

s i n d i k a l h e z i k e t a

# Técnicas de Negociación Colectiva

**LAB**

**Hezkuntza**

Edita:

*ipar•hegoa*



LAN  
KASKETARAKO  
FUNDAZIOA

**Noviembre - 1999**

**Patrocina:**

EUSKO JAULARITZA



GOBIERNO VASCO



# INDICE

**PRESENTACION**.....3

## **MODULO I.**

### **INTRODUCCION A LA NEGOCIACION COLECTIVA DESDE LA SOCIOLOGIA: LAS TEORIAS DEL CONFLICTO SOCIAL. EL PODER EN LA NEGOCIACION COLECTIVA. CAMBIOS EN EL CONCEPTO DE NEGOCIACION COLECTIVA.**

1. INTRODUCCION .....5

2. TEORIA DEL CONFLICTO. Teorías empíricas del conflicto. Teorías dialécticas del conflicto.  
Críticas a la teoría de Dahrendorf (Karl Marx y André Gunder Frank).....5

3. EL CONFLICTO COMO ANTECEDENTE NECESARIO A LOS PROCESOS DE NEGOCIACION.  
El poder, factor clave en la negociación. Características del poder. El poder en la negociación. ....9

4. DEFINIENDO NEGOCIACIÓN COLECTIVA .....12

5. CAMBIOS EN EL CONCEPTO DE NEGOCIACION COLECTIVA .....15

## **MODULO II.**

### **LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL PROCESO DE NEGOCIACION**

1. INTRODUCCION .....19

2. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA COMUNICACIÓN .....19

3. ESTRATEGIAS BASICAS DE COMUNICACIÓN .....20

4. LA ESCUCHA. Sugerencias para mejorar el hábito de escucha .....21

5. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL. Funciones de la comunicación no verbal.  
Clasificación de las conductas comunicativas no verbales .....26

6. NUEVE CAUSAS DEL FRACASO DE LA COMUNICACION .....28

## **MODULO III.**

### **ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION**

1. INTRODUCCION .....29

2. ETAPAS BASICAS DE LA NEGOCIACION .....30

3. COMPORTAMIENTO DE UNA PERSONA EN SITUACION DE NEGOCIACION.  
Comportamiento antes de la negociación. Comportamiento al comienzo de la negociación.  
Comportamiento en el curso de la negociación. La eficacia en la negociación depende de 10 factores.....31

4. ALGUNAS TACTICAS DE NEGOCIACION .....39

## **MODULO IV.**

### **TECNICAS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS EN EL PROCESO DE NEGOCIACION (I)**

1. INTRODUCCION A LA TECNICA .....43

2. OBJETIVOS DEL JUEGO DE ROLES .....43

3. PROCEDIMIENTO. Preparación. Representación. Evaluación. ....44

- ROL PLAYING SOBRE LA SUPERACION DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN.....46

- PLANTILLA DE OBSERVACION DEL ROL PLAYING.....52

## **MODULO V.**

### **TECNICAS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS EN EL PROCESO DE NEGOCIACION (II)**

1. NUEVOS OBJETIVOS DE LA APLICACIÓN DE LA TECNICA DEL JUEGO DEL ROL.....53

- ROL PLAYING SOBRE LA SUPERACION DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO  
DE NEGOCIACION COLECTIVA.....54

- PLANTILLA DE OBSERVACION DEL ROL PLAYING.....60

**BIBLIOGRAFIA**.....61

THE UNITED STATES OF AMERICA  
DEPARTMENT OF THE INTERIOR  
BUREAU OF LAND MANAGEMENT  
WASHINGTON, D. C.

OFFICE OF THE ASSISTANT SECRETARY  
FOR LAND MANAGEMENT  
WASHINGTON, D. C.

REPORT OF THE ASSISTANT SECRETARY  
FOR LAND MANAGEMENT  
ON THE PROGRESS OF THE BUREAU OF LAND MANAGEMENT  
DURING THE YEAR 1917

BY  
THE ASSISTANT SECRETARY  
FOR LAND MANAGEMENT  
WASHINGTON, D. C.



# Presentación.

Se presenta a continuación el curso: "*Técnicas de negociación colectiva*" encargado por Iparhegoa Fundazioa y dirigido a aumentar los conocimientos sobre las técnicas de negociación colectiva, tanto del personal liberado como de las delegadas y delegados del sindicato.

La falta de formación en las delegadas y delegados del sindicato es uno de los problemas a la hora de afrontar el trabajo sindical. Tal y como se muestra en estudios encargados por el propio sindicato: "*las delegadas y delegados son conscientes de las deficiencias de formación de ahí que la demanda de formación sea muy alta y generalizada, comprendiendo tanto una formación generalista, como legal y técnica (...)*"<sup>1</sup>. En el caso de las mujeres del sindicato la formación se presenta como un requisito imprescindible para adquirir experiencia en las tareas sindicales, verdadera llave para la participación sindical: "*La falta de tradición de las mujeres en las tareas sindicales es un obstáculo a la hora de plantearse una mayor implicación en el sindicato (...)*"<sup>2</sup>.

Las demandas de formación están relacionadas, en la mayoría de los casos, con los aspectos más técnicos del trabajo sindical. En este sentido, se han detectado importantes lagunas en lo relacionado con las técnicas y métodos a emplear en los diferentes procesos negociadores a los que deben hacer frente las delegadas y los delegados del sindicato. Así, el objetivo del presente curso es aumentar los conocimientos de las delegadas y delegados sindicales sobre la Negociación Colectiva, así como su capacidad para afrontar un proceso negociador.

Al objeto de recoger información para el diseño del curso, se han mantenido entrevistas en profundidad con personal del sindicato especialmente relevante por su experiencia en tareas de negociación. Asimismo se ha seguido un proceso de documentación y consulta a lo largo de la extensa bibliografía existente sobre el tema y que está relacionada con diferentes disciplinas científicas, fundamentalmente la psicología y la sociología industrial.

En el diseño del curso se han tenido en cuenta tanto las opiniones de las personas entrevistadas como el contenido de los estudios realizados sobre necesidades de formación que coinciden en señalar la necesidad de una formación eminentemente práctica que ayude a resolver los problemas derivados de la actividad sindical cotidiana. Por lo tanto, el éxito de esta acción formativa dependerá, en alguna medida, del nivel de implicación y participación de las personas asistentes.

La puesta en común de las opiniones y sugerencias ayudará, junto con el seguimiento de los procesos de negociación en los diferentes sectores, a perfilar el documento con el

<sup>1</sup> "*La Salud Laboral y el Medio ambiente en la Empresa*", informe encargado por el Gabinete de Salud Laboral y Ecología del sindicato LAB a Tecnología y Desarrollo Consultores y difundido en octubre de 1.998.

<sup>2</sup> "*La situación de las delegadas de LAB en el mundo laboral y el sindicato*", informe encargado por el Area de la Mujer del sindicato LAB a Tecnología y Desarrollo Consultores, difundido en Mayo de 1.998.

objetivo de llegar, en posteriores ediciones, a una suerte de manual de negociación colectiva al servicio de las necesidades y de la estrategia sindical de LAB.

La estructura del documento es modular, de manera que cada uno de los temas tratados puede ser impartido por separado. Sin embargo, el conjunto del documento guarda una lógica interna que va de los aspectos más generales a los más particulares y prácticos. Así, el primer módulo aborda los aspectos más teóricos de la negociación que servirán para situar el tema dentro de las teorías sociológicas del conflicto. Siguiendo la lógica de la concreción, los módulos II y III tratan de aspectos más formales y prácticos como la comunicación y las diferentes estrategias de negociación existentes. Finalmente, en los módulos IV y V se propone la técnica del "juego de roles" como un escenario donde poner en práctica tanto los conocimientos adquiridos en los módulos anteriores, como los miedos, sentimientos y dudas lógicas que se presentan en el transcurso de un proceso de negociación colectiva.

# Módulo I

***Introducción a la negociación colectiva desde la sociología: las teorías del conflicto social. El poder en la negociación. Cambios en el concepto de negociación colectiva.***

---

## 1. Introducción.

El conflicto es un fenómeno que se encuentra en todos los niveles de la sociedad. La superación de las diferencias y la búsqueda de acuerdos: la negociación, es una acción en la que ocupamos gran cantidad de tiempo en nuestra vida cotidiana. La negociación es un fenómeno que se encuentra en todos los niveles de la sociedad, como un modo de relación permanente entre los individuos. Las naciones negocian como lo hacen los gobiernos, los empresarios y los sindicatos; los maridos negocian con las esposas y los padres con los hijos. Cada uno en su vida personal está destinado a negociar en la medida en que una decisión suya implique el acuerdo de otras personas que tengan algún poder sobre él.

## 2. Teoría del conflicto.

Ciertamente, todos los tipos de negociación tienen algo en común, a saber, la existencia de un conflicto sobre el que negociar. A lo largo de la Historia muchos han sido los autores que han estudiado el conflicto como algo inherente a las sociedades humanas. Los estudios y teorías que mayor repercusión han tenido se han desarrollado desde la Sociología y juntos constituyen la "Teoría del Conflicto"

Sin ánimo de ser exhaustivos, se presenta una relación de las principales ideas y conceptos que los diferentes autores han utilizado para describir el conflicto en las sociedades. Los autores del conflicto se agrupan en dos grandes tradiciones: las teorías empíricas y las teorías dialécticas del conflicto.

### ***2.1.- TEORIAS EMPIRICAS DEL CONFLICTO.***

Los teóricos del conflicto se orientan hacia el estudio de las estructuras y las instituciones sociales. Para estos autores cualquier sociedad está sujeta a procesos de cambio en todo momento. El conflicto está presente en cualquier parte del sistema social y muchos de los elementos que componen el sistema social contribuyen al cambio y a la desintegración del mismo, más que a su integración y fortalecimiento. Para los teóricos del conflicto, el orden en la sociedad nace de la autoridad que ejercen los que ocupan las posiciones más altas. En este sentido, el poder tiene el papel de garante del orden social.

Ralph Dahrendorf es el principal exponente de la postura de que la sociedad tiene dos caras (conflicto y consenso). Dahrendorf admitió que la sociedad sin estos dos elementos, que son prerequisites el uno para el otro. En consecuencia, no puede darse el conflicto si no existe un consenso previo. A la inversa el conflicto puede conducir al consenso y a la integración. Un ejemplo ilustrativo es la alianza que se produjo entre Japón y Estados Unidos tras la II Guerra Mundial.

Para Dahrendorf la sociedad se mantiene unida mediante una "constricción forzada". Esto significa que ciertas posiciones de la sociedad tienen poder sobre otras. Este hecho de la vida social condujo a Dahrendorf al desarrollo de su tesis central de que la distribución diferencial de autoridad se convierte invariablemente en el factor determinante de los conflictos sociales sistemáticos.

De crucial importancia para su tesis es la idea de que las diferentes posiciones que existen en la sociedad tienen diferentes grados de autoridad. La autoridad no reside en los individuos, sino en las posiciones que ocupan. Para Dahrendorf la primera tarea en el análisis del conflicto era identificar los diversos roles de autoridad en el seno de la sociedad. Además de defender el estudio de grandes estructuras tales como los roles de autoridad, Dahrendorf se oponía a los que subrayaban el nivel individual.

Para Dahrendorf toda sociedad histórica conoce conflictos sociales, especialmente el conflicto entre superiores e inferiores.

Todas las formas de desigualdad (de ingresos, de propiedad...) y los conflictos que de ellas puedan brotar no son sino formas más concretas del conflicto fundamental: la desigualdad del reparto del poder legítimo. Por lo tanto las diversas formas de desigualdad se pueden reducir a la desigualdad en la dominación, que entraña, fundamentalmente dos posiciones: dominadores y subordinados.

La raíz estructural del conflicto se haya en las relaciones de dominación pues en ellas se da la desigualdad fundamental. El elemento clave en Dahrendorf es la dominación o autoridad que da lugar a dos posiciones a las que se reducen todas las desigualdades, como desigualdad histórica universal. En la medida en que se da una asociación de dominación se da la raíz estructural para que se produzca el conflicto estructural.

El dominio o autoridad queda definido como la probabilidad de hallar obediencia para un mandato de un contenido determinado en personas susceptibles de recibir dicho mandato.

Este concepto de dominación tiene cinco implicaciones relevantes:

- 1.- Hay una relación de dominio y subordinación entre al menos dos individuos o grupos, teniendo uno la probabilidad de hallar obediencia a sus mandatos.
- 2.- Se espera, por la posición estructural que ocupa quién domina que controla el comportamiento de quienes ocupan posiciones estructurales subordinadas. Este control se realiza mediante ordenes, indicaciones, advertencias o prohibiciones. En definitiva, se espera que mande.



- 3.- Esta expectativa de que quien domina mande, va unida a su posición, independientemente de quién sea la persona. Se trata pues, de relaciones institucionalizadas.
- 4.- Ese dominio para que sea tal dominio se limita a contenidos determinados y a personas susceptibles de mandato (poder legítimo v.s. abuso).
- 5.- Se sanciona la desobediencia a las prescripciones o mandatos dados en función del dominio. En este sentido, Dahrendorf destaca la existencia de un sistema de normas jurídicas (con sanciones penales) o normas cuasi-jurídicas.

En las asociaciones de dominación hay, por tanto, dos categorías de personas, dependiendo de las posiciones estructurales que ocupen: los que tienen los derechos de asociado y la categoría de aquellas personas que tienen, además del derecho de asociado, el derecho de dominar sobre el resto de los asociados.

El conflicto, que como hemos visto tiene una raíz estructural, promoverá el cambio social ya que la sociedad entraña múltiples relaciones de dominación. Dahrendorf no interpreta el concepto de clase social desde una perspectiva funcional; desde los valores y normas consensuados en una sociedad, sino en función de la dominación que suponen los valores y normas socialmente implantados y que otorgan diferentes ingresos, prestigios... Concede importancia al hecho de que esos valores y normas son impuestos desde una dominación. El hecho del dominio fomenta una desigualdad social; una imposición desde la dominación-poder de unos valores y normas y consecuentemente una división de clases.

Sin embargo, para que el conflicto pueda provocar un cambio en las estructuras de dominación, éste debe hacerse visible. Cada una de las posiciones en las relaciones de dominación entraña orientaciones de comportamiento que permiten desarrollar intereses latentes, es decir, un interés no manifiesto unido a la posición que se ocupa. Por el contrario, si alguien domina, tiende a mantener su interés perpetuando la situación; manteniendo el status quo de la dominación. Para Dahrendorf la dominación se haya en una situación precaria cuando los intereses no son manifiestos o no están vinculados a la posición de dominación.

Los intereses latentes, unidos a cada una de las posiciones constituyen, por así decir, cuasi - grupos; dos plataformas situacionales para que puedan formarse dos grupos. Esos intereses latentes podrán pasar a ser manifiestos, conscientes y esos cuasi - grupos transformarse en grupos.

Para que los cuasi - grupos se puedan convertir en grupos y los intereses se transformen en manifiestos y se desarrolle una acción de grupo, se deben dar una serie de condiciones:

- 1.- Condiciones técnicas de organización: un estatuto, un ideario de organización. Unos valores que para realizarlos llaman a una organización de las personas que componen el grupo. Medios materiales, recursos, espacio para reunirse...

2.- Condiciones políticas. Derecho de reunión y de asociación.

3.- Condiciones sociales. Existencia de comunicación entre los componentes del grupo. Un factor muy importante será la identificación de los potenciales miembros del grupo con las posiciones que ocupan.

Si se dan estas condiciones es posible que de los cuasi - grupos lleguen a formarse grupos, fundamentalmente dos. Una vez formados los grupos pueden participar en el conflicto visible.

El nuevo conflicto tendrá dos elementos que lo caracterizarán: la intensidad y la violencia.

La intensidad se refiere al grado de implicación de los participantes en el conflicto; el grado en el cual ganar o perder resulta decisivo. El conflicto es más intenso cuando menos puede visibilizarse, por falta de alguna condición. Cuando un conflicto se puede visibilizar pierde intensidad. Igualmente, el conflicto será más intenso cuando los participantes se encuentran más atados; cuando tienen menos posibilidades de movilidad.

La violencia es entendida como las formas y medios por los que se expresan los conflictos y se imponen los propios intereses. En el lado de la violencia mínima está el diálogo, la discusión y la negociación. En el extremo opuesto está la guerra. En el medio de ambos extremos está el debate, la amenaza, el ultimatum, la huelga... La violencia, dice Dahrendorf será mayor cuanto menos posible sea la manifestación o visualización del conflicto. Será mayor en la medida en que el conflicto no esté regulado, no tenga reglas de juego. Finalmente, el conflicto será mayor cuanto mayores sean las privaciones de los subordinados.

## **2.2.- TEORIAS DIALECTICAS DEL CONFLICTO. CRITICAS A LA TEORIA DE DAHRENDORF (KARL MARX Y ANDRE GUNDER FRANK).**

Tomando como referencia la teoría de Ralf Dahrendorf, se presentan a continuación las principales críticas, que desde la perspectiva dialéctica, han hecho otros autores de la teoría del conflicto. Dos son los autores que complementan la teoría del conflicto desde una perspectiva dialéctica: Karl Marx y André Gunder Frank.

Mientras que en el caso de Marx la desigual posición que ocupan los individuos en las relaciones de producción (propiedad de los medios de producción o de la fuerza de trabajo) es la raíz estructural del conflicto, Dahrendorf considera que esta lectura se ciñe al capitalismo del XIX. En este sentido, y para dar cuenta del conflicto en sus formas históricas más generales, Dahrendorf recurre al factor dominación, al poder y no a la propiedad. Para Dahrendorf el elemento clave es el lugar ocupado por los individuos en las asociaciones de dominación.

Siguiendo esta idea, cuando Marx habla de burgueses y proletarios, como transformadores sociales a través del conflicto, Dahrendorf hablará de dominadores y dominados como



categoría universal en la Historia. Para Marx era posible superar las raíces del conflicto y llegar a una sociedad sin propiedad privada, sin división del trabajo y sin clases. Sin embargo, Dahrendorf considera que en todas las sociedades hay y habrá conflicto.

Dahrendorf tampoco comparte la perspectiva de Marx sobre el conflicto: cada vez más violento, y en la medida en la cual alcanza ese nivel máximo en las sociedades capitalistas, es capaz de generar una sociedad que supere los antagonismos de clase. Por el contrario Dahrendorf considera que el conflicto es inalienable pero que es regulable. Considera, además, que el conflicto puede presentar diversos grados de intensidad y de violencia, pero no es violento necesariamente.

Por su parte, André Gunder Frank insistirá en la prioridad marxista para leer e interpretar el conflicto y el cambio social. En opinión de este autor, los intentos de reconciliar la teoría marxista con las diferentes corrientes de la teoría del conflicto son inadecuados debido, principalmente, a que la perspectiva dialéctica marxista, cuando habla de un "todo social" se está refiriendo a un "todo histórico", real de las sociedades, en el que se pueden identificar unos recursos y unas estructuras concretas e identificables con agentes sociales.

Desde este punto de vista, Gunder Frank realiza una crítica del actual sistema, que por ser histórico tiene sus raíces en el pasado. De manera que todo futuro no es una mera extrapolación del presente, sino una superación del mismo a partir de la acción del presente. Las partes, los diferentes momentos, deben ser leídos como elementos que configuran el desarrollo histórico que Gunder Frank identifica con el desarrollo del capitalismo.

A pesar de que los teóricos del conflicto se han ocupado del conflicto y del consenso, sólo desde la perspectiva dialéctica marxista es posible estudiar la desintegración de las sociedades, los cambios y las revoluciones políticas. Así, sólo la dialéctica es adecuada para poder leer de forma integrada la cohesión y el conflicto porque es esta perspectiva la que aporta la lectura dialéctica de la historia. Únicamente, desde la perspectiva dialéctica se puede leer el cambio de la totalidad del sistema y permite, a la vez, a bordar el proceso dialéctico en las sociedades reales.

Finalmente, Gunder Frank afirmará que la teoría dialéctica marxista es ante todo la teoría del desequilibrio. Son las sociedades las que gestan su propia negación, llevando en sí mismas la semilla de su propio cambio, de su propia revolución.

### 3. El conflicto como antecedente necesario a los procesos de negociación.

Para que exista negociación debe existir un conflicto. Una situación de conflicto se presenta como el antecedente necesario y no suficiente para iniciar un proceso de negociación. El conflicto entre dos partes puede permanecer o puede ser encauzado en un proceso de negociación. Un conflicto surge cuando las partes perciben que las actividades a

desarrollar para la consecución de sus objetivos se obstruyen entre sí o cuando se da cualquier tipo de actividad incompatible.

### **3.1.- EL PODER, FACTOR CLAVE EN LA NEGOCIACION.**

Los conflictos, de la naturaleza que sea nacen, como resultado de una diferencia en las metas u objetivos que se pretenden alcanzar. Asimismo, el desarrollo de los conflictos y sus posibles soluciones dependerán, en gran medida, de como se halle repartido el poder entre las partes. En la mayoría de los casos, para que se inicie un proceso de negociación deben existir unos objetivos o intereses comunes que posibiliten una mínima cooperación. La diferente interpretación de estos objetivos o la existencia de puntos de vista divergentes sobre los mismos es la fuente del conflicto, pero al mismo tiempo, constituye el elemento sobre el que se asentarán las bases de una cooperación mínima: el proceso de negociación.

Además de las tensiones suscitadas por la disparidad de objetivos o por la existencia de diferencias en la interpretación de los mismos, se debe tener en cuenta el poder potencial que poseen los protagonistas. Estos dos factores, las tensiones y el poder, determinarán el desarrollo de las relaciones de cooperación o de conflicto.

Tal y como se verá a lo largo de este curso, el poder es un elemento fundamental en el proceso negociador. Robert Dahl en su libro "The Concept of Power" (El Concepto de Poder), define de forma esquemática este concepto de la siguiente forma: "La capacidad que tiene A para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo o deje de hacer algo que no lo haría de otro modo"

#### **3.1.1.- CARACTERISTICAS DEL PODER EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN.**

Pruitt, de forma más general, conceptualiza el poder como "la capacidad de influir en la otra parte". El mismo autor destaca tres características esenciales del poder: el poder es relacional, surge de la dependencia de recursos, implica libertad de conducta y es un potencial.

El poder es relacional en la medida en que las partes de una negociación pueden ir cambiando el equilibrio de poder a lo largo del proceso, siendo precisamente el objetivo de toda estrategia negociadora. Tomando como ejemplo un proceso de negociación colectiva de un convenio en el sector del metal, desde el momento inicial de consenso de la plataforma reivindicativa hasta la firma del convenio el equilibrio de poderes entre la parte sindical y la patronal irá variando a medida que se desarrolla la negociación. El concepto relacional implica que el poder varía en relación a algo o a alguien... El traspaso de poder de una parte a otra de modo que al final una de las partes tiene un mayor control sobre los recursos sobre los que se negocia y consecuentemente el poder sobre su adversario. Por lo tanto, el poder varía ya que surge de la relación entre las partes.

La dependencia de los recursos es la base de toda relación social. Un grupo entra a formar parte de una relación cuando considera que es la mejor de las alternativas disponibles. La negociación se origina a partir de dos circunstancias: la escasez de recursos, que origina la competición entre aquellos que necesitan los mismos recursos, y una asignación desigual de los mismos, que crea la necesidad de intercambiar entre las partes los diferentes



recursos que necesita cada uno. En la medida en que la otra parte posea algo importante para mí, y que sólo ella me pueda reportar, también yo dependo de ella y consecuentemente también tiene poder sobre mí. Siguiendo con el ejemplo de la negociación colectiva en el sector del metal, si consideramos que el puesto de trabajo es el principal recurso de la dirección, y la mano de obra el principal recurso de los trabajadores, la huelga y el despido son medios de presión al servicio de los trabajadores y de la dirección respectivamente, que permiten reducir la intransigencia de las partes en la negociación, ya que cada parte necesita los recursos del otro. Esta dependencia mutua es la base del poder de cada parte de la negociación.

El poder implica libertad de conducta para tomar decisiones, ya que un grupo podrá influir en la conducta de su adversario en la negociación, si esta tiene un margen de libertad para realizar concesiones, ofertas y contraofertas. Cuanto mayor sea el margen de maniobra, mayor será su capacidad para tomar decisiones y realizar propuestas que se puedan ir adaptando a las necesidades y presiones de la otra parte. Por este motivo las negociaciones de los diferentes convenios deben tener lugar entre agentes que tengan poder real en la toma de decisiones de los puntos de la negociación. Uno de los factores que prolongan las negociaciones laborales es que estas se realizan entre representantes que no tienen poder real para tomar decisiones. Así la búsqueda de interlocutores válidos es un factor clave en la negociación. A lo largo de este seminario veremos otros problemas derivados de la mala elección de interlocutores.

El poder es un potencial en la medida en que puede existir sin que se utilice. Es la capacidad de ejercer influencia. Se distingue entre tener poder y ejercerlo. En la negociación se trata de que el poder que se ejerza sea autoridad. El objetivo reside en dar autoridad a quien ejerce el poder, ya que la concertación es difícil sin autoridad, es decir, con un participante sin poder legal y socialmente legitimado por todos.

En la sociología clásica hay tres formas de legitimar el poder. Según Max Weber el poder se legitima por:

- La tradición. Cuando se acepta que alguien detente el poder, porque siempre ha sido así, aceptándose el orden social establecido, como en el caso de las monarquías, o la autoridad de los ancianos en determinadas culturas. Este tipo de autoridad es la menos frecuente en el ámbito de las organizaciones.
- El carisma. Cuando se acepta el poder ejercido por una persona, por identificación con sus características personales como simpatía, habilidad social, empatía...
- La legitimidad o autoridad legal. Cuando la aceptación del ejercicio del poder es de orden jerárquico, es decir, cuando se considera que la persona que ejerce el poder está legitimamente investida por la organización para ejercerlo, por el nivel jerárquico que ocupa. Es el tipo de autoridad más característico en las organizaciones actuales.

Sin embargo es fácil encontrar en las organizaciones sindicales personas que tienen legitimado su poder dentro de la organización por dos canales que se complementan.

Cuando el origen de la autoridad es de orden jerárquico lo consideramos como poder delegado, en oposición al poder personal, cuyo origen reside en el carisma o en cualidades personales del líder.

En este sentido, el líder ideal para lograr la concertación en la negociación requiere reunir tanto un poder personal como un poder delegado. Un negociador con autoridad legal puede ampliar su margen de influencia y lograr la concertación, si ejerce un fuerte poder personal derivado de sus características personales, tanto sobre sus representados como sobre sus contendientes en el proceso de negociación.

Si por el contrario la autoridad carismática es ejercida por alguien ajeno al sistema de autoridad formal de la organización, puede dar lugar a fuertes disfunciones en el proceso de negociación. Así, un trabajador muy carismático con inherentes habilidades sociales y negociadoras, podrá facilitar la concertación en un momento dado, si logra ser elegido representante formal de su propio grupo, y actuar como tal en el proceso de negociación.

### *3.1.2. - EL PODER EN LA NEGOCIACIÓN*

La negociación es un fenómeno que se encuentra en todos los niveles de la sociedad, como un modo de relación permanente entre los individuos. Las naciones negocian como lo hacen los gobiernos, los empresarios y los sindicatos; los maridos negocian con las esposas y los padres con los hijos. Cada uno en su vida personal está destinado a negociar en la medida en que una decisión suya implique el acuerdo de otras personas que tengan algún poder sobre él. Ciertamente, todos estos tipos de negociación tienen algo en común, que es precisamente lo que la hace necesaria: las partes implicadas tienen diferentes grados de poder pero nunca un poder absoluto sobre la otra parte. Negociamos porque no nos dominan ni dominamos a los demás. Cuando una persona tiene un dominio total sobre la otra parte, puede prescindir de la negociación.

Por tanto, en ausencia de poder compartido, una parte puede decidir unilateralmente los resultados sin necesidad de negociar con la otra parte. Una extensión de este principio indica que cuanto más desigual sea la distribución de poder, mayor será la posibilidad de una decisión unilateral, no negociada, así como la probabilidad de que las diferencias de interés sean suprimidas al ser ignoradas por la parte más fuerte y no poder ser reclamadas por la parte más débil. En este sentido, el que las partes de una relación de interdependencia comiencen o no una negociación, depende de la medida en que el poder es compartido o se halla distribuido entre las partes.

## **4. Definiendo negociación colectiva.**

La negociación colectiva, como instrumento clave de las relaciones laborales, ha sido objeto de múltiples definiciones, en cada uno de los cuales se ponen de manifiesto diferentes aspectos de la misma. Normalmente, las definiciones procedentes del ámbito sindical se centran en aspectos concretos de la negociación. Estas conceptualizaciones vienen, a menudo cargadas, de la interpretación que cada sindicato hace de la negociación colectiva. A lo largo de ese capítulo no nos detendremos únicamente en las conceptualizaciones que



la parte sindical hace del término, sino que además analizaremos otros de carácter más generalista que nos ayudarán a acercarnos a aspectos, a menudo olvidados, de la negociación en la empresa.

Comenzando por las definiciones de carácter más instrumental, esto es las relacionadas con el desarrollo cotidiano de las tareas sindicales, se han tenido en cuenta las recogidas por los sindicatos en los diversos materiales elaborados para la formación del personal del sindicato.

Así en el curso de formación diseñado por el sindicato ELA-STV, "Qué es la negociación Colectiva" esta queda definida de la siguiente forma:

*"El proceso de negociación a través del cual se fijan las condiciones de trabajo de un conjunto de trabajadores. (...) En la negociación colectiva hay unas posiciones previas que no son impuestas sino modificadas por la relación existente entre los sujetos negociadores. La esencia se halla en la palabra negociación, no es imposición sino interacción que da lugar a modificaciones para llegar a un acuerdo. (...) Se trata así de una interacción, de una toma de decisiones, se trata de modificaciones, no se trata de imposición, se trata de interacción (...)"*<sup>1</sup>.

En este caso la negociación colectiva se define de forma genérica, destacando la interacción entre las partes como medio para llegar a acuerdos.

Dentro del ámbito sindical encontramos otras definiciones. En el caso del sindicato LAB, la negociación colectiva es definida de formas diversas. En las siguientes definiciones se destacan distintos elementos del proceso negociador que están directamente relacionados con la experiencia de quienes los enuncian. A pesar de la limitada abstracción de estas conceptualizaciones, todas ellas nos dan una idea de qué entienden por negociación colectiva las personas del sindicato más familiarizadas con el proceso negociador:

*"Intentar agrupar a un grupo de trabajadores en defensa de un interés general. Nunca está delante un interés particular. Quiero decir que supera los márgenes de la conveniencia personal de una o más personas. Estamos hablando de un interés general. A sabiendas que ese interés general puede colisionar, en algunos momentos con un interés particular de una o dos personas (...)"*<sup>2</sup>.

*"Para mí la negociación colectiva es, en torno a unos planteamientos y objetivos, un intento de llegar a acuerdos. Ha habido momentos en los que en el sindicato esto no lo hemos vivido así. O sea, la negociación colectiva ha sido una herramienta que desde el sindicato se ha utilizado para reivindicar y para marcar unas formas de lucha*

<sup>1</sup> ELA-STV. Materiales de formación. "¿Qué es la Negociación Colectiva?"

<sup>2</sup> Pilar Iñarritu. Miembro del Comité de Empresa del Corte Inglés.

más que para la vía del acuerdo. Otra cosa es que los acuerdos sean o no posibles, pero yo creo que siempre como objetivo debe de estar el punto de acuerdo con la otra parte (...)"<sup>3</sup>.

"La negociación colectiva es recoger las demandas y las reivindicaciones de los que tienen trabajo, pero también de los que no lo tienen. Cuando yo estoy hablando de las 35 horas, en la negociación colectiva se tiene que ver reflejada esa solidaridad de la que hablamos en la calle. La exigencia de las reivindicaciones, de las demandas de los que tienen trabajo y de los que no lo tienen, en un ámbito determinado, en una mesa donde te enfrentas al patrón tú con tus reivindicaciones y, lógicamente, ellos con las suyas (...)"<sup>4</sup>.

Ya desde estos primeros intentos definatorios se destacan diferentes aspectos de la negociación y se ponen de manifiesto "contradicciones" que revelan la ambigüedad del término. En la primera definición se resalta el aspecto colectivo de la negociación, donde deben primar los intereses generales sobre los particulares. A través de la negociación colectiva se fijan las condiciones de trabajo de un conjunto de trabajadores y trabajadoras.

En las dos siguientes se detecta un cierto desacuerdo respecto al papel que debe tener la negociación colectiva dentro del sindicato. Hay un conflicto entre las reivindicaciones de carácter social y político y las netamente sindicales. En la segunda se prioriza la idea de acuerdo, mientras que en la tercera es el carácter reivindicativo ("se tiene que ver reflejada la solidaridad de la que hablamos en la calle") el que cobra importancia en la negociación.

Antes de continuar, y siguiendo el carácter participativo del curso, nos detendremos unos minutos para contrastar estas opiniones entre las personas participantes y si acaso, añadir alguna definición a las ya apuntadas.

Sin embargo, a pesar de la validez de estas definiciones, a la hora de hablar de la negociación colectiva se precisa una perspectiva más alejada del quehacer sindical al objeto de poder profundizar en otros aspectos intervinientes en la negociación.

Todos estos intentos definatorios tienen como denominador común el conflicto. Sin embargo, si asumimos que en las relaciones laborales hay fases de negociación y fases de conflicto, se puede definir la negociación colectiva, tal y como lo hacen Miguelez y Prieto desde el ámbito académico:

*"La negociación colectiva es un proceso de autorregulación de las relaciones laborales con carácter público y desarrollado sobre las base de a autonomía de las partes que intervienen en el mismo (...)"<sup>5</sup>.*

<sup>3</sup> Iñaki Murua, responsable nacional de IRAKASKUNTZA del sindicato LAB.

<sup>4</sup> Lola Gómez, responsable nacional de OSAKIDETZA del sindicato LAB.

<sup>5</sup> MIGUÉLEZ Faustino y PRIETO Carlos (dir. y coord.) (1999), *Las relaciones de empleo en España, Siglo XXI, Madrid.*

Esta definición, sin duda más abstracta y generalista que las anteriores, permite fijarnos en algunos aspectos que han pasado desapercibidos:

- Proceso de autorregulación. Las relaciones laborales tienen una regulación propia y característica.
- Público. El proceso de negociación es abierto y público
- Autonomía de las partes. Para que la negociación pueda tener lugar, las partes deben tener autonomía, ser independientes.

## 5. Cambios en el concepto de Negociación Colectiva.

Las variaciones experimentadas por el mercado de trabajo y en consecuencia por las relaciones laborales, han llevado a algunos autores a hablar de un cambio de contexto en el que se desarrollan los procesos de negociación en las empresas. Desde el punto de vista teórico, todas las definiciones anteriores se pueden contextualizar dentro de la teoría clásica de la negociación colectiva: *la teoría agónica o conflictiva*. Esta teoría pone de manifiesto que en la negociación colectiva participan dos grupos de sujetos: el empresario, o empresarios y los trabajadores. Los intereses de los dos grupos no coinciden y son, básicamente, antagónicos. De este hecho se desprende que en la negociación llevada a cabo por estos dos grupos hay una lucha, un conflicto. Hay intereses antagónicos. Por lo tanto, se negocia, se toman posiciones y se trata de llegar a un acuerdo.

La teoría agónica o conflictiva surge casi en los comienzos de la revolución industrial como reacción a la lectura idílica o tradicional de la empresa como un todo orgánico sin fisuras, como una gran familia. Frente a esta lectura, denunciada como un artificio ideológico dirigido a facilitar y a encubrir la explotación y la subordinación del personal se constituyó la teoría de la empresa como un campo de batalla entre intereses antagónicos. Una teoría concebida de los dos lados, pero dos lados concebidos como dos barricadas frente a frente.

Sin embargo, a pesar de que la mayor parte de las conceptualizaciones de negociación colectiva recogidas hasta ahora participan, en alguna medida, de la teoría agónica o conflictiva, el conjunto de las relaciones laborales parece experimentar un cierto cambio hacia una mayor cooperación en el seno de las empresas.

Así, el Catedrático de Sociología Víctor Pérez Díaz, a partir de los datos recogidos en la Encuesta entre Asalariados del Sector Industrial, realizada en 1.980, <sup>6</sup>sostiene la posibilidad

<sup>6</sup> PÉREZ DÍAZ Víctor (1987), *El retorno de la sociedad civil*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid.

de reconciliar en la empresa los intereses conflictivos de empresarios y trabajadores. Frente a la teoría agónica o conflictiva de los dos lados de la empresa, Pérez Díaz propone la teoría de los dos lados diferentes, en conflicto, pero también relativamente reconciliables y capaces de cooperación.

Siguiendo al autor, este nuevo paradigma podría formularse siguiendo los términos siguientes:

- Hay dos lados en la empresa, con intereses diferentes. Negar esta diferenciación y la existencia de conflictos de intereses que se ponen de manifiesto en la negociación colectiva, únicamente agravaría el conflicto ya existente.
- Los intereses diferentes coexisten con intereses comunes, y no siempre implican antagonismos o conflictos: con frecuencia los intereses pueden ser complementarios.
- No hay necesidad de que los diferentes intereses y el conflicto que se desarrolla, como consecuencia de su búsqueda, prevalezcan sobre los intereses comunes. La dualidad se contiene dentro de una comunidad.
- Nada en la naturaleza de la empresa obliga a la ruptura de la comunidad. Esto es así:  
a) porque de los incrementos de producción a que concurren todos, se benefician todos (ya que se utiliza una u otra forma de redistribución de la masa de excedente) y  
b) porque existe una estructura mínima de distribución de poder que afecta a todos o a algunos de sus miembros.

El modelo de Pérez Díaz tiene implicaciones directas tanto para las relaciones laborales como para el futuro de la acción sindical:

- Los trabajadores no ponen en cuestión lo sustancial de la estructura de la del poder en la empresa y por lo tanto reconocen el liderazgo y la autoridad moral del empresario.
- Los trabajadores consideran que la empresa es una "comunidad moral": de modo que existen importantes objetivos comunes y lazos de solidaridad entre los miembros de la misma.
- Perciben el clima social de las relaciones en la empresa como expresión de un sentimiento de moderado contento o satisfacción de las gentes que trabajan en la misma.
- Conciben las instituciones de acción colectiva y sindical como mecanismos de presión sobre, y eventualmente de reforma de la empresa pero no como mecanismos de ruptura de la misma, ni por tanto, como portadores de un modelo radicalmente alternativo al que ya existe.



A pesar de lo cuestionable de sus conclusiones, el trabajo de Pérez Díaz refleja cambios importantes no sólo en las demandas de las trabajadoras y trabajadores, sino en las nuevas formas de llevar a cabo la negociación colectiva. El menor peso de las reivindicaciones de carácter político en los procesos de negociación colectiva podría estar relacionado, entre otros factores, con la paulatina desideologización que ha experimentado la "clase trabajadora" en los últimos 10 años.

En las entrevistas mantenidas con responsables de negociación colectiva del sindicato LAB, se reflejan algunas de las conclusiones de este proceso de cambio. Así para una de las personas entrevistadas, el cambio social ha tenido implicaciones en las formas de plantear la negociación en las empresas. (...) *La gente puede apoyarte y sigue estando de acuerdo, pero la implicación directa en la defensa de lo que son sus intereses y sus derechos está un poco más en segundo plano. En la medida en que eso ha cambiado la estrategia de negociación es diferente. No planteas igual una cuestión cuando sabes que por detrás puede haber una respuesta a esa reivindicación que la entiendes como justa. Yo creo que ha habido un cambio social importante y eso lleva también a que tienes que tomar otras alternativas de negociación muy diferentes (...)*

La menor implicación de las trabajadoras y trabajadores en la defensa de sus intereses, lleva en la mayoría de los casos, a condicionar las estrategias de la negociación colectiva y en ocasiones a utilizar caminos "más legalistas" para lograr los objetivos. Este cambio de mentalidad genera inseguridad en los representantes de los sindicatos a la hora de iniciar un proceso de negociación ya que no se conoce hasta donde están dispuestos a llegar los trabajadores en la defensa de sus derechos. (...) *Normalmente, cuando tienes una fuerza detrás la forma de pedir cambia: no pides, exiges. Tu misma actitud y tu forma de estar es una forma mucho más de fuerza, mucho más potente. Cuando no tienes esa fuerza yo creo que lo pides con la boca pequeña, y el patrón eso sabe, porque entre mesa y mesa hay una información a los trabajadores hay asambleas y sabes que propuestas son mayoritariamente seguidas o por que tipo de propuestas están los trabajadores y trabajadoras dispuestos a movilizarse, con qué grado de intensidad y hasta donde se pueden movilizar y eso es lo que te da una cierta seguridad. (...)*

Por lo tanto, el problema se centra en conocer, lo más exactamente posible, las reivindicaciones y los riesgos que están dispuestos a asumir en la defensa de sus intereses. Esta cuestión nos lleva al debate que hemos mantenido anteriormente sobre los fines que debe perseguir un proceso de negociación colectiva. Sea cual fuera la alternativa no se pueden perder de vista los cambios sufridos por los trabajadores y trabajadoras tanto a nivel reivindicativo como de implicación en la lucha sindical. Las personas responsables de la negociación de las empresas deben contrastar permanentemente la realidad de sus representados.

El proceso de negociación colectiva es un fenómeno social complejo y dinámico que implica la interacción de diversos factores. En este sentido, el estudio de la negociación colectiva debe tener en cuenta tanto el contexto social y económico como el comportamiento de los actores involucrados. La negociación colectiva es un proceso que busca establecer condiciones de trabajo y salarios que beneficien a los trabajadores y sean viables para el empleador.

En las últimas décadas se ha observado un aumento en la importancia de la negociación colectiva en diversos sectores económicos. Esto se debe a cambios en la estructura del mercado laboral, como el aumento de la precariedad y la flexibilización de las condiciones de trabajo. Además, los trabajadores han desarrollado mayor conciencia de sus derechos y han buscado mecanismos efectivos para defenderlos. La negociación colectiva se ha convertido en una herramienta clave para lograr mejoras en las condiciones laborales.

La negociación colectiva es un proceso que implica la interacción de diversos actores, como sindicatos, empleadores y el Estado. Cada uno de ellos juega un papel importante en el desarrollo de la negociación. Los sindicatos representan los intereses de los trabajadores y buscan negociar mejores condiciones. Los empleadores buscan mantener la productividad y la rentabilidad de la empresa. El Estado actúa como mediador y garantiza el cumplimiento de la legislación laboral.

El proceso de negociación colectiva puede ser influenciado por diversos factores, como el poder de negociación de los trabajadores, el contexto económico y el marco legal. Un mayor poder de negociación de los trabajadores puede resultar en mejores condiciones de trabajo. Asimismo, un contexto económico favorable puede facilitar la negociación. Finalmente, un marco legal que proteja los derechos de los trabajadores es esencial para el éxito de la negociación.

En conclusión, la negociación colectiva es un proceso fundamental para mejorar las condiciones de trabajo y garantizar los derechos de los trabajadores. Es necesario fortalecer los mecanismos de negociación y promover la participación activa de los actores involucrados. Solo así se podrá lograr un entorno laboral más justo y equitativo.

Este artículo forma parte de un estudio más amplio sobre la negociación colectiva en el sector privado. Los resultados de este estudio serán publicados en un próximo número de esta revista.



# Módulo II

## ***La comunicación como factor determinante en el proceso de negociación***

### 1. Introducción.

El elemento más importante en un proceso de negociación es la comunicación. La comunicación es el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes, y no hay comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente y el receptor reciba el mensaje de forma no distorsionada.

La comunicación requiere que el emisor codifique un mensaje y que el receptor lo descodifique. Sin embargo, existen unos conjuntos perceptivos o "ruidos" en la línea que reducen la claridad y la precisión de la información. Por ejemplo, el mensaje del emisor puede no estar claro, llegar por canales de transmisión erróneos (quizá una reunión cara a cara sería mejor que enviar una carta), o ser demasiado complicado. El receptor, por su parte, puede estar preocupado por otras cosas, oír solamente lo que espera, oír o ignorar información contradictoria.

La comunicación es un proceso complejo. Todas las personas hablamos más o menos. No todas las personas, ni siempre, logramos establecer una comunicación interpersonal verdadera. La comunicación interpersonal es muy compleja: no es sólo hacer comentarios y escucharlos.

### 2. Aspectos a tener en cuenta en la comunicación.

- *Todas las personas nos comunicamos a varios niveles simultáneamente.* Hay un mensaje en la palabra hablada, pero puede haber otro muy distinto en el tono de voz, los gestos las posturas, la mirada... Recibimos el mensaje de la palabra, pero también el de los sentimientos.
- *Las mismas palabras pueden comunicar cosas muy distintas.* Así, el diálogo es moneda de múltiples caras con diversos mensajes. Sobre una misma conversación puede haber muchas interpretaciones:
  - Lo que entiendo que estoy diciendo.
  - Lo que estoy diciendo realmente.

- Lo que oye mi interlocutor.
- Lo que la otra persona piensa que oye.
- Lo que yo creo que oye la otra persona.
- Lo que la otra persona dice.
- Lo que yo pienso que la otra persona está diciendo.
- Son muchos los factores que influyen en los mensajes que se envían. Nuestra comunicación está condicionada por nuestros prejuicios, educación, actitudes, ideales, intereses, sentimientos, defensas, ansiedades, miedos...

· *Suele haber más de una motivación en toda la comunicación.* Por esto lo que decimos no es a veces "tan lógico", "tan claro" como nosotros pensamos. En estos casos la lógica tiene eslabones inconscientes. En estos casos, más frecuentes de lo que parece, la clave de la cuestión es: ¿qué significa, afectivamente, para mí que yo en este momento este diciendo lo que estoy diciendo?

· *Frecuentemente no somos conscientes de todo lo que comunicamos.* Los demás pueden no sólo el mensaje de nuestras palabras, sino también el mensaje de los sentimientos en que van envueltas estas palabras. Mensajes de hostilidad, confusión, ansiedad, amistad, autoafirmación... Los que oímos está igualmente condicionado por nuestros prejuicios, educación, actitudes, intereses, ideales, sentimientos, defensas, ansiedades, miedos. Seleccionamos lo que oímos de acuerdo con nuestras motivaciones. Oímos lo que queremos oír. Evadimos la comunicación crítica hostil. Cuando estamos a la defensiva el escuchar se hace difícil, porque estamos más atentos a las consecuencia que el mensaje puede tener para nosotros que al contenido de la comunicación en sí. En tales circunstancias nos preocupa más preparar nuestra defensa que oír objetivamente. Lo mismo ocurre cuando hablamos. Por temor a las consecuencias que pueda tener para nosotros nuestra manifestación personal, frecuentemente hablamos en clave. Nos manifestamos de forma que no nos quede ningún resquicio al descubierto.

### 3. Estrategias básicas de comunicación.

No obstante, todo proceso de comunicación comporta riesgos de conflicto o incidencias que pueden resolverse mediante alguna de las siguientes estrategias.

- *Emitiendo en "Yo".* Hablando desde mi punto de vista, desde la significación que para mí tiene el asunto.
- *Evitando emitir en "Tú".* Porque me convierto en juez. Digo lo que "yo creo" evito decir lo que deben "creer otras personas"
- *Negociando soluciones sin perdedor.* Una deficiencia comunicativa no es una batalla con vencedores o vencidos. Si se resuelve todos ganamos. Si no se resuelve sólo hay perdedores.



· *Estrategia de los cuatro pasos.*

1. *Primer paso.* Colocarse en actitud de escucha activa para poder captar bien lo que el interlocutor piensa y siente.
2. *Segundo paso.* Dejar claro al interlocutor que comprendemos y aceptamos sus ideas y sentimientos aún cuando podamos no compartirlos.
3. *Tercer paso.* Describir al interlocutor los sentimientos e ideas propios emitiendo en "Yo".
4. *Cuarto paso.* Establecer un proyecto de solución sin perdedores.

· *Inversión de roles.* Cuando el conflicto se plantea entre dos partes puede ser útil actuar como uno cree que actuaría el otro en esa situación.

· *Síntesis parciales.* Resumir, satisfactoriamente para el interlocutor, lo dicho antes de pasar a otro asunto, logrando acuerdos parciales, evitando jugarlo todo a un acuerdo global.

· *Estrategia de las 3 "R".*

- Resentimiento. Explicitar el motivo del conflicto.
- Requerimiento. Formular una petición que alivie el conflicto.
- Reconocimiento. Qué estoy dispuesto a hacer por ti, que cosas positivas veo en ti.

· *Una persona mediadora.* Algunos conflictos comunicativos con alta implicación personal pueden resolverse con la intervención de un mediador o mediadora aceptado por las partes.

· *Reunión intergrupo.* Realizar una reunión entre los miembros del mismo grupo para analizar las formas de comunicación empleadas.

· *Destacar los éxitos.* Reforzar los logros, los puntos comunes, los acuerdos y éxitos logrados en el proceso comunicativo.

## 4. La escucha.

Uno de los factores más influyentes en la mejora de la comunicación es el desarrollo de los hábitos de escucha. Según R.G. Nichols hay 14 motivos que explican su importancia. A continuación se presentan los 10 que mayor relación tienen con los procesos de negociación:

1. *Escuchar reduce la tensión.* Dar a la otra persona la oportunidad de expresar su opinión o sus preocupaciones puede ayudar a despejar la tensión y hostilidad del ambiente.

2. *Escuchando se aprende.* Se puede aprender acerca del tema de que se trata o de la persona con quien se habla, si se atiende:
  - Al significado de las palabras.
  - A los hechos que se ocultan tras las palabras.
  - A las respuestas recibidas a las preguntas que uno hace.
  - Al contexto de lo que se dice.
  - A la persona que lo dice (teniendo en cuenta sus sentimientos, inteligencia, temperamento, habilidad verbal, hábitos de relación).
3. *Escuchar ayuda a resolver las diferencias de criterio.* No se puede estar de acuerdo o en desacuerdo si uno no entiende su punto de vista. Sólo cuando se consigue un entendimiento mutuo se pueden buscar soluciones en común.
4. *Escuchando a los demás se estimula la cooperación.* Cuando una persona ve que otra se muestra realmente interesada por ella y por sus preocupaciones, ideas y opiniones, la respeta, y con ello a la empresa que ella representa. En consecuencia se mostrará cooperativa.
5. *Escuchando se estimula al que habla.* Escuchar activa, atentamente y con interés anima a quién habla a presentar mejor sus ideas.
6. *Escuchar ayuda a tomar mejores decisiones.* Escuchando, uno puede aprovechar la experiencia de otras personas que trabajan en el mismo campo, adquiriendo así mayor información y un mejor criterio.
7. *Escuchar ayuda a "vender".* Haz buenas preguntas y escucha. Déjales hablar y véndeles al mismo tiempo la idea o el proyecto.
8. *Escuchar evita problemas.* Por lo general, cuando uno habla antes de escuchar a la otra parte, se arriesga a tomar decisiones de las que luego desearía retractarse, a hacer críticas de las que se arrepiente más tarde, o a comprometerse en labores que no puede realizar. Por ello es mejor escuchar antes que hablar.
9. *Escuchar da seguridad en uno mismo.* Siguiendo atentamente la conversación, uno puede estar seguro de lo que dice tiene sentido. Atendiendo y entendiendo los argumentos del oponente se puede estar seguro de que se responde de forma adecuada. Escuchando se pueden descubrir los defectos que tiene el argumento de la otra persona, ganando así seguridad en la propia posición. Escuchando puede uno estar seguro que su informe sobre la conversación será más preciso que el de los demás.
10. *Escuchando se gana tiempo para pensar.* La emisión oral media de palabras por minuto es de 125, mientras que la capacidad de escucha es de 400 a 600 palabras por minuto. Por tanto, al escuchar queda un 75% de tiempo libre. Este tiempo se puede dedicar no sólo a comprender mejor lo que se está oyendo, sino también a pensar respuestas, tomar decisiones, planear posibles acciones o hacer preguntas deliberadas con objeto de ganar tiempo para pensar.



#### 4.1.- SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL HABITO DE ESCUCHA

Para conseguir una mejora de los hábitos de escucha conviene seguir estas sugerencias:

1. *Establecer un clima agradable.* Es decir, hacer que el que habla se encuentre a gusto. En ocasiones, eso significa celebrar la conversación allí donde el interlocutor se sienta más cómodo. En cualquier caso implica maneras relajadas, naturales, muestras de interés por el interlocutor y el tema, y evitar la impresión de urgencia y escasez de tiempo. La persona que sabe escuchar, aún cuando está muy ocupada, siempre da a su interlocutor la sensación de que no tiene otra cosa que hacer. El ambiente es relajado pero los objetivos se logran.
2. *Estar dispuesto a oír a la otra persona en sus propios términos.* Una de las características de la persona que escucha mal es su incapacidad para escuchar cualquier cosa que no le sea presentada de cierta manera o con cierto tono de voz. Los mensajes que merecen atención no siempre se presentan bien y de modo agradable. En ocasiones, por nerviosismo o por los sentimientos que le mueven, comienza a hablar de un modo beligerante o defensivo y con frecuencia monótona. El que escucha bien sabe hacer que su interlocutor se sienta a gusto y seguro de que aquel le va a escuchar con interés.
3. *Estar preparado acerca del tema en cuestión.* Es sorprendente la cantidad de personas que no saben dedicar el tiempo necesario para informarse, ni siquiera superficialmente, sobre un tema nuevo que se les va a presentar. Ello les permitirá escuchar mucho mejor, evaluar las palabras de su interlocutor de un modo más inteligente y sacar más provecho de la conversación.
4. *Ser comprensivo con las circunstancias del interlocutor.* La mayoría de nosotras y nosotros, ante cualquier persona, hacemos rápidamente un juicio previo de la importancia de lo que nos va a decir. Aunque esto sea de sentido común, lo cierto es que el que sabe escuchar es mucho más tolerante que el que no sabe, y procura no prejuzgar en exceso, sino en la medida de lo posible, espera a oír para juzgar. El que sabe escuchar tiene en cuenta las circunstancias particulares del interlocutor. Para escuchar hay que ser comprensivo.
5. *Evitar distracciones.* En primer lugar, el que sabe escuchar asimila las partes importantes y pasa por alto las palabras que podrían dar lugar a fricciones. No evita, no obstante, escuchar aquello con lo que no está de acuerdo o que le resulta delicado. El que no sabe escuchar, por el contrario, suele hacerse mentalmente observaciones acerca de lo que no le gusta, o distorsiona inconscientemente su significado para evitar tener que enfrentarse con un punto de vista que le molesta. En segundo lugar, no se dedica a fantasear mientras la otra persona está hablando. La mente va mucho más rápida que la palabra, por lo que una persona inteligente puede completar los pensamientos mucho antes que su interlocutor haya terminado de exponerlos. Por lo tanto, puede emplear el tiempo eficazmente, considerando el valor de dichos pensamientos o examinando sus consecuencias.

6. *Escuchar y resumir las ideas básicas.* No hay método mejor para captar lo que se está oyendo que ir resumiendo mentalmente los puntos principales. Esto se convierte pronto en hábito y resulta extraordinariamente útil para destacar las ideas interesantes así como aquellas que necesitan clarificación. En ocasiones, cuando el resumen presente algún punto especialmente oscuro, el que escucha haría bien en pedir a su interlocutor que le explique tal cuestión antes de seguir adelante. Tales interrupciones, si no son demasiado frecuentes, no suelen desconectar a la persona que habla, por el contrario, le permiten aclararse a sí mismo en relación con lo que está diciendo. Por otro lado, constituyen una muestra de interés por parte del que escucha.
7. *Repetir en esencia lo que ha dicho el interlocutor o la interlocutora.* El hábito de repetir lo que se ha oído es, entre las técnicas orales, la que mejor permite evitar errores y malentendidos.
8. *Comprender la estructura interna del discurso del interlocutor.* Cuando una persona habla, especialmente si se trata de una exposición formal y preparada, el oyente inteligente capta enseguida la estructura interna del discurso. Debe hacerse la siguiente pregunta: ¿De qué modo ha organizado esta persona el contenido de su exposición? Hay cuatro formas comunes y naturales de organizar el contenido expositivo:
  - La primera de ellas es la enumeración, es decir, primer punto, segundo punto, etc.
  - La segunda sigue el orden problema-solución: este es el problema y esta es la forma en que se puede resolver.
  - El tercer modelo responde a un orden temporal: comenzamos a las ocho y media nos dirigimos a la sala de reuniones...
  - El cuarto modelo sigue un orden-espacial: el material expositivo se presenta a la manera de una pintura verbal.
9. *Escuchar como si se fuera a redactar un informe.* Un buen modo de escuchar, si las circunstancias los permiten, es hacerlo como si se fuera a redactar un informe de lo que se ha dicho, sea para uno mismo o para otras personas interesadas.
10. *Preguntar.* Las preguntas si se hacen de un modo cortés y adecuado, son una de las mejores herramientas para escuchar, ya que permiten clarificar lo que el interlocutor está diciendo, haciéndole ver, al mismo tiempo, que el tema es interesante y se le escucha con atención.
11. *Tomar notas.* Desde luego, no siempre es posible o adecuado tomar notas en una conversación personal o informal puesto que podríamos perturbar la atmósfera o incomodar a nuestro interlocutor. Sin embargo, en clases, reuniones y situaciones similares, es esencial tomar notas para escuchar bien, hábito que constituye una de las técnicas de escucha más eficaces. Las conversaciones, los pensamientos expuestos oralmente los arrastra el viento. La memoria hace lo que puede; sin embargo, cuando lo que se ha escuchado tiene verdadera importancia resulta de gran valor retenerlo por escrito.

Las sugerencias para mejorar la escucha en los procesos de negociación se complementan con algunos consejos prácticos, de carácter más concreto, que nos pueden ayudar a desenvolvernos mejor en una conversación que tiene como objetivo alcanzar un acuerdo. Son los siguientes:

- Mantener el contacto ocular. En el caso de personas susceptibles o de carácter introvertido, se aconseja mirar a la nariz.
- Indicar que se escucha diciendo sí, y acompañando con movimientos de cabeza.
- No expresar inicialmente el propio acuerdo o desacuerdo, sino manifestar simplemente que se ha comprendido lo que nos dicen.
- No desplazar el centro de atención de la conversación de la que se habla mostrando desacuerdo o hablando de uno mismo.
- No llenar los silencios. Aprovechar para animar a expresarse.
- Formular preguntas para animar a la que habla a continuar expresándose o a discurrir.
- Resumir o reafirmar de una vez en cuando lo que dice la que habla para mostrar que le hemos entendido.

Frecuentemente utilizamos una serie de expresiones en nuestras conversaciones que pueden dificultar la escucha y por lo tanto la comunicación. Estas expresiones pueden ser sustituidas por otras más favorecedoras del entendimiento entre las partes:

<b>FORMA INCORRECTA</b>	<b>FORMA CORRECTA</b>
Usted se equivoca.	Es natural que usted piense así pero...
No	Sí pero...
No estoy de acuerdo	Comprendo perfectamente, sin embargo...
Imposible	Le creo pero...
Comete Ud. un error	Su punto de vista es lógico pero...
No me ha comprendido	Quizá no me haya explicado.
No tema usted.	Usted tendrá el placer
Puede ser que...	Estoy seguro que...
Pienso que...	Tengo la certidumbre que...
Me parece que...	Usted me sugiere ...
Usted debería considerar...	Considere usted...
Si usted se decidiera...	Usted se decide y ...
Si usted pidiera...	Pida usted y ...
Usted no me ha entendido.	No me he explicado
¿No quiere nada más?	¿Desea usted algo más?

## 5. La comunicación no verbal.

Por debajo de la superficie de la cultura organizacional, que se percibe con claridad y es muy explícita, existe una cultura que se manifiesta en el comportamiento no verbal de las personas que componen un grupo social. El comportamiento no verbal está basado en los movimientos de cuerpo, de la cara, de las manos, en la disposición espacial que asumen los cuerpos de los interlocutores, en la entonación de la voz, en el ritmo y en las inflexiones del discurso. Existe también toda una serie de comportamientos no verbales implícitos en cada contexto, un conjunto de reglas implícitas que ofrecen la clave comunicativa de cada situación.

Los siguientes datos sirven para hacernos una idea de la importancia de la comunicación no verbal en los seres humanos:

- Una computadora registra más de 10.000 detalles si analizase las señales emitidas por dos seres humanos.
- El 75% del significado social de las comunicaciones cara a cara se encuentra en las comunicaciones no verbales.
- El 93% del significado general puede atribuirse a los mensajes no verbales (principalmente indicios faciales y vocales), siendo el significado de los mensajes verbales el 7%.

### 5.1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.

La comunicación no verbal tiene tres funciones básicas:

1. *Comunica actitudes y emociones interpersonales.* Existe una base biológica innata para las señales no verbales, la cual provoca la respuesta emocional inmediata y poderosa, como en los animales.
2. *Apoya la comunicación verbal.* A través de una serie de señales gestuales y vocales completa el significado de las locuciones, controla la sincronización para dar fluidez a la conversación y proporciona retroalimentación inmediata y constante al interlocutor.
3. *Sustituye al lenguaje.* Cuando es imposible hablar, se desarrollan lenguajes gestuales. También cuando no se desea hablar se recurre a conductas no verbales como medios de comunicación.

### 5.2. CLASIFICACIÓN DE LAS CONDUCTAS COMUNICATIVAS NO VERBALES.

Las conductas comunicativas no verbales se agrupan en torno a cinco factores: el comportamiento espacial, los movimientos del cuerpo, la expresión de la cara, la mirada, el aspecto exterior y los aspectos no lingüísticos del discurso.

1. *El comportamiento espacial.* El uso que las personas hacen del espacio puede afectar en gran medida a su capacidad para lograr ciertas metas de la comunicación, bien sea que



se trate de una aventura romántica, diplomática o agresión. La cantidad y calidad del espacio de que dispone una persona y la forma como maneja el espacio en sus relaciones con los demás, proporciona a sus interlocutores información relevante, sobre todo a cerca de su status y de sus actividades hacia los otros.

· *Territorialidad.* En el ámbito de las organizaciones, el espacio personal del escritorio o la oficina) y el territorio compuesto por el espacio personal y por las áreas sobre las que la persona puede ejercer un control directo, como los espacios en los que trabajan sus subordinados, las salas de reuniones, los lugares de estacionamiento, etc son un símbolo de poder.

· *Contacto físico.* La comunicación a través del tacto probablemente constituye la forma de acción social más básica y primitiva. Afecta a todo el cuerpo y puede asumir formas muy distintas: palmadas en los hombros, empujones, etc.

· *Proximidad - distancia.* En ambientes rígidamente estructurados, como las oficinas o las fábricas, las distancias adecuadas para las interacciones normalmente están determinadas por la disposición de los muebles, las máquinas y las instalaciones. Es posible, sin embargo, hacer algunas inferencias acerca de la cultura de una organización. Por ejemplo: ¿es factible que un subordinado se acerque a su jefe lo suficiente como para plantearle un problema en términos personales, o por el contrario, debe resignarse a hablarle a dos metros de distancia porque de por medio hay un escritorio?

· *Orientación.* Las principales orientaciones que pueden tener en una conversación dos personas son:

- Frente a frente. Común cuando existen diferencias de jerarquía entre las personas interactuantes.
- Lado a lado. Normalmente, se adopta esta posición cuando la relación entre las dos personas es de colaboración.
- El ángulo de 90°. Común en la mayoría de las conversaciones de pie; indica confianza y apertura.

· *Postura.* A través de la postura una persona puede mostrar su actitud: por ejemplo sentándonos de forma distinta a los demás, con mayor o menor compostura. La forma de caminar, de estar de pie o de sentarse también revela estilos de comportamiento que son expresión de los roles vividos.

2. *Los movimientos del cuerpo.* Los gestos que se hacen con las manos y con la cabeza, así como cualquier otro movimiento expresivo realizado con alguna parte del cuerpo, influyen en el significado del mensaje, aunque no pueden ser interpretados aisladamente sino dentro de un contexto general.

3. *La mirada.* La mirada cumple una función importante a la hora de comunicar actitudes interpersonales y de instaurar relaciones; además se halla estrechamente ligada a la comunicación no verbal, a lo largo de la cual es utilizada para obtener informaciones de

retorno relativas a las reacciones del interlocutor mientras se esté hablando o para obtener información respecto a lo que se está diciendo mientras se escucha.

4. *El aspecto exterior.* Pueden distinguirse dos tipos de señales:

- Estáticas: no cambian en el transcurso de la interacción, como la cara, la configuración física y el estado de la piel.
- Dinámicas: Se hallan bajo el control voluntario de la persona y por lo tanto pueden ser, aunque sean parcialmente modificados, como el vestido, el peinado y el maquillaje.

5. *Los aspectos no lingüísticos del discurso.* Las personas podemos distinguir diferentes características en:

- Los elementos de la voz: tono, volumen, resonancia, velocidad y ritmo.
- Las vocalizaciones: fluidez, pausas, características vocales como reír, bostezar, llorar, etc.

6. *Otros aspectos.* Existen también diferencias muy interesantes en el uso del lenguaje entre unas organizaciones y otras, por ejemplo, la forma de expresarse de la gente dedicada a la computación, o de quienes trabajan en un hospital o de los miembros de una Iglesia.

## 6. Nueve causas del fracaso de la comunicación.

- Por decir las cosas confusamente.
- Por lanzar los mensajes cuando la otra persona no los escucha o no está en condiciones de escucharlos.
- Por poner un mensaje a una altura superior a la capacidad actual de comprensión de las personas que escuchan.
- Por empeñarse en que nuestro mensaje sea aceptado por las demás personas.
- Por ponernos en un papel que la otra persona no acepta.
- Por estar convencidos y convencidas de que estamos en lo cierto, mientras los demás nos consideran equivocados o equivocadas, y seguir adelante como si nada ocurriera.
- Por nuestra incapacidad para ver el punto de vista de la otra persona.
- Por menospreciar las costumbres, creencias y hasta "manías" de las otras personas cuando estamos tratando de comunicarles algo.
- Por olvidarse de que la mente necesita tiempo y energía antes de absorber debidamente todos los mensajes que se dirigen.



# Módulo III

## Estrategias de negociación.

### 1. Introducción.

Toda persona que participa en un proceso de negociación debe establecer, como paso prioritario, los objetivos que pretende lograr y estos nunca pueden ser conseguirlo todo. Cuando estamos en condiciones de imponerlo todo a la otra parte, no tiene sentido ni objeto negociar, aunque conviene tener presente que actuando así se niegan los derechos ajenos y se acaban tomando decisiones basadas en datos inadecuados, distorsionados o inexactos.

El proceso de negociación no debe ser percibido como un mal menor inevitable, sino como el medio ineludible de llegar a conseguir los objetivos pactando con aquellos de quienes necesitamos su colaboración.

A partir de los objetivos es cuando pueden planificarse las distintas tácticas (de información, persuasión o coerción).

Algunas conclusiones de los estudios realizados son de gran utilidad para entender los procesos de negociación:

1. En los procesos de negociación hay siempre dos niveles de actuación:
  - Formal, que comprende los procedimientos, calendarios y rituales.
  - Estructural, que afecta a los contenidos, evolución, infraestructura de la negociación y que en general, se manifiesta menos que el formal.
2. En una negociación, las personas que negocian no están para hablar por si mismos sino para expresar lo que otros quieren. Por tanto, el negociador debe representar su papel y justificar su existencia como tal, haciendo lo que se espera que haga, razón última por la que se le ha elegido.
3. La conducta y la actitud de una persona que negocia está más relacionada con las exigencias de su papel y lo que cree que se espera de ella, que con su forma habitual de ser. Esto suele ser más acusado en el caso de personas con poca experiencia negociadora que tenderán a desarrollar actitudes más duras para "ganar prestigio" delante de sus propios compañeros y compañeras de equipo negociador más expertos.

4. Las negociaciones que empiezan bien son las que más probablemente acaban mal.
5. La hostilidad permite avanzar. Aunque en principio, parece aconsejable usar las buenas formas para lograr acuerdos iniciales que faciliten otros posteriores, en la práctica esto no siempre es así y la agresividad inicial puede tener efectos muy positivos en la consecución de un acuerdo:

- Si la persona que negocia se muestra hostil de principio, ya ha demostrado su agresividad negociadora y habiendo cumplido esta exigencia general de las personas a quienes representa, podrá adoptar una actitud más contemporizadora y dialogante a continuación.
- Si el inicio es duro, queda mejor definido el problema y a partir de ahí se puede abordar la solución.

Es incorrecto concluir que en la negociación hay que favorecer la dureza y la agresión con la otra persona (especialmente cuando la otra persona sea un negociador o negociadora experimentada) pero conviene estar prevenidos frente a una hostilidad que puede ser simulada por táctica u obedecer a inexperiencia.

## 2. Etapas básicas en la negociación.

La negociación se produce a partir de una situación inestable real o previsible, ante una pérdida del equilibrio en la situación actual o futura.

A partir de ahí las fases a recorrer son las siguientes:

### 1. Primera etapa: estar preparados o preparadas.

- Familiarizarse con el entorno y los acontecimientos de la situación.
- Estudiar con detenimiento los temas y los asuntos que se deberán tratar.
- Anticiparse a las tácticas del interlocutor o interlocutora.
- Preveer su argumentación.
- Desarrollar sus posiciones.
- Desarrollar sus propios argumentos.

### 2. Segunda etapa: maximizar las alternativas.

- Enumerar los objetivos básicos.
- Considerar las posibilidades de alcanzarlos.
- Tener en cuenta los puntos clave para conseguir nuestros deseos.
- Pensar en los objetivos del interlocutor o interlocutora.
- Anticiparse a las posibilidades del rival.
- Preveer que él o ella también puede anticiparse.

### 3. Tercera etapa: negociar con la persona adecuada.

- Averiguar que clase de decisiones puede tomar la otra persona.

- Determinar los límites de esas decisiones.
- Actuar de acuerdo con la autoridad del interlocutor o interlocutora.
- Determinar quién tiene verdadera capacidad para aprobar la decisión.
- Calcular el tiempo que llevará llegar a acuerdos seguros.

4. *Cuarta etapa: concederse un margen de maniobra.*

- Revisar los objetivos fundamentales.
- Revisar los objetivos del interlocutor o de la interlocutora.
- Determinar el mínimo aceptable de objetivos básicos que debas conseguir.
- Hacer lo mismo con los de su interlocutor o interlocutora.
- Enumerar los intereses comunes.
- Tener en cuenta sus tácticas de aproximación alternativas.
- Considerar hasta que punto estas dispuesta o dispuesto a comprometerte para alcanzar los objetivos fundamentales.

5. *Quinta etapa: no ceder demasiado ni demasiado deprisa.*

- Enumerar todas las concesiones que se está dispuesto a hacer.
- Jerarquizarlas según su importancia.
- Determinar lo que se espera a cambio de las mismas.

6. *Sexta etapa: estar preparados para decir "no".*

- Revisar de nuevo los objetivos principales.
- Considerar el mínimo aceptable.
- Exponer de un modo racional las razones para decir "no".
- Proponer alternativas razonables.

7. *Séptima etapa: hacer que los compromisos se cumplan.*

- Enumerar sus compromisos.
- Determinar las acciones necesarias para cumplirlos.
- Asegurarse que tienes la autoridad necesaria para ello.
- Pida el apoyo de sus colaboradores y colaboradoras.

### 3. Comportamiento de una persona en situación de negociación.

El comportamiento de una persona en situación de negociación varía según la materia sobre la que se está negociando, pero hay algunas sugerencias que son de general aplicación. Seguidamente, se detallan algunas.

#### 3.1. **COMPORTAMIENTO ANTES DE LA NEGOCIACION.**

- Definir: los objetivos, cómo tratar el orden del día y las cuestiones previas.
- Recontar los aliados en la mesa de negociación.

- Negociar solamente con las personas responsables. Evitar discutir las condiciones con personas intermediarias cuya tarea es conseguir el mayor número posible de concesiones antes de que sus jefes entren en escena.
- Preparar un plan general. Muchas negociaciones fallan por falta de un plan general. Con un plan bien claro y unos objetivos bien definidos se podrá evaluar perfectamente el efecto de cada uno de los compromisos que se acepta.
- Cuantos menos participantes más fácil es ponerles de acuerdo. En cualquier reunión, se debe restringir el número de participantes, a no ser que exista un imperativo de norma legal.
- La observación de los detalles es importante. Se debe llegar un poco antes de la hora fijada para que exista tiempo para estudiar el terreno.
- Se debe estar preparado. No hay que meterse nunca en una negociación hasta que se esté perfectamente preparado y se haya conseguido la mayor cantidad de información posible acerca de los interlocutores o interlocutoras.
- Seleccionar el equipo cuidadosamente. Al principio de una serie de reuniones, se debe marcar la pauta seleccionando una serie de participantes con ideas prácticas y constructivas. Los técnicos se deben quedar fuera de la habitación, pero cerca por si se les necesita.
- Negociar en el terreno propio. Si se está en condiciones de hacerlo, se debe elegir siempre negociar en el campo propio. Lo contrario es bueno para las sesiones de toma de contacto.
- La hora es un factor importantísimo. La mayoría de la gente está en su mejor momento a las 10 de la mañana. La mejor hora para iniciar una negociación o establecer un primer contacto, ira en función de la estrategia previa.
- Hay que asegurarse de que se tienen todos los datos. La información puede llegar arreglada de tal modo que las virtudes parezcan mucho mayores que lo que son y los defectos estén totalmente camuflados.
- No hay que dejar nada a la improvisación. Una negociación se prepara con cuidado hasta los últimos detalles.

### **3.2. COMPORTAMIENTO AL COMIENZO DE LA NEGOCIACION**

- Hay que observar atentamente las reacciones de los interlocutores o interlocutoras. Esto os permitirá, en cierta manera, tomarles la medida.
- Se debe estar preparados para regatear. Las negociaciones casi siempre requieren una serie de concesiones por ambas partes. Se debe seguir la táctica de todo buen negociador: empezar pidiendo más de lo que necesita.



- Se deben personalizar los contactos antes de la reunión, hay que asegurarse de que se conocen los nombres de todas las personas participantes y utilizarlos con frecuencia.
- Puntualidad. Si se da un retraso por razones de fuerza mayor, hay que notificarlo. Un retraso hace que la negociación empiece con mal pie.
- Analizar el escenario y el decorado. Cuando la reunión se lleve a cabo en el terreno contrario, se debe observar bien el escenario. Puede dar muchas pistas.
- No pensar que se puede apaciguar un conflicto latente, haciendo concesiones de todo y enseguida.

### **3.3. COMPORTAMIENTO EN EL CURSO DE LA NEGOCIACION.**

- Se debe escuchar a los interlocutores sin ideas preconcebidas y sin juicios apresurados. No se deben retener más que las ideas que apoyan tus planteamientos.
- Se debe dar a conocer y explicar de forma clara los objetivos (verdaderos o aumentados). No hay que dudar en repetirlos hasta la saciedad para que sean entendidos correctamente por los interlocutores o interlocutoras.
- Se debe manifestar el poder propio, pero con tranquilidad (evitar si es posible la amenaza o el chantaje). El equilibrio de poderes juega a favor vuestro. Hay que dejar siempre una salida a su interlocutor o interlocutora. Una victoria aplastante y brutal deja secuelas que no se borran nunca.
- Se debe mantener la calma. La apariencia de serenidad da una indudable ventaja. No pierdas nunca los estribos (o por lo menos no lo manifieste).
- Hay que vender. Las negociaciones satisfactorias son fundamentalmente el resultado de que consigamos vendernos a nosotros mismos y vender sus ideas a otros u otras.
- No se debe transigir fácilmente en los objetivos. No se deben aceptar, en el entusiasmo de la negociación, unas condiciones que puedan más tarde parecernos inaceptables. Es siempre preferible rechazar el trato que avenirse a unas condiciones insatisfactorias.
- Se debe negociar con nuestros triunfos. El negociador o la negociadora eficaces sabe cuáles son sus puntos más fuertes, sus cartas de triunfo, y aprende a utilizarlas estratégicamente.
- Informe. La mayoría de las situaciones requieren una información tanto real como escrita. Hay que asegurarse de que el interlocutor o interlocutora entiende bien lo que se quiere decir. Se deben observar sus reacciones.
- Si se tiene alguna duda acerca de cualquier propuesta que se haga, se debe dilatar en el tiempo la decisión para más tarde. No hay que dejarse avasallar por quienes tratan de obligar a tomar una decisión precipitada que, generalmente, no suele ser urgente.

- No se debe prometer demasiado. Prometer demasiado, para lograr objetivos a corto plazo, es una tentación muy fuerte que acecha a toda persona que está negociando, y el éxito inmediato puede quedar totalmente anulado por fracasos posteriores, con lo que se perderán los objetivos a largo plazo.
- No se deben mostrar las emociones ni poner cara de satisfacción. Debemos ser positivos, pero hay que mantener un tono cortés e impasible, como si hubiera contado siempre con un resultado satisfactorio.
- No se debe subestimar a su oponente. Es suficientemente fuerte como para estar en condiciones de negociar con nosotras y nosotros.
- Se deben respetar las confidencias. Su interlocutor o interlocutora puede no querer que sus representados o representadas sepan que está en tratos con nosotros o cuáles son los temas que se están discutiendo.
- No hay que distraerse ni relajarse. Tres horas de negociación perfecta pueden perderse en pocos momentos de relajación por nuestra parte. Sus interlocutores o interlocutoras pueden haber estado esperando esta oportunidad.
- Se debe terminar siempre con una nota positiva. Independientemente del resultado, cada negociación tiene un valor determinado para cuantos participan en ella. La mayor parte de las situaciones merecen una expresión de agradecimiento. Se deben dar generosa y ampliamente las gracias a quienes corresponda.
- Se debe ser flexible. Una pequeña concesión intrascendente puede abrir la puerta de un hecho mucho más importante.
- No se deben retrasar las malas noticias. La mayoría de la gente odia las sorpresas. Si alguna novedad desagradable surgiese durante las negociaciones, se debe comentar con naturalidad lo antes posible. Retrasar una noticia que no se pueda ocultar del todo, no tiene ninguna ventaja y debilita la posición propia.
- Posponer la posición de los puntos clave. Hay que concederse tiempo para estudiar todos los datos y para hacerse una idea cabal de la situación y de las personas. Quizá haya que cambiar la táctica y los objetivos, y es mejor saberlo antes de haberse comprometido con algún punto importante.
- Cada reunión es una nueva partida. Cuando una negociación requiere de varias reuniones, no se sorprenda si salen a relucir puntos que parecían ya aclarados en la reunión anterior. Cuando las personas tienen ocasión de repensar una cosa es muy fácil que cambien de opinión.
- Cuidado con lo que promete. Es fácil durante el curso de unas negociaciones, prometer muchas cosas y es igualmente fácil no poder cumplir después esas promesas.
- Se debe hacer trabajar a las demás personas. A veces, la mejor manera de que una reunión se disuelva rápidamente es sugerir que alguien trabaje.



- Se deben especificar bien las condiciones. No se deben usar cifras ambiguas; el interlocutor o interlocutora dará por sentado que usted acepta la cifra más favorable para él o para ella.
- Se debe ser agresivo o agresiva. Debe tomar la iniciativa si quieres lograr sus objetivos. Nadie va a molestarse en pensar o actuar por nosotros.
- El silencio es oro. Es también la mejor respuesta a una petición inaceptable.
- Se debe romper la tensión. Si os parece que el oponente se está poniendo nervioso o de mal genio, inyecte un poco de humor a la situación o sugiera un descanso.
- Se deben posponer los temas sensibles. Si se sospecha que puede haber problemas en algunos puntos, se debe intentar llegar a un acuerdo acerca de todos los demás temas, evitando así una confrontación prematura.
- No se debe finalizar una reunión con una nota negativa. Si esto se hace, dejará mal sabor de boca a sus interlocutores que, por otra parte, podrían cambiar de opinión acerca de su oferta después de haberlo pensado con calma.
- Se debe especificar el siguiente paso. Si se requieren reuniones adicionales, no hay que marcharse hasta que se haya fijado fecha y lugar para la siguiente.
- Facilitar las cosas. Los oponentes se mostrarán tanto más concordantes y deseosos de cooperar cuanto más les faciliten las cosas.
- Si hay que llevar la contraria se debe hacer sobre una nota positiva. No se debe decir a los demás que están equivocados o equivocadas. Se debe insistir en las ventajas de lo que se está proponiendo.
- Se debe mantener la reunión dentro del tema. Hay que tener cuidado con los que intentan cambiar de tema. Hay que recordar siempre los objetivos sin dejar que la conversación se desvíe.
- No se debe reaccionar demasiado mal ante los errores propios. La vida es como una gran negociación y, si somos seres humanos cometeremos errores. Hay que tratar que sean los menos posibles.
- No retractarse. Intentar cambiar las condiciones en el momento de firmar, puede poner en grave peligro un acuerdo que estaba pactado.
- Se debe tener espíritu de equipo. Cuando un grupo trabaja conjuntamente en una negociación, es imprescindible que cada participante se meta el divismo y el orgullo en el bolsillo y se atenga al plan. Los "divos" entorpecen muchas más negociaciones de las que resuelven.

- Se deben dar respuestas correctas desde el principio. Si no se está seguro de algo, hay que cerciorarse antes de responder. Tener que retractarse o modificar aseveraciones previas, debilita enormemente la posición propia.
- No se debe tener prisa. Una negociación precipitada nunca puede ser eficaz y probablemente olvidará algo.
- Hay que concentrarse. Mientras los demás hablan, se deben mantener los oídos y los ojos bien abiertos y escuchar con atención.
- Se deben decir las cosas como son. El oponente sabe probablemente mucho sobre nosotras y nosotros y sabe también lo que puede esperar. Si nos cogen en una mentira ya no nos volverán a creer.
- No hay que ser quisquilloso. Nos debemos concentrar en negociar satisfactoriamente los puntos más importantes y no poner en peligro el éxito de la operación discutiendo sobre trivialidades.
- Se debe decir exactamente lo que se quiere decir. La falta de claridad es uno de los factores del fracaso de las negociaciones.
- No se debe decir nunca "se lo dije". Si resulta que tuvimos razón, no nos debemos molestar en insistir sobre ello. Ya lo sabemos y los demás también.
- Las condiciones deben ser discutidas cara a cara. Observar las reacciones de los demás es una de las claves del éxito. Se deben evitar las negociaciones a distancia, por teléfono, etc.
- Se debe tratar de averiguar quién es la persona que manda. En una reunión de grupo hay que tratar de descubrir quién es la persona que realmente tiene la autoridad. Puede que no sea la persona que habla.
- Una aseveración negativa puede ser una "luz verde". Si el oponente da una razón para no hacer una cosa, puede ser que, en realidad, esté pidiendo una solución.
- Rara vez se conocen todos los datos. Hay que enterarse bien primero y no precipitarse en emitir un juicio. Una reacción apresurada puede condicionar el éxito de la negociación.
- Cuidado con la ignorancia. Si el interlocutor o la interlocutora no está debidamente informado o informada, se deben ajustar los planes en consecuencia.
- Buscar la manera de verificar lo que dicen. Mucha de la información que se da en el curso de la negociación resulta luego ser exagerada, pero hay muchas maneras de cerciorarse.



- Cuando los oponentes se empeñan en cambiar de tema o evitar algún punto, debemos saber que nos conviene insistir precisamente ahí, hasta conseguir una respuesta.
- La ausencia inexplicada de una persona clave, o de unos datos prometidos o de "esos documentos que quería traer pero..." es un signo peligroso de debilidad.
- Se debe ser natural. Las poses pronto se detectan. Los demás se darán cuenta de que se está actuando desde el principio.
- Se debe ser positivo cuando se discutan los problemas ajenos. Nos lo agradecerán ganaremos puntos haciéndolos sentirse un poco más cómodos.
- Cuidado con las opiniones personales. No hay ninguna razón para exponer las opiniones y teorías personales. Las otras personas estarán en desacuerdo muchísimas veces y por lo tanto, nos arriesgamos a perder mucho más de lo que ganamos.
- Cuidado con el estado de ánimo de los demás. Cada situación, lo mismo que cada negociación es diferente de las otras, y debe ser abordada de forma distinta. Todas las personas, son distintas y en una misma persona, incluso se dan estados de ánimo muy variables.
- Se debe tener paciencia. Al final de la reunión o reuniones, cuando ya se esté resumiendo y formalizando todo para la firma de puede usted encontrarse con que, en algunos puntos, no se expresa lo acordado. Se deben sacar las notas que se han tomado y prepararse para negociar esos puntos de nuevo.
- No hay que pasarse. Toda persona que negocia tiene un punto límite. Hay que utilizar la sensibilidad para saber hasta donde se puede llegar con el oponente y no pasarse. La avaricia rompe el saco y también puede echar a perder la negociación.
- Prepárese a recibir reacciones negativas. Ofrezca usted lo que ofrezca, a su oponente seguro que le parecerá poco.
- Pensar antes de hablar. Se deben respetar los gustos personales y profesionales de los demás. Muchas negociaciones se han venido abajo por un inoportuno comentario de tipo personal.
- Se debe llevar una anotación exhaustiva de todos los puntos tratados y acordados, de deben hacer mecanografiar y distribuir entre las personas asistentes tan pronto como sea posible.
- No hay que dejarse provocar. Muchas personas que negocian hacen declaraciones absurdas con el objetivo de que nos subamos a la parra. Se debe tener cuidado con las reacciones y nos debemos controlar hasta que estemos seguros de lo que queremos decir.

- Se debe dar por sentado que todos las personas que participan en la negociación pueden leer al revés (y a través del papel). No se debe dejar a la vista nada comprometedor.
- No nos debemos dejar engañar por las apariencias. Algunos informes se presentan con bombo y platillo y luego no dicen nada.
- No se debe tratar a los interlocutores con excesiva desenvoltura. Ellas y ellos conceden gran importancia a la negociación. Excesivas muestras de humor o de ironía pueden ser considerados por las personas con las que estamos negociando, cuando menos, como una ligereza e incluso como una predisposición a no negociar.
- Se deben evitar los ataques personales procesos de intención. No se debe utilizar el reproche si no es absolutamente necesario. El proceso de intención provoca en el interlocutor o interlocutora otro proceso de intención.
- No nos debemos justificar ante los reproches del interlocutor o interlocutora. El abuso de justificación crea una duda sobre la buena fe.
- Se deben evitar en lo posible, las maniobras dilatorias ("estudiaré la propuesta", "ya veremos", etc.). Esto no significa que se deban tomar decisiones precipitadas. La actitud a tomar cuando los datos de un tema se le escapen en ese momento, es la de preguntar repetidamente sobre el contenido de la reivindicación del interlocutor o interlocutora.

### **3.4.- LA EFICACIA DE LA NEGOCIACION DEPENDE DE 10 FACTORES.**

A modo de síntesis, se puede afirmar que los procesos de negociación dependen de 10 factores básicos en los que se recoge lo dicho con anterioridad. Son los siguientes.

1. *Preparar siempre la negociación.*
2. *Dominar la comunicación y las técnicas de escucha.* La negociación es un proceso basado en la comunicación; en la transmisión de ideas, mensajes y argumentos.
3. *Utilizar la empatía.* Tratar de comprender con objetividad el punto de vista de la parte contraria y respetar su postura.
4. *No subestimar al interlocutor o interlocutora.* Analizar las estrategias que utiliza en la negociación.
5. *Sorprender con originalidad.* Preparar alternativas y argumentaciones con pruebas y demostraciones que sean originales, y que sorprendan a la parte contraria.



6. *Respetar las reglas de juego.* Se deben respetar los acuerdos previamente establecidos, evitar el uso de la fuerza o del poder. Se debe persuadir, no imponer.
7. *Perseverancia.* No se debe perder la paciencia y se debe estar preparado para negociaciones largas. Nunca es prudente acelerar un proceso ya que puede conducir a decisiones no satisfactorias.
8. *Flexibilidad.* Se debe estar dispuesto o dispuesta a aceptar soluciones no previstas en principio.
9. *No se debe renunciar a los objetivos mínimos.* Es preferible retirarse de la negociación.
10. *Concluir siempre las negociaciones desde la posición "ganar - ganar".* Pensar que el éxito en la negociación se basa en finalizarla sobre acuerdos positivos que satisfagan las necesidades de ambas partes, bajo un entorno de cordialidad y dejando la puerta abierta para posteriores negociaciones.

#### 4. Algunas tácticas de negociación.

Toda persona que participa en un proceso de negociación pretende que sus propuestas queden en mejor posición que las de la parte contraria, por lo que las acciones tácticas deberá dirigirlas en dos sentidos:

1. Realzando las ventajas de nuestras propuestas.
2. Disminuyendo las ventajas de las propuestas de la parte contraria.

Para ganar efectividad y evitar violencia innecesaria, los argumentos deberán ser dirigidos siempre a las propuestas, planteamientos, razones o datos, nunca a las personas.

Algunos procedimientos son los siguientes:

1. Oponerse obstinadamente a la parte contraria para que lleve sus propuestas más lejos de los quería ir de forma que sus propuestas se puedan rechazar por exageradas o extremistas.
2. Provocar a la parte contraria con un término exagerado para se ponga en la posición extrema contraria (y por tanto rechazable).
3. Si los argumentos o conclusiones de la parte contraria se producen en un campo en el que nos sentimos inseguros o inseguras, se pueden trasladar a otro en el que nuestra posición sea más firme.
4. Si en lo concreto se está en una posición débil se puede trasladar o generalizar al campo de valores.

5. Cuando la parte contraria nos arrase con sus datos y argumentos, conviene hacer preguntas simples para comprobar hasta que punto domina el terreno.
6. Las preguntas a la parte contraria pueden hacerle perder el hilo o la fuerza de sus argumentos y en todo caso permiten ganar tiempo para preparar la contraofensiva.
7. Cuando se tiene un buen argumento es mejor empezar por otros menos fuertes y dejar el de más peso para contrarrestar el ataque de la parte contraria sobre los argumentos débiles.
8. Aunque se tenga toda la fuerza y razón no conviene usarla al principio, es mejor empezar flojo.
9. Calificar los argumentos de la parte contraria quitándoles valor pero sin expresiones despectivas.
10. La sobrevaloración de los argumentos propios, para que produzca el efecto positivo deseable, debe hacerse sin exageraciones expresivas.
11. Preguntar a la parte contraria en que se basa para mantener sus puntos de vista puede hacerle tambalear y en último término ganar tiempo.
12. Cuando se pregunta a la parte contraria si continua manteniendo su (injustificada, absurda, discriminatoria...) posición, su respuesta, cualquiera que sea, le dejará en mal lugar.
13. Si lo anterior lo dice con fundamento y fuerza, se puede salir arguyendo que no es una opinión propia, sino una opinión que se ha expuesto.
14. Cuando son varios los argumentos usados se consigue mayor efecto usándolos en este orden:
  - Si son tres: primero el de fuerza media, luego el de fuerza menor y al final el de más fuerza.
  - Si son dos: primero el más débil y al final el de más fuerza.
15. Se consigue efecto positivo en la parte contraria y en el clima de la negociación haciendo autocrítica de un argumento posición o tesis propios. Conviene elegir para tal uso uno de poca fuerza o interés.
16. En toda negociación hay que tener previstos los puntos sobre los que se puede ceder y cuánto para aprovecharlos cuando aparezcan y reforzar la posición de flexibilidad y diálogo.



17. Si los argumentos que se tienen son débiles, debemos decir que no se le quiere dar más importancia de la que tiene el asunto argumentado.
18. El uso del humor y la ironía excita a la parte contraria y le hace perder la serenidad necesaria para argumentar con frialdad.
19. En algunas ocasiones en que nos piden demostrar nuestras tesis se puede trasladar la prueba a quién opina lo contrario.
20. Llevar al absurdo las opiniones, tesis o argumentos de la parte contraria.
21. Siempre es más favorable dejar que hable primero la parte contraria.
22. El empleo de muchos argumentos que el adversario debe contrarrestar (aunque no sean fuertes) o muchas preguntas que contestar, debilita su posición.

## 2. Objetivos del "juego de roles"

El juego de roles pretende hacer vivir experimentalmente una situación o acción en la que se puedan encontrar las personas participantes. Se trata de vivenciar, no sólo intelectualmente, sino con los sentimientos y el cuerpo. Se da por sí una técnica creativa. Se presenta como una alternativa al trabajo cotidiano. Además, el juego de roles es una técnica de relación personal-organizativa y una herramienta de uso cotidiano para la preparación de encuentros y reuniones.

Los objetivos que se persiguen son los siguientes:

- Representar situaciones que desconocen y que quisieran conocer y por lo tanto ampliar roles.
- Descubrir nuevas ideas sobre encuentros que organizamos.
- Abandonar la zona de confort buscando otras posturas, ideas y argumentos diferentes.
- Descubrir actitudes propias y de otras personas que dificultan y favorecen la comunicación y la toma de decisiones.
- Prepararse en los posibles planteamientos, comprenderlos (argumentar, reacciones...), mejorar la actitud personal (corregir errores, aumentar el control personal y colectivo sobre la situación, mejorar actitudes, desarrollar la cohesión y la confianza en el grupo, incrementar la confianza personal (darse cuenta de lo que se es capaz de hacer).





# Módulo IV

## Técnicas de resolución de conflictos en el proceso de negociación (I)

### 1. Introducción a la técnica.

En este módulo se analizarán los conflictos y las situaciones más frecuentes que tienen lugar en los procesos de negociación colectiva. Para ello, se utilizará la técnica de "Rol Playing". El "Juego de Rol" pertenece al conjunto de técnicas dirigidas a la dinamización de grupos y a la resolución de conflictos en los mismos. Se utiliza para reproducir situaciones reales y analizar el comportamiento de los agentes intervinientes. En algunos casos, esta técnica ha sido incorporada como herramienta de trabajo cotidiano por diferentes tipos de colectivos. Por ejemplo en la preparación de reuniones y sobre las que no se sabe como se desarrollarán.

### 2. Objetivos del "juego de roles"

El juego de roles pretende hacer vivir experimentalmente una situación o acción en la que se pueden encontrar las personas participantes. Se trata de vivenciarla, no sólo intelectualmente, sino con los sentimientos y el cuerpo. Es de por sí una técnica creativa. Se presenta como una alternativa en nuestro trabajo cotidiano. Además, el juego de roles es una técnica de reflexión puntual-formativa y una herramienta de uso cotidiano para la preparación de encuentros y reuniones.

Los objetivos que se persiguen son los siguientes:

- Representar situaciones que conocemos y que queremos conocer y por lo tanto controlar mejor.
- Encontrar nuevas ideas sobre encuentros que conocíamos.
- Abordar un tema en concreto buscando otras posturas, ideas y argumentos diferentes.
- Descubrir actitudes propias y de otras personas que dificultan y favorecen la comunicación y la toma de decisiones.
- Proyectarse en los papeles planteados, comprenderlos (argumentos, reacciones...), mejorar la acción proyectada (corregir errores, aumentar el control personal y colectivo sobre la situación), percibir emociones, desarrollar la cohesión y la confianza en el grupo, incrementar la confianza personal (darse cuenta de lo que se es capaz de hacer).

### 3. Procedimiento.

El juego de roles sólo es una técnica para ayudarnos a vivir y observar situaciones que se dan de forma espontánea y sobre las que queremos reflexionar. Hay dos formas de utilizar esta técnica:

1. Reproducir situaciones lejanas (reunión de vecinos) para observar nuestras actitudes y comportamientos. En este caso la atención se centra en el comportamiento de los actores y pierden fuerza otros aspectos como la veracidad o cercanía de la situación reproducida.
2. Reproducir una situación real y cercana a la gente que va a participar (mesa de negociación colectiva, asamblea de trabajadoras y trabajadores...) En esta segunda aplicación de la técnica, la veracidad y cercanía de la situación creada son importantes, de ahí que se deba dedicar más tiempo a la construcción de los personajes y del escenario que ha de ser lo más cercano a la realidad posible.

En nuestro caso emplearemos la técnica en la segunda de sus aplicaciones intentando reproducir lo más fielmente posible los roles más frecuentes en la negociación colectiva.

En el desarrollo del juego de roles se observan tres momentos o etapas: preparación, representación y evaluación.

#### 3.1. PREPARACION.

- Elección del tema. Se elige el tema sobre el que se quiere realizar la observación.
- Preparación de roles. Se pueden dar roles definidos por escrito que definan la situación marco y las características de los personajes. Para ello es importante incluir algunas líneas que definan el papel, el rol y la actitud que vas a desarrollar durante los próximos minutos. Es importante dar un tiempo para ponerse en situación y elaborar argumentos e ideas. La preparación de los personajes puede hacerse en grupo en la medida en que los roles lo exijan. También se puede construir el juego desde las ideas que surjan, dibujando allí mismo la situación, los personajes, actitudes, roles.
- Preparación del escenario. Se trata de reproducir el escenario en el que se va a desarrollar la representación. Una reproducción fiel del mismo aportará mayor credibilidad a la representación.

#### 3.2. REPRESENTACION.

Para llevar a cabo la representación la persona dinamizadora dividirá a los participantes en dos grupos: por un lado, los actores y actrices y en segundo lugar el grupos de personas que observarán la representación.

La representación se desarrollará durante el tiempo preestablecido, o cuando la persona dinamizadora y las observadoras entiendan que han surgido las ideas que perseguían analizar. Mientras se desarrolla el juego de roles las personas observadoras toman notas sobre los aspectos que se pretenden evaluar. Para ello se pueden diseñar plantillas de observación.

En las plantillas de observación deberán estar recogidos los aspectos que se pretenden observar. De forma orientativa se sugieren los siguientes:

- Utilización del lenguaje y formas de comunicación. Tipo de lenguaje utilizado, axiomas, elementos verbales que favorecen o impiden la comunicación, elementos no verbales que favorecen o dificultan la comunicación (posturas, gestos, posición en la mesa...)
- Contenido de la discusión.
- Percepción del "otro u otra". Leyes de percepción, estereotipos, etiquetas.
- Proceso de toma de decisiones. El contrario, la cooperación, la discusión, la perspectiva creativa, capacidad de flexibilizar, búsqueda de alternativas, la negociación, diferentes necesidades, diferentes objetivos

### 3.3. EVALUACION.

Una vez terminada la representación, la persona encargada de la dinamización da las gracias a las actrices y actores e intenta recoger como se han sentido en los papeles que han representado.

Una vez que han comentado sus impresiones, se pide a las personas que han realizado la representación que intenten tomar distancia de la situación. Es una representación, es una situación cotidiana, pero ellos y ellas han representado unos papeles con los que no tienen porque identificarse por lo que pueden haber existido conflictos con sus personajes.

A continuación los observadores y observadoras comentan sus puntos de vista a partir de lo recogido en las plantillas. Se realiza una puesta en común de lo observado por la gente que estuvo fuera del teatro. La evaluación se complementa con comentarios y preguntas.

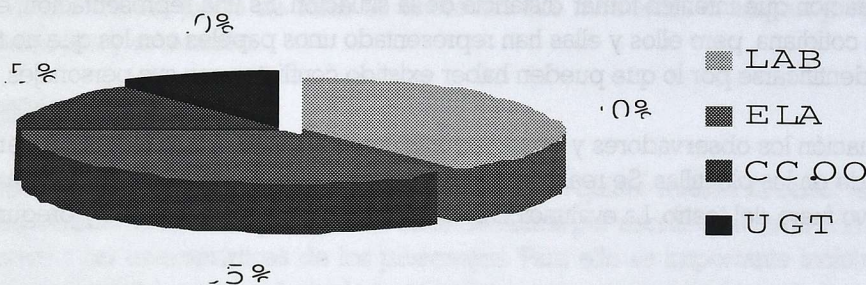


**ROLE PLAYING SOBRE LA SUPERACIÓN DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA.**

Vamos a realizar una simulación sobre cómo superar un conflicto en un proceso de negociación colectiva. A pesar de que para la preparación de esta técnica se han mantenido entrevistas con diversas personas del sindicato responsables de negociación colectiva en diferentes sectores, todos los papeles que están repartidos en el grupo son ficticios y las personas que los representan no los están interpretando, es decir, no se tienen que sentir identificadas ni apoyarlos necesariamente. Se te pide que utilices todos los argumentos que puedas a fin de defender tu situación dentro de las coordenadas de tu rol. Si no encuentras demasiada información o dudas por dónde hacer evolucionar tu personaje intenta pensar en alguna persona que conozcas o que sea similar. El objetivo es ver distintos puntos de vista y analizar una situación lo más normal posible. Gracias.

**Situación inicial**

Mesa de negociación colectiva en una empresa de componentes del sector de automoción. La empresa factura 5.000 millones de pesetas al año y en ella trabajan 250 personas entre las que hay cuatro perfiles profesionales: oficiales de primera, oficiales de segunda, peones y personal administrativo. El comité de empresa está dominado claramente por los sindicatos nacionalistas, entre los que destaca ligeramente LAB.



Se trata de una empresa familiar que ha iniciado un proceso de fuerte reestructuración con el objetivo de pasar las auditorías de certificación de la calidad (Normas ISO) que le abrirían las puertas del mercado europeo. Para ello, la dirección de la empresa ha contratado los servicios de una asesoría que ha iniciado cambios importantes en la empresa. Entre otras medidas la consultora ha recomendado la compra de tecnología avanzada con los consecuentes procesos formativos y una reducción de plantilla del 10%, lo que supone el despido de 25 personas. Tras dos semanas de negociación la dirección insiste en la necesidad de reducir la plantilla. La negociación se encuentra en un punto muerto. El ambiente está crispado ya que hay obligación de llegar a un acuerdo en los próximos días.

**Tu papel: Jefe de personal.**

Eres el jefe de personal y el hijo del dueño de la empresa. Tienes formación superior (licenciado en psicología). Eres el futuro director de la empresa y estás decidido a orientar la producción de la misma a los mercados internacionales. Estás muy familiarizado con las nuevas técnicas de gestión empresarial. Desde tu punto de vista el despido de 25 personas es un mal necesario y consideras que es fácilmente asumible por el conjunto de la plantilla.

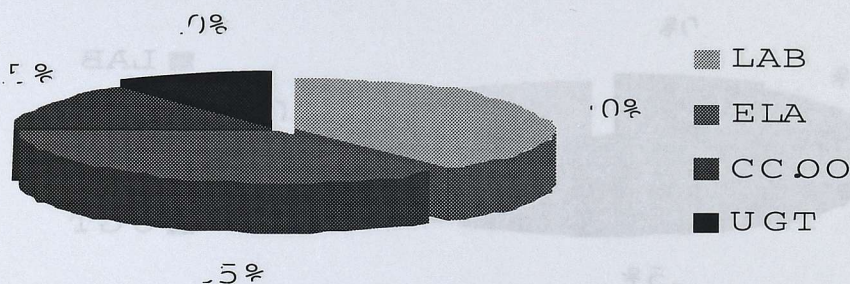


## ROLE PLAYING SOBRE LA SUPERACIÓN DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA.

Vamos a realizar una simulación sobre cómo superar un conflicto en un proceso de negociación colectiva. A pesar de que para la preparación de esta técnica se han mantenido entrevistas con diversas personas del sindicato responsables de negociación colectiva en diferentes sectores, todos los papeles que están repartidos en el grupo son ficticios y las personas que los representan no los están interpretando, es decir, no se tienen que sentir identificadas ni apoyarlas necesariamente. Se te pide que utilices todos los argumentos que puedas a fin de defender tu situación dentro de las coordenadas de tu rol. Si no encuentras demasiada información o dudas por dónde hacer evolucionar tu personaje intenta pensar en alguna persona que conozcas o que sea similar. El objetivo es ver distintos puntos de vista y analizar una situación lo más normal posible. Gracias.

### Situación inicial

Mesa de negociación colectiva en una empresa de componentes del sector de automoción. La empresa factura 5.000 millones de pesetas al año y en ella trabajan 250 personas entre las que hay cuatro perfiles profesionales: oficiales de primera, oficiales de segunda, peones y personal administrativo. El comité de empresa está dominado claramente por los sindicatos nacionalistas, entre los que destaca ligeramente LAB.



Se trata de una empresa familiar que ha iniciado un proceso de fuerte reestructuración con el objetivo de pasar las auditorías de certificación de la calidad (Normas ISO) que le abrirían las puertas del mercado europeo. Para ello, la dirección de la empresa ha contratado los servicios de una asesoría que ha iniciado cambios importantes en la empresa. Entre otras medidas la consultora ha recomendado la compra de tecnología avanzada con los consecuentes procesos formativos y una reducción de plantilla del 10%, lo que supone el despido de 25 personas. Tras dos semanas de negociación la dirección insiste en la necesidad de reducir la plantilla. La negociación se encuentra en un punto muerto. El ambiente está crispado ya que hay obligación de llegar a un acuerdo en los próximos días.

### Tu papel: Asesor.

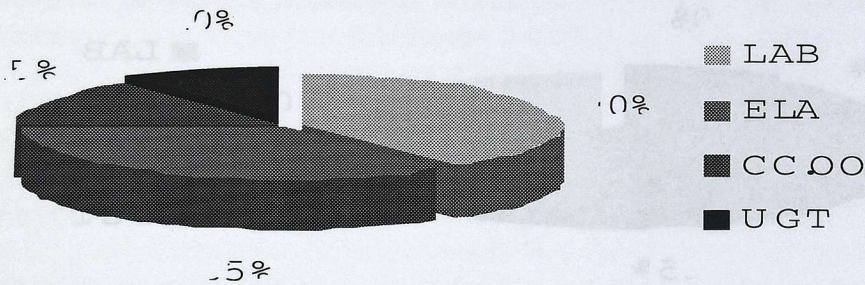
Formas parte del equipo de asesores contratados por la dirección de la empresa para llevar a cabo el proceso de reestructuración. No tomas la palabra en ningún momento de la negociación y te comunicas con el jefe de personal por medio de notas escritas. Tu papel es analizar continuamente el curso de la negociación y asesorar a la dirección dando argumentos por escrito. Tienes interés en que el proceso iniciado termine con éxito para que tu cliente quede satisfecho. En definitiva estás vendiendo un servicio.

**ROLE PLAYING SOBRE LA SUPERACIÓN DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA.**

Vamos a realizar una simulación sobre cómo superar un conflicto en un proceso de negociación colectiva. A pesar de que para la preparación de esta técnica se han mantenido entrevistas con diversas personas del sindicato responsables de negociación colectiva en diferentes sectores, todos los papeles que están repartidos en el grupo son ficticios y las personas que los representan no los están interpretando, es decir, no se tienen que sentir identificadas ni apoyarlas necesariamente. Se te pide que utilices todos los argumentos que puedas a fin de defender tu situación dentro de las coordenadas de tu rol. Si no encuentras demasiada información o dudas por dónde hacer evolucionar tu personaje intenta pensar en alguna persona que conozcas o que sea similar. El objetivo es ver distintos puntos de vista y analizar una situación lo más normal posible. Gracias.

**Situación inicial**

Mesa de negociación colectiva en una empresa de componentes del sector de automoción. La empresa factura 5.000 millones de pesetas al año y en ella trabajan 250 personas entre las que hay cuatro perfiles profesionales: oficiales de primera, oficiales de segunda, peones y personal administrativo. El comité de empresa está dominado claramente por los sindicatos nacionalistas, entre los que destaca ligeramente LAB.



Se trata de una empresa familiar que ha iniciado un proceso de fuerte reestructuración con el objetivo de pasar las auditorías de certificación de la calidad (Normas ISO) que le abrirían las puertas del mercado europeo. Para ello, la dirección de la empresa ha contratado los servicios de una asesoría que ha iniciado cambios importantes en la empresa. Entre otras medidas la consultora ha recomendado la compra de tecnología avanzada con los consecuentes procesos formativos y una reducción de plantilla del 10%, lo que supone el despido de 25 personas. Tras dos semanas de negociación la dirección insiste en la necesidad de reducir la plantilla. La negociación se encuentra en un punto muerto. El ambiente está crispado ya que hay obligación de llegar a un acuerdo en los próximos días.

**Tu papel: Representante de LAB.**  
 Mantienes una postura de fuerte oposición con la dirección de la empresa. Tienes consensuada una convocatoria de huelga con tus representados que puedes esgrimir en la negociación. Además de ser delegado del sindicato militas en el grupo de Gestoras pro Amnistía de tu pueblo, en plena campaña por el acercamiento de los presos y presas, y consideras que este tema tiene que estar también presente en la mesa de negociación.

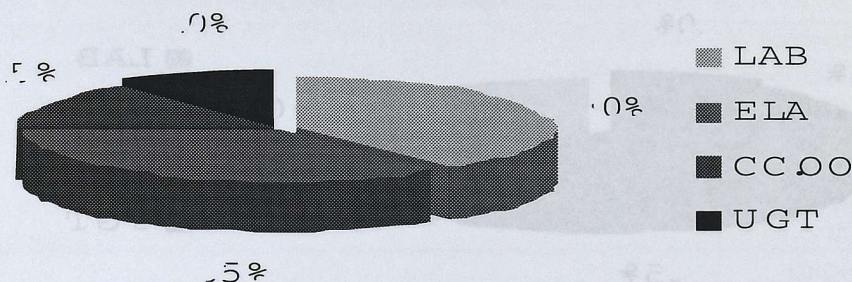


## ROLE PLAYING SOBRE LA SUPERACIÓN DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA.

Vamos a realizar una simulación sobre cómo superar un conflicto en un proceso de negociación colectiva. A pesar de que para la preparación de esta técnica se han mantenido entrevistas con diversas personas del sindicato responsables de negociación colectiva en diferentes sectores, todos los papeles que están repartidos en el grupo son ficticios y las personas que los representan no los están interpretando, es decir, no se tienen que sentir identificadas ni apoyarlas necesariamente. Se te pide que utilices todos los argumentos que puedas a fin de defender tu situación dentro de las coordenadas de tu rol. Si no encuentras demasiada información o dudas por dónde hacer evolucionar tu personaje intenta pensar en alguna persona que conozcas o que sea similar. El objetivo es ver distintos puntos de vista y analizar una situación lo más normal posible. Gracias.

### Situación inicial

Mesa de negociación colectiva en una empresa de componentes del sector de automoción. La empresa factura 5.000 millones de pesetas al año y en ella trabajan 250 personas entre las que hay cuatro perfiles profesionales: oficiales de primera, oficiales de segunda, peones y personal administrativo. El comité de empresa está dominado claramente por los sindicatos nacionalistas, entre los que destaca ligeramente LAB.



Se trata de una empresa familiar que ha iniciado un proceso de fuerte reestructuración con el objetivo de pasar las auditorías de certificación de la calidad (Normas ISO) que le abrirían las puertas del mercado europeo. Para ello, la dirección de la empresa ha contratado los servicios de una asesoría que ha iniciado cambios importantes en la empresa. Entre otras medidas la consultora ha recomendado la compra de tecnología avanzada con los consecuentes procesos formativos y una reducción de plantilla del 10%, lo que supone el despido de 25 personas. Tras dos semanas de negociación la dirección insiste en la necesidad de reducir la plantilla. La negociación se encuentra en un punto muerto. El ambiente está crispado ya que hay obligación de llegar a un acuerdo en los próximos días.

#### Tu papel: Representante de ELA.

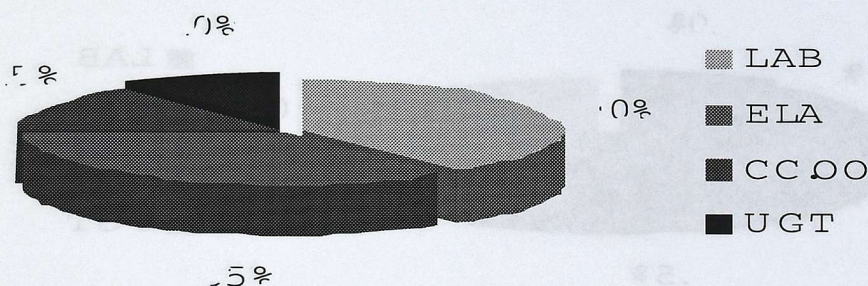
Eres el representante de la segunda fuerza sindical en la empresa. El desarrollo del conflicto te ha puesto en una situación personal incómoda ya que estás de acuerdo con las reivindicaciones sindicales (incluida la convocatoria de huelga) pero mantienes buenas relaciones con el director de la empresa a quién conoces desde hace años. Esta postura te ha llevado a una actitud de distanciamiento y de escasa implicación en la negociación. Desearías no estar en la mesa.

**ROLE PLAYING SOBRE LA SUPERACIÓN DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA.**

Vamos a realizar una simulación sobre cómo superar un conflicto en un proceso de negociación colectiva. A pesar de que para la preparación de esta técnica se han mantenido entrevistas con diversas personas del sindicato responsables de negociación colectiva en diferentes sectores, todos los papeles que están repartidos en el grupo son ficticios y las personas que los representan no los están interpretando, es decir, no se tienen que sentir identificadas ni apoyarlas necesariamente. Se te pide que utilices todos los argumentos que puedas a fin de defender tu situación dentro de las coordenadas de tu rol. Si no encuentras demasiada información o dudas por dónde hacer evolucionar tu personaje intenta pensar en alguna persona que conozcas o que sea similar. El objetivo es ver distintos puntos de vista y analizar una situación lo más normal posible. Gracias.

**Situación inicial**

Mesa de negociación colectiva en una empresa de componentes del sector de automoción. La empresa factura 5.000 millones de pesetas al año y en ella trabajan 250 personas entre las que hay cuatro perfiles profesionales: oficiales de primera, oficiales de segunda, peones y personal administrativo. El comité de empresa está dominado claramente por los sindicatos nacionalistas, entre los que destaca ligeramente LAB.



Se trata de una empresa familiar que ha iniciado un proceso de fuerte reestructuración con el objetivo de pasar las auditorías de certificación de la calidad (Normas ISO) que le abrirían las puertas del mercado europeo. Para ello, la dirección de la empresa ha contratado los servicios de una asesoría que ha iniciado cambios importantes en la empresa. Entre otras medidas la consultora ha recomendado la compra de tecnología avanzada con los consecuentes procesos formativos y una reducción de plantilla del 10%, lo que supone el despido de 25 personas. Tras dos semanas de negociación la dirección insiste en la necesidad de reducir la plantilla. La negociación se encuentra en un punto muerto. El ambiente está crispado ya que hay obligación de llegar a un acuerdo en los próximos días.

**Tu papel: Representante de CC.OO.**

Consideras que el contenido de la plataforma reivindicativa es justo, pero no estás de acuerdo con los medios para conseguirlo (convocatoria de huelga). Tus representados se encuentran divididos entre los que apoyan la huelga y los que no. Por otro lado, la dirección del sindicato no se muestra favorable a la huelga por el costo político que podría tener para CC.OO en la zona. No tienes una opinión formada y en última instancia esta dependerá de la dirección del sindicato que, en principio, es desfavorable a la coincidencia con LAB.

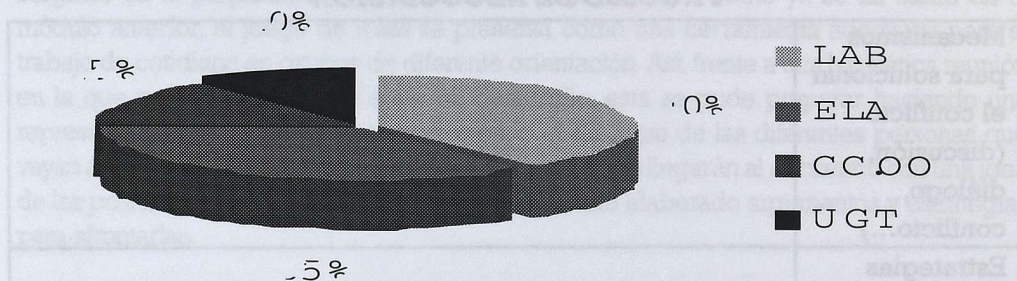


## ROLE PLAYING SOBRE LA SUPERACIÓN DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA.

Vamos a realizar una simulación sobre cómo superar un conflicto en un proceso de negociación colectiva. A pesar de que para la preparación de esta técnica se han mantenido entrevistas con diversas personas del sindicato responsables de negociación colectiva en diferentes sectores, todos los papeles que están repartidos en el grupo son ficticios y las personas que los representan no los están interpretando, es decir, no se tienen que sentir identificadas ni apoyarlas necesariamente. Se te pide que utilices todos los argumentos que puedas a fin de defender tu situación dentro de las coordenadas de tu rol. Si no encuentras demasiada información o dudas por dónde hacer evolucionar tu personaje intenta pensar en alguna persona que conozcas o que sea similar. El objetivo es ver distintos puntos de vista y analizar una situación lo más normal posible. Gracias.

### Situación inicial

Mesa de negociación colectiva en una empresa de componentes del sector de automoción. La empresa factura 5.000 millones de pesetas al año y en ella trabajan 250 personas entre las que hay cuatro perfiles profesionales: oficiales de primera, oficiales de segunda, peones y personal administrativo. El comité de empresa está dominado claramente por los sindicatos nacionalistas, entre los que destaca ligeramente LAB.



Se trata de una empresa familiar que ha iniciado un proceso de fuerte reestructuración con el objetivo de pasar las auditorías de certificación de la calidad (Normas ISO) que le abrirían las puertas del mercado europeo. Para ello, la dirección de la empresa ha contratado los servicios de una asesoría que ha iniciado cambios importantes en la empresa. Entre otras medidas la consultora ha recomendado la compra de tecnología avanzada con los consecuentes procesos formativos y una reducción de plantilla del 10%, lo que supone el despido de 25 personas. Tras dos semanas de negociación la dirección insiste en la necesidad de reducir la plantilla. La negociación se encuentra en un punto muerto. El ambiente está crispado ya que hay obligación de llegar a un acuerdo en los próximos días.

#### Tu papel: Representante de UGT.

Suscribes las reivindicaciones del resto de centrales sindicales pero tanto tú como tus representados os oponéis a la convocatoria de huelga. En tu discurso das a entender que la responsabilidad de la situación no es de la dirección de la empresa sino de la asesoría contratada por esta. Los últimos actos de "Kale borroka" en los que se ha atacado la sede del PSOE de un pueblo cercano te hace mantener una relación de fuerte beligerancia con el representante de LAB.

**PLANTILLA DE OBSERVACIÓN DEL ROLE PLAYING.**

**PERSONAS**

Contenido de los discursos.	
Diferentes necesidades	
Diferentes intereses	
Actitudes, conductas... respecto al conflicto (imposición, abandono, atención...)	
Liderazgos.	

**PROCESO DE NEGOCIACIÓN**

Mecanismos para solucionar el conflicto (discusión, diálogo, conflicto...)	
Estrategias negociadoras.	
Aspectos verbales que favorecen el acuerdo	
Aspectos verbales que dificultan el acuerdo.	
Aspectos no verbales que favorecen el acuerdo	
Aspectos no verbales que dificultan el acuerdo.	

# Módulo V

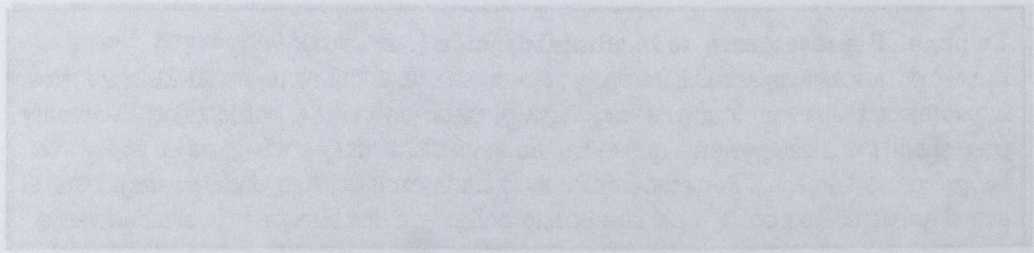
## Técnicas de resolución de conflictos en el proceso de negociación (II)

### 1. Nuevos objetivos en la aplicación de la técnica del juego de rol.

A lo largo de este quinto modulo del curso reproduciremos otra situación de conflicto en un proceso de negociación colectiva, haciendo una segunda aplicación de la técnica de juego de roles.

Además de los objetivos que se perseguían con la aplicación de la técnica en el módulo IV, en este caso, se contempla un segundo objetivo, a saber, solucionar las dificultades surgidas en la preparación y aplicación del "roll playing". Como ya se ha dicho en el módulo anterior, el juego de roles se presenta como una herramienta adecuada para el trabajo de cotidiano en grupos de diferente orientación. Así, frente a una hipotética reunión en la que no se sabe cuál va a ser su desarrollo, esta se puede preparar haciendo una representación de la misma y reproduciendo el discurso de las diferentes personas que vayan a intervenir. De este modo las personas asistentes llegarán al encuentro con una idea de las posturas a las que se van a enfrentar, habiendo elaborado argumentos y estrategias para afrontarlas.

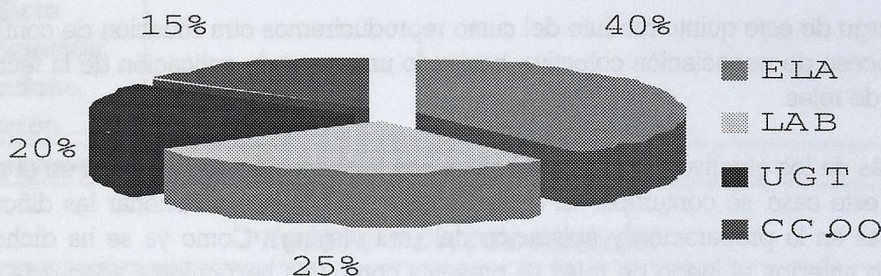
El juego de rol es, por tanto, una técnica que puede ser utilizada no sólo para afrontar procesos de negociación colectiva sino que además puede servir para preparar reuniones con otros sindicatos, instituciones o con las trabajadoras y trabajadores.



**ROLE PLAYING SOBRE LA SUPERACIÓN DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA.**

*Situación inicial*

Proceso de negociación en el sector de Osakidetza para alcanzar un convenio colectivo en torno a las siguientes cuestiones: frenar el progresivo proceso de privatización de la sanidad vasca que se está realizando mediante la subcontratación de ciertos servicios con la empresa privada, reducción de la jornada laboral tendente a alcanzar las 35 horas semanales y un aumento salarial del 7%. Se trata del sector público por lo que la negociación se realiza con personal la consejería sanidad que en ese momento está en manos del PNV. La representación sindical en la mesa de negociación es la siguiente:



Tras cuatro meses de negociación, los puntos más conflictivos son el aumento salarial y la reducción de jornada. Durante este periodo los medios de comunicación cubren a diario la negociación a la entrada y a la salida de las reuniones de la mesa. El proceso se ha convertido en un asunto de interés público ya que hay rumores de una convocatoria de huelga que afectaría a toda la sanidad vasca, aunque ningún sindicato ha convocado dicha huelga formalmente. La negociación ha cambiado de escenario ya que algunos sindicatos como ELA y UGT están "haciendo pasillos" y celebrando reuniones bilaterales con la Administración con el objetivo de llegar a acuerdos al margen de la mesa. Este último hecho ha terminado por encrespar los ánimos entre los representantes sindicales. Esta situación es especialmente delicada entre ELA y LAB, porque mantienen una unidad de acción sindical.

Por su parte la Administración, por medio de sus portavoces, hace declaraciones en la prensa dando a entender que los sindicatos se han alejado de los intereses de los trabajadores y trabajadoras y que las demandas que mantienen en la mesa de negociación son más políticas que sindicales. Estas manifestaciones han creado suspicacias en algunos sectores de las asambleas de trabajadores. El clima es de tensión y desconfianza.

**Tu papel. Representante de la administración (portavoz)**

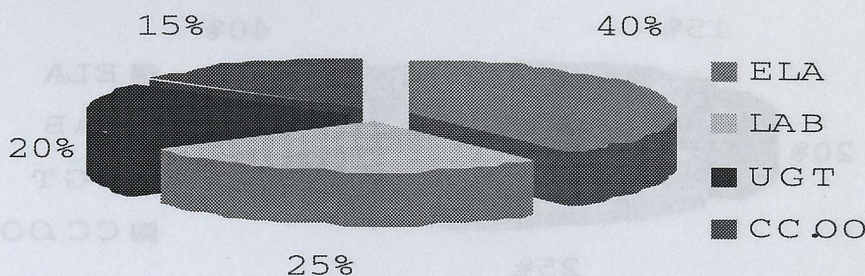
Eres el portavoz de la administración y la persona con la deben negociar los sindicatos. Economista. Utilizas un lenguaje engolado, plagado de cifras y porcentajes. Estas muy presionado por tus superiores que te han dado un ultimatum para llegar a un acuerdo en las próximas semanas. Recientemente, se te ha informado, que dada su fragilidad, el actual gobierno no podría soportar el coste político de una huelga en la sanidad vasca.



## ROLE PLAYING SOBRE LA SUPERACIÓN DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA.

### Situación inicial

Proceso de negociación en el sector de Osakidetza para alcanzar un convenio colectivo en torno a las siguientes cuestiones: frenar el progresivo proceso de privatización de la sanidad vasca que se está realizando mediante la subcontratación de ciertos servicios con la empresa privada, reducción de la jornada laboral tendente a alcanzar las 35 horas semanales y un aumento salarial del 7%. Se trata del sector público por lo que la negociación se realiza con personal la consejería sanidad que en ese momento está en manos del PNV. La representación sindical en la mesa de negociación es la siguiente:



Tras cuatro meses de negociación, los puntos más conflictivos son el aumento salarial y la reducción de jornada. Durante este periodo los medios de comunicación cubren a diario la negociación a la entrada y a la salida de las reuniones de la mesa. El proceso se ha convertido en un asunto de interés público ya que hay rumores de una convocatoria de huelga que afectaría a toda la sanidad vasca, aunque ningún sindicato ha convocado dicha huelga formalmente. La negociación ha cambiado de escenario ya que algunos sindicatos como ELA y UGT están "haciendo pasillos" y celebrando reuniones bilaterales con la Administración con el objetivo de llegar a acuerdos al margen de la mesa. Este último hecho ha terminado por encrespar los ánimos entre los representantes sindicales. Esta situación es especialmente delicada entre ELA y LAB, porque mantienen una unidad de acción sindical.

Por su parte la Administración, por medio de sus portavoces, hace declaraciones en la prensa dando a entender que los sindicatos se han alejado de los intereses de los trabajadores y trabajadoras y que las demandas que mantienen en la mesa de negociación son más políticas que sindicales. Estas manifestaciones han creado suspicacias en algunos sectores de las asambleas de trabajadores. El clima es de tensión y desconfianza.

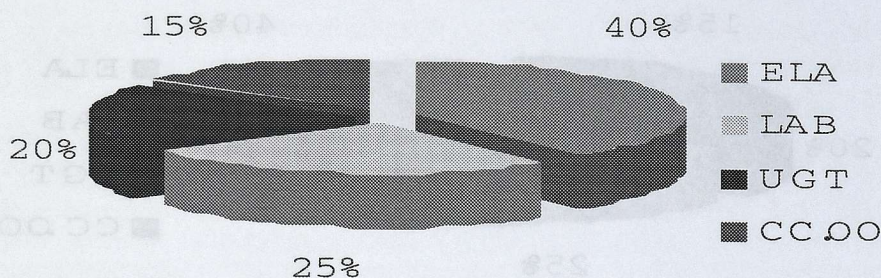
#### **Tu papel. Asesor del portavoz.**

Asesoras al portavoz de la administración. No tomas la palabra en la negociación a menos que se te pregunte directamente. Analizas continuamente el curso de la negociación y te comunicas con el/la portavoz por medio de notas escritas. A pesar de mostrarte tenso/a y nervioso/a, la relación con el portavoz es buena.

**ROLE PLAYING SOBRE LA SUPERACIÓN DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA.**

*Situación inicial*

Proceso de negociación en el sector de Osakidetza para alcanzar un convenio colectivo en torno a las siguientes cuestiones: frenar el progresivo proceso de privatización de la sanidad vasca que se está realizando mediante la subcontratación de ciertos servicios con la empresa privada, reducción de la jornada laboral tendente a alcanzar las 35 horas semanales y un aumento salarial del 7%. Se trata del sector público por lo que la negociación se realiza con personal la consejería sanidad que en ese momento está en manos del PNV. La representación sindical en la mesa de negociación es la siguiente:



Tras cuatro meses de negociación, los puntos más conflictivos son el aumento salarial y la reducción de jornada. Durante este periodo los medios de comunicación cubren a diario la negociación a la entrada y a la salida de las reuniones de la mesa. El proceso se ha convertido en un asunto de interés público ya que hay rumores de una convocatoria de huelga que afectaría a toda la sanidad vasca, aunque ningún sindicato ha convocado dicha huelga formalmente. La negociación ha cambiado de escenario ya que algunos sindicatos como ELA y UGT están "haciendo pasillos" y celebrando reuniones bilaterales con la Administración con el objetivo de llegar a acuerdos al margen de la mesa. Este último hecho ha terminado por encrespar los ánimos entre los representantes sindicales. Esta situación es especialmente delicada entre ELA y LAB, porque mantienen una unidad de acción sindical.

Por su parte la Administración, por medio de sus portavoces, hace declaraciones en la prensa dando a entender que los sindicatos se han alejado de los intereses de los trabajadores y trabajadoras y que las demandas que mantienen en la mesa de negociación son más políticas que sindicales. Estas manifestaciones han creado suspicacias en algunos sectores de las asambleas de trabajadores. El clima es de tensión y desconfianza.

**Tu papel. Representante de ELA.**

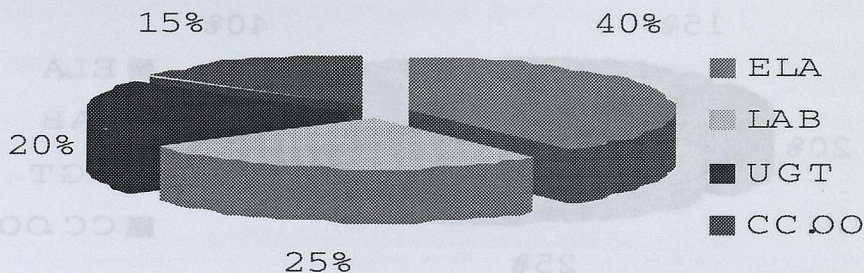
Eres un negociador experimentado. No tienes mucha fe en los acuerdos que se puedan alcanzar en la mesa y por este motivo has mantenido negociaciones bilaterales con los representantes de la administración. En este sentido, consideras que prácticamente has alcanzado un acuerdo sobre las demandas de tus representados. No terminas de creerte la recién inaugurada unidad de acción sindical con LAB.



## ROLE PLAYING SOBRE LA SUPERACIÓN DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA.

### Situación inicial

Proceso de negociación en el sector de Osakidetza para alcanzar un convenio colectivo en torno a las siguientes cuestiones: frenar el progresivo proceso de privatización de la sanidad vasca que se está realizando mediante la subcontratación de ciertos servicios con la empresa privada, reducción de la jornada laboral tendente a alcanzar las 35 horas semanales y un aumento salarial del 7%. Se trata del sector público por lo que la negociación se realiza con personal la consejería sanidad que en ese momento está en manos del PNV. La representación sindical en la mesa de negociación es la siguiente:



Tras cuatro meses de negociación, los puntos más conflictivos son el aumento salarial y la reducción de jornada. Durante este periodo los medios de comunicación cubren a diario la negociación a la entrada y a la salida de las reuniones de la mesa. El proceso se ha convertido en un asunto de interés público ya que hay rumores de una convocatoria de huelga que afectaría a toda la sanidad vasca, aunque ningún sindicato ha convocado dicha huelga formalmente. La negociación ha cambiado de escenario ya que algunos sindicatos como ELA y UGT están "haciendo pasillos" y celebrando reuniones bilaterales con la Administración con el objetivo de llegar a acuerdos al margen de la mesa. Este último hecho ha terminado por encrespar los ánimos entre los representantes sindicales. Esta situación es especialmente delicada entre ELA y LAB, porque mantienen una unidad de acción sindical.

Por su parte la Administración, por medio de sus portavoces, hace declaraciones en la prensa dando a entender que los sindicatos se han alejado de los intereses de los trabajadores y trabajadoras y que las demandas que mantienen en la mesa de negociación son más políticas que sindicales. Estas manifestaciones han creado suspicacias en algunos sectores de las asambleas de trabajadores. El clima es de tensión y desconfianza.

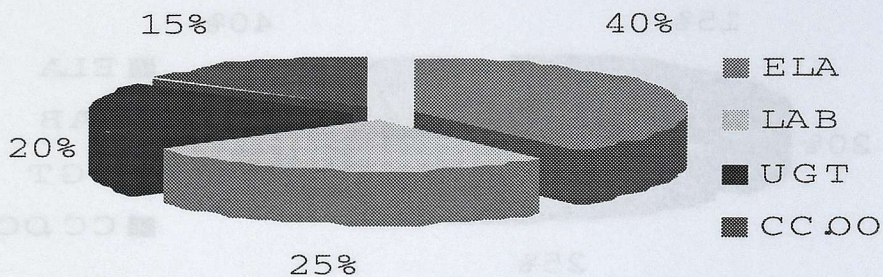
#### Tu papel. Representante de LAB.

Consideras que la negociación está en un punto muerto y que hace falta una medida de presión. En tu cabeza comienza a tomar cuerpo la idea de que quizás la convocatoria de huelga sea una buena idea para salir de la situación. En estos momentos estas pensando como dar un giro a la negociación, convenciendo a los representantes sindicales de que la amenaza de huelga puede ser una buena baza. Sin embargo, te sientes solo y en cierto modo traicionado por la estrategia de ELA que ha dado al traste con la unidad sindical.

**ROLE PLAYING SOBRE LA SUPERACIÓN DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA.**

*Situación inicial*

Proceso de negociación en el sector de Osakidetza para alcanzar un convenio colectivo en torno a las siguientes cuestiones: frenar el progresivo proceso de privatización de la sanidad vasca que se está realizando mediante la subcontratación de ciertos servicios con la empresa privada, reducción de la jornada laboral tendente a alcanzar las 35 horas semanales y un aumento salarial del 7%. Se trata del sector público por lo que la negociación se realiza con personal la consejería sanidad que en ese momento está en manos del PNV. La representación sindical en la mesa de negociación es la siguiente:



Tras cuatro meses de negociación, los puntos más conflictivos son el aumento salarial y la reducción de jornada. Durante este periodo los medios de comunicación cubren a diario la negociación a la entrada y a la salida de las reuniones de la mesa. El proceso se ha convertido en un asunto de interés público ya que hay rumores de una convocatoria de huelga que afectaría a toda la sanidad vasca, aunque ningún sindicato ha convocado dicha huelga formalmente. La negociación ha cambiado de escenario ya que algunos sindicatos como ELA y UGT están "haciendo pasillos" y celebrando reuniones bilaterales con la Administración con el objetivo de llegar a acuerdos al margen de la mesa. Este último hecho ha terminado por encrespar los ánimos entre los representantes sindicales. Esta situación es especialmente delicada entre ELA y LAB, porque mantienen una unidad de acción sindical.

Por su parte la Administración, por medio de sus portavoces, hace declaraciones en la prensa dando a entender que los sindicatos se han alejado de los intereses de los trabajadores y trabajadoras y que las demandas que mantienen en la mesa de negociación son más políticas que sindicales. Estas manifestaciones han creado suspicacias en algunos sectores de las asambleas de trabajadores. El clima es de tensión y desconfianza.

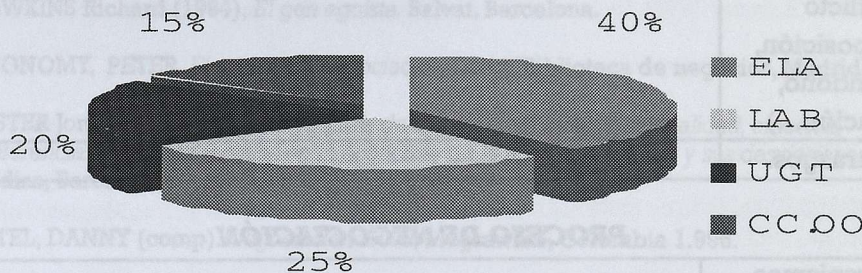
**Tu papel. Representante de UGT.**

Mantienes una actitud de pasividad en la mesa de negociación porque consideras que has llegado a un acuerdo en los "pasillos". Para ti el proceso está cerrado y en general has conseguido las demandas de tus representados. A partir de este convencimiento mantienes una actitud cómplice con los representantes de la administración.

**ROLE PLAYING SOBRE LA SUPERACIÓN DE UN CONFLICTO EN UN PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA.**

**Situación inicial**

Proceso de negociación en el sector de Osakidetza para alcanzar un convenio colectivo en torno a las siguientes cuestiones: frenar el progresivo proceso de privatización de la sanidad vasca que se está realizando mediante la subcontratación de ciertos servicios con la empresa privada, reducción de la jornada laboral tendente a alcanzar las 35 horas semanales y un aumento salarial del 7%. Se trata del sector público por lo que la negociación se realiza con personal la consejería sanidad que en ese momento está en manos del PNV. La representación sindical en la mesa de negociación es la siguiente:



Tras cuatro meses de negociación, los puntos más conflictivos son el aumento salarial y la reducción de jornada. Durante este periodo los medios de comunicación cubren a diario la negociación a la entrada y a la salida de las reuniones de la mesa. El proceso se ha convertido en un asunto de interés público ya que hay rumores de una convocatoria de huelga que afectaría a toda la sanidad vasca, aunque ningún sindicato ha convocado dicha huelga formalmente. La negociación ha cambiado de escenario ya que algunos sindicatos como ELA y UGT están "haciendo pasillos" y celebrando reuniones bilaterales con la Administración con el objetivo de llegar a acuerdos al margen de la mesa. Este último hecho ha terminado por encrespar los ánimos entre los representantes sindicales. Esta situación es especialmente delicada entre ELA y LAB, porque mantienen una unidad de acción sindical.

Por su parte la Administración, por medio de sus portavoces, hace declaraciones en la prensa dando a entender que los sindicatos se han alejado de los intereses de los trabajadores y trabajadoras y que las demandas que mantienen en la mesa de negociación son más políticas que sindicales. Estas manifestaciones han creado suspicacias en algunos sectores de las asambleas de trabajadores. El clima es de tensión y desconfianza.

**Tu papel. Representante de CC.OO.**

Te das perfecta cuenta de la situación. Comienzas a pensar seriamente en que quizás negociar directamente con la administración puede ser una solución. Sientes que se te han acabado los recursos y tu participación en la mesa no tiene mucho contenido. Introduces temas que no tienen relación con lo que se está negociando como referencias a los recientes episodios de violencia política.

**PLANTILLA DE OBSERVACIÓN DEL ROLE PLAYING.**

**PERSONAS**

Contenido de los discursos.	
Diferentes necesidades	
Diferentes intereses	
Actitudes, conductas... respecto al conflicto (imposición, abandono, atención...)	
Liderazgos.	

**PROCESO DE NEGOCIACIÓN**

Mecanismos para solucionar el conflicto (discusión, diálogo, conflicto...)	
Estrategias utilizadas.	
Aspectos verbales que favorecen el acuerdo	
Aspectos verbales que dificultan el acuerdo.	
Aspectos no verbales que favorecen el acuerdo	
Aspectos no verbales que dificultan el acuerdo.	



## BIBLIOGRAFIA

- AXELROD Robert (1984), *La evolución de la cooperación*, Alianza, Madrid.
- BAZERMAN, MAX y NEALE MARGARET A. *La negociación racional en un mundo irracional* Paidós, Empresa 2.000. Barcelona 1.997.
- BECK Phyllis (1998), *La negociación en una mesa despareja*, Granica, Buenos Aires.
- COMISIÓN CONSULTIVA NACIONAL DE CONVENIOS COLECTIVOS (1998), *La nueva función de la negociación colectiva y los acuerdos interconfederales sobre el empleo*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- DAWKINS Richard (1994), *El gen egoísta*, Salvat, Barcelona.
- ECONOMY, PETER. *El arte de la negociación*, Irwin Biblioteca de negocios, Madrid, 1.994.
- ELSTER Jon (1997), *Economics. Análisis de la interacción entre racionalidad, emoción, preferencias y normas sociales en la economía de la acción individual y sus desviaciones*, Gedisa, Barcelona.
- ERTEL, DANNY (comp). *Negociación 2.000*, Mcgrawhill, Colombia 1.996.
- FERRER Miguel Ángel (1995), *Casos prácticos sobre relaciones colectivas de trabajo*, Ediciones Deusto, Bilbao (2ª ed.)
- FISHER, ROGER y ERTEL DANNY. *Obtenga el sí en la práctica. Cómo negociar paso a paso ante cualquier situación*, Ediciones Gestión 2.000 S.A. Barcelona 1.997.
- FISHER, ROGER; URY WILLIAM y PATTON BRUCE. *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, Ediciones Gestión 2.000 S.A, Barcelona 1.996.
- FONT BARROT, ALFRED. *Negociaciones, entre la cooperación y el conflicto*, Grijalbo, Barcelona, 1.997.
- FUNDACION EDE. *Curso para la dinamización de equipos de voluntariado*.
- GARMENDIA José Antonio y PARRA Francisco (1993), *Sociología industrial y de los recursos humanos*, Madrid, Taurus.
- GOMEZ-POMAR, JULIO. *Teoría y técnicas de negociación*, Editorial Ariel S.A, Barcelona, 1.991.
- LAB EMAKUMEAK. *Guía frente a la discriminación sexual*.
- LE MOUËL Jacques (1992), *Crítica de la eficacia*, Barcelona, Pai-dós.
- MANUEL DE, FERNANDO y MARTINEZ-VILLANOVA RAFAEL. *Comunicación y negociación comercial*, Editorial ESIC. Manuales prácticos de marketing, Madrid, 1.996.
- MANUEL DE FERNANDO Y MARTINEZ VILANOVA RAFAEL. *Técnicas de negociación, un método práctico*. Editorial ESIC. Manuales prácticos de marketing, Madrid, 1.996.

- MIGUÉLEZ Faustino y PRIETO Carlos (dir. y coord.) (1999), *Las relaciones de empleo en España, Siglo XXI*, Madrid.
- MOORE, CHRISTOPHER. *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, 1.995.
- PÉREZ DÍAZ Víctor (1987), *El retorno de la sociedad civil*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- POUNDSTONE William (1995), *El dilema del prisionero*, Alianza, Madrid.
- PRUITT Dean G. & CARNEVALE Peter J. (1993), *Negotiation in Social Conflict*, Open University Press, Buckingham.
- REDORTA Josep (1998), *La mediación y el mundo laboral*, en *Educación social*, nº8.
- REX John (1985), *El conflicto social*, Siglo XXI, Madrid.
- RITZER GEORGE (1.993). *Teoría sociológica contemporánea*, Mcgraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.
- RODRIGUEZ MAURO y SERRALDE, MARTHA. *Asertividad para negociar*, Mcgraw-Hill, México 1.990.
- SALA Tomás (Dir.) (1997), *Guía práctica de la negociación colectiva*, Tirant Lo Blanch, Valencia.
- SENLLE, ANDRES. *Negociación ISO 9.000 en la práctica*, Ediciones Gestión 2.000 S.A, Barcelona, 1.997.
- SERRANO, GONZALO y RODRIGUEZ, DAMASO. *Negociación en las organizaciones*, Eudema Psicología. Recursos Humanos, Madrid, 1.993.
- TECNOLOGÍA Y DESARROLLO CONSULTORES. *La situación de las delegadas y delegados en el mundo laboral y en el sindicato (Informe)*, difundido en mayo de 1.998.
- TECNOLOGIA Y DESARROLLO CONSULTORES. *La salud laboral y el medio ambiente en la empresa (Informe)*, difundido en octubre de 1.998.
- URY, WILLIAM. *De la negociación al acuerdo. Claves para superar cualquier negociación*, Parramón Ediciones S.A. Gestión de Empresa, Barcelona, 1.993.
- WINKLER, JOHN. *Cómo negociar para mejorar resultados*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1.998.
- ZUBERO IMANOL. *Curso de negociación colectiva*, marzo de 1.999.
- ZUBERO Imanol (1998), *El trabajo en la sociedad. Manual para una sociología del trabajo*, Universidad del País Vasco, Bilbao.