

# Tácticas de negociación laboral.

## Entrando al área chica...

Material para Escuela de Formación  
Sindical. Universidad de Chile. 2009  
Cristián González Santibáñez

# Algunas cosas anteriores.

## La negociación laboral...

- Supone un proceso entre personas.
- Supone la existencia de intereses distintos.
- Supone un ánimo para encontrar los puntos donde los intereses distintos puedan tener comunidad.
- Supone relaciones que se mantienen en el tiempo.
- Supone relaciones de fuerza.
- Supone un intento de buscar el equilibrio.

# El problema del método

- Existen varias propuestas para participar de un proceso de negociación.
- En la vida real no conviene cerrarse en una sola de ellas y lo adecuado es conocer la mayor cantidad de opciones.
- Esto nos da la ventaja de poder reconocer los pasos de la contraparte.

# Modelos clásicos

**Competitivos**

**Ganar a toda costa**  
**Ganar – perder**  
**Clausewiana**

**Colaborativos**

Negociar sin ceder  
Negociación eficaz  
Negociación efectiva  
Satisfacción mutua  
Ganar – ganar  
Etc.

# Modelos competitivos

Concepto	Una parte intenta obtener su beneficios a costa de la contraparte.
Aspectos estratégicos y tácticos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posiciones iniciales extremas.</li><li>• Tácticas emocionales.</li><li>• Considerar las concesiones del oponente como una debilidad.</li><li>• Mezquindad en las propias concesiones.</li></ul>
Requisitos para que opere	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ignorancia del adversario.</li><li>• Inexistencia de una relación continua.</li></ul>
Opciones a seguir frente a un negociador competitivo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abandonar la negociación.</li><li>• Aceptar la situación.</li><li>• Modificar la situación.</li></ul>

# Modelos cooperativos

<b>Concepto</b>	<b>Los negociadores buscan obtener acuerdos ventajosos para ambos. No obtienen la victoria total. Los dos sienten que han ganado algo.</b>
<b>Actitudes a considerar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr confianza mutua.</li><li>• Lograr el compromiso de la contraparte.</li><li>• Controlar al adversario.</li></ul>

# En tierra derecha

- Enfrentamos la negociación en un escenario de desequilibrio de poderes.
- En la empresa el empleador tiene mejor posición de poder.
- El poder de los trabajadores está diseminado o disperso.

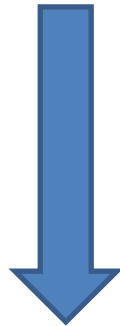
# En tierra derecha

- Para negociar de buena forma entonces debemos:
  - Mejorar nuestra posición de poder.
  - Preparar la negociación.
  - Controlar fuentes de información.
  - Conocer la operación de la empresa.
  - Conocer los tiempos útiles para la negociación.
  - Controlar fuerza efectiva.
  - Demostrar y haber demostrado capacidad de diálogo y generación de ideas.



Debemos tener entonces:

- Capacidad de generar y mostrar fuerza.
- Capacidad de diálogo y generación de ideas.



*“...La mejor victoria es la que se consigue sin dar la batalla...”*

*Sunt Tzu...*

# *Esas cosas que parecen negociación...*

- Un buen orador no necesariamente es un buen negociador...
- Acciones o situaciones de manipulación...
- Acciones o situaciones destinadas a la Persuasión...

# ***Atención..... Persuadir no es negociar...!!!!***

<b>Elemento</b>	<b>Factor</b>	<b>Ejemplo</b>
Fuente de persuasión	Credibilidad de la fuente. Autoridad de la fuente.	<i>“Tenemos un informe en Derecho del prestigiosos estudio de abogados XYZ que dice...”</i> <i>“Tenemos un Dictamen de la Dirección del Trabajo que dice .....”</i>
Fuente de persuasión	Poder o autoridad del interlocutor	<i>“Yo les aseguro que lo que les digo se cumplirá...”</i>
Fuente de persuasión	Atractivo de la fuente (mientras más atractivo, mayor persuasión)	<i>“Tenemos un estudio de la productividad media de los puestos de trabajo con datos de los últimos 5 años...”</i>

# ***Atención..... Persuadir no es negociar...!!!!***

<b>Elemento</b>	<b>Factor</b>	<b>Ejemplo</b>
Mensaje	Emotivo Racional Miedo o amenaza	<i>“La situación de los últimos años ha sido compleja... si no rebajamos los bonos, debemos despedir gente...”</i>
Mensaje	Vincular desde el ego al interlocutor	<i>“Con ustedes si que se puede conversar... porque hay otro tipo de dirigentes...”</i>

# *Una propuesta de marco de relaciones...*

- Basado en la obra del matemático Jhon Nash...
- En la competencia individual los objetivos chocan, nos estorbamos, nadie gana...
- Por eso SIEMPRE hay que mirar los intereses del grupo, solo así se puede obtener ganancias comunes...
- Veamos el siguiente ejemplo...

• [..\..\Mis documentos\SINDICATOS\mente maravillosa.flv](#)

# ***En busca de la receta...***

1. Planificar la negociación.
  - Definir los objetivos de la negociación.
  - Definir su mínimo aceptable.
  - Analizar el contexto del proceso.
  - Analizar la correlación de fuerzas.
  - Analizar el peso y peso específico del Sindicato.

# ***En busca de la receta...***

2. Definir las materias de la negociación.

- Los puntos centrales.
- Los puntos para entregar.
- Los puntos para canjear.

# ***En busca de la receta...***

## 3. Los negociadores.

- Definir el equipo negociador.
- Características de los negociadores.
- Roles de nuestro equipo.
- La contraparte. Conocer su historia, su estilo.
- Tener claridad del propio estilo y tipo de negociador.



# ***En busca de la receta...***

4. Antes de hablar... Escuchar...
  - Suele ser que cometemos el error de hablar mucho y escuchar poco.
  - No olvide escuchar a la contraparte.
  - Solo así puede saber lo que realmente quiere.
  - Pero... escuche atentamente, no escuche preparando la respuesta...

# ***En busca de la receta...***

## 5. Pregunte...

- En toda negociación es importante saber lo que interesa al otro...
- Pregunte... busque saber lo que interesa a su contraparte...
- Por qué?, Cómo?, Qué se pretende?,Cuál es el objetivo?, son fórmulas que pueden ayudar a comenzar una frase...

# ***En busca de la receta...***

## 6. Las maniobras.

- La negociación es un ejercicio delicado.
- Supone nuestra atención permanente.
- Hay que estar alertas a las maniobras que pueda realizar la contraparte.

# *Algunas de las maniobras más comunes*

- **Regateo**: supone entrar a la negociación con posiciones duras y extremas.
- Cuando se cae en “regateo por el regateo” normalmente los intereses de cada parte terminan insatisfechos.
- No se generan nuevas opciones ni alternativas que den valor a la negociación.

# *Algunas de las maniobras más comunes*

- **Falta de capacidad**: supone que las partes deben “ir a evaluar” con otro los avances o acuerdos.
- No caer en el juego.
- Se puede responder con la misma norma.
- Se puede pedir a la contraparte que le presente a quien tiene el poder.
- Se puede pedir a la contraparte que vuelva solo

# *Algunas de las maniobras más comunes*

- **El desgaste**: supone aferrarse a las posiciones sin ceder hasta que la otra parte ceda.
- En este caso si el negociador es obstinado conviene proponer salidas alternativas.
- Para eso es útil tener evaluadas opciones para los puntos más relevantes.

# *Algunas de las maniobras más comunes*

- **El ataque**: supone intimidar.
- No necesariamente se trata de un ataque personal.
- No ceda ante la amenaza.
- No se asuste... Las amenazas son solo eso.

# *Algunas de las maniobras más comunes*

- **El ultimatum**: pretende hacer sentir a la contraparte en el límite de las opciones.
- Hay que evaluarlo según el momento de la negociación.
- No ceda ante la amenaza.
- No se asuste... El limón siempre tiene un poco de jugo más...



# *Que hacer???*

- Estar alertas para poder detectar la maniobra.
- No caer en el juego.
- Retrucar. Siempre oponer una opción o alternativa ante la maniobra de la contaparte.
- Buscar elementos que le den objetividad al momento.
- Evaluar los intereses en la situación.

# *Aplicando algunas cosas prácticas*

# *Que pasa si los otros no ceden?*

- Suba al balcón.
- Busque sus alternativas...
- No trate de controlar las reacciones de su contraparte, si no las propias.
- No reaccione ante las provocaciones, amenazas u ofertas rápidas.

# *Que pasa si los otros no ceden?*

- Póngase al lado del oponente.
- Crear una atmósfera favorable al acuerdo.
- La contraparte espera hostilidad.
- Escúchelo, reconozca su punto de vista.
- Pero también deje en claro el propio.

# *Que pasa si los otros no ceden?*

- Reformule.
- Si las posiciones se cierran y usted la fuerza lo más probable es que no logren ningún avance.
- Cambie el juego.
- Busque conocer el interés de la otra parte.
- Pregunté y repregunté para saber que quiere.
- Busque nuevas fórmulas para sus propias ideas.

# *Que pasa si los otros no ceden?*

- Tienda el puente de plata.
- Si su contraparte no desea avanzar o no confía en su propuesta.
- No lo presione. No abunde en argumentos.
- Hágalo participar del proceso.
- Incorpore sus ideas en la negociación.
- Ayúdele, tiéndale un puente para salir...

# *Algunas cosas finales...*

- No olvide que los negociadores son personas...
- EVITE decir “NO”...
- EVITE decir “PERO”...
- EVITE apurarlo...

# *Algunas cosas finales...*

- No olvide que los negociadores son personas...
- Relájese...
- Evite mantener posturas físicas rudas o defensivas...
- Busque posturas físicas que demuestren interés y acogida...



# *Algunas cosas finales...*

- No olvide que los negociadores son personas...
- Cuidado con el lenguaje no verbal (el propio y el del otro)...
- Su equipo debe tener una imagen sólida...  
NUNCA se descalifique o contradiga con los compañeros delante de la empresa.
- Sea claro... directo...
- Evite los ataques personales...

*Suerte...!!!!!!*