y "despreocupada", mientras que desde el punto de vista del estilo integrador, esto es precisamente lo que se requiere para actuar con flexibilidad y para mantenerse alerta sobre si la atmósfera continúa siendo propicia y sobre cómo se sienten las personas.

Una comunicación eficaz requiere que ambos socios en la negociación sean conscientes de su propio estilo, puedan reconocer el estilo de la otra parte y tener en cuenta esto en su interpretación del comportamiento de cada uno.

Figura 15



## 8 ¿Qué hacer ante una situación difícil durante la negociación?

Las negociaciones pueden ser o llegar a ser muy difíciles, y hay muchos ejemplos de cómo esto puede suceder. Una delegación puede hacer las cosas muy difíciles para el otro, pero las cuestiones en disputa no siempre son negativas. Después de todo, una "disputa constructiva" produce algo bueno al final si los involucrados ponen un enfoque constructivo sobre los temas en cuestión.

Muchos conflictos comienzan con la resistencia entre las otras partes. La resistencia es una forma de reticencia, que a menudo se expresa indirectamente - en forma de lenguaje corporal, comentarios incisivos o una broma con un matiz particular. La resistencia se desencadena en todo tipo de formas, por ejemplo, como una reacción a lo que ha dicho el líder de la delegación del empleador.

Lidiar con la resistencia requiere gastar una gran cantidad de energía, pero es importante hacer algo al respecto si se quiere el progreso en las negociaciones. Mira lo que salió mal y lo que hizo que la otra parte se enfadara. Trate de averiguar cuál fue la fuente de la emoción. Es importante ser claro sobre cuál fue la causa, ya que la resistencia puede convertirse en un conflicto y escalar más y más. La gestión de conflictos tiene una prioridad más alta que los progresos realizados sobre las cuestiones de fondo.

### 8.1 Lidiando con casos de resistencia

*Si detecta resistencia, actúe de la manera siguiente:*

#### 1 **Adopte una vista de helicóptero sobre las cosas**

Distánciese de la situación, adoptando una "vista de helicóptero" del conflicto. ¿Cuál es la razón de la resistencia? Trate de entender lo que usted mismo ha contribuido a esta situación y lo que la otra parte ha contribuido. Mire la situación sin hacer juicios.

#### 2 **Póngase en la situación de la otra parte**

Nada de esto ayuda: Negar, admitir que la otra parte tiene razón o presentar argumentos en contra. Lo único que cuenta es la comprensión, escuchar y mostrar respeto por los argumentos de la otra parte. Trate de entender la situación desde su punto de vista. Póngase en sus zapatos. Si es necesario, anote los puntos en cuestión de manera clara y ordenada en una pizarra.

### 3 **Coloque el problema en un contexto más amplio**

Viendo la situación desde un punto de vista diferente, aparecen nuevas posibilidades para resolver el problema. Por lo tanto, pregunte acerca de los intereses subyacentes con el mayor detalle posible.

### 4 **Construya un puente**

Aliente a la otra parte desarrollar más sus ideas en las negociaciones: ¿Cuál es su punto de vista, qué intereses tiene? Ofrezca posibilidades que podrían ayudar a la otra parte a lograr un buen acuerdo, pero no lo entregue todo - ni siquiera en una situación difícil en la que la otra parte esté amenazando con hacer una huelga, por ejemplo. Siga hablando principalmente a nivel de relacionamiento y emocional. Después de todo, la mayoría de las disputas se resuelven en este nivel. Si resuelve el problema concediendo el fondo, también perderá el respeto de la otra parte y dará la impresión que se puede ganar más. La relación tendrá que ser reparada de sobremano para que pueda ser posible lograr una cooperación constructiva nuevamente. El objetivo es encontrar soluciones que tengan algo para todas las partes. Un negociador que ignora sus propios intereses pierde su credibilidad.

#### *¿Qué hacer ante un ataque inesperado?*

A veces usted podrá ser atacado de la nada. No tendrá idea de lo que salió mal o de lo que dijo que pudo haber estado fuera de lugar. En una situación como ésta, usted puede reformular sus sentimientos en un "Yo envío un mensaje". Al hacerlo, es muy importante que permanezca tranquilo. Reduzca la tensión poniéndose en la onda de discusión de su compañero. Pregunte qué sucedió y cuál fue la causa, hasta que la otra parte se haya calmado de nuevo. Cualquier opinión o argumento que pueda pronunciar sólo alimentará más el fuego. Tómese el tiempo para reducir la tensión. Lo más importante es que la otra parte esté lista y dispuesta a escucharlo otra vez. Permanezca paciente cuando intente encontrar soluciones junto a su compañero negociador.

## 8.2 **Ejercicios de relajación**

En ocasiones, las negociaciones duran tanto y la atmósfera se pone tan tensa que es difícil seguir pensando con claridad. Muchos negociadores saben algo sobre esto. Las situaciones incómodas inevitablemente implican estrés. Las situaciones que desperdician energía son, por ejemplo, luchas por el poder, discusiones, pensamientos negativos, sentimientos de culpa y continuar presionando cuando la otra parte retira su responsabilidad en el proceso. Sólo manteniendo la calma interior y bloqueando factores que producen gasto de energía será posible progresar en todas las fases del proceso de negociación y examinar las consecuencias de las propuestas y acuerdos.

Una técnica que puede ser muy útil en este respecto es "Aikido", un método japonés diseñado para ayudar al individuo a mantenerse muy alerta, pero libre de estrés. Los principios

de Aikido pueden ser aplicados sin que la otra parte sea necesariamente consciente de ello. La esencia del método del Aikido es que la atención se centra en el punto medio del cuerpo, un punto de tres dedos de ancho por debajo del ombligo. Desde este punto medio, una energía interminable fluye a todo el cuerpo. Un discípulo Aikido aprende a concentrarse en su punto medio, y cuanto más lo hace, más le fluye la energía. Aikido significa "el camino hacia la energía en armonía".

Para los niños pequeños es una cuestión natural, pero mientras crecemos las personas pierden el contacto con su centro. El efecto es un mal balance entre el cuerpo y la cabeza. Cualquiera que practique la atención centrada en el punto medio se vuelve más seguro de sí mismo y alcanza un mejor equilibrio consigo mismo. El camino hacia la autorrealización es a través del centro. Cuando alguien más se centre en el punto medio de su cuerpo, mejor fluirá su energía y la presión sobre su cabeza disminuirá.

Usted puede usar Aikido durante las negociaciones estresantes centrándose en el punto medio de su cuerpo. Esto libera la cabeza de las tensiones. Usted consigue esto por medio de la respiración abdominal: siéntese derecho en su silla, enfoque su atención en el lugar donde su cuerpo toma contacto con la silla y mantenga su mente enfocada en este punto. Esto resultará en que su respiración irá más lento. Manteniendo su foco ahí, y volviendo a él si usted es distraído, usted terminará sintiéndose físicamente mejor. Usted se sentirá más tranquilo y notará que el estrés que se disipa.

### *Los principios de Aikido*

#### **1 Exhalar conscientemente**

Tan pronto sienta la tensión tomando cargo en su cuerpo, la respiración se vuelve superficial y alta - en el punto a nivel del esternón y más alto. Conscientemente expire, y se dará cuenta de que al hacerlo, usted mismo está liberando la reacción de estrés. Sienta su aliento entrar en la parte inferior del estómago, sosténgalo allí por un momento, y luego lentamente exhale de nuevo.

#### **2 Experimente el punto medio como punto de apoyo**

El punto medio de su cuerpo (tres anchos de dedo por debajo del ombligo) es el punto de apoyo de su cuerpo. Enfoque su atención en el centro. Caminar, moverse y comunicarse desde su punto medio. Si surgen problemas y usted tiene que hacer frente a preguntas incómodas, reciba y amortigüe estas dificultades en su punto de apoyo.

### **3 Ocupe el espacio**

Desde su punto medio, mueva el foco de su atención a la otra parte; no se entregue a sí mismo.

### **4 Sé tu mismo**

Antes de participar en una discusión difícil o entrar en una reunión incómoda, tenga en cuenta que usted está en la mejor posición cuando está siendo uno mismo. Usted no necesita hacerse más grande (o más pequeño) de lo que realmente es.

### **5 Conviértete en una persona de peso**

Mantenga el peso en la parte inferior de su cuerpo. Sienta su peso descansando en su silla, y su espalda descansando contra el respaldo. Esto proporciona un contrapeso a la tensión y el estrés en su cabeza.

## Anexo 1 Bibliografía

Atkins, Stuart, Allan Katcher, *LIFO (Life Orientations) Handboek: het hanteren en ontwikkelen van sterke eigenschappen. [LIFO (Life Orientations) Handbook: the use and development of strong qualities]*, LIFO (2000).

Cradden, Conor, *Unitarism, Pluralism. Radicalism ... And the rest?* In: *Sociograph no. 10, 2011*, Université de Genève, Faculté des Sciences Economiques et Sociales. Cutcher-Gershenfeld, Joel, Robert B. McKersie, Richard E. Walton, *Pathways to change*. WE. Upjohn Institute for employment research (1995).

Fischer, Roger, William Ury, Bruce Patton, *Excellent onderhandelen. [Excellent negotiation]*, Business Contact (2005).

Fisher, Roger, Elizabeth Kopelman, Andrea Kupfer Schneider, *Beyond Machiavelli*. Harvard University Press (1994).

Fox, A., *Industrial Sociology and Industrial Relations*, HMSO, London (1966).

Fukuyama, Francis, *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press Paperbacks (1995).

Glasl, F., *Help! Conflicten. Heb ik een conflict, of heeft het conflict mij. [Help! Conflicts. Have I got a conflict or has the conflict got me?]*, Christofoor (1998).

Goovaerts, Leo, Sabine Thielemans, *Onderhandelen Hoe? Zo!*. [Negotiation. How? Like this!], Linnoo (2005).

Heen, S., P. Patton, D. Stone, *Difficult conversations: how to discuss what matters most*. Penguin Books (1999).

Harris, Thomas A., M.D., *I'm ok- you're ok*. AVON (1973).

Joosse, D.J.B. , *Onderhandelen in duurzame relaties, Algemene lessen uit drie decennia cao-processen. [Negotiating in enduring relationships; general lessons drawn from three decades of collective bargaining processes]*, AWWN 2007.

Joosse, D.J.B., *Negotiations in Industrial Relations*. AWWN 2010

Joosse, D.J.B. en L. Doyer, *AWVN'S mediationaanpak bij conflicten in arbeidsverhoudingen. [awvn's mediation approach in industrial relations]*. In: *Tijdschrift Conflicthantering* nr. 8 [*Conflict Management Journal* no. 8] (2011).

Krens, Erwin, *Van standpunten naar belangen. [From standpoints to interests]*. In: *Tijdschrift Conflicthantering* nr. 5 [*Conflict Management Journal* no. 5] (2006).

Mastenbroek, W.F.G., *Negotiating as emotion management*. Holland Business Publications (2002).

Mastenbroek, W.F. G., *Macht, organisatie & communicatie [Power, organisation & communication]*. Holland Business Publications (1993).

Pino, Robert, *De Onbuigzame Arm, het Aikido-Principe –neutraliseer en controleer de aanval van uw concurrent [The Unbending Arm. The Aikido Principle – neutralise and control your opponent's onslaught]*. Scriptum Management (1996).

Reynolds, Larry, *Het effect van vertrouwen: de basis voor betere prestaties. [The effect of trust: the basis for better performance]*. Thema (1998).

Schonewille, M., *Toolkit Mediation voor de mediator en onderhandelaar. [Toolkit Mediation for the mediator and negotiator]*. Boom 2e druk (2007).

Ury, William L., *Onderhandelen met lastige mensen. [Negotiating with awkward people]*. Business Contact (2004).

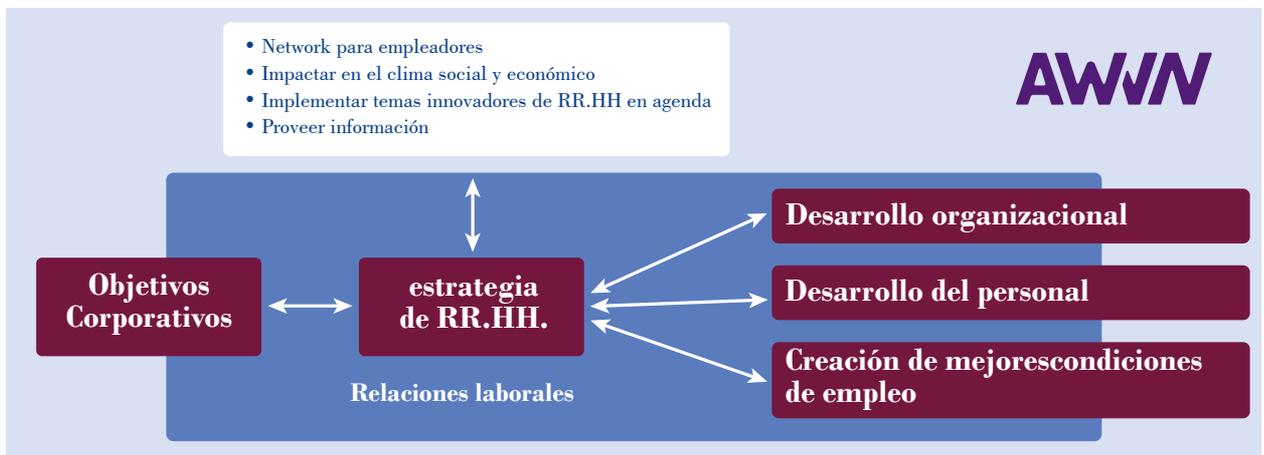
Woude, M.M. van der, *Praktijkgids Mediation 2006. [A Practical Guide to Mediation, 2006]*. Kluwer (2006).

Ilzermans, Th., C. Dirx, *Beren op de weg, spinsels in je hoofd. [Bears on the road and a spinning in your head]*. Thema (1999).

## Anexo 2 Sobre AWWN

Las buenas prácticas de empleo le ofrecen una gran ventaja las organizaciones.

AWVN ofrece a los empleadores asesoramiento sobre el desarrollo de su estrategia de Recursos Humanos, su desarrollo organizacional, el desarrollo de su personal y sobre el diseño de sus condiciones de empleo. AWWN trabaja sobre la base de la filosofía que son precisamente los aspectos antes indicados los que contribuyen a que el empleador alcance los objetivos de su empresa. Un clima empresarial positivo, con relaciones laborales constructivas, es vital para este proceso. A todo esto es a lo que AWWN refiere como "buenas prácticas de empleo".



Si usted quiere saber más acerca de lo que AWWN ofrece, estaremos encantados de ayudarlos. Por favor puede contactarse con nosotros al teléfono: 070 850 86 05, o enviándonos un e-mail a [werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl)

## Anexo 3 Sobre los autores

**Dirk Joosse** (1948) estudió sociología en Amsterdam y se unió a AWWN en 1980 como consultor de la organización. Se ocupa de las relaciones laborales entre empleadores y empleados, en particular en el ámbito de negociación y mediación de conflictos. En 1998, Joosse obtuvo un certificado de mediador (CEDR Mediation Course, Londres) y en 1999 siguió varios cursos sobre negociación y solución de conflictos en Harvard, Cambridge Massachusetts, EE.UU. En 2003 siguió un curso de Conciliación y Mediación en Relaciones Laborales en la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en Italia.

Joosse ha adquirido una reputación excepcional en los círculos patronales como instructor de cursos de negociación, formación de negociadores de negociaciones colectivas y como supervisor de delegaciones de negociación para empresas como Unilever, Tata Steel, Shell, Sappi, ING, Rabobank, ProRail, NS, ABP, entre otros. En los últimos años, su trabajo se ha extendido a Europa, África oriental y Vietnam, donde los conocimientos obtenidos en los Países Bajos sobre el diálogo social han resultado muy útiles y populares en cada contexto local específico. E-mail: joosse@awvn.nl.

**Lars Doyer** (1972) estudió derecho y se inició como abogado especializado en derecho laboral. Después de algunas incursiones en áreas como publicidad y medios de comunicación, se unió a AWWN en 2005 como consultor senior de asuntos jurídicos. Se ocupa principalmente de las reorganizaciones, negociaciones sobre los planes de separación e igualdad de trato, y en ese contexto es también miembro en funciones del Comité de Igualdad de Trato. En 2010, Doyer comenzó a trabajar en la unidad de asesoramiento en relaciones laborales y está a cargo de ella desde julio de 2011. Está certificado como capacitador de LIFO e Insights, supervisor y consultor en relaciones laborales, entrenador de negociadores en negociaciones colectivas y también actúa como mediador.

En los últimos años ha formado y supervisado numerosas delegaciones de negociación, entre otras, para Ahold, Avery, Dennison, Bouwend Nederland, Soluciones DSV, Flora Holland, GVB, Maersk y Pepsico. Doyer también ofrece sesiones de formación y cursos de negociación en el extranjero, por ejemplo en Europa y Asia, incluido Vietnam. E-mail: doyer@awvn.nl







**SNI -**  
SOCIEDAD NACIONAL  
DE INDUSTRIAS  
Los Laureles 365, San Isidro  
Lima - Perú  
T 616-4444

[www.sni.org.pe](http://www.sni.org.pe)



**DECP**  
DUTCH EMPLOYERS  
COOPERATION PROGRAMME

[www.decp.nl](http://www.decp.nl)