

# Estrategias y Técnicas de Negociación



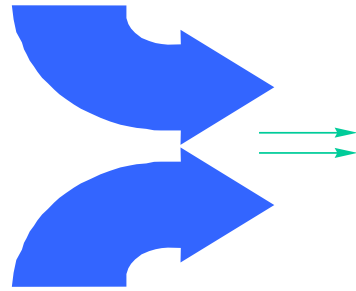
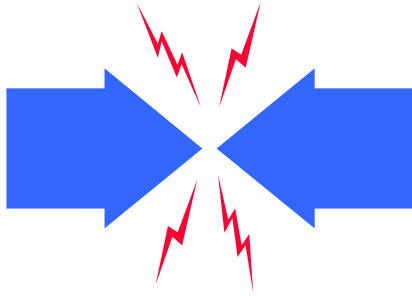
Acción Formativa n.º: 68

Octubre, 2001

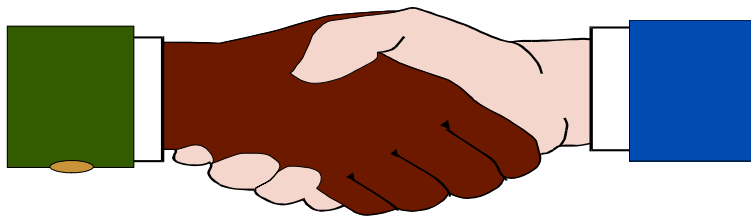
ESCUELA  
JULIAN BESTEIRO







**ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN**



**ESCUELA "JULIÁN BESTEIRO" .FORMACIÓN DE CUADROS**

# INDICE

	<u>Pág.</u>
UNIDAD DIDACTICA 1. LA NEGOCIACIÓN. TIPOS .....	2
1.1. La negociación y la vida. Qué es negociar .....	3
1.2. Tipos principales de negociación .....	6
1.3. Otros tipos de negociación .....	7
1.4. La negociación y la situación anterior entre las partes .....	11
1.5. El conflicto .....	11
1.6. El Sindicato y la negociación .....	14
1.7. Objetivos del Curso .....	21
UNIDAD DIDACTICA 2. FASES DE LA NEGOCIACIÓN. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS .....	 23
2.1. El desarrollo de la negociación. Fases .....	24
2.2. Fines y objetivos .....	32
2.3. Factores con influencia en la negociación .....	35
2.4. Estrategias de negociación .....	37
2.5. Desarrollo de la estrategia de negociación .....	39
2.6. Capacidades personales y de grupo para la negociación .....	50
2.7. Estilos de negociación .....	55
UNIDAD DIDACTICA 3. LA PREPARACIÓN .....	61
3.1. Las bandas en la negociación .....	62
3.2. Obtención de información. La escucha activa .....	63
3.3. Material de apoyo a la negociación .....	64
3.4. El entorno físico de la negociación .....	65
UNIDAD DIDACTICA 4. LA CONDUCCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN .....	69
4.1. Tácticas de negociación .....	70
4.2. El cierre.....	76
4.3 Algunas recomendaciones prácticas .....	79
Glosario .....	82
Bibliografía.....	85
ANEXOS .....	86
1.- El marco jurídico de la negociación colectiva .....	87
2.- El enfoque y el método estratégico .....	98
3.- Cuestionario sobre los puntos fuertes y débiles de una mismo para la negociación .....	 108

## UNIDAD DIDACTICA 1.- LA NEGOCIACIÓN. TIPOS



### 1.1. LA NEGOCIACIÓN Y LA VIDA. QUÉ ES NEGOCIAR

La negociación es algo continuo en la vida de la mayor parte de los seres humanos. Es una consecuencia de la vida en sociedad: continuamente deseamos cosas que no dependen sólo de nuestra voluntad, sino también de otros. A menudo, esas otras personas tienen objetivos o intereses diferentes; a veces incluso contrarios a los nuestros. Para conseguir objetivos, es preciso convencer, o bien combinar objetivos propios o ajenos, o al menos conciliarlos.

A pesar de que las negociaciones son procesos sociales que se dan continuamente, no es fácil hacerlo bien, y rara vez nos hemos preocupado de desarrollar técnicas de negociación que nos ayuden a salir airosos de las muchas situaciones con las cuales nos enfrentamos continuamente.

Nuestra capacidad de negociación puede mejorar mucho si aplicamos ciertos criterios y métodos, y nos ejercitamos en ciertas habilidades.

Este Curso está dirigido a ayudarnos para conseguir esas capacidades, y sobre todo para la actividad sindical. En un sindicalismo "de concertación", la negociación es el instrumento más eficaz.

Incluye criterios sobre cómo formular estrategias, aplicar tácticas, elegir el método de negociación más apropiado, seleccionar adecuadamente un equipo negociador o definir en función de nuestras características personales cual es el estilo de negociación más apropiado.

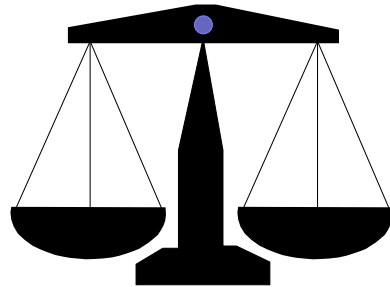
¿Cómo se podría definir la negociación? Podríamos decir que: **es un proceso a través del cual dos o más personas -por sí mismas o como representantes de otros- tratan de lograr acuerdos.**

Ordinariamente, la negociación encierra un acercamiento gradual, a través de concesiones mutuas.

## 1.2. TIPOS PRINCIPALES DE NEGOCIACIÓN

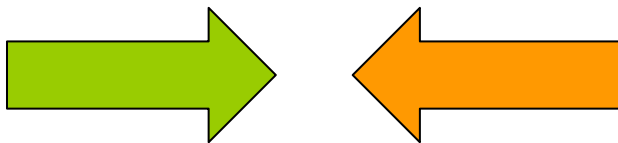
Existen tipos de negociación muy distintos:

- en unos casos, es un **intento para superar conflictos** entre las personas o grupos que negocian. También puede suceder que no se aspire a superar totalmente el conflicto; sobre todo si es tan profundo que sólo puede irse consiguiendo de manera gradual, pero al menos se intentan conseguir acuerdos que permitan conseguir beneficios para las partes.



Ordinariamente esos acuerdos son transacciones\*<sup>1</sup> que no satisfacen plenamente a ninguna de las partes, pero éstas entienden que es más satisfactorio el compromiso que la confrontación.

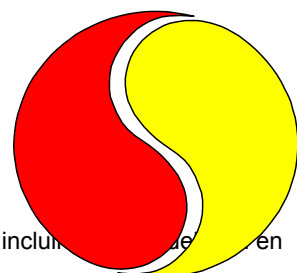
- en otros casos, la negociación se dirige **al intercambio, ya se refiera a**



**bienes, servicios u otro tipo de actividades.** Dicho intercambio es beneficioso para las dos o más partes, ordinariamente porque facilita la especialización, y el aprovechamiento de ventajas comparativas.

Por ejemplo, la actividad comercial es muy rica en negociaciones, en orden a decidir intercambios deseables para las partes.

- Otras veces la negociación es un **medio para cooperar en una actividad u objetivo común**, de tal modo que las distintas partes consigan resultados que no podrían obtener de forma



---

<sup>1</sup> Se señalarán los términos de uso menos frecuente con un asterisco, para incluirlos en un Glosario, donde se intentará clarificar su significación

individual. Por ejemplo, varias personas pueden negociar para crear una empresa

- Hay **otros tipos de negociación que surgen de situaciones, o tienden a objetivos, con varios elementos de los anteriores.** Por ejemplo, en ciertos intercambios comerciales existe cooperación, pero también abuso, porque alguna de las partes está en unas condiciones de fuerza frente a los otros, o se aprovecha de una situación de necesidad o carencia.

Precisamente, eso sucede a menudo en la contratación de trabajo. Aunque en teoría podría estimarse que dicha contratación es un acto de cooperación, a veces se pactan unas prestaciones y contraprestaciones muy desequilibradas, y ordinariamente en contra de la parte más débil, que suele ser el trabajador.

Veamos otro tipo de situación compleja, que puede surgir precisamente en la relación laboral. Imaginemos que en una empresa, los trabajadores piden para el año que empieza un aumento salarial del 5 %. La empresa sólo acepta uno del 2 %. Se entabla un proceso de negociación, y se acuerda que el aumento será del 5 % pero se acordarán ciertos cambios en las tareas de ciertos puestos de trabajo. Esos cambios no son negativos para los trabajadores afectados, y en cambio pueden suponer un logro importante para la empresa.

Podríamos decir que esa negociación ha combinado tres tipos de intencionalidad: superación de un conflicto, intercambio y cooperación.

**En la negociación colectiva es frecuente que se combinen los tres tipos de intencionalidad anteriormente reseñados: superación de un conflicto, intercambio y cooperación.**

Hay otro tipo de diferencias entre procesos de negociación. En cierta medida se cruza con los anteriores, e incluso con la combinación de los mismos:

- Hay ciertas situaciones en las cuales lo que una de las partes pueda ganar, ha de conseguirse a expensas de la otra u otras. Esto se plantea a menudo en las negociaciones dirigidas a superar conflictos, y también en las orientadas al intercambio.

Ese tipo de negociaciones se suelen llamar “**ganar-perder**”, o también “**de suma 0**”. Como cada una de las partes sólo puede conseguir sus objetivos limitando a la otra, es frecuente que se intente presionar, engañar o influir a los negociadores de esa otra parte, con el fin de conseguir lo más posible.

Otras veces lo que sucede es que una de las partes propone a la otra un compromiso bastante razonable; la otra parte puede discutir el margen concreto de transacción, pero se llega a un acuerdo de manera rápida, y con la conciencia por las dos partes de haber llegado a una solución equilibrada.

- Otras veces lo que puede conseguirse a través de la negociación es que las dos o más partes consigan todas ellas sus objetivos o mejoras. Aquí lo que gane unas de las partes no implica que lo pierda la otra. Por ello, este tipo de negociaciones se suelen llamar de “**ganar-ganar**”, o también “**de suma no 0**”.

Este tipo de negociaciones suelen incluir muchas de las que antes hemos llamado “de cooperación”; pero también bastantes de las dirigidas a la superación de conflictos y las de intercambio.

También existe la posibilidad **perder-perder**. Surge cuando se da una incapacidad tan grande para la comunicación y la transacción que las dos partes terminan igual o peor que cuando empezaron a negociar.

Alrededor de todas estas alternativas, surge un tema de gran importancia. A menudo, cuando se entabla una negociación para superar un conflicto o para



convenir un intercambio, tendemos a pensar en términos “ganar-perder”. Sin embargo, muchas veces es posible entrar en un planteamiento “ganar-ganar”. Lo que suele ser necesario es introducir en la negociación nuevos elementos, conectados a intereses de alguna de las partes. Con ayuda de ellos se buscarían nuevas posibilidades de concertación.

Por ejemplo, antes pusimos el ejemplo de una negociación sobre aumento de salarios. Ese tipo de negociación suele afrontarse con una lógica “de suma 0”. Sin embargo, en el curso de la negociación se ha tratado de ampliar la consideración de los intereses de las dos partes, y de cuestiones en las cuales cabían acuerdos de interés conjunto para las dos partes. Al fin se han encontrado.

### 1.3. OTROS TIPOS DE NEGOCIACIÓN

■ Además de los tipos de negociación que hemos contemplado, existen otros:

- A menudo es necesario **interpretar normas de Derecho, o bien convenios anteriores**. En sí misma, la interpretación es distinta que la negociación. Ahora bien, con frecuencia la Ley, convenio o contrato admiten distintas interpretaciones. Cada uno de los agentes afectados por la norma o convenio, tiende a defender una interpretación determinada, de tal modo que se entabla un debate sobre la interpretación más adecuada. A menudo se aprovecha ese debate para entablar una auténtica negociación.

Unas veces, lo que requiere interpretación es la Ley o convenio en sí. Otras veces lo difícil es “diagnosticar” o calificar ciertos hechos, a la luz de esa Ley o convenio. En todos esos casos, cabe realizar un debate en el cual se integra una negociación.

- Cuando una o más personas deben realizar ciertas actividades, es frecuente que a la hora de **concretar la conducta a realizar, se imponga cierto debate sobre la manera más adecuada de ejecutar la actividad**. Ese debate ordinariamente se da entre la persona que tiene que ejecutar la actividad y la que tiene algún tipo de autoridad sobre la primera, o que forma parte del compromiso previo

Ese tipo de negociación se da muchas veces en el trabajo, y concretamente en las relaciones entre directivos y subordinados. Por ejemplo, en la Dirección por Objetivos suele haber cierta negociación entre el directivo y los subordinados para fijar los objetivos a conseguir, y unos criterios fundamentales de acción. Luego, el subordinado elige los métodos concretos para realizar el trabajo.

- Hay otros tipos de relaciones humanas en las cuales existen intercambios de criterio, y después acuerdos. A menudo ese tipo de debates no pueden ser entendidos como negociación en el sentido más propio de esta palabra, pero sí que encierran una cierta dimensión de ello.

Por ejemplo, un caso muy frecuente en las relaciones laborales son las **peticiones** que se envuelven en una cierta negociación. Por ejemplo, un trabajador ha cometido una falta grave; alguien del Comité de Empresa intercede por él y aporta ciertos criterios que tienen algún componente de negociación, y la sanción finalmente se suaviza, ordinariamente con ciertas condiciones.

- Hemos enunciado los grandes tipos de negociación desde un punto de vista muy esencial. Hay otros criterios de diferenciación que también tienen bastante importancia:

- Por ejemplo, una negociación puede plantearse **entre dos partes o más**. Las negociaciones multilaterales suelen ser más complejas

que las bilaterales, pero a veces ofrecen más posibilidades para encontrar soluciones aceptables para todos, porque suele existir un margen mayor para combinar intereses

Los negociadores pueden actuar **en nombre propio, o en representación de otros**. En este segundo caso, puede haber un solo representante por cada institución o grupo, o más de uno.

Por otra parte, los representantes pueden **tener un tipo de representación más amplia, o menos**. En este campo suelen emplearse dos expresiones tomadas de la política. Se dice que un representante tiene un “mandato imperativo” cuando ha de perseguir ciertos objetivos determinados por sus representados, y ha de mantener ciertos criterios también identificados de manera previa.

En cambio, el “mandato representativo” es abierto. Los representados eligen a sus representantes, y no les imponen de manera expresa e imperativa una forma de actuar determinada.

De todos modos, en la mayor parte de los casos el representante está obligado al menos moralmente por las propuestas, debates, compromisos y pronunciamientos previos que haya mantenido con sus representados, de tal modo que si la negociación se prolonga o se plantean novedades importantes, debe consultar con sus representados.

- La negociación puede ser **extraordinaria o habitual**. La primera se da cada cierto tiempo, y sin una periodicidad determinada. La segunda se da de manera casi continua, o al menos de modo frecuente y regular.
- Hay **negociaciones formales y otras informales**. Las primeras suelen ser extraordinarias, recogerse por escrito y en muchos casos

tienen un valor respaldado por el Derecho. Las segundas suelen ser ordinarias, o al menos tener un alcance menor que las formales.

**EJERCICIO:**

*Para ejercitarnos en el manejo de los tipos diferentes de negociación, y aplicarlos a la actividad sindical, proponemos formar dos o tres grupos y tratar de identificar los tipos de negociación más frecuentes en el Sindicato. Incluso conviene que recordemos algún ejemplo para algunos de ellos, y que identifiquemos el tipo de comportamiento que parezca más adecuado.*

*Conviene empezar designando un portavoz por cada grupo, para exponer luego de manera sintética los resultados ante el pleno de los participantes en el Curso.*

## **1.4. LA NEGOCIACIÓN Y LA SITUACIÓN ANTERIOR ENTRE LAS PARTES**

Al mencionar los tipos principales de negociación, se dijo que puede partir de situaciones muy distintas, entre los sujetos que deciden negociar. Esa situación puede ser de conflicto, o bien de lo contrario: de una disposición a la cooperación.

Por tanto, las relaciones entre los sujetos que negocian abren paso a negociaciones de muy distinta índole, y por tanto requerirán estrategias, actitudes y métodos también diferentes.

## 1.5. EL CONFLICTO

Hay negociaciones que surgen de un conflicto. Por supuesto, esa **situación de partida -el conflicto-** influye mucho en la negociación. Ahora bien, hay algo que influye todavía más, y es la **voluntad de superar ese conflicto, o al menos de conseguir compromisos que beneficien a las partes**. Hay una tercera posibilidad, y es que se busque un compromiso que tenga utilidad en sí mismo, y al tiempo que constituya un paso para superar el conflicto o para disminuirlo.

Esa voluntad de superar el conflicto o, al menos, de conseguir compromisos beneficiosos, suele brotar de una convicción, expresa o latente\* de que la permanencia en el conflicto y la hostilidad que brota de éste, son indeseables, bien por sí mismas o porque llevan a consecuencias prácticas negativas. Por tanto, se aspira o bien superar totalmente el conflicto, o al menos a conseguir acuerdos beneficiosos para las dos partes.

En unos casos, los criterios que se acaban de mencionar surgen porque la parte más fuerte no consigue dominar totalmente a la otra, o porque eso tendría consecuencias más negativas que intentar un arreglo.

Otras veces, la parte más fuerte evita la imposición por valores éticos, o por cierta consideración a la otra parte, lo cual pesa más que la hostilidad inmediata. Otra posibilidad puede residir en cierta prudencia, o temor a consecuencias impredecibles\*.

El conflicto puede darse entre individuos, grupos o instituciones.

En relación con su objeto, revisten dos modalidades fundamentales:

- *Conflicto de intereses*. Las negociaciones de salarios, plantillas, condiciones de trabajo, etc., son ejemplos de este tipo de conflictos.



- *Conflictos de derechos.* Por ejemplo, en las negociaciones laborales puede surgir un conflicto en torno a la aplicación del convenio vigente.

En realidad, los derechos suelen descansar en intereses; pero reconocidos por la Moral y/o el Derecho como merecedores de respeto<sup>2</sup>

El conflicto forma parte del proceso social, y tiene cierta utilidad. Facilita el reforzamiento de identidad de los grupos, y su cohesión interna. Asimismo, el desarrollo y evolución de los procesos de socialización\*.

Al mismo tiempo, el conflicto suele facilitar el intercambio de influencias, y la discusión. Los beneficios de esta última suelen ser múltiples. Precisamente es necesario reconocer el conflicto y abordarlo con una actitud positiva.

En esta línea, resulta conveniente el establecimiento de canales expresos y organizados para el abordaje de los conflictos. Esa suele ser la razón de que las organizaciones patronales más maduras valoren como positiva la existencia de los Sindicatos, y de procedimientos organizados para la negociación. Cuando no hay Sindicatos, muchos conflictos se enconan y eternizan, porque resulta difícil concertar voluntades, y conducir las negociaciones de manera continuada .

El desarrollo de un conflicto depende de gran cantidad de variables; entre otras:

- a) Las características de las partes enfrentadas (aspiraciones, objetivos, recursos, actitudes frente al conflicto mismo, etc ).
- b) La naturaleza del problema que originó el conflicto (extensión, significado, periodicidad, etc.).

---

2 Cuando se estima que la Etica o Moral respalda cierto interés, decimos que éste es "**legítimo**". Cuando es el Derecho -la Ley- el que reconoce cierto interés, decimos que es "**legal**". No siempre lo "**legal**" es "**legítimo**", pero en la mayor parte de los casos el Derecho trata de dar efectividad a una parte de la Moral: la conveniente para la convivencia.

c) El ambiente social donde se desarrolla el conflicto ( intereses que se ponen en juego a través del conflicto, etc ).

d) Consecuencias del conflicto para cada parte, a corto y medio plazo

Una vez que se ha planteado un conflicto, debemos:

- Identificar las causas y analizarlas
- Buscar soluciones. En muchos casos, deberemos distinguir entre lo que son **soluciones "definitivas"**, o por lo menos satisfactorias durante bastante tiempo para resolver el problema principal; y **"arreglos" o "entendimientos"**, que al menos nos permiten conseguir ciertos objetivos, en su caso a cambio de otros, o conjugando intereses de las dos partes.  
A veces conviene incluso conseguir algo aún más modesto como conquista inicial, que es la disposición de la otra parte para negociar verdaderamente.

El conocimiento es fundamental para actuar con vistas a la negociación, y sobre todo para diseñar la negociación misma. Debe abarcar

1. Información precisa de las propuestas y reivindicaciones a negociar
2. Repercusiones presentes y futuras de las soluciones que se discuten
3. Grado de poder de los interlocutores
4. Coste del acuerdo y del desacuerdo, sus límites máximos y mínimos
5. Objetivos finales, traducidos en compromisos a alcanzar
6. Estrategia y tácticas de la negociación

## 1.6. EL SINDICATO Y LA NEGOCIACIÓN

Los Sindicatos nacieron como organizaciones de cooperación entre los trabajadores, y eso principalmente como un medio de defensa frente a los empleadores. En los comienzos del Sindicalismo moderno, las relaciones generales con los empleadores eran de una confrontación franca. Sin embargo, ya se daba una gran importancia a la negociación.

En esa época, la contratación de trabajo por parte de los empleadores se da en unas condiciones de mercado libre. La demanda de trabajo como factor productivo, es superior a la oferta de fuerza de trabajo por parte de los operarios. Eso lleva a que el “precio” del trabajo sea muy bajo. Lo que confiere un poder desproporcionado a los empresarios sobre los asalariados es la propiedad de los medios de producción. Al mismo tiempo, el Estado no interviene para elevar el “precio” del trabajo y las condiciones de su ejercicio.

Esa situación lleva a una movilización por parte de los trabajadores más conscientes y valerosos. Esa movilización es doble: por una parte, política, para conseguir que el Estado intervenga en el mercado de trabajo en forma que evite el abuso. Al mismo tiempo se da una movilización sindical, dirigida a intervenir de manera directa en las relaciones con los empleadores.

En este plano surgen tipos de sindicato distintos, pero en general se utiliza la negociación respaldada con una fuerza que aporte cierta intimidación. La fuerza surge de la solidaridad entre los trabajadores, y el instrumento principal de intimidación que se utiliza es la amenaza de huelga.

Poco a poco, el avance en el plano político y en el sindical, junto con otros apoyos, van transformando la situación. El Estado va creando progresivamente el Derecho del Trabajo, el aseguramiento obligatorio y ciertos servicios sociales.

Al mismo tiempo, el movimiento sindical va consiguiendo acuerdos con las organizaciones patronales a escala de empresa, de sector y nacional.

La situación va evolucionando en distintos países y épocas, con avances y retrocesos.

A menudo, en cada época y país existen unas tendencias que favorecen a los trabajadores y otras que los amenazan. Veamos brevemente algunos de los factores y tendencias que actúan en nuestro presente.

- **Liberalización. Retroceso de la legislación laboral y la intervención del Poder Judicial en las Relaciones Laborales (y desregulación y desjudicialización), y crecimiento en el recurso a los convenios entre las partes sociales, así como arbitraje, mediación y conciliación.**

Asimismo, **retroceso del Estado de Bienestar**

- Retroceso del trabajo de “mano de obra directa”, y crecimiento relativo del trabajo sobre medios de producción complejos.
- Desarrollo del autoservicio.
- Retroceso en la concentración de trabajadores en orden a los objetivos productivos, en el espacio y en el tiempo.
- Crecimiento en la importancia productiva de la colaboración por parte de los trabajadores en los objetivos de la empresa, y de la cualificación.

**Retroceso del sindicalismo político y progreso del “sindicalismo de concertación”.**

- Ofensiva patronal **contra las condiciones colectivas de trabajo. Reivindicación de las individuales.**

UGT no ha renunciado a su espíritu de transformación, pero en su actividad ordinaria busca el acuerdo. Eso no excluye la reivindicación, e incluso el

conflicto. Los intereses de los propietarios de los medios de producción suelen ser distintos de los objetivos de los trabajadores.

Es bueno realizar acuerdos, e incluso identificarse con los objetivos de calidad, y en su caso de producción y aun de ventas de la empresa. Ahora bien, la contraprestación a eso debe consistir en que la empresa comparta el beneficio obtenido con los trabajadores, y se abra a la participación de éstos. Si una empresa desea que sus trabajadores se integren más en los objetivos de la firma, ha de aceptar que participen en la empresa como tal y en los beneficios. Entre la empresa y los trabajadores existe un pacto, que suele ser en parte expreso\* y en parte tácito\*. Si la empresa desea modificar una parte de ese pacto, ha de aceptar que se revise en su conjunto.

Para el Sindicato, existen varios grandes tipos de negociación:

- Según el ámbito\* o escala de negociación:
  - a escala de empresa
  - a escala sectorial
  - a escala territorial
  
- Según la relación con la Ley o el Convenio:
  - de aplicación e interpretación de la Ley
  - para la firma de un Convenio, o de un acuerdo de desarrollo o complemento del mismo
  - para la aplicación o interpretación del Convenio
  - para objetivos no contemplados en la Ley o el Convenio
  
- Según el tipo de temas a negociar:
  - cuestiones colectivas (para todos los trabajadores en el ámbito considerado, o para un colectivo amplio de los mismos)
  - cuestiones individuales o de grupos reducidos.



La distinción que se acaba de mencionar es un tanto relativa. A menudo las empresas tratan a ciertos colectivos de trabajadores en forma especialmente injusta y discriminatoria. Uno de los objetivos más importantes para el Sindicato es defender la solidaridad y la semejanza de trato entre los trabajadores. Por tanto, debe esforzarse especialmente en mejorar la condición de los colectivos peor tratados.

Hay una situación casi inversa. A veces hay trabajadores que pretenden vivir sin trabajar, o abusan de las empresas en una forma u otra. Ese tipo de comportamientos suele repercutir en sus compañeros de manera negativa; sin embargo, a veces recurren al Sindicato para que les ayude si la Empresa quiere tomar medidas contra ellos.

Hemos dicho que el Sindicato debe velar por la solidaridad y semejanza en las condiciones de trabajo, pero esto también afecta al esfuerzo productivo. Éste ha de ser también similar entre los distintos trabajadores, y en lo posible solidario. Por ello, el Sindicato no tiene por qué defender el abuso por parte de ciertos trabajadores. Si la empresa sanciona de manera procedente a ciertos empleados, se puede interceder por ellos, pero no hay por qué aplicar una verdadera presión. Por el contrario, si se ha mediado para que no sean sancionados, puede ser oportuno llamarles la atención para que no reincidan en los mismos abusos.

- Antes se ha dicho que la negociación puede ser bilateral o multilateral. En las relaciones laborales aparentemente domina la negociación bilateral, si bien a veces cada parte está representada por un grupo.

Sin embargo, es frecuente que en alguna de las dos partes, o bien en ambas, haya importantes diferencias internas.

En la parte patronal, a menudo existe una diferencia notable de intereses y objetivos entre los propietarios de la empresa y los directivos. En el

momento actual, es frecuente que los intereses y objetivos de muchos directivos son esencialmente los suyos propios. En el momento actual hay muchos ejecutivos que carecen de lealtad hacia sus empresas. Sobre todo no tienen interés por su prosperidad a medio plazo, sino que centran todas sus energías en obtener excedentes en el presente.

Por ello, sus objetivos principales respecto a las empresas suelen ser contener los gastos -aunque sea de manera artificial y eso tenga un coste muy elevado a medio plazo-, y obtener beneficios -aunque sea en forma igualmente artificial y comprometedor para el futuro-. Uno de los campos donde se suele aplicar esta política con predilección, es la aplicación del trabajo. Se trata de abaratar este factor, y eso a menudo se consigue sustituyendo contratos indefinidos por contratos temporales, o recurriendo a la subcontratación.

Para estos directivos, las tres claves más importantes para la competitividad empresarial a medio plazo son poco deseables, porque exigen una cierta inversión a corto plazo. Se trata de la profesionalidad, la calidad y el “saber-hacer” productivo.

Todo esto tiene una repercusión importante sobre la negociación colectiva. A veces estaremos negociando con personas que hablan en nombre de la empresa, pero tienen menos interés en ella que nosotros mismos, porque tienen más posibilidades de saltar a otra. Eso es lamentable, pero debe ser aprovechado en la negociación colectiva. Cuando sea conveniente, podemos intentar demostrar que estamos defendiendo no solamente los intereses de los trabajadores, sino a menudo los intereses más profundos de la empresa. La motivación y cualificación de la plantilla constituyen dos de los “activos” o posesiones de las empresas más importantes. Cuando se ven apoyados por la experiencia, constituyen el motor de la profesionalidad, que a su vez es la clave quizá más importante para conseguir calidad, y una parte muy importante del “know-how” o “saber-hacer” de la empresa.

Por tanto, podemos hacer apelación a esos valores y su importancia para la Empresa. Pero además y en su caso, podemos reforzar ese apalancamiento recurriendo a agentes exteriores a la empresa. Por ejemplo, si una empresa tiene una homologación de calidad y desprecia la profesionalidad, no tiene derecho a la homologación, porque es imposible conseguir calidad sin profesionalidad y motivación. A su vez, ambas son imposibles sin Calidad de Vida en el Trabajo. Por tanto, se puede solicitar a los organismos competentes que sometan a la empresa homologada a una inspección profunda.

También puede ser conveniente presionar a las empresas con recurrir a las asociaciones de consumidores y a sus medios de opinión. Y en su caso, a medios de comunicación de masas de alcance más general

Decíamos que frente a esa división interna de intereses y objetivos en la parte patronal, a menudo hay otra que afecta a la parte sindical. Se trata de los intereses distintos de los Sindicatos, y a veces de colectivos de trabajadores no sindicados.

En este plano, debemos intentar determinar una plataforma unitaria antes de comenzar la negociación con la parte empresarial, y siempre que se planteen propuestas que pueden implicar división, detener la negociación y entablar conversaciones y consultas a las bases para restablecer una respuesta unitaria.

Queda por decir como gran punto general, que el Sindicato aspira a una “**negociación articulada**” entre los distintos ámbitos (empresa, sector, territorio en su caso, y Estado), de tal modo que se obtengan la mayor cantidad de acuerdos positivos posible, complementando lo que se pueda conseguir en cada ámbito con lo que obtengamos en los otros.

Hemos hablado de la Negociación desde la perspectiva "del" Sindicato. Ahora bien, hemos de considerar también la **negociación "en el" Sindicato**. Es decir, en sus estructuras internas. El Sindicato es una institución democrática, y a menudo existen propuestas internas distintas, y candidatos a llevarlas a la práctica. En este Curso dejaremos al margen este tipo de negociación. Ahora bien, hay muchos criterios que nos serán útiles, y sobre todo los de la afabilidad ante los interlocutores, la disposición a la escucha y el respeto a lo largo de la negociación.

## 1.7. Objetivos del Curso

Con base en lo que llevamos dicho, se puede afirmar por fin cuál puede ser el objeto adecuado para este Curso:

- en primer lugar se trata de identificar bien cuáles son nuestros intereses y objetivos, y cuáles son los de la otra parte (o partes). De todos modos, respecto a estos últimos, conviene no imaginar lo que, de manera más segura, podemos preguntar.

También debemos tratar de conocer toda la realidad y posibilidades relativas a la negociación.

En todo caso, deberemos trazar una estrategia de negociación, y luego ir revisándola.

- Otro capítulo importante es el de una serie de capacidades necesarias - o muy convenientes- para negociar. Por ejemplo, la capacidad de escucha; la resistencia a la presión y también al halago, de la otra parte; la capacidad de comunicación, la firmeza pero unida a receptividad y capacidad autocrítica; la capacidad de reacción ante propuestas inesperadas; etc..

Todos los contenidos mencionados se tratarán desde la perspectiva de la acción sindical. Hay una temática que no tocaremos directamente en el Curso, pero que condensamos en un Anexo. Se trata de la normativa española sobre Negociación Colectiva.



**UNIDAD DIDACTICA 2.- FASES DE LA NEGOCIACIÓN  
IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**



**2.1. EL DESARROLLO DE LA NEGOCIACION. FASES**

Las fases de la negociación suelen ser las siguientes:

- |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PREPARACION Y PLANIFICACION</b>                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>* Describir el problema</li><li>* Recoger información</li><li>* Determinar los objetivos y los límites de la negociación</li><li>* Formular la estrategia general que se va a desarrollar</li><li>* Elegir el equipo negociador</li></ul> |
| <b>PRESENTACION E INICIO DE LA DISCUSION. EVOLUCION DE LA NEGOCIACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>* Los primeros momentos en la negociación.</li><li>* Receptividad y propuesta</li></ul>                                                                                                                                                   |
| <b>LAS PROPUESTAS Y EL INTERCAMBIO</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>* El intercambio de propuestas y contrapropuestas. Concesiones y acercamiento gradual</li><li>* Tácticas de negociación</li></ul>                                                                                                         |
| <b>EL ACUERDO Y EL CIERRE</b>                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>* Ultimas concesiones y contrapropuestas</li><li>* El cierre en la negociación</li></ul>                                                                                                                                                  |

## 1. PREPARACION Y PLANIFICACION DE LA NEGOCIACION

Prepararse es una necesidad vital e imprescindible si quieres llegar a una negociación satisfactoria

Un negociador mal preparado no será capaz de prevenir los movimientos de los oponentes. Tan sólo podrá reaccionar ante las situaciones que se les presenten, pero nunca podrán dirigirlos. Pero si el plan está bien elaborado podrás contar con este apoyo cuando estés negociando.

Es la razón por la que este momento resulta tan importante y decisivo en las negociaciones. Dentro de esta primera fase distinguiremos varios pasos:

### ■ **Describir el problema**

Define lo que ha sucedido y quién está involucrado. Antes de la negociación es necesario tener convenientemente identificado la naturaleza y el tipo de problema.

### ■ **Recoger información**

La información es una gran fuente de recursos, y por tanto uno de los factores que contribuyen a situar al negociador en una posición favorable

Para obtener la máxima información de la parte contraria, es conveniente que nos hagamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué puede pretender la parte contraria en esta negociación?
- ¿Quiénes son y a quién pueden representar?
- ¿Qué forma tienen de negociar?
- ¿Cuáles pueden ser sus límites máximos o mínimos?

Esta recogida de información debe servir para adaptar la oferta de negociación a los intereses de la otra parte, preparar la estrategia argumental y prever con suficiente antelación las posibles objeciones.

### ■ **Determinar los objetivos y los límites de la negociación**

La determinación de los objetivos servirá como criterio de evaluación del acuerdo firmado, es decir, indicaran el éxito o fracaso que consigas. Además, será el factor principal para elegir la estrategia conveniente.

En función de esos objetivos, se pueden dar varias posiciones en el marco de una negociación:

- 1) La **posición más favorable**. Es decir, la relación completa de objetivos, todo aquello que a una parte le gustaría conseguir sin hacer concesión alguna.
- 2) **La posición intermedia viable**. Se trata de los objetivos que es posible conseguir. Es la posición realista.
- 3) **El límite o punto de ruptura**, más allá del cual no puedes aceptar ningún acuerdo. Superado este límite, se entiende que el acuerdo aporta más inconvenientes que ventajas.

Si unes esos tres puntos, se puede definir tu campo negociador. La otra parte también tendrá su campo negociador y cuando ambas se superpongan delimitarán el **campo de discusión o campo de intercambio**

Si no hubiese esta superposición -esto es, si no hubiese campo de discusión- el acuerdo no sería posible, a no ser que una de las partes reconsiderase sus límites.

### ■ **Formular la estrategia general que se va a desarrollar**

Una vez que el equipo negociador tiene toda la información posible sobre el conflicto y se han elaborado los objetivos en orden de prioridades, llega el momento de diseñar la estrategia que se va a seguir, y luego establecer el método.

### ■ **Elección del equipo negociador**

Si la negociación es compleja, convendrá que cada parte esté representada por un grupo de personas.

Por tanto es necesario determinar las funciones que estas personas tendrán en el equipo negociador. Por ejemplo se puede optar por tres: portavoz, síntesis y observación.

- El portavoz: es la persona que se encarga de llevar el trato directo, el cara a cara de la negociación. Es una labor muy absorbente, por lo cual es importante que en ningún momento pierda la vista de los objetivos planteados. Aquí es donde entra en juego el sintetizados.
- El sintetizador: tiene por tarea específica resumir la información disponible y los avances en la negociación, para lo cual ha de tener visión de conjunto y, además, estratégica. Formula preguntas, aclara algún aspecto, resume generalidades y en ocasiones conduce la negociación, para ayudar a la persona que lleva el trato más directo.
- El observador debe escuchar y registrar, captar sutilezas y matices, “leyendo” en el ambiente de la negociación. Puede ser conveniente que no se implique activamente en la negociación misma, para que dé un testimonio más completo y objetivo.



El equipo negociador tiene que mostrarse ante la otra parte como un frente unido, en el que no haya desacuerdos y diferencias.

### ■ **Preparar la negociación**

Es conveniente preparar el conjunto de la negociación y, sobre todo, los primeros pasos. Se elaboran criterios de acción, y posiciones concretas, en muchos casos cuando condicionadas a iniciativas o reacciones de la otra parte.

Una buena preparación produce en los negociadores varios beneficios importantes:

- 1.- **Dará confianza**, ya que tendrá muy claros los objetivos que quiere conseguir y de que forma hacerlo
- 2.- **Permitirá pensar con precisión**: puesto que conocerá las líneas de su plan estratégico, lo cual le permite concentrarse en escuchar activamente al contrario.
- 3.- **Podrá hablar de forma positiva**: adaptándose a la forma y estilo de negociar del otro, intentando comprender sus puntos de vista.
- 4.- **Optimizará el tiempo de la negociación**: al haber preparado la estrategia, tácticas y argumentos, consiguiendo de esta forma no divagar e ir directamente al grano.

## 2. PRESENTACION E INICIO DE LA DISCUSION

### ***Los primeros momentos en la negociación***

Al iniciarse la negociación, tienes que delimitar las cuestiones de procedimiento: presentación de las partes; presidencia en su caso; el orden en el uso de la palabra; el orden del día; y en su caso, la creación de comisiones.

Una vez que hayáis acordado los aspectos formales, empieza la negociación de los contenidos.

En estos primeros momentos de la negociación se tratará de:

- Conocer la realidad tal como la percibe la otra parte. Debemos conocer cuales son sus planteamientos, su punto de arranque.
- Dar a conocer la realidad tal y como la percibimos nosotros
- Definir inicialmente los compromisos o las posibles soluciones que pueden servir para un futuro acuerdo

La información que vayas a proporcionar a la otra parte, debe mostrarse progresivamente. No es conveniente que la otra parte conozca toda la información que dispones desde el primer momento. Lo mejor es que vayas dosificándola durante todo el proceso.

### ***El comportamiento constructivo en las discusiones***

Al inicio de la negociación suele ser cuando se siente más la existencia de un conflicto entre las partes, y cuando existe una mayor desconfianza. Es necesario afirmarse en el objetivo de conseguir un acuerdo en beneficio de todos, y adoptar ciertos criterios de actuación:

- Eliminar el mal hábito de interrumpir. Procura que se cumplan los turnos de intervención

- Evita la discusión destructiva y demagógica. Céntrate en los verdaderos objetivos que quieres conseguir.
- Intenta mantener la calma, y no olvidar el respeto que merece cada una de las partes que intervienen en el diálogo.

Esencialmente, para conseguir un comportamiento constructivo hay que escuchar .

### 3. LAS PROPUESTAS Y EL INTERCAMBIO

#### ***Las propuestas en la negociación***

En la negociación, se suelen ir modificando las posturas iniciales, y renovando las propuestas y contrapropuestas, en una aproximación entre las partes.

En la recepción de las propuestas, existen algunas reglas importantes:

- No interrumpas la exposición. Escúchalas hasta el final y luego haz las preguntas que te permitan conocer los puntos que no tengas claros.
- Analiza cada propuesta minuciosamente. Pide tiempo para estudiarlas y contesta cuando estés preparado.
- A veces pueden surgir dificultades de comunicación. En muchos casos puede ser conveniente resumir la posición de la otra parte antes de responder.
- Hay que distinguir entre:
  - \* Los elementos sobre los que nunca podremos negociar.
  - \* Los elementos que estamos dispuestos a negociar.

Si las partes no indican su predisposición a negociar o modificar nada de lo propuesto, no será posible el avance.

- Cuando te llegue el turno de exponer tu propuesta:
  - \* Sé persistente en los objetivos principales, pero en su caso varía la forma de defenderlos.
  - \* Presta atención y toma nota de las propuestas que te haga la otra parte

### ***El intercambio de propuestas***

Una vez que se han realizado los movimientos de aproximación, se preparan propuestas más elaboradas, cuya finalidad es ir avanzando hacia un posible acuerdo.

Por tanto, este nuevo paquete de propuestas debe incluir puntos que puedan ser modificados o intercambiados con la otra parte.

Antes de hacer una concesión, es conveniente tener en cuenta tres cosas:

- \* Qué valor tiene nuestra concesión para la otra parte
- \* Cuánto nos va a costar
- \* Qué queremos a cambio.

Se debe estar preparado para recibir y dar propuestas.

En unos casos, puede ser conveniente ir consiguiendo acuerdos rápidamente, e ir “aparcando” los temas más discutidos. Luego se abordan éstos, y a veces es más fácil encontrar soluciones considerando estos temas de manera conjunta, y proponiendo transacciones en que se equilibren los logros en unos temas y otros.

Otras veces conviene emplear la estrategia contraria: abordar los temas más difíciles, y dejar para más adelante los fáciles.

#### 4. EL CIERRE Y EL ACUERDO

Es el momento culminante de la negociación, y requiere un cuidado especial, ya que pueden surgir tensiones que se hayan ido acumulando a lo largo del proceso.

### **2.2. FINES Y OBJETIVOS**

Si tuviéramos que señalar algún elemento como fundamental para la negociación, habría que decir que se trata de los objetivos que tienen los sujetos de la negociación.

Ahora bien, hay algo todavía más importante que los objetivos, y determinante para éstos. Se trata de lo que podemos llamar "fines". Estos suelen ser más profundos y generales; por ello a menudo escapan a la consciencia concreta e inmediata.

Cuando se tiene una consciencia vaga de los fines y de los objetivos, las posiciones que se mantienen en la negociación suelen ser cambiantes, o por lo menos inestables; los argumentos débiles, y los resultados peligrosos.

Por tanto, para llevar adelante una buena negociación, es conveniente que tengamos claros:

- los fines. Es decir el objeto de nuestros deseos principales. Por ejemplo, en un proceso de negociación colectiva uno de los fines que se pueden perseguir es mejorar las retribuciones de todos los

trabajadores afectados, y sobre todo de ciertos colectivos, que se estiman peor tratados, y de manera más injusta.

- Los **objetivos** en los cuales se concretan esos fines. Por ejemplo, el objetivo citado se trata de concretar en una subida salarial del 3,7 % anual para toda la plantilla, y del 6,4 % para los colectivos especiales antes aludidos.

En seguida veremos que esos objetivos se trasladarán en parte a la negociación, y en ese plano se verán acompañados de otros objetivos que se refieren al desarrollo de la negociación misma en cuanto instrumento.

Para determinar los objetivos, suele ser conveniente definir una estrategia, y para ello suele ser muy útil emplear el "**Método Estratégico**". En el Anexo 2 se muestran sus características y criterios principales.

Ahora bien, en segundo lugar conviene que utilicemos el método citado para construir una segunda estrategia, que es la propia de la Negociación como tal.

Esta segunda estrategia ha de revisarse cada vez que "la otra parte" o "partes" dan un paso importante, porque la negociación es "interactiva". De forma parecida a como sucede en ciertos juegos, los pasos a dar dependen no sólo de un proyecto propio, sino de los movimientos que realice la otra parte.

Por ejemplo, en el ajedrez pueden conocerse y dominarse ciertas jugadas en las que ya está prevista la forma de actuar de la otra parte; pero casi siempre suele haber un margen de imprevisibilidad, y hemos de ir ajustando nuestra estrategia a los movimientos de la otra u otras partes.

En la negociación puede ser conveniente argumentar a veces en base a objetivos que la otra parte mantiene como suyos, pero que son compartibles por nosotros. Inclusive, en algunos momentos se puede llegar a argumentar

una propuesta propia como más eficaz para conseguir los objetivos de la otra parte, que los mantenidos precisamente por los interlocutores.

Veamos un ejemplo. Hay veces que en la negociación con la parte empresarial, algún negociador de ellos se refiere a los sindicalistas como distintos y contrapuestos a los intereses de la empresa. En algún caso puede responderse que se forma parte de la Empresa y se desea lo mejor para ella, pero, por ejemplo, la solidaridad entre los trabajadores, la semejanza de oportunidades, las condiciones colectivas de trabajo, etc., son más positivas para la empresa que las divisiones, los abanicos de condiciones muy diversificados, las condiciones individualizadas de trabajo, etc.

Hay veces en que, incluso, alguno de los negociadores por parte de la Empresa que tenemos enfrente, buscan su interés personal más que el de la empresa. En general, hay cosas que no se deben decir, pero en determinadas ocasiones estamos legitimados para intentar descalificar a ciertas personas que juegan sucio.

### **2.3. FACTORES CON INFLUENCIA EN LA NEGOCIACIÓN**

La negociación no puede entenderse como un hecho aislado e independiente. Existen factores que influyen en su desarrollo. He aquí algunos de los más presentes en los procesos de negociación:

#### 1) Factores personales

Son las características individuales de los negociadores. Influyen en el sentimiento de conflicto y en el desarrollo de la negociación. Algunas de esas características son: sexo, edad, formación, ideología, inteligencia, empatía, motivación y personalidad.

En seguida tocaremos el tema de las capacidades para la negociación. Y más allá, el de los "estilos" . Ambos temas están en relación. Cuanta más capacidad tiene una persona para la negociación, más potencial tendrá para ajustarse a distintos tipos de debate, y utilizar el tipo de conducta más adecuada en cada caso. Inclusive, un buen negociador debe ser capaz de utilizar distintos "estilos" de negociación.

Sin embargo, ordinariamente todos tendemos a emplear más bien uno (o varios pero de características afines), porque se ajusta mejor a nuestra personalidad. Por ello, si es posible escoger a las personas que van a llevar una negociación, deben tratar de escogerse aquellas cuyo estilo de negociación se ajuste mejor a la estrategia que se estima como idónea\*

### 2) Factores de rol ( o de función )

Son el conjunto de influencias y presiones que recibe el negociador en tanto que está ejerciendo ese papel. Pueden proceder de las expectativas que sus interlocutores o representados tengan acerca de su acción y de los resultados que tiene que conseguir.

### 3) Factores de situación

Se trata de las condiciones físicas y sociales que rodean la negociación: lugar de reunión, número de partes que van a intervenir, la agenda de los temas a tratar, la presencia o no de terceros, el momento en el que se va a desarrollar la negociación, etc.

### 4) Factores interactivos



La mayor parte de las decisiones que debemos tomar para satisfacer los objetivos que perseguimos, no dependen exclusivamente de nosotros, sino que sufren la influencia de otras decisiones, e influyen a su vez en otras más.

Por otra parte hay factores que influyen en la interacción misma:

a) Si la negociación es única o de continuidad

Si solo se va a negociar con el interlocutor por una sola vez, el objetivo que tienden a perseguir las partes tenderá a ser el mayor beneficio y de forma inmediata, ya que no habrá otro tipo de relación posterior.

**Si es necesario volver a negociar con cierta frecuencia, se valorará más el medio plazo.** Se buscarán soluciones más equilibradas, y un tipo de negociación más distendida. El estilo de negociación será de cooperación, o al menos incorporará elementos del mismo.

b) Otro factor importante son las expectativas de cada una de las partes en el proceso.

Si éstas son muy altas para una parte y la otra tiene poco margen de maniobra, el estilo será más tenso y desequilibrado. Por el contrario, si las expectativas son más bajas y se tienen en cuenta las del oponente, la negociación será más fluida y cooperativa.

c) Otro factor que influye es “el clima de negociación “ logrado durante el proceso.

Algo que influye mucho en dicho clima es el grado de seguridad que tenga cada una de las partes, y el equilibrio de poder con la otra.

## 2.4. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION

Al analizar los medios convenientes para negociar, hay que distinguir dos niveles:

- La estrategia es la dirección básica que queremos dar a la negociación, el plan de juego que vamos a desarrollar. Es el conjunto de procesos de una negociación, que engloba los propios objetivos, los métodos, las acciones a desarrollar y los instrumentos a utilizar.

La estrategia es, en definitiva, el conjunto de procedimientos orientados a la consecución de objetivos y son de carácter marcadamente intencional.

- Las tácticas son las diferentes formas de ejecutar la estrategia. Definen las acciones que se tienen que realizar antes, durante y después de la negociación. Son, en definitiva, las habilidades y recursos mas específicos y puntuales para aplicar la estrategia.

La elección de una u otra estrategia, depende de varios factores: la posición de partida (fuerte o débil) respecto a la otra parte, la urgencia de tener que llegar al acuerdo, el tiempo que se dispone, etc.

En principio se pueden citar cuatro tipo principales de estrategias:

- **ESTRATEGIA INTEGRATIVA (Ganar- Ganar):**

El objetivo es encontrar fórmulas que tengan en cuenta los intereses de ambas partes, y llegar a una solución que sea aceptable para todos. Incluso, lo ideal es que las dos o más partes salgan muy beneficiadas.

- **ESTRATEGIA COMPETITIVA (Ganar-Perder):**

El objetivo es obtener las máximas ventajas a expensas de la otra parte. Se basa en la percepción de un conflicto irreconciliable de ambas partes. El procedimiento utilizado consiste en hacer las máximas demandas, manteniéndose rígido en esas posturas sin concesiones

Esta estrategia es la más frecuente al principio de toda negociación. El objetivo fundamental no es tanto que la otra pierda, sino ganar como sea.

- **ESTRATEGIA DE FLEXIBILIDAD (Perder-Ganar):**

Consiste en reducir tanto los intereses como las demandas explícitas, llegando a grandes concesiones. Se utiliza generalmente en situaciones de amistad entre las partes. El coste de la ruptura de la negociación o de las relaciones se percibe como muy grave; claramente superior al coste de las concesiones realizadas. El perder-ganar es una estrategia a largo plazo. En ella se pierde o se renuncia en principio a ganar, para obtener con ello mejores ganancias o beneficios.

- **ESTRATEGIA DE PASIVIDAD (Perder-Perder):**

En ocasiones surge esta estrategia para cerrar con ella la negociación. Consiste en plantearse que nuestras pérdidas van a ser menores o iguales que las de la otra parte.

## **2.5. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN**

En “la vida”, fuera y dentro del ámbito laboral, los seres humanos negociamos continuamente, de forma espontánea. Ya entonces se suelen manifestar los métodos que se exponen a continuación:

### ***Negociación por posiciones***

La forma más común de negociar es la que suele denominar “**negociación por posiciones**”. En ella, cada parte toma una posición sobre el tema tratado y trata de convencer a la otra parte para que acepte su propuesta.

Para lograr esta aceptación, los negociadores argumentan y discuten la bondad de cada una de sus soluciones particulares y los inconvenientes de la propuestas de la parte contraria, haciendo concesiones recíprocas, y tratando con ello de alcanzar un acuerdo.

En este sencillo proceso, se puede considerar que existen dos formas extremas de “posicionarse”: una dura y poco transigente, en la que cada negociador defenderá su idea y atacará con vehemencia la idea del contrario, y otra más flexible y condescendiente que tratará no tanto de conseguir la victoria para una de las partes, como encontrar la mejor solución posible al conflicto planteado.

Estos dos tipos de actitudes extremas a la hora de negociar por posiciones y que dan lugar a dos tipos de negociaciones básicas, se denominarán en lo sucesivo **negociaciones competitivas** y **negociaciones colaborativas**.

A continuación se definen las características que definen los dos tipos señalados

#### ***Negociaciones competitivas ( yo gano, tú pierdes )***

##### *Características*

- .- Los participantes son adversarios. Se establecen en términos de confrontación
- .- El objetivo es la victoria
- .- Se desconfía del otro
- .- Se insiste en la posición
- .- Se contrarrestan argumentos
- .- Se amenaza
- .- No se muestra el límite inferior
- .- Se exigen ganancias para llegar al acuerdo
- .- Se intentan sacar los mayores beneficios

***Las concesiones:***

La realización de las concesiones es algo consustancial a la negociación, y exigen una gran información sobre la situación real del otro.

Por tanto, bien merece dedicar algo de tiempo a establecer el plan de concesiones propio antes de empezar a negociar. Los criterios que conviene aplicar, son los siguientes:

- Estudia el punto de vista de tu oponente.
- Haz concesiones poco a poco, y únicamente después de asegurarse de que la otra parte “las merece”

Redúcelas a medida que te acerques a tu objetivo.

- Si conviene que seas el primero en hacer concesiones -o no hay inconveniente en ello-, concede algo de poco valor.
- No hagas concesiones gratuitas. Pide siempre algo a cambio.

- Elabora desde el principio un plan de concesiones, donde preveas hasta dónde puedes llegar, por donde empezar, qué puedes dar a cambio de tal otra concesión, etc..

### ***Negociaciones colaborativas (yo gano, tú ganas)***

- .- Los participantes tienen una relación amistosa; se establecen en términos de colaboración
- .- El objetivo es el acuerdo
- .- Se confía en el otro
- .- Se insiste en el acuerdo
- .- Se informa.
- .- Se ofrece
- .- Se muestra el límite inferior
- .- Se acepta cubrir ciertas necesidades de la otra parte
- .- Se aceptan pérdidas para llegar al acuerdo

### ***Principios de las negociaciones colaborativas***

A diferencia del decálogo que rige las negociaciones competitivas estudiadas en el capítulo anterior, las reglas que optimizan el resultado de un proceso de negociación de tipo colaborativo se reducen a cuatro:

1. - Separar las personas del problema

Se plantea la necesidad de mantener clara la diferenciación entre personas y problemas, evitando así que la negociación sea obstaculizada por problemas entre los interlocutores.

En la negociación colaborativa, entender el problema del otro forma parte del proceso de negociación.

## 2.- Centrarse en los intereses

Ser colaborativo no significa ser conformista. Un negociador colaborativo puede -y a veces, debe- ser tan duro con los objetivos como el competitivo.

## 3.- Generar gran cantidad de alternativas

La generación de alternativas es inexcusable en un proceso colaborativo, porque nadie puede tener una solución a priori.

## 4.- Insistir en criterios objetivos

Se trata de buscar soluciones justas, y si es posible equilibradas. Y eso, en base a criterios verdaderamente objetivos, y por tanto aceptables por las partes (el valor de mercado, normas profesionales, precedentes similares, recursos a árbitros, etc.)

### ***Crítica a la negociación por posiciones***

La negociación por posiciones supone:

.- La adopción de acuerdos, en la mayoría de los supuestos, poco aconsejables

Cuando se discuten posiciones, los negociadores tienden a encerrarse en ellas. Cuanto más se aclara una posición y se defiende de los ataques de la otra parte, más comprometido se encuentra uno con la misma.

Cuanto más atención se concede a las posiciones, menos se dedica a satisfacer los verdaderos intereses de las partes, y el acuerdo se hace menos probable.

Cualquier acuerdo que se alcance, puede reflejar una partición mecánica de la diferencia entre las posiciones finales, en lugar de una solución, cuidadosamente elaborada, para satisfacer los intereses legítimos de las partes.

.- Discutir sobre las posiciones es ineficaz

En la negociación por posiciones, cada parte intenta mejorar la probabilidad de que cualquier acuerdo que se alcance le sea favorable; arrancando desde una posición extrema e intentándola mantenerla siempre que sea posible. Esta actitud de partida tiende a impedir la consecución de un acuerdo rápido y eficaz.

.- Discutir posiciones pone en peligro una relación existente

La negociación posicional se convierte en una contienda de voluntades. Cada negociador afirma lo que hará y lo que no. La negociación posicional puede llegar a crear fuertes tensiones y sentimientos de ira y resentimiento entre las partes, destrozando la posible relación que existiese entre las mismas.

### ***Negociación por principios, o negociación basada en los méritos***

Como alternativa a esta negociación posicional, expertos como Fisher, Ury o Patton han elaborado una compleja teoría por la que demuestran que la forma más exitosa de negociación es la que denominan “**negociación por principios**” o “**negociación basada en los méritos**”.

Sus características principales son:

.- Centrarse en los intereses, no en las posiciones

.- Los participantes son entendidos como profesionales de la solución de problemas



- .- El objetivo es un resultado eficiente y amigable
- .- Separa a las personas de los problemas
- .- Se es amable con la gente e inflexible con el problema
- .- Se procede independientemente de la confianza que se genere con la otra parte.
- .- Evitar tener un limite inferior
- .- Generar alternativas para beneficio mutuo
- .- Desarrollar opciones múltiples donde escoger, decidir después
- .- Debe basarse en criterios objetivos

Pero entre estos parámetros, para la teoría de la negociación por posiciones hay dos características que resultan esenciales y que merecen un estudio más detenido:

***Centrarse en los intereses, no en las posturas***

Piensa en la historia de dos hombres que están discutiendo en una biblioteca. uno quiere la ventana abierta y el otro la quiere cerrada. No paran discutir sobre la abertura que van a dejar: una rendija, a medias, tres cuartos. Ninguna solución satisface a los dos.

Entonces entra la bibliotecaria y pregunta a uno de ellos por qué quiere la ventana abierta, a lo que contesta: “ Para tener un poco de aire fresco”: Le pregunta al otro porque la quiere cerrada, y éste dice : “ Para no tener corriente”. Después de pensar un poco abre, del todo, una ventana en la habitación de al lado, con lo que llega aire fresco sin tener corriente.

- .- Para llegar a una solución juiciosa , concilie los intereses, no las posturas

Esta diferencia entre postura e intereses, es crucial. Los intereses son los que definen el problema. El problema básico en una negociación no reside en las posiciones en conflicto, sino en el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y miedos de cada lado.

.- Detrás de posturas opuestas residen intereses compartidos y compatibles, así como otros que se hallan enfrentados o en conflicto

.- Cómo identificar los intereses de la otra parte.

El beneficio que proporciona buscar los intereses de la otra parte, es claro. Lo que ya no lo es tanto, es la forma de poder llegar a descubrirlos.

La técnica mejor para llegar a averiguarlos, es ponerse en su lugar, examinando cada una de las posturas y decisiones que han tomado y preguntándose por qué lo han hecho.

### ***Debe basarse en criterios objetivos***

En muchos conflictos existe una dura realidad de intereses que se encuentran en un conflicto.

Intentar solucionar las diferencias de interés basándose en las voluntades, no siempre es posible. Puede ser necesario negociar sobre alguna base independiente de la voluntad de cualquiera de las partes, o sea, basándose en criterios objetivos.

En la negociación posicional, los negociadores pierden mucho tiempo defendiendo su posición y atacando la del otro lado. Quienes utilizan criterios objetivos acostumbran a utilizar el tiempo de una forma más eficiente, hablando sobre posibles normas y soluciones.

Normalmente se encontrará más de un criterio objetivo que pueda utilizarse como base para un acuerdo

Algunos de los más importantes son:

- .-El valor del mercado
- .-Un precedente
- .-Criterios profesionales
- .-Valoración de costes de la negociación
- .-Intervención de un arbitraje
- .-Criterios morales
- .-Tradicición

Los criterios objetivos han de ser independientes de la voluntad de cada una de las partes.

### ***Criterios para elegir el tipo de negociación mas apropiado***

#### ***1) Percepción de viabilidad***

Un criterio importante para optar por cierto tipo de negociación, es la probabilidad de que conduzca al éxito. Las estrategias pasivas y de viabilidad son siempre posibles, mientras que las estrategias de integración y rivalidad dependen de la otra parte.

#### ***2) Confianza***

Uno de los principales determinantes en las estrategias de negociación es la confianza que las distintas partes tengan entre sí.

En situaciones de alta confianza, es más probable empleo de estrategias integrativas o de flexibilidad

#### ***3) Nivel de aspiración***

Cuando el nivel de aspiración es bajo, suele emplearse la estrategia de flexibilidad, haciendo fácilmente concesiones. Si es alto en ambas partes, se tienden a emplear estrategias integrativas o competitivas.

#### *4) Negociación simple y a corto plazo, o negociación compleja y a largo*

Se entiende por negociación simple aquella en la que la discusión gira sobre una única variable. Por negociación compleja, aquella en que la consecución del acuerdo depende de un gran número de variables.

La negociación no termina en el momento del acuerdo. Es necesario además asegurarse de que la otra parte tiene la capacidad y voluntad necesaria para llevar a término lo estipulado en el papel

Además, el tiempo y el cambio de circunstancias también deben valorarse. Por ejemplo, en un proceso negociador dilatado en el tiempo, un tipo de negociación competitiva tiene pocas posibilidades de conseguir acuerdos, en la medida que las posiciones se han ido consolidando .

#### *5) Necesidad de llegar a un acuerdo*

En ocasiones, incluso de empezar a negociar, una de las partes tiene la necesidad de alcanzar el acuerdo, bien porque esté en una posición de debilidad o porque entienda que cualquier solución negociada será preferible para evitar males mayores.

Puede que, incluso, esa parte este dispuesta a aceptar pérdidas, con tal de llegar a un acuerdo.

#### *6) Distribución del poder. Posición dominante*

Si existe una posición dominante de una parte respecto a la otra, eso la permitirá elegir un planteamiento negociador competitivo.

Si existiese una situación equilibrada en fuerzas, es probable que ambas partes utilicen estrategias similares de integración o flexibilidad.

Respecto al poder, puede ser más importante la percepción que cada parte tiene del mismo, que su distribución efectiva. Por ello, a menudo se manipula dicha percepción.

### *7) Compromiso con el acuerdo alcanzado*

Los acuerdos alcanzados en una negociación competitiva, suelen resultar menos respetados que los alcanzados a través de otros métodos. Los sentimientos de rivalidad, resentimiento, etc., perduran después del acuerdo, debido a que éste ha sido alcanzado a través de amenazas o juego sucio.

La estrategia integrativa suele aportar un grado mayor de acatamiento a lo pactado, ya que los acuerdos discurren en una atmósfera agradable y se perciben como fruto de consenso no forzado entre las partes. Además, la distribución de “ganancias” suele ser más equilibrada.

## **2.6. CAPACIDADES PERSONALES Y DE GRUPO PARA LA NEGOCIACION**

Para ser un buen negociador, es conveniente tener ciertas capacidades. Las cualidades requeridas dependen de los objetivos que se tengan para la negociación. Por ejemplo, si se aspira a defender intereses poco legítimos, y para ello utilizar el engaño y la manipulación, el negociador más adecuado deberá ser un personaje de pocos escrúpulos, experimentado en la falsedad, y suficientemente fanático o dotado de intereses bastardos en la negociación.

Si, por el contrario, se pretende una negociación que consiste en rogar a la otra parte que haga concesiones, convendrá una persona capaz de agradar a la otra parte. Si se aspira a concertar intereses, un negociador imaginativo, sensible al engranaje de objetivos, y con buen trato

En las líneas que siguen trataremos de enunciar las capacidades convenientes para negociar intereses, pero legítimos, y con utilización de medios también honestos.

Aspiraremos a un tipo de negociador versátil; es decir, capaz de manejarse en tipos de negociación distintos, y de emplear estrategias e incluso estilos, también diferentes.

Las principales capacidades que se pueden enunciar, son las que siguen:

- **Independencia personal frente a la otra parte, y honestidad.**

Es frecuente que la otra parte intente influir sobre el negociador en cuanto persona. En las relaciones laborales se utilizan medios tan distintos como la adulación, el soborno, la intimidación y la descalificación personal. Es necesario ser suficientemente honesto y fuerte como para actuar exclusivamente en nombre de los intereses del Sindicato.

También es necesario sobreponerse a las antipatías y a las simpatías personales con los negociadores de la otra parte.

- **Capacidad de escucha**

Un buen negociador debe tener cierta sinceridad consigo mismo y con la otra parte. Esto exige la disposición “autocrítica”. Es decir, la capacidad de poner en cuestión los criterios propios y abrirse de verdad a los de cualquier otro.

Podría pensarse que esto debilita el criterio propio ante la otra parte; e incluso más: el criterio del Sindicato, y el negociador no puede permitírselo.

Sin embargo, la seguridad en los propios criterios depende precisamente del convencimiento, y éste de la resistencia a la duda. Además, para hacer una buen negociación se requiere un verdadero diálogo; y para realizar éste, es necesario captar el verdadero valor de las posturas en contraste. Cuanto mejor se comprendan los criterios de la otra parte, y se califiquen en su verdadero valor, más fuerza se dará a los propios, y más se influirá en el clima global de la negociación.

- **Amabilidad y firmeza**

Por regla general, un requisito para entablar un verdadero diálogo es la amabilidad y el respeto. Hay que dar ambos, y también exigirlos. Cuando actuamos en nombre el Sindicato, poseemos una doble dignidad: como personas y como representantes de una institución que merece consideración.

Cuando resulta posible, es conveniente algo más que la amabilidad: se trata de la consideración hacia las personas que negocian por la otra parte. Hemos de distinguir las instituciones y sus intereses de las personas que negocian en nombre de esas instituciones. Si esas personas obran de manera digna y honesta, la consideración personal tiene valor en sí misma y, además, puede facilitar mucho la negociación.

Sin embargo, habrá ocasiones en las cuales el negociador como persona nos resultará poco digno de esa consideración. En esos casos, debemos darle la que merece cualquier ser humano, pero deberemos ser educados y afables.

Hay ocasiones en las cuales los negociadores de la otra parte demuestran mala fe y emplean comportamientos indignos. En ese caso, es conveniente distinguir si obran así por criterio de la empresa o por el suyo propio. Si sucede esto último, puede ser conveniente dirigirnos de manera formal a la autoridad

suprema de la Empresa para que cambien el negociador o negociadores, exponiendo las razones para ello, y en su caso dando publicidad al escrito y entregándolo de manera muy formal.

Ordinariamente será conveniente incluir en el escrito que los negociadores hacen imposible la negociación, y que la parte sindical espera atenta la posibilidad de reanudar el diálogo. Se puede añadir que no parece muy adecuado para los intereses de la empresa provocar el antagonismo de sus trabajadores. En algunos casos se puede intentar demostrar que los negociadores por parte de la empresa no persiguen los intereses de ésta, u obran en contra de los principios proclamados por la firma

En otros casos, puede ser legítima la descalificación. Ahora bien, siempre con medios honestos, y esgrimiendo hechos y argumentos divulgables.

- **Firmeza y espíritu constructivo**

Antes se ha hablado de escucha y de amabilidad. Ambos requisitos hacen posible, y conveniente, la firmeza en los argumentos y peticiones que estén suficientemente justificados.

Eso no obsta para que al mismo tiempo sigamos tratando de comprender los intereses en juego y buscando soluciones constructivas. Se trata de perseguir los objetivos propios, pero si es posible al mismo tiempo satisfacer los ajenos y eso facilita aún más los primeros, conviene encontrar soluciones imaginativas.

- **Principios, y a la vez comprensión de los intereses en juego**

Estamos hablando de negociadores con principios morales y sociales. Ahora bien, es necesario también comprender muy bien los intereses que están en



juego, y tratar de descubrir cómo satisfacer los propios actuando en su caso sobre los ajenos.

Este realismo debe extenderse también a conocer el límite hasta el cual se puede llevar a la otra parte.

- **Capacidad de observación**

Se acaba de citar la necesidad de ser sensibles hacia los intereses y las situaciones. Esa capacidad debe alimentarse con la observación. Un buen negociador debe ser un buen observador de las personas y de las situaciones.

Por ejemplo, es importante observar la comunicación no verbal, pues forma una parte importante de la comunicación en su conjunto, pero además suele mostrar las verdaderas intenciones de la otra parte con mayor eficacia que las palabras.

- **Tenacidad**

Es necesario ser muy constante, y saber perseguir los objetivos, si bien tratando de renovar los argumentos. En muchos casos, la parte que triunfa en una negociación es aquella que llega a dominar la atmósfera de negociación con la presión de sus argumentos

Para ser un buen negociador, es conveniente poseer ya un cierto potencial, de tal modo que las personas que no cuenten con él no deben ser elegidas como negociadores.

Por ejemplo, una persona que tiene una personalidad agresiva es difícil que sea un buen negociador; y tampoco lo será un individuo excesivamente complaciente. En términos generales, las personas que buscan el afecto en sus

interlocutores, o por el contrario se complacen en la imposición o la intimidación, no pueden ser buenos negociadores.

Tampoco pueden serlo las personas excesivamente narcisistas; es decir, las que se buscan a sí mismas y se complacen en su propia contemplación. A la inversa, tampoco pueden serlo las excesivamente tímidas o inseguras.

De todos modos, casi nadie es de manera espontánea un buen negociador. Para llegar a conseguirlo, es conveniente, en primer lugar estudiarse a sí mismo, y detectar los “puntos fuertes” y “puntos débiles” para dotarse de capacidad negociadora. Para facilitar este autoexamen aportamos el Anexo 3.

Luego, conviene formarse y aprovechar la experiencia.

## **2.7. ESTILOS DE NEGOCIACION**

Los estilos de negociación son formas de actuar que pueden ser pretendidas de manera reflexiva, o bien derivarse de manera espontánea de la personalidad de los negociadores.

Hay estilos de negociación que se corresponden bastante con las estrategias que han citado anteriormente. Es conveniente que la estrategia que se elija se vea secundada por el estilo de negociación más adecuado.

Eso ha de influir también en la elección de los negociadores. Hay personas suficientemente versátiles y capacitadas como para adoptar estilos de negociación diferentes, y adecuarse a la estrategia más indicada. Ahora bien, casi todos propendemos a utilizar cierto estilo. Por ello se debe elegir a las personas más adecuadas. Si conviene constituir un grupo negociador de varias personas, se pueden combinar las que poseen los estilos más adecuados. Por

ejemplo, algún elemento más duro y alguno más conciliador, alguno más tenaz y alguno más imaginativo.

Veamos algunos estilos de negociación más frecuentes:

### 1) *Estilo impositivo y estilo agresivo*

El tipo impositivo tiene como objetivo vencer en la negociación, y a costa de la otra parte: “gano yo, pierde él”.

El negociador se mantiene firme, duro, impetuoso y arrollador. Pretende llegar pronto al acuerdo, y emplea la fuerza como elemento motivador. Crea un clima de tensión, y solamente acepta cooperar si aceptan sus reglas de juego.

Analiza cada argumento expuesto y pone objeciones; es explícito, preciso y directo. Dedicar el tiempo que sea necesario para negociar. No muestra cansancio. Habla más que escucha, e intimida con el lenguaje verbal y los gestos.

El estilo agresivo va todavía más allá que el impositivo, porque trata de prevalecer en sus planteamientos a toda costa, antes que buscar una solución viable. El diálogo sincero parece imposible, y la tensión se extrema debido a una alimentación mutua de la intransigencia. Eso puede llevar a imposibilitar el acuerdo.

### 2) *Estilo cooperador*

El objetivo es evitar la confrontación, y encontrar una solución aceptable para ambas partes.

Este tipo de negociador busca proponer objetivos comunes. Actúa de manera flexible, y prefiere la comunicación a la disputa.

No se aferra a las personas, sino que analiza las circunstancias y las situaciones, para comprender y encontrar soluciones.

Busca la armonía y los puntos en común. Cede en forma generosa; confía en la palabra del otro; se abstiene de manipular; escucha más que habla y está dispuesto a dedicar todo el tiempo que sea necesario para la negociación.

### *3) Estilo argumentativo*

Da mucha importancia a los razonamientos, y eso con dos subtipos principales. En uno de ellas, el negociador busca envolver a la otra parte con palabras, pero no tiene escrúpulos en recurrir a razonamientos sofisticados\*. Es decir, se utiliza el engaño.

Hay otra variante, que es la del negociador sincero: el que se mueve por razones y por ideales. Este tipo de personas es de una eficacia nula para defender intereses poco legítimos. Pero son arrolladoras cuando están convencidas de que los intereses que defienden son legítimos.

La fuerza de estos negociadores deriva de su sinceridad. Su forma de actuar es tal que impone la necesidad de razonar y examinar la legitimidad de las distintas posturas. Ellos mismos muestran una disposición sincera a reconocer los argumentos de la otra parte como valiosos. Son verdaderamente receptivos y autocríticos. Ahora bien, esto constituye la base de su fuerza, porque su sinceridad les confiere una gran vitalidad en sus convicciones, y una gran seguridad psicológica.

Con la lucidez de sus juicios, este tipo de negociador empieza clarificando la situación y las posiciones en conflicto. Luego va analizando los razonamientos empleados. Su receptividad hacia los argumentos de la otra parte van desarmando a ésta. Cuando el negociador "argumentativo" encuentra en el interlocutor algún criterio valioso, lo reconoce y aprecia de manera expresa. Ahora bien, a menudo eso tiene consecuencias temibles para la otra parte,

porque en base a esos argumentos se suelen descalificar posiciones concretas que se muestran como incoherentes con aquellos principios.

Poco a poco, la sinceridad y solidez de este tipo de personas van dominando el ambiente de negociación. Por una parte, el rigor de sus argumentaciones va erosionando las posiciones del interlocutor; pero al mismo tiempo la honestidad y receptividad del negociador va provocando respeto por parte de sus antagonistas. Poco a poco, va ganando incluso una cierta credibilidad\* "subterránea". Los argumentos del negociador van dominando la conciencia del grupo, llegando a conseguir un verdadero liderazgo sobre todo el conjunto de la negociación.

En ese momento el negociador "argumentativo" debe hacer propuestas que permitan conseguir los objetivos propios en su grado máximo, pero también suele ser conveniente que esa propuesta sea del tipo "ganar-ganar", de tal modo que no quede un sentimiento de derrota demoledora en los interlocutores.

En otras palabras, a partir sobre todo de un cierto momento, el estilo "argumentativo" debe integrar elementos del estilo "de cooperación".

#### *4) Formalista*

Se busca el avance seguro, y los acuerdos bien terminados. El ritmo suele ser lento, y estar precedido de muchos preparativos. A veces se emplea la interrupción deliberadamente, pretextando por ejemplo que ciertas normas no están claras.

El negociador es meticuloso y perfeccionista, cauteloso y distante. Prefiere registrar las cosas por escrito. No se implica emocionalmente, y exige con rotundidad el cumplimiento del acuerdo.

Es resistente a la presión, y está preparado psicológicamente para negociaciones largas.

#### 5) *Estilo diplomático*

El objetivo es buscar el equilibrio entre las partes, intentando que los beneficios obtenidos sean interesantes para ambas.

El negociador es prudente, paciente, analítico y equilibrado. Se muestra firme si es necesario.

Tiene gran capacidad de diálogo, le gusta negociar con cordialidad; es discreto en la información que maneja, y no se compromete con lo que no puede cumplir. Le da importancia a las pruebas demostrativas.

#### 6) *¿Existe un estilo ideal?*

Cada tipo de negociación y, sobre todo, de estrategia, requiere cierto estilo. Ahora bien, en términos muy generales, el estilo más adecuado puede identificarse esencialmente con el expuesto en tercer lugar, incluyendo características del segundo.

El negociador debe evitar la agresividad excesiva, los compromisos ilusorios y la amabilidad innecesaria. Se trata de evaluar de forma objetiva los hechos y resolver problemas.

Los buenos negociadores tienen la sangre fría necesaria para las largas conversaciones, son difíciles de desgastar, aguantan el golpe y hace falta mucho para enfadarlos. Su motivación esencial es obtener un resultado duradero que facilite salir del desacuerdo que impone la negociación. Esto se

ve facilitado porque son personas que tienen mucha imaginación, lo que les permite inventar nuevas problemáticas y soluciones.

Cada uno tenemos nuestro estilo, y al mismo tiempo nuestras capacidades para negociar. Es conveniente identificar nuestra propensión a algún estilo determinado, y conocer nuestros puntos fuertes y débiles.

Sobre esa base, conviene hacer un plan para desarrollar nuestras capacidades, y entre ellas adaptar nuestro estilo a los diferentes tipos de negociación y de estrategias.

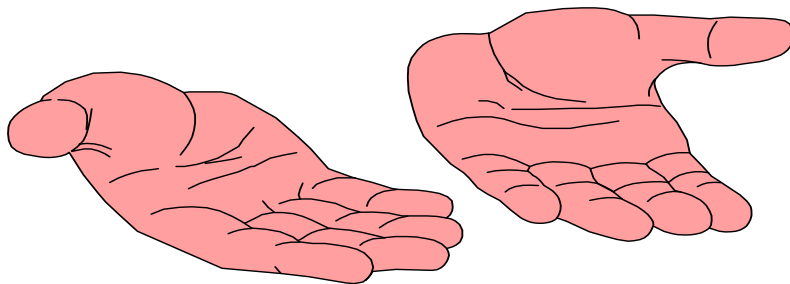
**EJERCICIO:**

*Se trata de ejercitarse en reconocer fines y objetivos propios; y también estrategias. Para hacer esto último, se intentarán conocer también los objetivos propios de la parte patronal.*

*Se constituirán dos grupos, y en cada uno de ellos puede empezar haciéndose una pequeña ronda para que quienes lo acepten puedan exponer los objetivos de patronal y Sindicato en su empresa o en un ámbito distinto. Luego, se puede centrar la atención en alguno de los casos “que den más juego”, para hacer un análisis más profundo.*

*Al empezar, se designará algún compañero en cada uno de los grupos para que presente los resultados del análisis ante el pleno.*

## UNIDAD 3.- LA PREPARACIÓN



### 3.1. LAS BANDAS EN LA NEGOCIACION



*a) Punto de arranque*

Un proceso negociador comienza cuando cada una de las partes hace conocer a la otra su idea sobre el valor óptimo de la variable negociada. Esa idea, que suele llamarse “posición”, no coincide con la que tiene el otro.

Si desde un principio ambas partes saben que van a tener que negociar, lo más probable es que esa primera posición sea exagerada. Es decir, que sea un puro intento de probar al otro, y esté lejos de las verdaderas pretensiones de cada una de las partes.

A estas primeras posiciones, es lo que se denomina “punto de arranque”. Con él se pone en marcha el proceso negociador.

*b) Objetivo*

El segundo valor a considerar en la banda de negociación, es el “objetivo”. Es la pretensión real que la parte entiende que debe conseguir en la negociación. Constituye un planteamiento más razonable que el punto de arranque, y se encuentra por debajo de éste.

*c) Punto de ruptura*

El tercer valor en una banda de negociación, es el “punto de ruptura”. Es el límite que toda parte debe plantearse en la negociación. Traspasado el mismo, la consecución del acuerdo sería más nociva para sus intereses que el propio desacuerdo.

*Consideraciones sobre las bandas en la negociación*

El punto de arranque y de ruptura, se fijarán a partir del objetivo. Como regla general deberá haber bastante distancia entre el punto de arranque y el objetivo, a fin de que exista suficiente “ campo de juego “ para negociar y hacer concesiones. Una distancia muy exigua entre punto de arranque y objetivo, obligará desde el principio a ser muy inflexibles o a perder oportunidades.

En cuanto al punto de ruptura, es importante calcularlo bien. ¿Hasta donde se puede realmente llegar? Establecer adecuadamente el punto de ruptura, es una de las tareas más complejas en la preparación de las negociaciones.

### 3.2. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN. LA ESCUCHA ACTIVA

Antes de iniciar una negociación, es conveniente conseguir la máxima información. Para ello deberemos estimular nuestra **receptividad**, y además nuestra **capacidad de observación**.

Una manifestación de estas actitudes, es la “escucha activa”. Se trata de captar con atención la totalidad de los mensajes que oigamos, tratando de conseguir el significado correcto de los mismos, a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor .

<b>EL PROCESO DE LA ESCUCHA ACTIVA</b>	
<p><b>La escucha activa es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Ser consciente del otro</li> <li>. Observar e interrogarse constantemente. Retroalimentar resumiendo el contenido</li> </ul>	<p><b>Razones para la escucha:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Demostramos consideración al otro</li> <li>. Creamos clima de confianza</li> <li>. Disminuye la competitividad y la tensión</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>. Detectar en las palabras claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Creamos un clima de cooperación y receptividad</li> </ul>
<p><b>Los enemigos de la escucha son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Los prejuicios y los filtros</li> <li>. La falta de empatía</li> <li>. La alteración emocional</li> <li>. Las barreras físicas e intelectuales</li> </ul>	<p><b>Las ventajas de la escucha son :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Tranquilizamos el ambiente. Suavizamos las tensiones</li> <li>. Comprendemos con más fidelidad el mensaje</li> <li>. Hacemos que los otros se sientan importantes y receptivos</li> <li>. Precisamos mejor los objetivos y las necesidades</li> <li>. Nos permite más tiempo para reflexionar y buscar soluciones</li> <li>. Podemos pedir más aclaraciones</li> </ul>

### 3.3. MATERIAL DE APOYO A LA NEGOCIACION

Dependiendo del tipo de negociación de que se trate, puede resultar enormemente persuasivo completar la exposición verbal con material de apoyo (diagramas, fotografías, memorias, pruebas documentales, etc)

La utilización correcta de este material puede ser de vital importancia en algunos casos, en otros casos puede no ser imprescindible, pero siempre ayudará a convencer en la negociación.

Gran parte de ese material puede ser incluido en una carpeta o "dossier". El dossier puede contener:

- Datos estadísticos

- Datos del entorno (demográficos, sociales, políticos, etc.)
- Copias de textos legales
- Borradores de contratos
- Garantías y certificados
- Memorias y estudios
- Recortes de prensa
- Fotografías
- Dibujos
- Planos
- Esquemas
- Diagramas
- Gráficas

Por otra parte, si la negociación lo requiere pueden utilizarse medios como la pizarra, el papelógrafo, el retroproyector para presentar los argumentos lo que facilitará su comprensión si de un grupo se refiere.

La utilización de materiales tales como las muestras o fotografías, permiten al negociador la observación de reacciones de la otra parte.

### **3.4. EL ENTORNO FÍSICO DE LA NEGOCIACION**

Es importante cuidar por el entorno de la negociación. La primera variable a tener en cuenta, es la distancia física entre los individuos. Esta debe ser lo suficiente para que permita a los interlocutores observar sus gestos y favorezca un clima de cierta confianza. Nunca la disposición por proximidad o lejanía debe hacer sentirse incómodos a las partes negociadoras.

Otra parte importante del entorno físico, la constituye el mobiliario y su decoración. Los asientos idénticos para todos contribuyen a cuidar la sensación de respeto a los demás y de igualdad, por el contrario los sillones confieren mayor estatus.

El ambiente no se refiere solo al mobiliario y su disposición. Elementos tales como la temperatura, ventilación o iluminación son también muy importantes.

La sensación experimentada al negociar en terreno del otro, es bastante menos placentera que si lo hacemos en el nuestro propio, ya que:

- . Se dispone de todos los datos necesarios
- . El control del tiempo es mayor por parte del anfitrión.
- . Se puede elegir la sala y todos los factores ambientales

De todos modos, veamos más razones en pro de una alternativa y otra:

#### VENTAJAS DE NEGOCIAR EN TERRITORIO PROPIO:

- Nos da cierta superioridad, ya que podemos adecuar mejor la situación
- Contamos con todo tipo de datos que podemos necesitar
- Podemos adecuar el entorno físico a nuestra conveniencia

#### VENTAJAS QUE PUEDE REPORTARNOS NEGOCIAR EN TERRITORIO AJENO

- Al encontrarse ellos más cómodos, pueden estar más confiados
- Nos puede dar una idea exacta del tipo de personas que son, al observar en qué terreno se mueven

**EJERCICIO:**

*Realizar un “Role-playing” (es decir, una “representación de papeles”) simulando una negociación. Se trata de preparar una negociación e iniciarla. En la próxima Unidad se proseguirá.*

*El ámbito de negociación y las claves principales, son los siguientes:*

*La Empresa C ha sido comprada hace poco por una multinacional. La Dirección está preparando una gran reorganización. Uno de los objetivos principales es sustituir las condiciones colectivas de trabajo por condiciones individualizadas.*

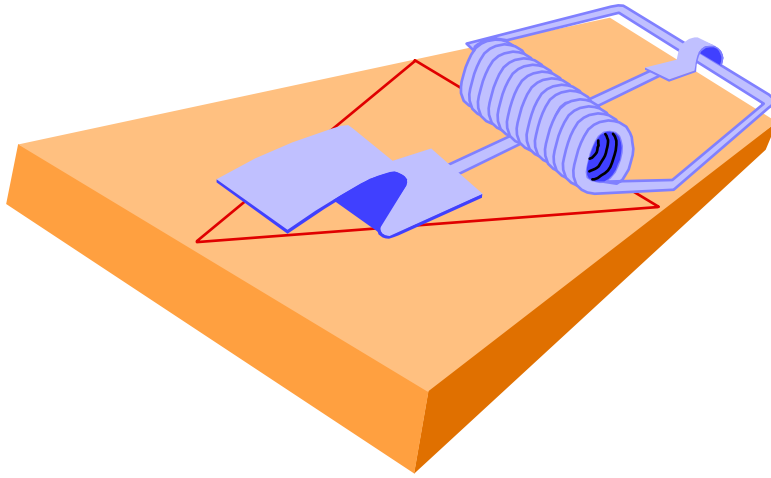
*Una pieza importante en esa estrategia es sustituir unos complementos de sueldo que han llegado a ser casi fijos, por salario variable. La Dirección quiere realizar un rediseño y valoración de puestos de trabajo. Además de valorar esencialmente el puesto como tal, se intentarán identificar elementos de rendimiento que sirvan para crear complementos de retribución variable.*

*Se prepara una presentación de los nuevos planes muy atractiva para los trabajadores, pero bastante engañosa. Cuando las ventas sean elevadas, el trabajador puede tener una retribución más elevada que ahora. Sin embargo, cuando esté enfermo o de vacaciones, o haya una caída en la demanda, el trabajador puede salir perdiendo. Además, ciertos conceptos han de facilitar que el trabajador acepte una condiciones de movilidad muy elevadas, y una dedicación muy superior a la jornada de trabajo ordinaria, sin retribución en concepto de horas extraordinarias.*

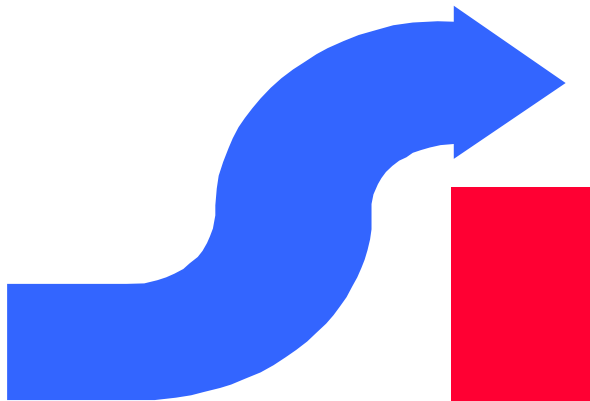
*La Empresa está estudiando cómo burlar el Convenio. A corto plazo se propone cumplirlo de manera aparente, pero sin renunciar a sus objetivos. . A medio plazo, aspira a cambiar de manera profunda el Convenio.*

*Al mismo tiempo, la Dirección busca marginar a los Sindicatos. Por ejemplo, ha iniciado una comunicación muy intensa al conjunto de la plantilla, mientras que trata de esquivar lo más posible la obligación de información al Comité de Empresa. La Dirección atrae la atención del Comité de Empresa y de los Sindicatos hacia temas concretos pero de escaso interés. Mientras tanto, está tratando de aplazar la presentación de los puntos más importantes de la reorganización, con el fin de que en su momento el Comité tenga poco tiempo para estudiarlo y emitir opinión.*





## UNIDAD 4: LA CONDUCCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN





## 4.1. TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

La táctica es un conjunto de actividades dotadas de cierto sentido, pero dependientes de la estrategia.

Hay cuestiones que es dudoso si son de índole más estratégica o táctica. Por ejemplo, podemos pensar que es conveniente avanzar rápidamente en una negociación despejando todos los puntos en los que no exista una gran polémica, y “aparcando” los que suscitan mayor debate. Es decir, dilatando su abordaje. Eso permite ir creando un clima de consenso, y al mismo tiempo dominando todos los temas de negociación de una forma más global. De esa forma, cuando llegamos a los temas polémicos, será más fácil darles un tratamiento conjunto y más constructivo para todos, de tal modo que se distribuyan los términos de la transacción, y en lo posible se ideen fórmulas del tipo “ganar- ganar”.

De todos modos, las tácticas en su sentido más tradicional, son conjuntos de actividades que permiten ir consiguiendo éxitos en la negociación. Estas pueden dividirse en tres categorías: el engaño, la “guerra psicológica” y las tácticas posicionales de presión. Veamos las más empleadas:

### *LAS IMÁGENES FALSAS*

Consiste en mostrar interés por algo que no interesa realmente, para evitar que el otro presione sobre lo que es realmente importante. Se utiliza frecuentemente en la negociación comercial.

Es, en definitiva, la falta de presentación de hechos, autoridad e intenciones.

Por ejemplo, con la táctica de la “autoridad ambigua”, se trata de hacer creer a la otra parte que se tiene autoridad para llegar a un acuerdo. Cuando se llega a

él (después de haber conseguido importantes concesiones), se expresa que es necesaria la aprobación de un superior, posibilitando así nuevas presiones.

### *“GUERRA PSICOLOGICA”*

Estas tácticas están pensadas para hacer que se sienta incomodo, a fin de que tenga un deseo subconsciente de terminar la negociación lo antes posible.

Por ejemplo, una parte condiciona las circunstancias físicas en que tiene lugar la negociación. A la inversa, si uno entiende que el entorno físico es perjudicial, hay que cambiarlo.

Otra variante es utilizar la comunicación verbal y no verbal para hacer sentir a la otra parte incomoda (gestos despectivos, comentarios sobre su vestimenta o apariencia, rechazar el contacto visual, interrumpir continuamente las negociaciones, etc.)

### DISTRIBUCIÓN DE PAPELES (EL “BUENO” Y EL “MALO”)

Es una de las tácticas más viejas. Consiste en que uno o varios miembros del equipo (el malo ) presente una posición bastante dura sobre uno de los temas debatidos. Luego hablará otro compañero y suavizará dicha postura, intentando ofrecer una solución más asequible.

El principal objetivo de esta táctica es desastabilizar al oponente, sobre todo con ataques duros, de manera que tenga que hacer concesiones para evitar un rechazo o un conflicto mayor.

Esta táctica tiene riesgos. Si se exagera el papel del malo, el efecto puede ser más provocador que intimidatorio. Y si el bueno aparece demasiado pronto,

puede aumentar excesivamente la seguridad de la otra parte, al interpretar la actitud conciliadora como una respuesta ante sus planteamientos

#### LA “CARTA GUARDADA”

Se trata de que las acciones de una parte sean imprevisibles para la otra, con el fin de que ésta dude hasta el límite que puede llegar. Ese desconocimiento es esencial para la efectividad de otras tácticas como la amenaza.

#### LA AMENAZA

Su eficacia depende de su credibilidad, de la percepción del coste relativo para ambas partes. El hecho de no cumplirla suele suponer un alto coste para la posición de quien la formula (a menudo superior a sus beneficios ).

#### LA MALA FAMA

Esta táctica pretende impedir que se haga algo por la mala publicidad que esto podría traer (retirada de homologación ISO, escándalo con asociaciones de consumidores, grandes contratistas, medios de comunicación, etc.)

#### **TACTICAS DE PRESION POSICIONALES**

Esta clase de táctica de negociación está diseñada para estructurar la situación de forma que únicamente una parte pueda hacer concesiones de forma eficaz.

#### LA NEGATIVA CONDICIONADA A NEGOCIAR

Cuando se posee cierta fuerza y hay un objetivo concreto que se estima esencial, se puede plantear éste como una condición para negociar (“No vamos a seguir negociando, a no ser que acepte antes ...”).

Es frecuente aplicarla en casos de despido (“Si no los readmite, no nos sentaremos a negociar”); o desde la parte patronal, en caso de huelga (“No negociaremos bajo presiones“ ).

#### “NO NEGOCIABLE”

En una negociación, es frecuente que las partes en conflicto concreten el alcance y la naturaleza del campo de discusión. Así quedan delimitados los márgenes a partir de los cuales no es posible negociar. Eso reduce los temas que se tratarán.

Cuando se emplea como táctica sólo por una de las partes, se puede presentarla junto a una alternativa positiva (“vuestra propuesta sobre x, es totalmente innegociable; sin embargo, estamos dispuestos a tratar esta otra serie de temas“). Con ello se disminuye la posibilidad de ruptura.

#### “EL FRENTE RUSO”

Consiste en ofrecer dos propuestas, una de las cuales es más negativa que la otra. Así, tu oponente se verá obligado a aceptar aquella que evita la propuesta más temible.

La posibilidad de éxito de esta táctica, radica en la credibilidad de las propuestas ofertadas.

#### EL CAOS

Consiste simplemente en pintar un cuadro tan negro, que nuestro adversario se vea en la obligación de aceptar los cambios que le proponemos o introducir cambios en sus propuestas.

## EL ENLACE

Puede utilizarse cuando se negocia un tema desde una posición de debilidad. El método es enlazar ese tema con otro en el que seamos más fuertes. Por ejemplo: “Estamos dispuestos a trabajar esas horas de más para entregar el pedido a tiempo, si nos conceden el 0,5% de los beneficios que se obtengan”

## “SI, PERO...”

Esta táctica es tan simple como aceptar una propuesta , pero pidiendo algo que nos interese a cambio. “Si, aceptamos lo que nos ofrecen, pero tenemos este otro problema que debemos resolver antes de llegar a un acuerdo final “.

## ENCADENAMIENTO

Esta táctica utiliza la lógica para alcanzar su objetivo. A través de una serie de preguntas que tienen una respuesta afirmativa obligatoria, es decir, que no tienen otra posible, vamos arrinconando al adversario hasta un callejón donde no le queda ninguna salida. Un ejemplo sería:

- “¿ Tenemos claro que los índices de siniestralidad laboral son alarmantes?”
- “¿Están de acuerdo en que la mejora de las medidas de seguridad reducirían la siniestralidad laboral?”
- Entonces, ¿no será adecuado aumentar el presupuesto?

Si la otra parte emplea esa táctica, la forma de actuar adecuada puede consistir en evitar responder a esas preguntas. También puede decirse que han existido circunstancias excepcionales que provocaron esta situación.

#### EL “PEQUEÑO EXTRA”

Se trata de obtener alguna concesión adicional -y ordinariamente pequeña- después de haber cerrado el trato principal. Esa táctica puede dar resultado si la otra parte tiene un fuerte deseo de cerrar la negociación.

Esto da pie para mencionar un peligro: anunciar los éxitos antes de tenerlos seguros, puede ser peligroso. Nuestro opositor puede retrasar la firma cuando estemos celebrando nuestro triunfo, con el fin de conseguir alguna concesión imprevista.

#### “ARRIBA Y ABAJO”

Esta táctica puede emplearse para bloquear una demanda inaceptable. Está concebida para obligar a la otra parte a retirar sus propuesta planteando por nuestra parte otra condición inaceptable.

#### **EJERCICIO:**

*Hacer dos o tres grupos, e ir recordando (o bien ideando) un ejemplo al menos por cada una de las tácticas que se han ido mencionando.*

*Al hacerlo, puede ser conveniente dar prioridad a:*

*- recordar formas de actuar que se han dado en la realidad, y a ser posible en*

*las relaciones laborales,*

*o bien:*

- *idear o imaginar formas de actuar que en un momento determinado podrían ser convenientes en el ámbito de negociación en el que uno se mueve habitualmente.*

## **4.2. EL CIERRE**

Antes de acercarse a un acuerdo, conviene repasar si se ha conseguido ya el máximo posible de objetivos y se puede ya cerrar el trato, o si conviene seguir negociando. En el primer caso, es necesario hacer un buen cierre.

Se pueden señalar varios tipos principales de cierre:

- *Cierre por concesión*

Es la forma más frecuente de cerrar una negociación. Supone terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión, para así conseguir el acuerdo. Son varias las posiciones que se pueden plantear:

Conceder un elemento importante de las peticiones que te han hecho, en su caso removiendo uno de los grandes obstáculos de la negociación.

- Ceder en un punto de menor importancia
- Presentar una nueva concesión que no te han exigido antes, pero que parece atractiva para nuestro opositor.

- *Cierre con resumen*

Consiste en terminar la fase de intercambio haciendo un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento. Se destacan las concesiones que se han realizado y se evalúan las ventajas que puede tener llegar a un acuerdo sobre los temas pendientes.

- *Cierre con descanso*

Se hace después de la última oferta, y se ofrece tiempo para considerar las ventajas y las alternativas del desacuerdo

- *Cierre con ultimatum*

Es más duro que los anteriores, y muy arriesgado porque consiste en plantear a la otra parte una alternativa radical: o se aceptan ciertas condiciones o se da por terminada la negociación, y en su caso se prevén ciertas consecuencias negativas.

Conviene pensarlo muy bien antes de utilizarlo.

- *Cierre disyuntivo*

Consiste en presentar a la oposición la elección de dos soluciones, ambas dentro de vuestros límites. Su ventaja es que da a la otra parte cierta libertad de elección.

Después de realizado el acuerdo, tenemos que mantenernos alerta. La otra parte podría retomar toda la negociación de nuevo con una última jugada, aprovechando la satisfacción y excitación por pensar que habéis logrado un buen acuerdo. La regla de oro para este momento es: "Resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado".



Nunca debe abandonarse una negociación sin un escrito claro del acuerdo conseguido, para evitar que los acuerdos no se rescindan más tarde.

En cualquier caso, culminada esta fase de la negociación puede ser que exista un ambiente de satisfacción por ambas partes, pero quizá no es suficientemente profundo y duradero, dado que con el acuerdo se han buscado las soluciones más realistas, pero no las deseadas por una parte u otra.

Para consolidar los acuerdos, conviene observar las siguientes recomendaciones:

- Informar resumiendo y evaluando todas las ventajas que ha obtenido la otra parte. Es la fase de tranquilizarla.

Si crees que has conseguido mejores objetivos que el adversario, no conviene hacer jactación de ello.

- Finalmente y sin la otra parte, conviene realizar un análisis reposado de la negociación y de los acuerdos alcanzados

### **4.3. ALGUNAS RECOMENDACIONES PRACTICAS**

Analizadas las diferentes fases de la negociación, se pueden rescatar las siguientes recomendaciones:

#### **En la fase de la preparación**

- ◆ Preparar siempre las negociaciones. Si no se ha tenido tiempo suficiente para obtener la información lo más completa posible del oponente, es preferible aplazarla a otro momento.

- ◆ Debes conocer perfectamente tus objetivos, y los límites hasta donde puedes llegar en tus concesiones. Asimismo, debes prever qué puede pasar si no se llega a un acuerdo, y tener previstas otras alternativas
- ◆ Es necesario concretar siempre una estrategia, y en base a ella exponer los argumentos de forma persuasiva

### **En la fase de desarrollo**

- ◆ Es necesario dominar todas las técnicas de la comunicación, escucha y observación, ya que el proceso de negociación está basado en la continua transmisión de ideas, validadas a través de los distintos argumentos.
- ◆ No confiar ni subestimar a sus oponentes. A veces pueden demostrar aparente debilidad o inferioridad, pero tal vez sea una estrategia utilizada por expertos negociadores.
- ◆ Trata de crear un clima de no-confrontación respetando las posturas de la otra parte.
- ◆ Tener paciencia y no mostrar nunca impresión por querer terminar el proceso cuanto antes.

### **En la fase de las conclusiones y acuerdo**

- ◆ Tratar de ser lo más flexible posible, sin perder nunca de vista nuestros límites de negociación
- ◆ Reflejar los acuerdos por escrito y comprometerse a cumplirlos



**EJERCICIO:**

*Continuar con el “Role Playing” iniciado en la Unidad anterior, y darle conclusión.*

**EJERCICIO:**

*Examinar las condiciones propias para la negociación, tratando de determinar los “puntos fuertes” y los débiles. Después, hacer un Plan de Desarrollo Personal para mejorar las capacidades de negociación.*

*Hacer algo parecido con las capacidades del Sindicato en el ámbito donde uno se mueva: sea una Sección Sindical, una Federación u otro tipo de órgano.*

## GLOSARIO

- **Ámbito**

Se trata del contorno que rodea un cierto espacio; y por extensión, de este mismo espacio. A menudo, la palabra "ambito" se utiliza refiriéndose a unos contornos ideales; es decir, a una acotación de "espacio" imaginario.

- **Credibilidad**

Capacidad de una persona o doctrina para ser creída; es decir, para conseguir confianza en que es verdadera. Esa capacidad puede basarse en que existen los elementos de juicio como para conseguir esa confianza, o simplemente en una apariencia de ello.

- **Expreso**

Explícito, manifiesto. Es decir, que se percibe con facilidad y, cuando es una actividad humana, se realiza en forma abierta y susceptible de conocimiento. Se opone a "implícito" y "latente"

- **Idóneo**

Que es adecuado para algo, porque reúne aptitudes para ello. Otras veces, la palabra "idóneo" se refiere concretamente al (o "lo") más adecuado para algo; el que reúne las mejores aptitudes para ello

- **Implícito**

Que no se manifiesta, pero está comprendido en algo que sí se muestra; es decir, que es explícito.

A veces algo, además de ser implícito, es latente. Esto es: no está plenamente desarrollado, o si lo está permanece en estado de letargo o falta de vitalidad plena. De todos modos, hay una significación de "latente" que es equivalente a "implícito"

- **Impredecible**

Que es imposible predecir con rigor. Es decir, prever en términos precisos.

- **Latente**

Que no se manifiesta, al menos de manera suficientemente intensa. Puede suceder que eso ocurra porque la realidad, característica o estado en cuestión se encuentran en desarrollo, o bien en situación de aletargamiento o bien no tienen efectos suficientemente sensibles.

- **Socialización**

Proceso a través del cual los seres humanos reciben la cultura (es decir, los valores, formas de pensamiento, criterios de acción, y otros elementos de conciencia) de un grupo, y la inserción y adaptación a sus estructuras sociales. En muchos casos, el medio más importante de la socialización es la educación.

- **Sofístico**

Razonamiento en el que a través de una lógica aparente, se intenta convencer de algo falso o injusto. El término "sofístico" procede de los "Sofistas": un movimiento que floreció en Atenas y otras ciudades griegas hacia el Siglo V y IV antes de Jesucristo. Aunque se trata de un movimiento y un grupo bastante plural, los sofistas se preocupaban más de convencer o de imponer sus argumentaciones, de que su verdadero valor como vehículos de verdad o de legitimidad.

- **Transacción**

Esta palabra tiene dos significados principales:

- Un acuerdo en el que dos o más partes adoptan un compromiso en el que todas ceden algo
- Un intercambio.

## Bibliografía

HINDLE, Tim

*La negociación eficaz*. Barcelona, Grijalbo, 1998

de MANUEL, Fernando, y MARTÍNEZ-VILANOVA, Rafael

*Técnicas de negociación. Un método práctico*. ESIC, Madrid, 1997

SERRANO, Gonzalo, y RODRÍGUEZ, Dámaso

*Negociación en las organizaciones*. Eudema, Madrid, 1993.

LEBEL, Pierre

*El arte de la negociación*. CEAC, 1990.

**ANEXOS**



## ANEXO 1.- EL MARCO JURÍDICO DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

---

### *La Negociación Colectiva y el Convenio Colectivo*

Las relaciones laborales en nuestro país están reguladas jurídicamente a través de un doble sistema:

- las normas que emanan del Estado: leyes y reglamentos
- y las **normas que derivan de la negociación colectiva** desarrollada entre trabajadores y empresarios: **convenios colectivos**.

*La negociación colectiva es el proceso de diálogo por el que el empresario o sus representantes y los de los trabajadores tratan de alcanzar un acuerdo sobre determinadas materias (normalmente condiciones de trabajo) que afectan al ámbito en que negocian.*

*El resultado del acuerdo en ese proceso de negociación, es el convenio colectivo.*

### **Regulación del Convenio Colectivo**

El convenio colectivo, en tanto que resultado de la negociación entre dos partes, sería un *contrato*, pero en el Derecho español se le ha concedido la misma eficacia que si se tratase de una *norma legal*, siempre que se ajuste a lo que dicho derecho establece. En este sentido, se dice gráficamente que **el convenio colectivo tiene “cuerpo de contrato y alma de ley”**.

El **artículo 37.1 de la Constitución Española de 1978** (CE) reconoce el **derecho a la negociación colectiva** y la **fuerza vinculante de los convenios colectivos** (o, lo

que es lo mismo, su capacidad para crear derechos y obligaciones propios de la relación laboral).

El **Tribunal Constitucional** ha declarado que **el derecho a la negociación colectiva forma parte del contenido esencial del derecho fundamental a la libertad sindical** (art.28.1 CE), de forma que, por esta vía, su vulneración podría dar derecho a acceder al procedimiento judicial preferente y sumario previsto para la tutela del derecho a la libertad sindical y, en su caso, al recurso de amparo ante el propio Tribunal Constitucional.

Por su parte, el **Estatuto de los Trabajadores** (ET) dedica su **Título III** (arts.82 a 92) **a la negociación colectiva y los convenios colectivos**.

Debemos hacer en este momento una distinción entre **dos tipos de convenios colectivos**:

- los denominados convenios colectivos **estatutarios**, que son negociados y firmados de acuerdo con las reglas y procedimientos que establece el citado Título III ET, y que tienen *eficacia general*. Es decir, obligan a todos los trabajadores y empresarios dentro de su ámbito de aplicación, y por tanto tienen un valor de *norma*
- y los denominados convenios colectivos **extraestatutarios**, negociados y firmados al margen de lo establecido en el ET y con *efectos limitados a las partes firmantes* de los mismos (afectan a los trabajadores afiliados a los sindicatos firmantes que, a su vez, presten servicios en las empresas asociadas a las organizaciones empresariales firmantes), como ocurre con cualquier *contrato*.

Además existen convenios colectivos (o acuerdos) que cumplen funciones singulares, diferenciándose parcialmente, por unos u otros motivos, de los convenios “ordinarios” a los que nos estamos refiriendo. Cabe destacar entre ellos:

- los **acuerdos marco**, cuya finalidad es el establecimiento de reglas o pautas de actuación, tanto sobre la estructura de la negociación colectiva en el ámbito en que se aplican, como sobre el contenido de los convenios colectivos negociados en ámbitos inferiores. Son también denominados “convenios para convenir”.

- los **acuerdos sobre materias concretas**, que, a diferencia de los anteriores, se dirigen a establecer de forma directa una determinada regulación sobre un tema específico. Un ejemplo de este tipo de convenios es el Acuerdo Nacional de Formación Continua
- los denominados **convenios franja**, de aplicación a un grupo o categoría de trabajadores, sea dentro de una empresa o de un sector o rama de actividad. Se trata normalmente de trabajadores con características profesionales muy peculiares, que llevan a negociar de forma separada sus condiciones de trabajo.

De lo dicho hasta ahora se desprende que el análisis jurídico de la negociación colectiva debe hacerse desde una doble perspectiva:

- contemplando el **convenio colectivo** como una de las fuentes de derechos y obligaciones de las relaciones laborales.
- y atendiendo al **proceso de negociación** del convenio colectivo, es decir, a la actividad desarrollada por las partes negociadoras a fin de lograr un acuerdo, que se materializa en el convenio colectivo.

Empezaremos por la regulación jurídica del proceso negociador, para después atender a la de su resultado: el convenio colectivo. En nuestra exposición vamos a referirnos exclusivamente a la negociación y el convenio colectivo estatutarios, por ser los que están sometidos a un régimen jurídicamente establecido.

### ***Partes negociadoras. Capacidad y legitimación***

Para intervenir como parte en la negociación colectiva, ya sea por el lado empresarial o por el de los trabajadores, se requiere en primer lugar lo que se llama en Derecho "**capacidad de obrar convencional**"; es decir, la posibilidad de negociar acuerdos, de tal modo que sean válidos para el Derecho.

Por el lado de los trabajadores, sólo poseen dicha capacidad sus representaciones colectivas o de grupo, pero no ellos individualmente considerados. Por el lado de la empresa, en cambio, tienen capacidad para ser parte de la negociación colectiva tanto los empresarios individualmente considerados como sus asociaciones representativas.

La capacidad convencional no basta. No todos los sujetos a los que les está reconocida (representantes de los trabajadores, empresarios y asociaciones empresariales) pueden suscribir cualquier clase de convenio en cualquier ámbito de aplicación. Para ello se requiere un requisito adicional de vinculación del sujeto negociador con la unidad de negociación concreta en la que ha de actuar. Es lo que se conoce con el nombre de “**legitimación convencional**”.

Las reglas sobre legitimación para negociar establecidas en el art. 87 ET, son bastante complejas. Tratamos de detallarlas a continuación, distinguiendo entre la legitimación en el ámbito de la empresa (o inferior) y la legitimación en ámbitos superiores a la misma.

### ***Legitimación en la empresa***

Están legitimados para negociar un convenio colectivo de empresa o de ámbito inferior:

- De una parte, el empresario o la persona que apodere legalmente para tal fin.
- De otra, el Comité de Empresa y los delegados de personal (representantes “legales” o “unitarios” de los trabajadores), o bien las secciones sindicales cuando las haya.

En el caso de las secciones sindicales, para alcanzar un convenio colectivo de eficacia general, se exige que esas representaciones sindicales en su conjunto sumen la mayoría de los miembros del comité. En los demás convenios (eficacia limitada), será necesario que los trabajadores incluidos en su ámbito hayan adoptado un acuerdo expreso de designación de las representaciones sindicales con implantación en tal ámbito, a efectos de negociación.

Del lado de los trabajadores se establece, por tanto, un sistema dual, alternativo y no acumulativo. El convenio sólo puede ser negociado por una u otra representación. Habrán de ser los propios representantes unitarios y sindicales los que en caso de disputa decidan qué sujeto ha de asumir la actividad negociadora en la empresa.

### ***Legitimación en el ámbito supraempresarial***

Para convenios colectivos de ámbito superior al de empresa, la legitimación se concede a representaciones colectivas, de modo que el empresario individual no la tiene.

En principio, sólo están legitimadas para negociar este tipo de convenios las asociaciones empresariales que en el ámbito geográfico y funcional correspondiente cuenten con al menos el 10% de empresarios, y siempre que éstos den ocupación, a su vez, a igual porcentaje de los trabajadores afectados.

Esta regla ha de ser completada con otra previsión adicional en el caso de negociación de convenios de ámbito estatal. A este nivel están también legitimadas las asociaciones empresariales de ámbito autonómico que cuenten, dentro de la respectiva Comunidad y en el ámbito funcional del convenio, con al menos el 15% de los empresarios, que empleen, a su vez, al 15% de los trabajadores.

Por parte de los trabajadores, están legitimados para negociar convenios colectivos supraempresariales los sindicatos que acrediten suficiente representatividad. Ésta puede lograrse a través de diferentes vías:

- audiencia electoral mínima del 10% en el ámbito geográfico y funcional del convenio,
- condición de sindicato más representativo de ámbito estatal o autonómico, por haber obtenido, respectivamente, una audiencia electoral mínima en esos ámbitos del 10% y el 15%,
- y afiliación o integración en una organización sindical que tenga el carácter de más representativa, de acuerdo con las reglas mencionadas.

Como regla adicional, en los convenios colectivos de ámbito estatal, junto a los sujetos anteriores están legitimados para negociar los sindicatos de Comunidad Autónoma que acrediten una audiencia electoral mínima del 15% en dicha Comunidad, y dentro del ámbito funcional del convenio, siempre que no se encuentren integrados en federaciones o confederaciones que rebasen el territorio de la misma.

***Iniciativa negociadora***

La elaboración del convenio colectivo propiamente dicha, comienza con la solicitud de negociación por parte de uno de los sujetos legitimados, a las restantes partes. Según el art. 89 ET, dicha solicitud ha de formalizarse en una comunicación escrita, en la cual la parte protagonista haga constar la legitimidad que ostenta, el ámbito potencial del convenio y las materias objeto de negociación (“plataforma reivindicativa”).

De esta comunicación se envía una copia a la autoridad laboral correspondiente (en función del ámbito territorial del convenio), a efectos de registro.

***El deber de negociar. Límites***

Una vez que las partes legitimadas han recibido la comunicación, han de responder por escrito y de forma motivada a la iniciativa negociadora en el plazo máximo de un mes. La respuesta ha de ser, por regla general, afirmativa. Existe, en principio, un deber de negociar de buena fe, que no debe entenderse como deber de alcanzar acuerdos, sino de actitud abierta al intercambio de contrapartidas que supone la negociación.

La buena fe y las reglas de corrección implican que se eviten engaños, intimidaciones o actos violentos. Si se producen estos últimos, deberá suspenderse la negociación en curso en tanto no desaparezcan.

Señala el art. 89.1 ET que la negativa a negociar cabe solamente por causa establecida en términos legales o convencionales (falta de legitimación de las partes, etc.), o cuando no se trate de revisar un convenio ya vencido.

***Constitución de la Comisión Negociadora***

El paso siguiente a la respuesta afirmativa a la comunicación de inicio de las negociaciones, es la constitución de la Comisión que va a llevar a cabo la negociación del convenio colectivo en el plazo de un mes contado a partir de la recepción de la comunicación de inicio de las negociaciones.

La Comisión ha de estar compuesta, en principio, por igual número de representantes de cada una de las partes. Cada parte nombra a los miembros que van a formarla de acuerdo con las siguientes reglas:

- El número máximo de miembros por cada una de las partes es de 12 en el caso de convenios de empresa y de 15 en los niveles superiores.
- Las partes pueden nombrar un Presidente, así como acompañarse de asesores en la propia Comisión, con voz, pero sin voto.
- Las partes han de nombrar un Secretario que vela por los aspectos formales y burocráticos de las reuniones, especialmente por la elaboración de las actas.
- En el caso de negociaciones a nivel de empresa o inferior, la Comisión está formada por el empresario o sus representantes, de un lado; y de otro, por los representantes de los trabajadores.
- En el nivel superior a la empresa, la Comisión quedará válidamente constituida cuando los sindicatos, federaciones o confederaciones y las asociaciones empresariales representen, al menos, respectivamente, a la mayoría absoluta de los miembros de los comités de empresa y delegados de personal, en su caso, y a los empresarios que ocupen a la mayoría de los trabajadores afectados por el convenio.

Los acuerdos adoptados por la Comisión requieren, en cualquier caso, el voto favorable de la mayoría de cada una de las dos partes negociadoras.

### ***Formalización y publicidad del acuerdo***

El acuerdo final que cierra las deliberaciones de la Comisión Negociadora, va a dar origen al convenio colectivo. Pero en la negociación estatutaria se impone el cumplimiento de ciertos requisitos formales para dar validez al acuerdo:

- El primero es su forma escrita.

- Además, el art. 85.2 ET establece un “contenido mínimo” de todo convenio, que más adelante detallaremos.
- Asimismo, se requiere una determinada tramitación oficial, que comienza con la presentación del convenio ante la autoridad laboral para su registro dentro del plazo de los quince días siguientes a su firma; continúa con su depósito, y finaliza con su publicación en el boletín oficial correspondiente.

### **Contenidos del Convenio Colectivo**

Ya anticipamos al principio algunas ideas básicas sobre el concepto y la naturaleza del convenio colectivo. Ahora nos detendremos fundamentalmente en su contenido, distinguiendo entre lo que sería el contenido *posible*, el contenido *mínimo* y los contenidos *normativo* y *obligacional*.

#### ***Contenido posible***

Señala el art. 85.1 ET que “ los convenios colectivos podrán regular materias de índole económica, laboral, sindical y asistencial y, en general, cuantas otras afecten a las condiciones de empleo y al ámbito de relaciones de los trabajadores y sus organizaciones representativas con el empresario y las asociaciones empresariales”.

El contenido de este artículo constituye una buena referencia para hacerse una idea de la amplitud de contenidos que puede recoger el convenio colectivo, que, en general, son todos aquellos que afectan de forma más o menos directa a las relaciones de trabajo, tanto en su vertiente individual como colectiva.

Existe la posibilidad de que el convenio trate estas materias con total libertad y sin sujeción a otras normas, de que desarrolle lo dispuesto con carácter básico en una norma legal, que mejore el contenido mínimo legal, etc. Pero teniendo en cuenta que el convenio ha de adecuarse en todo momento a lo que las normas de rango superior (Constitución, leyes y reglamentos) establezcan.

#### ***Contenido mínimo***



Sin perjuicio de la libertad de negociación de las partes negociadoras, todo convenio colectivo debe recoger al menos (contenido “mínimo”) los extremos señalados por el art. 85.3 ET:

1.- Determinación de las partes firmantes.

2.- Ambito personal, funcional, territorial (o geográfico) y temporal del convenio.

Conviene que nos detengamos en este punto para precisar a que alude cada uno de los ámbitos señalados.

El ámbito personal hace referencia a los trabajadores y empresarios afectados por el contenido del convenio.

El ámbito funcional se refiere al sector de la actividad económica sobre cuyas empresas y trabajadores desplegará sus efectos el convenio. En el caso de que se trate de una única empresa basta con mencionar el nombre de la misma.

Por su parte, el ámbito territorial hace referencia a la extensión geográfica en la que se aplicará el convenio: estatal, de comunidad autónoma, interprovincial, comarcal o local.

Finalmente, el ámbito temporal del convenio determina el plazo de tiempo durante el que estará en vigor lo establecido en el convenio. En este sentido, las partes firmantes han de establecer una fecha de entrada en vigor del convenio y una fecha de término de su vigencia.

3.- Forma y condiciones de denuncia del convenio y plazo de preaviso para dicha denuncia.

La llegada de la fecha de finalización de vigencia del convenio prevista en el mismo no supone de forma automática la pérdida de su vigencia, sino que es necesaria la denuncia expresa por una o ambas partes del convenio. El art. 86.2 ET señala que el convenio vencido y no denunciado, prorrogará su vigencia de año en año.

Inmediatamente hablaremos con cierto detalle de los denominados contenidos normativos y obligacionales del convenio colectivo. Ahora tenemos que señalar que

una vez que el convenio ha sido denunciado, y en tanto no se logre acuerdo expreso en el que haya de sucederle, perderán su vigencia los contenidos o cláusulas obligacionales del mismo.

En cuanto a la vigencia del contenido normativo, dos son las reglas que establece el art. 86.3 ET:

- una primera de atribución de plena autonomía a las partes firmantes para establecer en el propio convenio el destino de este tipo de cláusulas una vez que el convenio ha sido denunciado pero no renovado
- y una segunda, que actúa en defecto de la anterior, por la cual se mantiene en vigor lo establecido en el convenio.

4.- Determinación de una Comisión Paritaria del convenio y de los procedimientos para solventar las discrepancias en el seno de la Comisión.

Las funciones de la Comisión Paritaria las fijan las partes firmantes en el propio Convenio. Normalmente son funciones de interpretación del texto del convenio, que vinculan a las partes, sin perjuicio de que los órganos de la jurisdicción social puedan revisarlas.

5.- En los convenios colectivos de ámbito superior a la empresa, hay que establecer las condiciones y procedimientos por los que podría no aplicarse el régimen salarial establecido en el convenio a las empresas incluidas en su ámbito cuya estabilidad económica pudiera verse dañada por su aplicación. Es la denominada cláusula de descuelgue salarial.

### ***Contenido normativo y contenido obligacional***

Ya comentamos anteriormente los diferentes efectos que la denuncia del convenio tenía sobre las cláusulas normativas y obligacionales del mismo, en tanto no fuese sustituido por otro. Ahora tenemos que precisar qué es lo que viene entendiéndose por contenido normativo del convenio y qué por contenido obligacional.

La mayoría de las cláusulas de un convenio colectivo están destinadas a desplegar sus efectos sobre los trabajadores y empresarios comprendidos en el ámbito de aplicación del mismo. La finalidad de estas cláusulas es regular las materias a que nos hemos referido al hablar del contenido posible del convenio. Se trata de cláusulas que en el caso de la negociación estatutaria despliegan los mismos efectos que cualquier otra norma, por lo que se las denomina *normativas*.

A diferencia de éstas, las denominadas cláusulas obligacionales afectan exclusivamente a las partes firmantes del convenio. Normalmente se trata de cláusulas que establecen compromisos para evitar situaciones conflictivas, para facilitar la aplicación de lo pactado, etc.

En muchas ocasiones, no es fácil diferenciar si estamos ante contenidos de carácter normativo u obligacional.

## **ANEXO 2: EL ENFOQUE Y MÉTODO ESTRATÉGICOS**

---

### **EL ENFOQUE Y EL MÉTODO ESTRATÉGICOS**

La Teoría de la Organización (y sobre todo, la reflexión sobre la Gerencia de Organizaciones: eso que suele llamarse "Management"), han ido creando el ENFOQUE y el MÉTODO llamados "ESTRATÉGICOS"

Se trata de organizar las instituciones, y de orientarlas, a través de grandes "estrategias". Es decir, de unos pocos criterios que determinan una orientación determinada. Se trata de identificar los grandes objetivos y, en su caso, la elección de algún medio especialmente clave en la forma de aplicar. En total una estrategia no debe incluir más de cinco o seis criterios. Más que diseñar un proyecto, se trata de elegir una dirección.

Esta forma de proceder es distinta de la que tendemos a emplear, tanto en cuanto individuos como en orden a las instituciones. A menudo vamos fijando objetivos, pero de importancia muy distinta, y los vamos acumulando. Otras veces, corregimos el rumbo que llevábamos, pero de manera muy inmediata y superficial. Estas formas de proceder nos llevan a que el rumbo de nuestras organizaciones vaya cambiando de manera superficial, y a veces caótica. Es frecuente que vayamos acumulando incoherencias e

irracionalidades. A veces, ciertos elementos de nuestro entorno nos plantean grandes desafíos. Debíamos ser capaces de poner en cuestión toda nuestra forma de proceder: nuestros objetivos y nuestros medios; pero no somos capaces de una renovación profunda. Ni siquiera nos planteamos con radicalidad cuáles son nuestros grandes objetivos y nuestros medios principales. Tampoco tenemos costumbre de objetivar los elementos de nuestro entorno, y cómo nos afectan.

## **CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO ESTRATÉGICO**

Una de las características principales de este método es que se dirige hacia su objeto desde una perspectiva de totalidad.

En toda Organización, los detalles y las acciones concretas son decisivas, pero es preciso distinguir entre distintos planos, de importancia diferente. Los planos del quehacer más concreto, deben subordinarse a los planteamientos más generales. De lo contrario se suele incurrir en confusiones, y por tanto a una pérdida muy elevada de eficacia.

La Estrategia es el núcleo de criterios fundamentales. Sus características más importantes son:

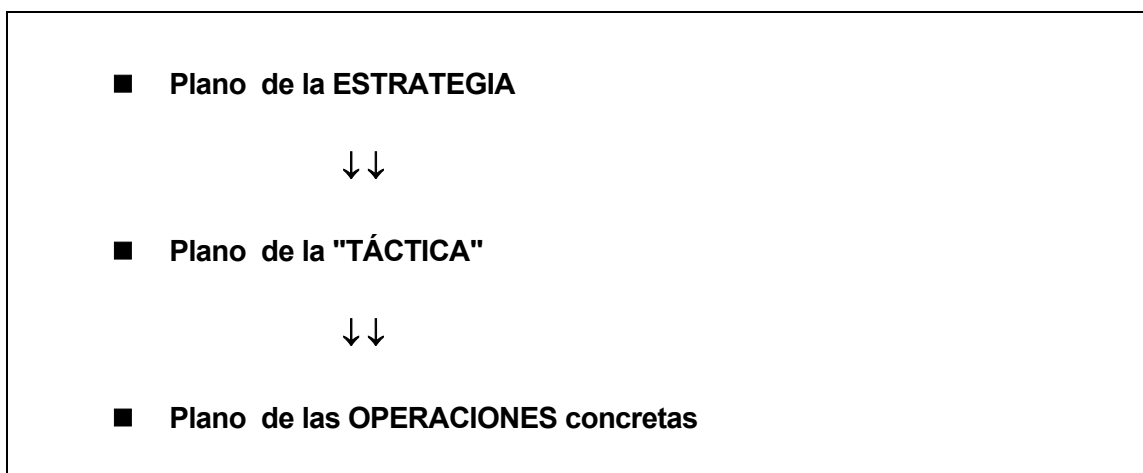
- Como se acaba de decir, parte de una perspectiva de globalidad.
- Supone una concentración en los criterios que se estiman más importantes para la institución de la cual se trate. Para ello, se centra también en los objetivos y los problemas más decisivos para la Organización.
- Constituye un conjunto coherente y ordenado de objetivos prácticos.

## **ESTRATEGIA, TÁCTICA Y OPERACIONES**

Una vez determinada, la estrategia ha de ser desarrollada en forma ordenada a través de un conjunto de "tácticas". Se trata de acciones más concretas, en orden a cumplir los objetivos estratégicos.

A su vez, la táctica deberá desarrollarse y concretarse en una serie de operaciones concretas. Por ejemplo, si una estrategia consta de cinco grandes criterios, cada uno de estos puede dar lugar a varias tácticas, y cada una de éstas a distintas actividades concretas.

La Táctica no tiene sentido en sí misma. Está en función de la Estrategia. Por ejemplo, en la actividad militar una táctica puede consistir en retroceder en un momento determinado, pero con el fin de conseguir un avance más importante. Otras veces se trata de realizar un avance que no se va a proseguir, sino que está destinado a confundir al adversario. Estos tipos de movimiento no tienen significado o valor en sí mismos, sino en cuanto que contribuyen a la realización de una estrategia global.



Tanto éstas como las operaciones, requieren una ejecución eficaz, pero sobre todo las últimas, en cuanto que constituyen la parte más activa. De ellas depende la verdadera realización de la Estrategia.

Cada uno de estos niveles requiere iniciativa, proyecto y ejecución, pero en dosis distintas y en forma diferente.

Acabamos de mencionar las diferencias más importantes en el campo de la Organización. Digamos ahora dos palabras de la Dirección:

- Los responsables de la Estrategia deben tener unos objetivos generales, y para ello aptitudes como la visión de conjunto. Además, deben poseer conocimientos profundos, y ser receptivos hacia todos los criterios e informaciones.
- Por su parte, los responsables de las concreciones tácticas tienen también sus objetivos propios, su ámbito y sus criterios. Para ello necesitan ciertas aptitudes, conocimientos y actitudes. Por ejemplo, necesitan experiencia en el campo del cual se trate, imaginación, iniciativa y espíritu de equipo.
- Finalmente, los responsables de las operaciones concretas necesitan también unas aptitudes y sensibilidad determinadas. Deben tener empuje ejecutivo, capacidad de comunicación, laboriosidad y adaptabilidad a las circunstancias.

## **LA CONCRECIÓN DEL MÉTODO ESTRATÉGICO**

El Enfoque Estratégico ha de proyectarse sobre la totalidad de esa Organización, y en orden a los objetivos más importantes. Se trata de elegir entre las grandes alternativas globales que se abren a la Institución. Para ello se han de detectar esas grandes alternativas. Luego se han de comparar, y optar por la más adecuada.

Para llegar a determinar nuestras las alternativas globales, es necesario empezar por conocer. Este esfuerzo de conocimiento se dirige al exterior de la institución, y luego al interior de la misma.

- En cuanto al exterior o "entorno" de la Empresa (o de cualquier institución), se trata de realizar un análisis ordenado. Se trata de ir reconociendo las realidades que condicionan, o bien que amenazan; y sobre todo, aquello que son posibilidades en orden a conseguir los objetivos. En especial, se han de detectar y analizar aquello que son verdaderas oportunidades.
  
- En segundo lugar, es necesario reconocer nuestros recursos internos. Es decir, nuestras fortalezas y nuestras debilidades en su dimensión exacta.

Tras estas operaciones, ya podemos hacer el reconocimiento de alternativas que mencionábamos antes. La mayor parte de las veces, cuando una Organización reflexiona sobre su futuro, descubre que solo cuenta con varias alternativas.

Hay que tener en cuenta que no hablamos de posibilidades de acción inmediatas y desconectadas de otras. Nos referimos a grandes opciones.

A la hora de reconocer esas alternativas, hemos de tener en cuenta que la capacidad de opción ha de ajustarse a los condicionamientos de nuestra realidad actual.

Tras esa determinación de alternativas, es necesario contrastar y elegir. Después vendrá el desarrollo de la alternativa escogida.

## **ETAPAS DE UN ESTUDIO ESTRATÉGICO**

El Método Estratégico se pone en ejecución a través de una serie de pasos. Ya se han introducido algunos. Veamos cuáles son en su totalidad:

- 1.- La primera Etapa consiste en **identificar los Objetivos fundamentales** de la empresa o institución de la cual se trate; aquellos que son asumidos como una voluntad de partida.

Esos objetivos están integrados con otro elemento: toda institución tiene una **"Identidad"** determinada. Se trata de aquello que "es" sustancialmente. Por ejemplo, toda Empresa tiene una cierta experiencia en producir ciertos bienes o servicios. Y sabe realizar esa producción. Es decir, domina un "saber- cómo".

Otro elemento importante son los valores y criterios fundamentales. Será necesario distinguir los valores efectivos, los presumidos y los deseados verdaderamente.

- 2.- La Segunda Etapa del Método Estratégico es el **"Análisis Externo" o "de Entorno"**. Consiste en examinar ordenadamente los principales elementos que constituyen el "entorno" de la institución. Por ejemplo, para una empresa, la competencia, la tecnología, las condiciones de mercado, la demanda, etc.. Esos factores crean posibilidades, y a veces oportunidades. En otros casos provocan amenazas, condicionamientos u otros tipos de afectaciones. A través del Análisis Externo, ordenamos todas estas influencias, y descubrimos las relaciones más importantes que existen entre ellas.
- 3.- En el **"Análisis interno"**, proseguimos el reconocimiento de la identidad y posibilidades, abierto en la primera Etapa; pero aquí en forma más operativa. Sobre todo, intentaremos determinar de manera precisa cuáles son nuestros "puntos fuertes" y "puntos débiles". Al hacer este estudio, a menudo vislumbramos de qué forma podemos apoyarnos en los primeros y afrontar los segundos.
- 4.- Los pasos anteriores nos permiten afrontar el corazón del Método Estratégico: **identificar las grandes alternativas globales, y luego compararlas y elegir.**



Hablamos de alternativas globales, no de posibilidades concretas, y de cualquier valor. En nuestro comportamiento ordinario o cotidiano, tendemos a acumular objetivos grandes y pequeños, inmediatos y a más largo plazo, parciales y globales. Las verdaderas alternativas estratégicas son conjuntos de objetivos que configuran grandes alternativas, opciones globales.

Por tanto, en primer deberemos identificar las claves más importantes: aquellas que determinan esas grandes alternativas. Todas ellas deberán ser más o menos viables.

Luego, deberemos identificar las grandes alternativas. Seguidamente, deberemos compararlas, a la vista de las claves que antes hemos decidido como más importantes, y de la viabilidad que posean unas y otras. Analizaremos implicaciones y consecuencias.

Finalmente deberemos elegir, o bien recomendar una opción a quien tiene la autoridad necesaria para tomar la verdadera decisión. A veces resulta conveniente que incluso aportemos más de una posibilidad, si bien valorando cada una y recomendando la que parezca más conveniente.

Por ejemplo, en el caso de las empresas Michel Porter afirma que a menudo se plantean tres grandes alternativas estratégicas. La primera consiste en ofrecer precios más bajos que la competencia. Así se consigue atraer a la demanda.

Evidentemente, si se aspira a ofrecer precios bajos, es necesario producir a costes también reducidos. Por lo tanto, una parte importante de los comportamientos de la empresa, irán dirigidos a conseguir que esos costes serán bajos.

Otra forma de enfocar la competitividad, es tratar de ofrecer bienes o servicios mejores que la competencia, y más adecuados a las necesidades de los clientes. Lo ideal es conseguir ofrecer bienes o servicios que son muy apetecibles para la clientela y que nadie más oferta.

Por tanto, en esta segunda estrategia la competitividad se consigue no tanto con base a unos precios atractivos, sino a través de una innovación y diferenciación en los productos, y un esfuerzo por ajustarse a las necesidades del consumidor.

Para conseguir esta adecuación a la clientela, las empresas necesitan conocer las necesidades y apetencias del público, y además hacer un esfuerzo por satisfacerlas.

Es decir, deben estar orientadas al Cliente. Las empresas que quieran competir en un mercado como el actual, deben estar orientadas al cliente.

La tercera gran alternativa es combinar las dos anteriores. Ahora bien, una combinación es distinta de una mezcla. Es preciso conseguir un perfil coherente de estrategia

- 5.- Tras elegir una opción fundamental, debemos **desarrollarla**. Es decir, concretarla para hacerla operativa. Se trata de preparar el camino para hacerla realidad.

Concretamente, se trata de ir derivando de los grandes objetivos toda una serie ordenada de objetivos instrumentales, y de medios para conseguirlos.

Entre los elementos que conviene incorporar, suele ser aconsejable incluir dos: el tiempo y los medios financieros a emplear. A medida que se progresa en la planificación, es preciso dar más rigor a estas dimensiones. Además, debemos considerarlas de manera habitual: como dos coordenadas naturales de la planificación.

La planificación que deriva de la estrategia elegida como fundamental, debe tener una cierta autonomía. Es decir, en toda institución debe existir una planificación propiamente estratégica.

Ahora bien, además suele ser conveniente proyectar la planificación estratégica sobre la planificación ordinaria, para renovar y reorientar ésta segunda.

Entendemos por Planificación ordinaria las previsiones de producción o actuación, y las modificaciones que se decide introducir. Por ejemplo, lo que suele tenerse en cuenta para planificar la producción son la demanda probable, los medios concretos de los cuales se dispone, y ciertas circunstancias previsibles, o ya existentes.

Hay una planificación a largo plazo, otra a medio y otra a corto. La planificación verdaderamente ordinaria suele ser la de medio y corto plazo, dado que a largo plazo suelen incluirse objetivos de índole estratégica, si bien de forma más o menos clara.

La Planificación Estratégica debe ser clara y bien elaborada, pero al mismo tiempo es necesario planificar la producción atendiendo a muchas consideraciones cercanas.

La planificación ordinaria no debe considerarse como un puro desarrollo de la estrategia fundamental. La planificación estratégica ha de ser muy selectiva; y en buena medida se orienta al medio y largo plazo. En cambio, la planificación a corto plazo exige la consideración de muchos factores, y bastantes de ellos muy inmediatos.

Por ejemplo, en una Empresa la planificación ordinaria ha de incluir las previsiones de producción, de utilización de factores productivos, precios, distribución, etc.

6.- Otra etapa en la aplicación del Método consiste en **construir un Control estratégico.**

Para ello es necesario determinar ciertos indicadores a los cuales reconocemos fiabilidad como expresivos del grado en que vamos consiguiendo nuestros objetivos estratégicos. En su caso, nos señalarán el grado de desviación en que hayamos incurrido, de tal modo que será más fácil la corrección de tal alejamiento.

El Control Estratégico es distinto del Control de Gestión. Sucede algo semejante a lo que ocurría con la planificación. El Control Estratégico debe

tener autonomía propia, pero también articularse con el Control de Gestión ordinario.

Cada nivel de planificación exige un tipo determinado de control. Por ejemplo, se ha dicho que en una empresa la planificación concreta debe incluir volúmenes de producción, precios, logística de distribución e instrumentaciones específicas. La planificación concreta ha de ser amplia, muy cercana a la ejecución, y bastante diversificada. Eso requiere, a su vez, un control o seguimiento concreto y diversificado.

En cambio, el Control Estratégico requiere que vigilemos la consecución de los grandes objetivos que constituyen la Estrategia, y en todo caso ciertos objetivos tácticos en cuanto que son medios para conseguir aquellos.

- 7.- Finalmente conviene adoptar **criterios para una Dirección estratégica**. Los cambios en el entorno de las organizaciones son, a menudo, tan rápidos y profundos, que es preciso dar un peso muy elevado a la Dirección. Esta ha de poner en ejecución la planificación, pero también debe estar atenta a los cambios en el entorno y a los desafíos que proyectan sobre la Organización, de tal modo que en caso necesario se rectifique de manera muy rápida el rumbo estratégico.

### **ANEXO 3.- CUESTIONARIO SOBRE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE UNO MISMO PARA LA NEGOCIACIÓN**

---

(Varias de las preguntas incluídas se han basado en un libro de F. de Manuel y R. Martínez-Vilanova citado en la Bibliografía)

Responder “sí”, “no” o “regular”, pero sobre todo hacer observaciones concretas:

- ¿Comprendo la importancia de preparar las negociaciones, y efectivamente lo hago, dedicándole el tiempo conveniente?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- ¿Trato de conseguir información acerca de los temas a negociar, los aspectos relacionados, y si es posible de los interlocutores en la negociación?

- ¿Trato incluso de ser observador y de comprender los verdaderos intereses y objetivos de la otra parte?
  
- ¿Trato de tener claros los fines de la negociación, y los objetivos concretos a conseguir?

- Cuando negocio en representación del Sindicato, ¿respeto la democracia interna para decidir los objetivos y los criterios a emplear en la negociación?

Si luego se plantea modificar algunos de esos objetivos y criterios, ¿empleo los medios de consulta, debate y decisión internos correctos?

- ¿Intento reconocer la estrategia más adecuada en relación a los objetivos de la negociación y los elementos de situación? ¿Sé distinguir el plano de la estrategia, el de la táctica y el de los pasos concretos en la negociación?
  
- Aunque en principio una negociación se plantee como un choque directo de objetivos entre dos partes, ¿intento descubrir si cabe proponer compromisos en los cuales las dos partes salgan ganando?
  
- ¿Trato de adecuar mis sentimientos y mi conducta a los objetivos de la institución que represento, y de poner al margen mis intereses personales, simpatías y antipatías?
  
- ¿Soy afable con los negociadores de la otra parte, y al mismo tiempo mantengo la dignidad de la institución que represento, con sencillez desde el punto de vista personal?

- En concreción del punto anterior, ¿soy puntual en las sesiones de negociación, y decoroso en el aseo, vestimenta y ademanes?
  
- ¿Sé escuchar a los negociadores de la otra parte, y les miro cuando hablan con atención y deferencia? ¿Soy, además, verdaderamente receptivo con sus argumentos?
  
- ¿Preveo las respuestas e iniciativas de la otra parte, y preparo los pasos a dar en caso de que opten por una u otra alternativa?
  
- ¿Soy diligente en la negociación, pero al mismo tiempo tenaz, evitando precipitaciones y cierres apresurados, aunque sean en temas parciales?  
  
¿Sé proponer interrupciones o aplazamientos cuando conviene?
  
- ¿Trato de conseguir los acuerdos que parecen más correctos sin temor a la crítica y sin jactancia, o me dejo afectar por las expectativas en mi prestigio personal?