

Sección Segunda:

Técnicas de Negociación

En esta sección se presenta, en primer lugar, la negociación colectiva, a partir de los instrumentos normativos de la OIT cuyos contenidos definen derechos reconocidos universalmente que derivan en una amplia jurisprudencia de los órganos de control previstos en el sistema normativo de la OIT.

En la segunda parte se abordan las fases y las técnicas básicas de la negociación, aplicables tanto a procesos formales e institucionalizados, como a cualquier toma de decisiones en el que entren en juego diferentes intereses, incluidas las que se dan al interior de las propias organizaciones sindicales.

2. LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

2.1. Marco Normativo: el derecho de sindicalización, libertad sindical y negociación colectiva

La colaboración entre las organizaciones de empleadores y de trabajadores, y entre ambos tipos de organizaciones y las autoridades públicas, se presenta en los instrumentos de la OIT bajo la modalidad de ***la consulta***, que puede manifestarse, ya sea en el ámbito de la empresa¹, de las ramas de actividad económica, en el ámbito nacional², o sobre asuntos relacionados con las actividades de la OIT³ u otro tipo de asuntos ***y en la negociación colectiva***.

La negociación colectiva, según lo definen los Convenios OIT n. 98 (sobre derecho de sindicación y negociación colectiva, 1949) y n. 154 (sobre fomento de la negociación colectiva, 1981), comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador (o empleadora), una organización o varias organizaciones de éstos, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores y trabajadoras, por otra, con el fin de:

- fijar las condiciones de trabajo y empleo;
- regular las relaciones entre empleadores/organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores y trabajadoras;
- regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores y trabajadoras, o lograr todos estos fines.

Su contenido es amplio y debe considerarse en términos dinámicos.

Antes que nada es necesario aclarar que **la libertad sindical y la negociación colectiva son derechos humanos fundamentales reconocidos por la OIT**: de hecho, la *Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (OIT, 1998)* compromete a los Estados Miembros a respetar y promover estos principios, sin importar si hayan o no ratificado los Convenios pertinentes; asimismo, la Declaración de 1998 establece un procedimiento de seguimiento para evaluar los avances nacionales a este respecto.

Los tres principios están estrictamente relacionados, pues los derechos de libertad sindical y de negociación colectiva son expresión del ejercicio de los derechos sindicales. Dicha interrelación está reflejada en los Convenios OIT pertinentes, cuyo contenido se presenta a continuación.

¹ Recomendación sobre la colaboración en el ámbito de la empresa, 1952 (núm. 94).

² Recomendación sobre la consulta (ramas de actividad económica y ámbito nacional), 1960 (núm. 113).

³ Convenio sobre la consulta tripartita (normas internacionales del trabajo), 1976 (núm. 144) y Recomendación sobre la consulta tripartita (actividades de la Organización Internacional del Trabajo), 1976 (núm. 152)

Convenio sobre libertad sindical y protección del derecho de sindicación (num. 87, 1948)

El C.87 de OIT, adoptado por la Conferencia Internacional del Trabajo en el 1948, reconoce la libertad sindical y el derecho de sindicación **“a toda organización de trabajadores y empleadores que tenga por objeto fomentar y defender los intereses de los trabajadores y empleadores”**. Estos derechos están reconocidos tanto a nivel individual cuanto colectivo:

- ☐ a nivel individual, todos los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir o afiliarse a las organizaciones que estimen convenientes, así como a participar en sus actividades, sin ninguna distinción ni autorización previa, con la única condición que observen sus estatutos;
- ☐ a nivel colectivo, las organizaciones a su vez pueden organizarse en federaciones y confederaciones; no pueden estar sujetas a disolución o suspensión administrativa, ni a condiciones que limiten sus derecho a adquirir la personalidad jurídica; pueden auto-reglamentarse, organizar autónomamente su administración y actividades sin admitir ninguna interferencia por las autoridades públicas, con el solo limite de respetar la legalidad.

El convenio 87 protege a las organizaciones contra los actos de injerencia por parte de las autoridades gubernamentales a la libertad sindical.

Una cuestión que conviene examinar es si la facultad de negociar está sujeta a un determinado grado de representatividad. A este respecto debe recordarse que según los sistemas de negociación colectiva, las organizaciones sindicales que participan en la negociación colectiva representan solamente a sus afiliados o bien representan también al conjunto de trabajadores de la unidad de negociación de que se trate; en este último caso, cuando un sindicato (o según los casos varios) cuenta con la representación de la mayoría de los trabajadores o de un porcentaje elevado establecido por la legislación que no implique esa mayoría, tiene en muchos países el derecho a ser agente negociador exclusivo en nombre de todos los trabajadores de la unidad de negociación.

Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva (num. 98, 1949)

El Convenio núm. 98 no contiene una definición de los contratos colectivos pero delimita sus aspectos fundamentales al establecer que la negociación tiene por objeto «reglamentar, por medio de contratos colectivos, las condiciones de empleo» y postular «estimular y fomentar entre los empleadores y las organizaciones de empleadores, por una parte, y las organizaciones de trabajadores, por otra, el pleno desarrollo y uso de procedimientos de negociación voluntaria» con el mencionado objeto.

El C. 98 reconoce:

- ☐ a nivel individual, el derecho de los trabajadores y trabajadoras de gozar de adecuada **protección contra todo acto de discriminación** tendiente a menoscabar la libertad sindical en relación con su empleo (en particular condicionando el empleo a la condición de que el trabajador no se afilie o se desafilie, así como despedirlo o perjudicarlo a causa de su afiliación sindical o de su participación en actividades sindicales);
- ☐ a nivel colectivo, el derecho de las organizaciones de trabajadores y de empleadores de gozar de adecuada **protección contra todo acto de injerencia** de unas respecto de las otras. Se consideran actos de injerencia las medidas que tiendan a fomentar la constitución de organizaciones de trabajadores dominadas por un empleador/organización de empleadores, o a sostenerlas económicamente, con objeto de colocarlas bajo el control de un empleador/organización de empleadores.

Sobre el derecho de *negociación colectiva*, el Convenio requiere que **los Estados Miembros adopten medidas** adecuadas a las condiciones nacionales para estimular y **fomentar** entre los empleadores y las organizaciones de empleadores, por una parte, y las organizaciones de trabajadores, por otra, el pleno desarrollo y uso de **procedimientos de negociación voluntaria**, con objeto de reglamentar, por medio de contratos colectivos, las condiciones de empleo. El carácter voluntario de la negociación colectiva se halla recogido expresamente en el artículo 4 del Convenio núm. 98, y según el Comité de Libertad Sindical es un aspecto fundamental de los principios de libertad sindical. El Comité de Libertad Sindical de la OIT ha estimado que la negociación colectiva, para ser eficaz, debe tener carácter voluntario y no implicar el recurso a medidas de coacción que alterarían el carácter voluntario de dicha negociación, y que ninguna disposición del artículo 4 del Convenio núm. 98 obliga a un gobierno a imponer coercitivamente un sistema de negociaciones colectivas a una organización determinada, intervención gubernamental que claramente alterarían el carácter de tales negociaciones.

De este modo, de los convenios de la OIT sobre negociación colectiva no se deriva la obligación formal de negociar o de obtener un resultado (un acuerdo), sobre todo si se pretende activarla a través de sanciones de las autoridades; no obstante, los órganos de control han establecido que los criterios establecidos por la legislación deberían permitir que las organizaciones más representativas tomen parte en las negociaciones colectivas, lo cual implica el reconocimiento o el deber de reconocimiento de tales organizaciones por la contraparte.

En la práctica los órganos de control han aceptado sin embargo la imposición de ciertas sanciones en caso de conductas contrarias a la buena fe o de prácticas desleales en la negociación colectiva en la medida que no sean desproporcionadas, y han admitido la conciliación y la mediación impuestas por la legislación si tienen plazos razonables. Sin duda estos criterios han tenido en cuenta la voluntad de fomentar la negociación colectiva en contextos en los que el movimiento sindical no tenía suficiente desarrollo o la preocupación subyacente en muchas legislaciones por evitar huelgas innecesarias o situaciones de precariedad y de tensión derivadas de la falta de renovación de convenios colectivos,

particularmente cuando su campo de aplicación personal es muy extenso.

Convenio sobre la negociación colectiva (num. 154, 1981) y Convenio sobre los representantes de los trabajadores (num. 135, 1971)

El Convenio 154, aplicable para todas las ramas de actividad económica, reitera y especifica la **noción de negociación colectiva** afirmada en el C.98: esta noción comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin/los fines de fijar las condiciones de trabajo y empleo, regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, regular las relaciones de los sujetos de la negociación.

Se admite que la negociación se lleve a cabo por **representantes de los trabajadores**, o sea representantes tanto sindicales cuanto electos, reconocidos como tales en virtud de la legislación o la práctica nacionales, según la definición del C.135 OIT. La única condición es que se garantice que la existencia de estos representantes electos no se utilice en menoscabo de la posición de las organizaciones de trabajadores interesadas. **Además, el C.135 prevé el derecho de los representantes a ser protegidos contra todo acto que pueda perjudicarlos por razón de su condición de representantes, así como a disponer en la empresa de las facilidades apropiadas para permitirles el desempeño rápido y eficaz de sus funciones.**

El C.154, retomando el C.98, prevé precisas **responsabilidades por parte del Estado hacia el fomento de la Negociación Colectiva**: de hecho, el Estado deberá adoptar medidas adecuadas a las condiciones nacionales para fomentar la negociación colectiva, para garantizar que sea posibilitada a todos los empleadores y a todas las categorías de trabajadores, que su objeto se extienda a todas las materias arriba indicadas, que se convengan entre las organizaciones de los empleadores y las organizaciones de los trabajadores reglas de procedimiento, que los órganos y procedimientos de solución de los conflictos laborales estén concebidos de tal manera que contribuyan a fomentar la negociación colectiva. Las medidas adoptadas por las autoridades públicas para estimular y fomentar el desarrollo de la negociación colectiva deberán ser objeto de acuerdo (o, cuando inviable, consultas previas) con las organizaciones responsables de negociar.

Una referencia esencial es el Convenio sobre las relaciones de trabajo en la administración pública, Convenio 151 de 1978. Este Convenio a diferencia del Convenio 98, promueve la negociación colectiva de los empleados públicos, o cualesquiera otros métodos que permitan a sus representantes la participación en la determinación de sus condiciones de empleo. Dispone también que los conflictos deberán solucionarse a través de la negociación entre las partes o mediante procedimientos independientes e imparciales, como la mediación, la conciliación y el arbitraje.

Mención aparte merece el derecho de huelga que es consustancial a los derechos de libertad sindical y de negociación colectiva. El derecho de huelga es mencionado en los

trabajos preparatorios del Convenio 87, en la jurisprudencia de los órganos de control normativo de la OIT y está incluido en el Convenio 105 sobre la abolición del trabajo forzoso.

En la práctica, las huelgas pueden estar vinculadas o no a un proceso de negociación de un convenio colectivo. Refiriéndose a las huelgas que tienen como punto de referencia la negociación colectiva, el Comité de Libertad Sindical ha considerado que «las *huelgas decididas sistemáticamente mucho tiempo antes de que las negociaciones se lleven a cabo* no caen dentro del ámbito de los principios de libertad sindical». Asimismo, según el Comité, «la prohibición de realizar huelgas por motivo de *problemas de reconocimiento* (para negociar colectivamente) no está en conformidad con los principios de la libertad sindical» Por otra parte, el Comité ha aceptado como restricción temporal de la huelga «las disposiciones que prohíben las huelgas que implican una ruptura de un convenio colectivo». También ha estimado que dado que la solución de un conflicto de derechos resultante de una diferencia de interpretación de un texto legal debería incumbir a los tribunales competentes, la prohibición de la huelga en semejante situación no constituye una violación de la libertad sindical.

En el caso del sector público los órganos de control de la OIT admiten restricciones al ejercicio de la huelga en sectores considerados como esenciales, esto es servicios cuya paralización pueden poner en peligro la salud, la vida y la seguridad de las personas.

2.2. El papel de los organismos destinados a facilitar la negociación

La negociación colectiva puede prepararse o facilitarse a través de distintos medios. En ciertos países las partes pueden recurrir a la «mediación preventiva» que se produce a través de los buenos oficios de un tercero independiente de las partes. Con antelación suficiente al proceso de negociación colectiva, ese mediador procura ayudar a identificar los verdaderos problemas que pueden presentarse, asegurar el contacto y la comunicación entre las partes, poner a su disposición experiencias pertinentes, informaciones, estudios y estadísticas en función de las necesidades que se presenten y asistir a las partes en el procesamiento de todas estas informaciones. Por otra parte, son bien conocidas las formas tradicionales de intervención de terceros: conciliación (tendiente al acercamiento de las partes y de sus posiciones), la mediación (emisión de recomendaciones o propuestas no vinculantes para las partes) y el arbitraje (sometimiento de las partes a la decisión del árbitro). En la medida en que la conciliación y la mediación tienen carácter voluntario y son aceptadas por las partes, no plantean problemas en relación con los principios de la negociación colectiva ya que tienen una función de apoyo a la negociación. Cuando la legislación las impone sistemáticamente a partir de cierto período pueden en ciertos casos entorpecer, o incluso limitar, la autonomía colectiva de las partes en mayor o menor medida en función de las características y la regulación legal de estas instituciones. Estos mecanismos, al igual que el arbitraje, pueden estar orientados a la solución de un conflicto

entre las partes, pero también pueden producirse dentro del proceso inicial de formación de la voluntad de las partes, y permiten en muchos casos rebajar las tensiones y encontrar soluciones intermediarias o generales. El arbitraje puede ser solicitado por ambas partes (arbitraje voluntario) o – y esto puede plantear problemas en relación con los principios de negociación colectiva tal como lo han señalado los órganos de control de la OIT – ser impuesto en virtud de la legislación por una de las partes o por las autoridades (arbitraje obligatorio). Una de las formas más radicales de intervención de las autoridades en la negociación colectiva, directamente en virtud de la legislación o a través de una decisión administrativa, es la imposición del arbitraje obligatorio cuando las partes no llegan a un acuerdo o cuando transcurre un cierto número de días de huelga. El arbitraje obligatorio puede provenir también de una sola de las partes; pero siempre se opone al carácter voluntario de la negociación porque la solución que impone no emana de la voluntad de ambas partes, sino de un tercero al que no han recurrido conjuntamente. El Comité de Libertad Sindical admite el arbitraje obligatorio, por iniciativa de las autoridades o de una sola de las partes o por mandato directo de la legislación en caso de crisis nacional aguda, en los casos de conflicto dentro de la *función pública* respecto de funcionarios en la administración del Estado (ya que pueden ser excluidos del derecho de negociación colectiva en virtud del Convenio núm. 98) o en los *servicios esenciales* en el sentido estricto del término, o sea, los servicios cuya interrupción podría poner en peligro la vida o la seguridad de la persona en toda o parte de la población. Obviamente el arbitraje obligatorio es aceptable también si está previsto en el convenio colectivo como mecanismo de solución de conflictos. Asimismo es aceptable – como ha señalado recientemente el Comité siguiendo a la Comisión de Expertos – cuando tras negociaciones prolongadas e infructuosas es obvio que el bloqueo de las negociaciones no será superado sin una iniciativa de las autoridades. Por último, en cuanto al arbitraje voluntario, al examinar la exigencia de que el sometimiento de un conflicto colectivo a un tribunal de arbitramento solicitado por ambas partes, precise que la decisión sea tomada por la mayoría absoluta de los afiliados a la organización sindical, el Comité subrayó que «correspondería a los sindicatos por sí mismos determinar las modalidades de decisión de recurrir al arbitraje».

Las diferentes intervenciones de las autoridades en la negociación colectiva, que responden según los casos a motivos técnicos, jurídicos o económicos:

- *La intervención de las autoridades en la redacción de los convenios colectivos*, a juicio del Comité de Libertad Sindical, este tipo de intervención es irreconciliable con el espíritu del artículo 4 del Convenio núm. 98, salvo si se limita a un papel de mera ayuda técnica
- *Rechazo del registro de un convenio colectivo*, según los órganos de control, es admisible por vicios o defectos de forma o cuando el convenio colectivo infringe las normas mínimas establecidas por la legislación general del trabajo; en cambio, no son compatibles con el Convenio núm. 98 las disposiciones que permiten el rechazo del registro o la negativa de homologación, por ser contrario a la política general o económica del gobierno o a las orientaciones oficiales en materia de salarios o de condiciones de empleo; una situación de aprobación previa de los convenios colectivos por parte de las autoridades configura una violación del principio de autonomía de las partes en la negociación. Dicho esto, por razones de interés general, los gobiernos ins-

tituyen mecanismos para que las partes tengan en cuenta consideraciones que atañen a la política económica y social del Gobierno y la preservación del interés general.

- *Intervenciones de las autoridades en el cumplimiento de convenios colectivos en vigor*, cuando los resultados de las negociaciones colectivas quedan recortados o anulados por vía legislativa o por decisión de las autoridades administrativas se desestabilizan las relaciones laborales y queda mermada la confianza de los trabajadores en sus organizaciones sindicales, sobre todo cuando ese tipo de intervenciones que en gran medida implican restricciones salariales se producen de manera sucesiva⁴.
- *Restricciones impuestas por las autoridades a negociaciones futuras*, según indica la Comisión de Expertos, un número creciente de gobiernos, convencidos de que la situación económica de sus países exigía la aplicación de políticas de estabilización, han adoptado, especialmente en los últimos años, medidas destinadas a restringir o impedir la libre determinación de los salarios mediante la negociación colectiva. El Comité de Libertad Sindical ha señalado que en todo caso, cualquier limitación a la negociación colectiva por parte de las autoridades debería estar precedida de consultas con las organizaciones de trabajadores y de empleadores, intentando buscar el acuerdo de ambas y que la repetida utilización de restricciones legislativas a la negociación colectiva sólo puede tener a largo plazo una influencia perjudicial y desestabilizadora de las relaciones profesionales. En cuanto a la duración de las restricciones a la negociación colectiva, el Comité ha considerado que un período de tres años de limitación del derecho de negociación colectiva en materia de remuneraciones en el marco de una política de estabilización económica constituye una restricción considerable.

⁴ Estas intervenciones violan el principio de negociación libre y voluntaria de los convenios y revisten diferentes modalidades que han sido enérgicamente rechazadas por el Comité de Libertad Sindical¹⁰ y que se enumeran a continuación: la suspensión o derogación por vía de decreto sin el acuerdo de las partes de convenciones colectivas; la interrupción de contratos ya negociados; la exigencia de que se negocien nuevamente convenios colectivos libremente pactados; la anulación de convenios colectivos y su renegociación forzosa

A. El derecho de negociación colectiva es un derecho fundamental aceptado por los miembros de la OIT al incorporarse a la Organización, que deben respetar, promover y hacer realidad, de buena fe (Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento).

B. La titularidad del derecho de negociación colectiva corresponde a los empleadores y sus organizaciones por una parte y a las organizaciones de trabajadores por otra (sindicatos de base, federaciones y confederaciones), sólo siendo posible en ausencia de tales organizaciones a trabajadores electos que representen sus intereses.

C. El reconocimiento del derecho de negociación colectiva tiene carácter general tanto en el sector privado como en el público y sólo puede excluirse de su ejercicio a las fuerzas armadas, a la policía.

D La negociación colectiva tiene como objeto las condiciones de trabajo y empleo en sentido amplio y la regulación de las relaciones entre las partes.

E. Los acuerdos o convenios colectivos tienen carácter vinculante, deben poder fijar condiciones de trabajo más favorables que las establecidas por ley y no se debe dar preferencia a los contratos individuales respecto de los convenios colectivos, salvo en lo que respecta a las disposiciones del contrato individual que sean más favorables.

F. El ejercicio del derecho de negociación colectiva exige para ser efectivo que las organizaciones de trabajadores sean independientes y no estén colocadas «bajo el control de un empleador o de una organización de empleadores» y que el proceso de negociación colectiva se realice sin injerencia indebida de las autoridades.

G. Es admisible que el sindicato que represente a la mayoría o a un porcentaje elevado de trabajadores de una unidad de negociación goce de derechos preferenciales o exclusivos de negociación, pero cuando ningún sindicato reúna esas condiciones o no se le reconozcan tales derechos exclusivos, las organizaciones de trabajadores deberían cuando menos estar en condiciones de concluir un convenio o acuerdo colectivo en nombre de sus afiliados.

El principio de la buena fe en la negociación colectiva entraña reconocer a las organizaciones representativas, realizar esfuerzos para llegar a un acuerdo, desarrollar negociaciones verdaderas y constructivas, evitar retrasos injustificados en la negociación y respetar mutuamente los compromisos asumidos teniendo en cuenta los resultados de las negociaciones de buena fe.

Dado que el carácter voluntario de la negociación colectiva es un aspecto fundamental de los principios de la libertad sindical, la negociación colectiva no puede ser impuesta a las partes, y los mecanismos de auxilio a la negociación deben tener en principio carácter voluntario; asimismo, el nivel de las negociaciones no debe ser impuesto unilateralmente por la legislación o las autoridades, debiendo poder desarrollarse en cualquier nivel.

Son admisibles la conciliación y la mediación impuestas por la legislación en el marco del proceso de negociación colectiva si tienen plazos razonables. En cambio, el arbitraje

obligatorio cuando las partes no llegan a un acuerdo es de manera general contrario al principio de la negociación colectiva voluntaria y sólo es admisible: 1) en los servicios esenciales en el sentido estricto del término (aquellos cuya interrupción podría poner en peligro la vida, la seguridad o la salud de la persona en toda o parte de la población); 2) respecto de los funcionarios en la administración del Estado; 3) cuando tras negociaciones prolongadas e infructuosas es obvio que el bloqueo de las negociaciones no será superado sin una iniciativa de las autoridades, y 4) en caso de crisis nacional aguda. El arbitraje aceptado por ambas partes (voluntario) es legítimo siempre

K. Son contrarias al principio de negociación colectiva voluntaria las intervenciones de las autoridades legislativas o administrativas que tienen por efecto anular o alterar el contenido de convenios colectivos libremente pactados, inclusive en lo que respecta a las cláusulas salariales. Estas intervenciones incluyen la suspensión o derogación por vía de decreto sin el acuerdo de las partes de convenciones colectivas; la interrupción de contratos ya negociados; la exigencia de que se negocien nuevamente convenios colectivos libremente pactados; la anulación de convenios colectivos, y la renegociación forzosa de convenios en vigor. Otro tipo de intervenciones, como la prolongación obligatoria de la validez de los convenios colectivos por vía legislativa, sólo son admisibles en casos de urgencia y por períodos breves.

Las limitaciones al contenido de negociaciones colectivas futuras, en particular en materia salarial, impuestas por las autoridades en razón de políticas de estabilización económica o de ajuste estructural requeridas por imperiosos motivos de interés económico, son admisibles en la medida en que tales limitaciones estén precedidas de consultas con las organizaciones de trabajadores y de empleadores y reúnan las siguientes condiciones: aplicarse como medida de excepción, limitarse a lo indispensable, no sobrepasar un período razonable e ir acompañadas de garantías destinadas a proteger de manera efectiva el nivel de vida de los trabajadores interesados, y especialmente de aquellos que puedan resultar más afectados.

2.2.1. Preparación integral

La preparación integral del proceso de negociación implica, en efecto, la búsqueda y **análisis de la información** necesaria, información referida al contexto económico y social. Por ejemplo, en la negociación de empresa se determinará su situación financiera y productiva en el contexto del sector y de la evolución de la propia empresa. Importará conocer las remuneraciones del mercado, las condiciones de trabajo vigentes y, sobre todo, la auténtica situación económica y financiera de la empresa, así como el estado vigente de las relaciones laborales, el clima laboral, los grados de satisfacción o insatisfacción, etc. Estos aspectos serán considerados con más amplitud más adelante.

Teniendo esto presente, queda claro que la negociación no puede improvisarse. Es tarea de quienes dirigen y de quienes les asesoran ir acumulando progresivamente este caudal de información que será de extraordinario valor una vez que llegue el momento de sentarse a la mesa de la negociación.

Es necesario considerar que si el clima de trabajo es positivo y la negociación precedente se hizo en buenos términos, se tendrá a favor un marco de referencia compartido de cultura sindical y empresarial. Pero siempre será necesario **preparar carpetas** (informes, materiales, antecedentes, etc.) sobre todos los puntos en litigio que pudieran ser tratados.

Esta preparación es muy necesaria, en especial cuando los salarios y el costo de vida son inestables y existe una desigual distribución de la riqueza y del poder entre las partes. Para enfrentar estas eventualidades hay que **prepararse varios meses antes** de comenzar las negociaciones.

2.2.2. Preparación de un comité de negociación

Es frecuente que los sindicatos formen un **comité de negociación**, cuyo papel es hacer un estudio en profundidad de:

- los problemas que deben ser analizados y en su caso corregidos;
- estudiar los contratos que se hacen en empresas o sectores similares;
- recomendar correcciones que deben introducirse al Convenio o contrato precedente.

Será necesario, siempre como preparación previa, plantearse las cuestiones esenciales que serán tratadas, las demandas, con qué poder de negociación se enfrentarán, y en qué momento del proceso se presentarán, es decir, deberá tenerse claro con antelación, el **qué**, el **cómo**, y el **cuándo**.

Deben poder preverse muchas cuestiones complementarias, anticipándose las respuestas previsibles en esta etapa. Por ejemplo:

- qué método o procedimiento de negociación utilizará la parte empleadora;
- cuáles serán las ofertas ante las demandas presentadas, ¿serán de un mínimo para luego aumentarlas?;
- cuál es el margen de maniobra de los negociadores por parte de la empresa;
- cuál sería la reacción ante una huelga,
- cuál sería el punto de ruptura

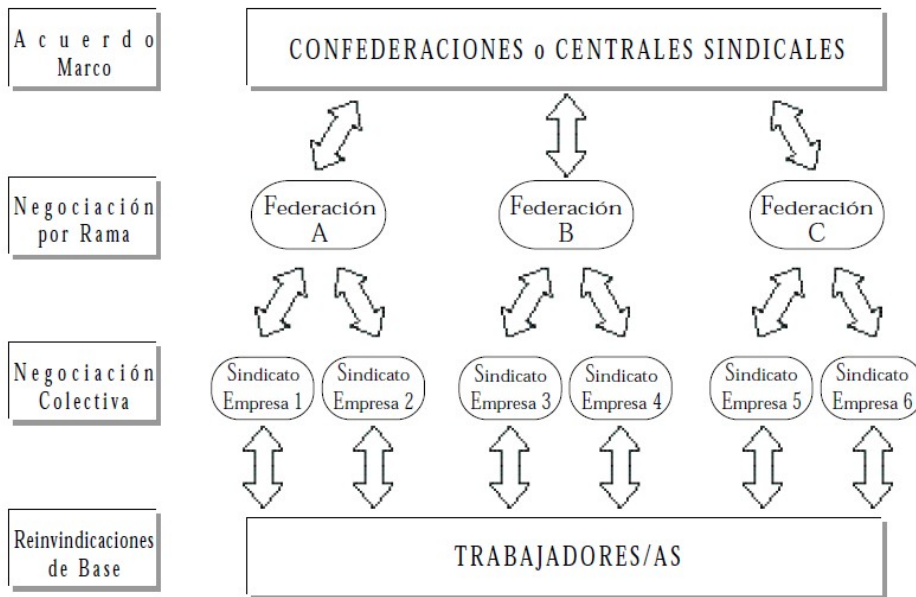
Otro aspecto fundamental para el sindicato es definir con precisión el mandato de la comisión negociadora antes del comienzo de las negociaciones, dado que el negociador no es un recadero entre el sindicato y la dirección, y debe tener la confianza de las bases.

Del mismo modo, la consulta a las bases, que consideraremos más adelante, es un aspecto fundamental de la preparación integral.

2.2.3. Niveles de negociación

Tal y como se ha mencionado, debe tenerse en cuenta que existen negociaciones a nivel de **empresa**, a nivel de **inter empresa**, a nivel **sectorial o de rama**, así como a **nivel nacional**, pudiendo también existir **acuerdos-marco nacionales**, que fijan las líneas generales de los acuerdos de sector. Existen igualmente las negociaciones en el nivel de **oficio**. La articulación correcta de dichos niveles es un tema fundamental.

En la sección primera, al abordar el diálogo social, hemos visto cómo estos niveles de la negociación colectiva, la vinculada directamente a las relaciones laborales y condiciones de trabajo, se superponen con los espacios de diálogo social en los que, si bien los temas son más amplios y globales que las propias negociaciones colectivas, se tratan cuestiones que inciden de forma directa en tales relaciones laborales, como las políticas de empleo, las iniciativas para eliminar el trabajo infantil y el trabajo forzoso, o las comisiones de igualdad para eliminar la discriminaciones de género o de otro cariz.



La **negociación nacional** se define de acuerdo a la amplia extensión de su ámbito de acción. Cubre en general a toda la industria y, directa o indirectamente, a otros sectores, como la agricultura y los servicios. Asume, por lo general, el papel de negociación **en tiempos de crisis** o de dificultades económicas o cuando existen problemas de regulación salarial o de reestructuraciones del mercado del trabajo. Se considera igualmente como fuente fundamental de la política de relaciones laborales, sirviendo incluso de base para plantear reformas legislativas. Esta negociación se sitúa en el vértice de las relaciones laborales, insertándose en el marco político y dando énfasis al sector público. Por lo general, sus principales actores son las confederaciones sindicales, las confederaciones de empleadores y, cuando es tripartita, el gobierno (en especial el Ministerio de Trabajo). Ejemplo de un tema central objeto de negociación a nivel nacional es la definición y actualización del salario mínimo.

Sus contenidos se centran principalmente en aspectos **redistributivos**, en el **mercado de trabajo**, o incluso en el marco institucional de las relaciones de trabajo. Generalmente asume un valor simbólico y político. Tiene fines de coordinación y armonización, de generalización de condiciones salariales o de fijación de las reglas del juego. Sirve de incitación y estímulo para el resto de las organizaciones sectoriales y de empresa.

Los **acuerdos nacionales**, o acuerdos marco, son los instrumentos jurídicos que sancionan este tipo de negociación.

Contenidos principales de los acuerdos marco nacionales

- Legislación que garantiza en forma mínima la creación y protección de los sindicatos.
- Formación de organismos tripartitos de atención a la salud, educación y vivienda de los

trabajadores y las trabajadoras.

- Establecimiento de comisiones para definir el salario mínimo.
- Normas de antigüedad para la protección del empleo y en algunos casos protección contra el desempleo.
- Legislación respecto a seguridad e higiene en el trabajo.
- Limitación máxima de la jornada laboral.
- Limitación al trabajo infantil y nocturno.
- Establecimiento de una política de jubilación.
- Fomento de la negociación centralizada de carácter nacional y de alcance en todas las ramas industriales.

La **negociación de rama** o por sector o por categoría tiene por contenidos los diversos aspectos de la relación de trabajo: calificaciones y organización del trabajo; estructuras y dinámicas distributivas; horarios y tiempo de trabajo; derechos sindicales; o derechos de información y de control.

La **negociación a nivel de empresa** o descentralizada, debido a su adaptabilidad y flexibilidad, no presenta un modelo único. Esta negociación se inicia, en general, por las organizaciones sindicales en función de las necesidades de la empresa, que generan la fase contractual con la presentación de sus plataformas reivindicativas. Tampoco existen reglas únicas en referencia a los actores. En la empresa, la iniciativa de negociar puede nacer de las representaciones sindicales, de los consejos de fábrica o incluso, de grupos informales de trabajadores

Sus contenidos son variados. Por lo general se trata de materias inherentes a la situación particular de la empresa, de la fábrica, etc., a saber: remuneraciones, horarios de trabajo, condiciones de trabajo, organización del trabajo, etc. El contrato de trabajo generado en la empresa puede ser también una integración o una adaptación del acuerdo del sector.

La existencia de varios niveles superpuestos implica que el comité negociador tenga clara conciencia de los mismos y **sepa articularlos** en su debida forma. En este sentido, si la negociación se realiza en la empresa, o por un grupo particular perteneciente a un oficio, deberán considerarse los pisos y los marcos fijados ya de antemano a nivel sectorial y a nivel nacional, con el objeto de incorporar las especificidades y particularidades de la empresa. De esta forma se intenta en la medida de lo posible adecuar, e incluso mejorar, los acuerdos establecidos a nivel superior. Se pueden agregar ventajas justificadas por la particular situación económica de la empresa, por las tradiciones locales, de las profesiones presentes, etc. Se pueden invocar cláusulas suplementarias o completamente nuevas.

Hoy en día, se estipulan acuerdos marco a nivel transnacional entre compañías multinacionales que tienen sede en varios países y las Federaciones Sindicales Internacionales que representan a los trabajadores del sector.

2.2.4. Relación con las bases

La **consulta a las bases** es otra condición fundamental para la preparación permanente del proceso de negociación. Es necesaria una constante percepción por parte de los y las dirigentes sindicales de las necesidades y demandas de los trabajadores y las trabajadoras en general y en sus distintas secciones. Es preciso detectar en forma exhaustiva y realista aquellos aspectos que se perciben como más importantes. Si quienes dirigen no están al tanto de lo que sucede en todos los ámbitos de la realidad de la empresa, en las distintas divisiones y secciones, las demandas formuladas en el proyecto de contrato colectivo pueden ser insuficientes o desequilibradas, tomando en cuenta las necesidades de un sector, pero no de otros sectores igualmente importantes.

Por eso, es fundamental que los sindicatos tengan sólidas organizaciones en los lugares de trabajo, pues así, el diálogo entre los sindicatos y los y las trabajadoras será algo permanente.

La directiva sindical, deberá considerar la cada vez más numerosa incorporación de las mujeres al mundo del trabajo, lo que exige incluir nuevos intereses y demandas que no están insertos en los tradicionales pliegos sindicales. Igualmente deben desarrollarse metodologías de trabajo verdaderamente participativas, no discriminatorias para las mujeres y que además se adapten a sus propias realidades. Este proceso no debe limitarse en la inclusión de cláusulas de género en las negociaciones: para garantizar una inclusión efectiva y homogénea de la perspectiva de género (necesidades y reivindicaciones específicas de las mujeres), es necesario garantizar la participación activa de las mujeres a todo el proceso de negociación, y paralelamente promover la comprensión e interiorización por los hombres de que la transversalización de la perspectiva de género es condición necesaria para la igualdad sustancial entre trabajadores y trabajadoras.

Asimismo, las direcciones sindicales deben incorporar los temas referentes a la promoción de la igualdad étnico y racial, para evitar que el trabajo reproduzca la desigualdad de condiciones de vida y trabajo para las poblaciones afrodecendientes y a los pueblos de origen.

Sobre cómo garantizar el contacto permanente con las bases, es importante **establecer mecanismos** que lo faciliten. En este sentido es conveniente establecer:

- a) **Asambleas periódicas**, para analizar las diversas alternativas que se presentan y las situaciones de importancia para la empresa y la organización.
- b) **Comisiones de trabajo**, que pueden dedicarse a analizar los diversos problemas detectados tanto en la organización como en la empresa, sección, taller, etc.

c) **Medios de difusión**, que pueden ir desde carteles murales, pósters, hojas informativas, boletines, etc.

d) **Reuniones por áreas**, es decir, reuniones por secciones y talleres para analizar la situación de trabajo en cada uno de ellos, los problemas salariales, condiciones de higiene y seguridad, trato, clima, satisfacción laboral, etc.

e) **Grupos de discusión**, que pueden ser especializados por intersecciones e intertalleres o intersindicatos, para recabar los problemas detectados en la empresa, prever situaciones conflictivas, proponer sugerencias y soluciones, líneas de acción, etc.

f) **Realización de encuestas** dirigidas a las bases, a los distintos estamentos de trabajadores, incluso a sindicatos de otras empresas, preguntando por las aspiraciones y problemas más urgentes y delicados, así como los datos que sean de interés para la negociación, como escalas salariales, cumplimiento de beneficios, cuestiones de trato, respeto de horarios, etc.

2.3. Evolución de la Negociación Colectiva en América Latina y proceso de Autoreforma Sindical

Desde la década de los Noventa, la generalidad de los países latino-americanos vio reducirse por vía legal significativamente las negociaciones colectivas que se realizaban a nivel de sector o actividad, a favor de la negociación a nivel empresarial. Dicha circunstancia ha llevado a la paradoja que mientras la casi totalidad de las constituciones latinoamericanas reconoce el derecho a la libertad sindical (e incluido en esto, el derecho a la negociación colectiva), los códigos de trabajo de hecho reducen la posibilidad de ejercicio del derecho de negociación colectiva al nivel empresarial o infraempresarial (sean de categoría, establecimiento o sección).

La descentralización de la negociación colectiva hacia la (infra)empresarial tiene **implicaciones ambivalentes**: por un lado, permite que se tomen en consideración las prioridades y necesidades específicas en función a la situación de cada empresa o de cada establecimiento o centro de trabajo; por otro lado, favorece una fragmentación de los intereses y de la fuerza de los trabajadores cada uno hacia el “micro mundo” de su empresa/establecimiento; dicha fragmentación hace que las estrategias se individualicen, se pierda la conciencia de la solidaridad con los trabajadores más allá de la propia empresa/establecimiento, y por ende que se debilite el movimiento sindical.

Por eso las negociaciones centralizada (territorial o sectorial) y descentralizada son igualmente necesarias, así como es necesario contar con coordinaciones entre la negociación centralizada y la descentralizada, así como entre los Convenios colectivos a los que lleguen.

A nivel macro, la reciente evolución de la negociación colectiva se enmarca en el **nuevo contexto económico-social globalizado** e interdependiente. Dicho contexto ha transformado el sistema de producción, y con eso la estructura y funcionamiento de las empresas, así como las relaciones laborales: hay nuevas formas de trabajo, más fraccionamiento y segmentación del empleo, y mayor desregulación, tercerización, además de un cada vez mayor peso de la economía informal.

Frente a estos cambios, se ha planteado por el movimiento sindical la necesidad de repensar la organización sindical para fortalecer los procesos vinculados a la negociación colectiva, para que sea lo más inclusiva posible. En este marco la Confederación de trabajadores y trabajadoras de las Américas (**CSA**) ha identificado la **Negociación colectiva sectorial o de rama como elemento clave del proceso de Autoreforma Sindical** aprobado en su Congreso fundacional (Panamá, 2008) al que debe corresponder la organización sindical de rama.

La Autoreforma, promovida tanto por la CSA cuanto por buena parte de las organizaciones nacionales que la componen, plantea la necesidad de innovar el movimiento sindical con el fin de conseguir mayores niveles de representación y representatividad ante las dimensiones globalizadas de la economía y organización del trabajo, la versatilidad de la empresa y la composición de los mercados laborales, para que el sindicalismo sea capaz de defender los intereses de todos los trabajadores y trabajadoras sin exclusiones.

Dentro del proyecto de Autoreforma, la Negociación colectiva es considerada un elemento clave, con diferentes funciones:

- generar un proceso de formación, preparación y participación democrática a lo interno definiendo criterios únicos.
- alcanzar acuerdos nacionales (y regionales dentro del mismo país), sustentados en la política de agrupamiento sectorial y territorial.
- articular negociaciones nacionales y por empresa u organismo público, con un criterio acumulativo ascendente.
- explorar la posibilidad de alcanzar “acuerdos-marco” intersectoriales.
- incorporar, además de la remuneración y las condiciones de trabajo, otros temas como la formación profesional, y los procedimientos a seguir ante procesos de reestructuración empresarial.
- reflejar necesidades específicas de las mujeres trabajadoras.
- incluir a los trabajadores/as tercerizados.
- desarrollar una estrategia sindical de ubicación de contrapartes en relación a colectivos

en situaciones particulares, como los trabajadores del hogar, y los trabajadores semi-autónomos.

- proyectarse hacia la utilización del **criterio de cobertura universal (“erga omnes”)**.

Además, se considera como elemento importante a debatir el componente de promoción de la negociación colectiva incluyendo la participación y responsabilidad estatal.

Como ejes transversales, se plantea el trabajo de **sindicalización de la mujer y de la juventud trabajadora**:

- Por lo que concierne las mujeres, se considera que la organización sindical debe estructurarse y dar facilidades reales para la incorporación y participación activas de las trabajadoras, tomando en cuenta sus necesidades e intereses con acciones afirmativas (Ej. cuotas de participación en las direcciones, capacitaciones y eventos).
- Con respecto a la juventud trabajadora, el objetivo es empoderarla como sujeto tanto social cuanto sindical, para que tenga pleno ejercicio de sus derechos políticos, laborales y sociales. Considerando los jóvenes cuales sujeto sindical, el proceso de Autoreforma considera que *“el movimiento sindical y la juventud trabajadora se necesitan mutuamente: ésta para potenciar sus capacidades reivindicativas y el sindicalismo para fortalecerse y responder, desde una cultura organizativa, que refleje las necesidades de toda la clase trabajadora actual”*.

En síntesis:

☐ La OIT define la **Negociación Colectiva** como toda negociación que tiene lugar entre un empleador/a o una organización o varias organizaciones de éstos, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores y trabajadoras, por otra, con el fin de fijar las condiciones de trabajo y empleo, regular las relaciones entre empleadores y trabajadores/as así como entre las partes negociales. El acuerdo al que las partes lleguen se llama “**Convenio o Contrato Colectivo**”, y tiene **eficacia normativa** entre las partes.

☐ La libertad sindical y la negociación colectiva son reconocidos como **derechos fundamentales** por la OIT; los Estados Miembros están comprometidos a respetarlos y promoverlos sin importar si hayan o no hayan ratificado los Convenios pertinentes.

☐ La Negociación colectiva es un **proceso continuo** según **etapas**: la primera de preparación integral, una etapa de desarrollo, otra etapa de evaluación del proceso y, finalmente, una etapa de administración y supervisión del Convenio o contrato colectivo.

☐ En la etapa de **preparación integral**, es oportuno contar con un comité de negociación, para el análisis de la información necesaria y la identificación de los objetivos de la negociación; este comité debe establecer mecanismos de consulta con las bases, pues las prioridades de los trabajadores y trabajadoras son centrales para la definición del mandato de la comisión negociadora.

☐ Hay diferentes **niveles de negociación**: a nivel de oficio, de empresa, a nivel de Inter-empresa, a nivel sectorial o de rama, así como a nivel nacional. Desde la década de los Noventa, en la generalidad de los países latino- americanos ha habido una **tendencia a fragmentar y descentralizar la negociación**.

☐ La Negociación colectiva es un elemento clave del proceso de **Autoreforma Sindical** promovido por la CSA: el objetivo es extender la cobertura de la negociación, hasta un modelo que posibilite el derecho de negociar las condiciones de trabajo de todos los trabajadores y trabajadoras sin excepciones, teniendo además en cuenta la fragmentación del tejido productivo en la Región (pequeñas y muy pequeñas empresas).

3. LA PRÁCTICA DE LA NEGOCIACIÓN.

3.1. La gestión del conflicto.

La negociación, como estrategia más útil para la gestión del conflicto, es una situación donde dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo a través de la comunicación. Las partes cuentan, por un lado, con sus propios recursos, pero necesitan los recursos de la otra parte, y están dispuestos a intercambiarse entre sí estos recursos. Además, ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso que la ruptura de las relaciones y están dispuestos a “ceder algo a cambio de algo”.

Analicemos los elementos que entran en juego en una negociación:

- ❑ El **conflicto**: entendido como la divergencia percibida de intereses o creencias que hace que las aspiraciones de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente. El conflicto es inherente a la condición humana, no debe plantearse como un problema, sino como una situación de discrepancia que debe gestionarse hasta hacer posible el acuerdo.
- ❑ **Partes interdependientes**: es imprescindible que las partes en conflicto tengan una interdependencia para que haya voluntad de gestionar el conflicto. Esto implica que cada una de las dos partes tiene cierto grado de poder, pero que ninguna tiene el poder absoluto. Sin esta conexión difícilmente se puede dar un proceso negociador.

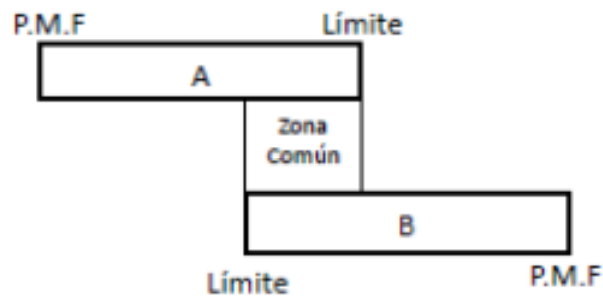
Al mismo tiempo, hay que tener en consideración que en el caso del conflicto entre intereses de los trabajadores e intereses de la empresa, la correlación de fuerzas no suele ser equilibrada, pues las dos partes no suelen estar en igualdad de condiciones para negociar. En este sentido a menudo se hace necesaria la mediación, independiente o del Estado, para evitar que la disparidad de poderes se refleje en un Convenio colectivo inicuo.

- ❑ **Proceso de comunicación**: la negociación es en sí un acto comunicativo en el que las partes pondrán en común sus aspiraciones, objetivos, puntos de vista e intereses. Son por tanto aplicables todas las técnicas de comunicación explicadas en la tercera sección.
- ❑ **Acuerdo**: es el resultado esperado de todo proceso de negociación, que debe satisfacer a ambas partes.

La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas hasta alcanzar una posición aceptable para ambas.

La negociación, en última instancia, significa moverse: nos movemos de nuestra posición más favorable (**P.M.F**) hasta llegar a un punto aceptable para ambas partes. La otra parte

hace exactamente lo mismo. La capacidad y habilidad de quienes negocian en cada una de las partes son las que deciden la localización de este punto de acuerdo y la distancia que tenemos que recorrer para llegar a él. Estamos ante un espacio continuo de negociación: cada parte deberá desplazarse hacia la posición de la otra. Este desplazamiento tiene un límite, llamado a veces **punto de ruptura**, que de superarse haría que las partes prefirieran romper la negociación a aceptar un acuerdo.

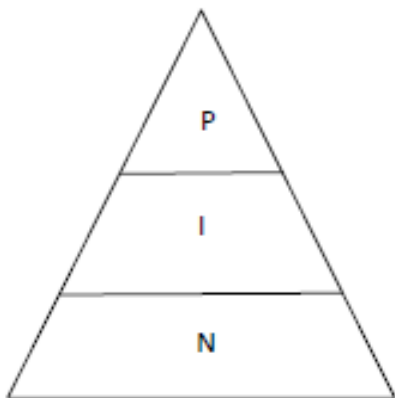


El proceso de negociación trata, en primer lugar, de llegar al campo de intercambio o zona común y una vez en él encontrar un acuerdo.

De las posiciones a los intereses: los estilos de negociación.

A menudo las negociaciones se plantean desde las **posiciones** de las partes, es decir, que cada parte ha tomado una posición sobre el tema que se aborda y trata de convencer a la otra parte para que acepte su propuesta. De este modo, las partes se presentan como adversarias, con desconfianza, el objetivo es ganar y que la otra parte pierda (ganar-perder), cada parte está interesada a toda costa en mantener su P.M.F.

En cambio, hay otra forma de plantear la negociación, basándose en los **intereses**, en aquello que se esconde tras las posiciones: las necesidades subyacentes, las preocupaciones que nos llevan a la negociación. En este caso el planteamiento es que ambas partes pueden salir ganando de la negociación (ganar-ganar) en la medida que dan respuesta a lo que necesitan, buscando hacer más grande el punto en que convergen los intereses, la zona común.



Posición: responde a las reivindicaciones de las partes en conflicto, la postura pública, lo que se expresa en función de la perspectiva adoptada frente el conflicto. *¿Qué queremos?*

Intereses: lo que se quiere y desea conseguir, responde a la pregunta *¿Por qué lo queremos?*

Necesidades: son los aspectos que necesitamos para vivir dignamente y están en la base de los intereses y las posiciones. *¿Para qué lo necesitamos?*

Las necesidades no son negociables, hacen referencia a cuestiones básicas de supervivencia, seguridad, pertenencia y reconocimiento, pero en la medida que se llegue a un reconocimiento de tales necesidades será más fácil abordar la negociación de los intereses.

De esta forma aparecen **dos estilos básicos de negociación: la negociación competitiva y la negociación colaborativa**. La correcta elección del estilo negociador sólo depende de la naturaleza de la negociación de que se trate, y en consecuencia, la idoneidad de mantener un estilo competitivo o colaborativo vendrá definido por ella.

Los criterios para elegir un estilo u otro de negociación pasan por:

- Determinar si se trata de una negociación simple y a corto plazo, o una negociación compleja y a largo plazo. En el primer caso no es una prioridad mantener una relación, lo que puede hacer primar el estilo competitivo, en el segundo caso la relación debe preservarse para que la negociación a largo plazo sea positiva, lo que nos puede llevar a optar por una negociación colaborativa.
- La necesidad de llegar al acuerdo nos predispone a ceder y a contemplar los intereses de la otra parte.
- En cambio, si la parte está en una posición dominante y no requiere del acuerdo, tenderá al estilo competitivo, ya que “no tiene nada que perder”.

Características de las Negociaciones Competitivas y Colaborativas.

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS	NEGOCIACIONES COLABORATIVAS
Los participantes son adversarios. El objetivo es la victoria. Se desconfía de la otra parte. Se insiste en la posición. Se contrarrestan argumentos. No se muestra el límite inferior. Se amenaza. Se exigen ganancias para llegar al acuerdo. Se intentan sacar los mayores beneficios.	Los participantes son “amistosos”. El objetivo es el acuerdo. Se “confía” en la otra parte. Se insiste en el acuerdo. Se informa. Se muestra el límite inferior. Se ofrece. Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte. Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.

3.2. Fases del proceso negociador:

1. PREPARACIÓN

La preparación de la negociación resulta la clave del éxito para la consecución de los objetivos. La habilidad de las negociaciones reside, precisamente, no en tener ideas brillantes y hacer propuestas desconcertantes e inesperadas en la mesa de negociación, sino en llevar todo el proceso bien preparado y previsto desde el principio hasta el final, sin dejar ningún aspecto al azar. Si estamos pensando sobre la marcha los argumentos para defender nuestros intereses, incurriremos en un grave error, ya que no podremos escuchar activamente a la otra parte y averiguar así sus preferencias, intereses, puntos fuertes y débiles.

Por ello el inicio para preparar bien una negociación pasa por tres premisas:

- Identificar bien el problema, sus causas y consecuencias.
- Recoger la información necesaria.
- Decidir si es necesario asesoramiento técnico.

Una vez acotado el problema o tema a abordar en la negociación, y recabada toda la información pertinente, hay que contextualizarlo en las relaciones con la otra parte:

- Identificar los principales elementos relevantes para el conflicto, problema o asunto a abordar, así como también los diferentes niveles a los cuales pertenecen.
- Identificar las partes implicadas, y los asuntos de interés que tienen en cada uno de los niveles y elementos relevantes.
- Comprender las relaciones de poder de los diferentes actores en el mismo nivel o entre niveles.
- Identificar a los aliados potenciales para cada nivel entre los actores.
- Reflexionar sobre el propio rol y posición en el triángulo e identificar posibles puntos de entrada para estrategias de intervención.

2. ESTRATEGIA

La elección de la estrategia negociadora vendrá definida por el análisis precedente, en el que se ha situado el objeto de la negociación y el papel de las partes implicadas, y supone establecer los objetivos que pretendemos alcanzar, cómo iremos administrando la información, qué argumentos utilizaremos y cuáles prevemos que utilizará la otra parte, cómo se irán introduciendo las propuestas y qué tácticas utilizaremos.

■ **Objetivos claros.**

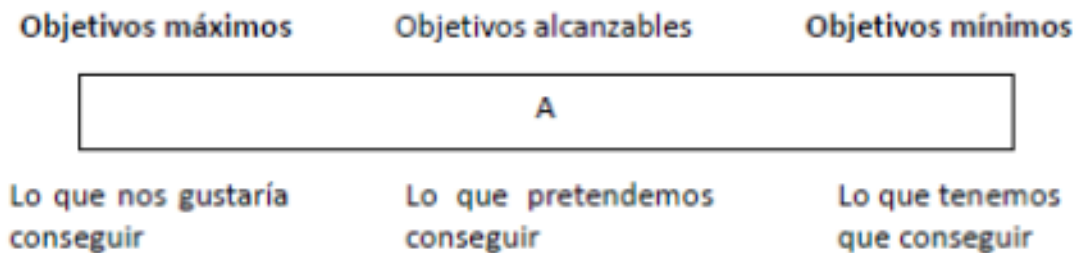
El tema prioritario de la preparación es establecer los objetivos. La preparación conlleva la asignación de un orden de **prioridad a los propios objetivos** y el cuestionamiento de su realismo. También debe de pensarse en cuáles serán los objetivos de la otra parte y el orden de preferencia que habrán establecido para ellos.

Nuestro objetivo general es obtener la mayor parte posible de nuestros objetivos quedándose tan cerca como podamos de nuestra Posición Más Favorable. La exigencia de un intervalo entre nuestra posición más favorable y nuestro límite, significa que algunos de nuestros objetivos son menos importantes que otros.

Para ello comenzaremos haciendo una relación completa de nuestros objetivos. Esta lista de objetivos puede ser vista como la posición más favorable (P.M.F.), es decir, lo que nos gustaría alcanzar.

Por otra parte, y dado que en una negociación no siempre logramos alcanzar todos nuestros objetivos, es necesario establecer una serie de prioridades. Así, una vez identificados los objetivos de menor importancia estamos en situación de concretar aquellos objetivos que, en situación normal, esperamos conseguir. Estos son los objetivos que pretendemos.

Por último, podemos identificar aquellos objetivos que necesariamente tenemos que conseguir ya que sin ellos sería preferible no llegar a un acuerdo.



En el proceso de negociación, tal como hemos visto, se trata de aproximarse a la zona común que facilita el acuerdo. Esto implica además de tener bien identificados nuestros objetivos, elaborar los objetivos que puede pretender la otra parte, de forma que podamos articular la estrategia sobre los intereses comunes compartidos, que son los que posibilitan el acuerdo.

■ **Mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN).**

Antes de iniciar una negociación importante, hay que considerar las consecuencias potenciales de ¿Qué podemos hacer si no llegamos a un acuerdo? Tenemos que determinar cuál es nuestra **Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)**. La idea no es solamente descubrir nuestra mejor alternativa, sino además mejorarla y lograr que

pueda ser efectivamente llevada a la práctica.

Esto es esencial ya que nuestra MAAN determinará **cuál es el valor mínimo aceptable para nosotros en una negociación**, es decir nuestro límite. Si las partes no llegan a un acuerdo tendrán que conformarse con sus respectivas MAANs.

No obstante, es importante situar el valor del MAAN en el contexto de la negociación: debemos evitar que contamine el proceso hasta el punto de que no se exploren todas las posibilidades de generación de opciones por recurrir demasiado temprano a él.

■ Administrar la información.

En función de los objetivos, el grado de conocimiento de la otra parte y de la mejor alternativa al acuerdo negociado, debemos prever qué manejo de la información vamos a hacer: qué información vamos a proporcionar, en qué momento y de qué forma, así como decidir qué información es reservada, si es preciso, o bajo qué condiciones dejará de serlo.

Del mismo modo debemos tener bien preparados los argumentos con los que sostendremos nuestros análisis y nuestras propuestas, así como prever los argumentos que puede dar la otra parte y cómo vamos a darles respuesta, por ello es importante:

- Elaborar un listado con los argumentos favorables a nuestra posición que vamos a utilizar durante la negociación.
- Elaborar un listado de los argumentos desfavorables a nuestros intereses y prever como rebatirlos si aparecen.
- Confeccionar un listado de preguntas que deseemos formular para recabar información interesante y que no hemos podido obtener antes.
- Decidir en qué orden vamos a presentar nuestras propuestas.

■ Reparto de roles.

El intercambio controlado de información en el desarrollo de la negociación con el objetivo de lograr un acuerdo, requiere de las partes que se impliquen en el proceso y traten de debatir, discutir, regatear, criticar, etc. La experiencia demuestra que resulta muy difícil hablar, escuchar, pensar, escribir, observar y planear simultáneamente.

Lo habitual en las negociaciones, sobre todo en el ámbito laboral, es que cada parte esté representada por un grupo de personas, por lo que es importante repartir las tareas entre los miembros del equipo negociador:

- **Dirigir:** una persona se erige en portavoz de la negociación, es quien dirige y, por tanto, lleva la conversación: hace las propuestas, las concesiones, solicita las pausas. En ocasiones debe manejar mucha información al mismo tiempo que da respuesta a las demandas de la otra parte, por ello es importante la figura de quien sintetiza para apoyarle.

- **Sintetizar:** la tarea de quien sintetiza se resume en la de ganar tiempo para quien dirige. Este miembro del equipo sigue de cerca la conversación y se da cuenta del momento en que su dirigente necesita un lapso de tiempo. Su tarea consiste en romper o desviar el curso de la discusión por unos momentos, utilizando para ello los medios más diversos (pedir aclaraciones sobre lo que acaba de decir la otra parte, insinuar contradicción en sus argumentos, repetir de forma resumida lo que se acaba de decir sobre la mesa, formular preguntas, etc.). En otras ocasiones es la persona que dirige quien le pide a quien sintetiza su “opinión”, con el único objetivo de darse un respiro para reordenar su discurso.
- **Observar:** quien realiza esta tarea apenas participa en el intercambio explícito de información. Permanece generalmente en silencio y su función consiste en observar y captar todo lo que sucede entre las personas de la otra parte. Debe interpretar sus silencios, sus titubeos y dudas ante determinadas propuestas, su entusiasmo con puntos concretos de la propuesta, su inquietud cuando se ha tratado otro punto, lenguaje no verbal, etc.

3. DURANTE LA NEGOCIACIÓN.

Al inicio de la negociación lo más habitual es que las partes, con plena conciencia del conflicto, den las razones por las que creen necesaria una cosa, o traten de demostrar, razonando, que algo es cierto. Las partes discuten estas conclusiones y tratan de persuadirse mutuamente razonando.

La etapa inicial de discusión no es un obstáculo, sino una oportunidad. Puede proporcionarnos acceso a todo tipo de información sobre los objetivos, compromisos e intenciones de la otra parte a través de una fuente de inapreciable valor: sus propias palabras.

Favorecer el diálogo:

En estos inicios de la negociación es importante cuidar que el proceso se inicie favoreciendo la comunicación: Cuanto más hagamos hablar al interlocutor de su posición, pidiéndole que la clarifique y explique, más señales nos dará inadvertidamente, sobre la firmeza o provisionalidad de tal posición y sobre las líneas sobre las que está dispuesto a moverse. Es preciso descubrir con una buena utilización de preguntas cuáles son sus verdaderos intereses, ir más allá de sus posiciones. Si logramos conocer sus intereses es posible que descubramos una forma ventajosa de satisfacerlos con beneficio para ambas partes.

Para ello es importante observar algunas reglas básicas de la comunicación:

- Escuchar más y hablar menos.
- Realizar preguntas positivas que animen la otra parte a explicar y razonar su postura.
- Resumir neutralmente los temas tratados.
- No comprometernos con sus posiciones y explicaciones.

- Contrastar la firmeza de sus posiciones, averiguar sus prioridades.
- Obtener y dar información.

El **proceso de negociación** es ante todo un **proceso comunicativo**, por ello debemos observar todos los elementos analizados en la primera sección para que la comunicación sea lo más efectiva posible.

Dar a conocer nuestra Postura Más Favorable P.M.F.

En los momentos iniciales por muy larga que sea la discusión, presentando cada parte sus argumentos a favor de su posición y en contra de la otra parte, no habrá avance alguno si las partes no indican su predisposición a negociar algo diferente de lo que ambas ofrecen.

Es fundamental, conocer la P.M.F. de la otra parte y explicarle cual es la nuestra, ya que si no la conoce, difícilmente se podrá acercar a ella.

Una negociación no debe ser un debate. El objetivo no debería ser tomar una posición y defenderla a toda costa, intentando mostrar que tenemos razón, sino influir sobre la otra parte, persuadir y convencer. Para lograrlo debemos:

1. Escuchar de verdad, activamente
2. Observar y estar alerta para captar señales no verbales.
3. Ponerse en el lugar del otro, intentar ver las cosas desde el punto de vista de la otra parte.
4. Enfatizar los puntos comunes de ambas posiciones, quitando importancia a las diferencias.
5. No hablar demasiado. Cuanto más hablemos más información recibirá la otra parte.
6. No interrumpir.
7. No tener prisa en explicar nuestro punto de vista. Debemos intentar conseguir primero una visión completa de la posición de la otra parte.
8. No llegar a conclusiones antes de que el adversario haya explicado su posición completamente.

9. No hablar demasiado tiempo seguido, no realizar intervenciones largas.
10. No responder nunca a una pregunta que no entendamos del todo.
11. Prestar especial atención a nuestra comunicación no verbal. Tener siempre en cuenta la forma en que decimos las cosas, muchas veces la forma es más importante que el contenido.
12. Apoyarnos, siempre que nos sea posible, en hechos ya que estos son más importantes que las palabras.
13. Dar a la otra parte tiempo para aceptar, para que pueda asimilar nuestras ideas y propuestas.

El intercambio. Propuestas y Concesiones.

Antes o después se tienen que discutir las propuestas de las partes. En el contexto de la negociación una propuesta es una oferta o una petición diferente de la posición inicial.

La **propuesta** supera la discusión, consigue que el tema comience a moverse. Alivia la tensión producida por la ignorancia de lo que la otra parte quiere. Una vez que escuchemos su propuesta inicial, podemos dedicarnos a modificarla o a estudiarla, según el caso.

Las propuestas iniciales surgen de la fase de la discusión y deben ser exploratorias ya que si forzamos el ritmo podemos espantar a la otra parte. Es útil y aconsejable que nuestras propuestas iniciales se presenten como propuestas **condicionales** con el fin de no tener problemas posteriores a la hora del intercambio, en el que necesitaremos todo el margen de maniobra disponible. Por ejemplo: *“Si ustedes están dispuestos a hacer esto y lo otro, nosotros estamos dispuestos a estudiar la posibilidad de hacer aquello y lo de mas allá”*.

Las **propuestas se deben presentar separadas de las explicaciones y justificaciones**: primero se expone el contenido de la propuesta, de forma clara y **segura**, para pasar posteriormente a dar detalles del porqué de esa propuesta. Del mismo modo, ante una propuesta, debemos escuchar hasta el final, sin interrumpir, haciendo las preguntas necesarias para aclarar los puntos sobre los que haya dudas. Una vez que se compartan las propuestas, es posible que sea necesario un tiempo para estudiarla.

Durante el intercambio de propuestas, y con el fin de defender nuestros intereses debemos **mantener todos los puntos enlazados**, aquellos con los que estamos ya de acuerdo y aquellos con los que todavía no lo estamos. Debemos indicar las áreas en las que puede haber acuerdo siempre que queden arreglados los temas pendientes.

La técnica más útil de tratamiento de propuestas y contrapropuestas consiste en hacer un **resumen**. Los resúmenes organizan el tema, recuerdan a todo el mundo lo que ocurre y demuestran que se escucha

atentamente.

Las **concesiones** son parte del intercambio y necesarias para aproximar propuestas: se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Deben iniciarse con temas menores, siguiendo la regla básica del intercambio: “Ustedes se mueven en esto y nosotros nos movemos en aquello”. Antes de hacer una concesión es necesario plantearse tres preguntas:

- 1.- ¿Qué valor tiene para nuestros intereses?, ¿cuánto nos cuesta conceder esto?
- 2.- ¿Qué valor tiene la concesión para la otra parte?
- 3.- ¿Qué queremos a cambio?, ¿Por qué lo queremos intercambiar?, ¿cuál es el precio?

Una vez valorada la pertinencia de la concesión, éstas siempre deben plantearse de forma **condicional**:

“Si ustedes aceptan X, nosotros aceptaremos Y”

El utilizar el "si" significa poner un determinado precio a cada una de nuestras concesiones, en tanto la otra parte no acepte nuestro precio, no haremos concesión alguna. No damos nada a crédito, en la fase de intercambio todo tiene un precio.

Por tanto, las máximas en el proceso de intercambio, son:

- ☑ Toda propuesta debe ser condicional.
- ☑ Nunca demos algo por nada.
- ☑ Empecemos por lo que une, por lo común, por lo mas “fácil”, lo “más cercano”
- ☑ Presentemos primero nuestras condiciones.
- ☑ Mantengamos los temas entrelazados.

El uso de las pausas

Durante el intercambio aparece información y se realizan propuestas y concesiones que pueden requerir de un tiempo para la reflexión. Las pausas pueden ser necesarias para:

- Consensuar posiciones internas evitando mostrar desacuerdo ante la otra parte.
- Analizar nueva información aportada, contrastarla y valorarla.
- Considerar ofertas.

3. EL CIERRE Y EL ACUERDO.

El propósito de la fase de cierre es conseguir un acuerdo sobre lo que se ofrece. El

acuerdo es el punto final de la negociación.

Sin embargo, el acuerdo es un momento muy peligroso. Cuando tenemos mucho interés por llegar a un acuerdo y sentimos alivio por haberlo conseguido, podemos descuidar los detalles menores de lo acordado. Este descuido puede ser causa de interminables problemas posteriores, cuando llega la ejecución del acuerdo y cada una de las partes tiene su propia versión del acuerdo alcanzado quizás hace bastante tiempo.

La mejor forma de evitar estos problemas es cerciorarse antes de separarse de que ambas partes tienen perfectamente claros los puntos sobre los que están de acuerdo.

Los negociadores deben **leer y aprobar un resumen detallado de cada uno de los puntos negociados**. En las negociaciones más formales, cada parte suele disponer de un borrador de trabajo. Si la negociación no es tan formal y el resumen del acuerdo ha sido oral, puede ser conveniente enviar a la otra parte una versión escrita del resumen inmediatamente después de la reunión.

La regla de oro es: resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado. Si la otra parte no está de acuerdo con algún punto de nuestro resumen, o nosotros con uno del suyo, hay que buscar un acuerdo sobre ese punto. Las negociaciones más complejas son las que dejan más margen a la confusión y a los fallos de memoria.

4. EL SEGUIMIENTO DEL ACUERDO.

Siempre según la Recomendación 91, para garantizar a nivel concreto la efectiva aplicación de cuanto pactado en el Convenio colectivo, es fundamental aprontar **mecanismos de seguimiento** por las organizaciones de empleadores y de trabajadores que sean parte en los contratos colectivos, por los organismos de control existentes, o por organismos constituidos a estos efectos. Asimismo, las diferencias que resulten de la interpretación de un contrato colectivo deberían someterse a un procedimiento de solución adecuado, establecido por acuerdo entre las partes o por vía legislativa, según el método que sea más apropiado a las condiciones nacionales

Para este fin, puede constituirse una Comisión de Seguimiento, integrada por representantes de cada una de las Organizaciones signatarias de este Acuerdo. Dicha Comisión tendrá encomendada la **interpretación, aplicación y seguimiento** de lo pactado. A requerimiento de parte, formulado a través de alguna de las Organizaciones signatarias, esta Comisión es responsable de intentar resolver cuantas discrepancias se manifiesten en la interpretación y aplicación de lo acordado a través del Convenio colectivo.

Por ejemplo, una vez firmado el Convenio colectivo, los empleadores y los trabajadores quedan obligados por él y no pueden estipular en los contratos de trabajo disposiciones contrarias a las del contrato colectivo; en caso, la Recomendación 91 de OIT (1951) especifica que las disposiciones contrarias deberían considerarse nulas, mientras que se admiten condiciones más favorables.

3.3. Aspectos situaciones y temporales.

La sala de reunión: el escenario donde se desarrollarán las sesiones debe propiciar la comunicación entre las partes asegurando equidad y equidistancia en la distribución de las personas que negocian. En la medida de lo posible debe ser una sala neutra a los intereses de las partes que negocian. Para ello debemos asegurarnos que:

- Es un local tranquilo, aislado de ruidos y de tránsito de personas,
- Tiene un tamaño adecuado al grupo de personas, preferentemente salas pequeñas de reuniones.
- Está bien iluminado, pero sin exceso, y evitando que haya personas expuestas directamente a la luz y bien ventilado.
- La distribución de la mesa debe permitir que todas las personas se vean adecuadamente, con el mismo número de sillas que personas que participen, formando una superficie cerrada sin huecos en la mesa y con suficiente espacio entre cada persona para no molestarse pero tampoco muy separados.
- Las sillas deben tener la misma altura y permitir adoptar una postura correcta para escribir. Se deben evitar butacas que no permitan aproximarse a la mesa y sillas tapizadas en materiales plásticos que no transpiran y provocan sudoración.

Aspectos temporales: Las sesiones deben tener una duración suficiente para que se puedan desarrollar las diferentes etapas que las conforman: exponer puntos de vista, debatirlos, intercambiar propuestas y llegar a acuerdos. Por ello se recomienda un tiempo mínimo de 30 minutos. En caso de que se prolonguen más allá de 60 ó 90 minutos deben realizarse recesos para descansar, retomar estrategias y comunicarnos con nuestro grupo.

Hoja de trabajo 1: Objetivos y argumentos.

Agenda de negociación	
Objeto de la negociación:	
Análisis de objetivos	
Nuestro equipo	Máximos: Posición Más Favorable –P.M.F. –
	Mínimos (Por debajo de los cuales se optara por el MAAN)
Máximos: ¿Cuál creemos o sabemos que es su PMF?	Contraparte
Mínimos: ¿Cuál creemos o sabemos que es su MAAN?	
ARGUMENTOS	
Nuestros argumentos	Posible respuesta de la empresa
Argumentos de la empresa	Nuestra respuesta

Hoja de trabajo 2: Posiciones e intereses.

Agenda de negociación II	
Objeto de la negociación:	
El contenido de la negociación y los intereses de las partes	
¿Qué?	¿Cuál es el punto central según la visión de cada parte?
Nuestro equipo	Contraparte
¿Por qué?	¿Cuál es la utilidad o beneficio que persiguen? Intereses.
Nuestro equipo	Contraparte
¿Para qué?	¿Qué necesidades satisfacen las partes con sus demandas?
Nuestro equipo	Contraparte
¿Existen otros intereses externos a las partes? Terceros en la negociación	

En síntesis:

☒ La negociación es una estrategia útil para la **gestión del conflicto** entre dos o más partes divergentes en intereses, posiciones y necesidades, pero dispuestas a negociar hasta alcanzar una posición aceptable para ambas.

☒ Hay dos **estilos** básicos de negociación: la negociación competitiva y la negociación colaborativa, dependiendo de la naturaleza de la negociación.

☒ El **proceso negociador** tiene distintas fases:

1) Preparación, donde es fundamental identificar bien el problema, sus causas y consecuencias, recoger la información necesaria al respeto y contextualizarlo en las relaciones con la otra parte;

2) Estrategia, identificando los propios objetivos y dándoles un orden de prioridad e identificando la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN); decidiendo cual información compartir con la otra parte y repartiendo los roles de las partes implicadas en el proceso;

3) Durante la Negociación, acordándose de que el proceso de negociación es ante todo un **proceso comunicativo**, o sea favoreciendo el dialogo, haciendo conocer y entender nuestra Postura Más Favorable y llegando a conocer y entender la de la otra parte, articulando propuestas y contrapropuestas clara y lógicamente;

4) Cierre y acuerdo, asegurándose de que ambas partes tengan perfectamente claro el acuerdo a través de lectura y aprobación de un resumen detallado de cada uno de los puntos negociados.

5) Seguimiento del acuerdo, a través de mecanismos que aseguren la aplicación efectiva de cuanto pactado y resuelvan disputas interpretativas.