

MBA 2014

**TESIS: ¿CÓMO GERENCIAR UN PROCESO DE NEGOCIACION
COLECTIVA EN PILKINGTON ARGENTINA DESDE EL ROL DEL
GERENTE DE RR.LL.?**

**HIPÓTESIS: ¿ES POSIBLE CREAR UN MECANISMO DE
NEGOCIACION CON UNA COMISION INTERNA DE IZQUIERDA
EVITANDO EL CONFLICTO?**

**¿Cómo manejar una negociación efectiva en el caso de una
comisión interna que no responde al sindicato?
Rol de las coaliciones y alianzas. Pensamiento triádico.**

Alumno: Lucas Sebastián Lacorte

Tutora: Patricia Aréchaga

Lugar: Buenos Aires, Argentina

AGRADECIMIENTOS

El año 2015 se transformó en el año que sería la base para este trabajo. Un año de gran crecimiento personal y profesional.

Particularmente, quiero agradecer a Patricia Aréchaga, mi tutora en este trabajo. Su apoyo sincero y constructivo, sus sugerencias acertadas, su plena disponibilidad para atender mis consultas y su guía permanente hicieron que la construcción de este trabajo se convierta en un placer. Una gran profesional cuya ayuda fue fundamental en todo este proceso.

A mis padres, a Luis y a Any por estar siempre a mi lado en todo el proceso que fue la cursada del MBA y en la redacción de este trabajo final.

Para todos ellos, mi más sincero agradecimiento.

RESUMEN

El presente trabajo busca convertirse en una guía para aquellos profesionales que lleven adelante procesos de negociaciones con el sindicato en general y con comisiones internas del partido de izquierda en particular.

Toda negociación es en sí misma un proceso, que requiere pensar y trabajar en conjunto con las demás partes para, de una manera conjunta, construir acuerdos duraderos en el tiempo.

Un “no” en el proceso no debe desalentar a quien, siendo el representante de los intereses de la empresa, negocie con el Sindicato/ Comisiones internas. Muy por el contrario, eso debe impulsar a la creación de valor para ambas partes. Debe entenderse que la negociación no empieza ni se desarrolla en su totalidad en la mesa táctica de negociaciones, sino que empieza antes con el diseño de un mapa de actores y creación de opciones para utilizar durante la negociación en la mesa.

Debe entenderse, además, la importancia de acordar. El no acuerdo y el conflicto son variables siempre presentes. El negociador deberá ser capaz de identificar las situaciones que podrían llevar a un no acuerdo, así como también a quienes son actores directos e indirectos de la negociación. No todos los presentes en la mesa táctica son partes interesadas en el resultado del proceso.

Esta tesis intentará demostrar que es posible gerenciar un proceso de negociación colectiva con una comisión interna que no responde al sindicato, sin llegar a un conflicto y a través de un acuerdo eficiente para todas las partes.

PALABRAS CLAVE

- Relaciones laborales
- Negociación
- Sindicato
- Partidos de Izquierda
- Conflictos laborales

INDICE

AGRADECIMIENTOS	II
INTRODUCCIÓN	VII
MARCO TEORICO	1
CAPITULO I.	1
MARCO REGULATORIO TÉCNICO LEGAL	1
1.- NEGOCIACIÓN COLECTIVA.	2
2.- ¿CUÁL ES EL PROCEDIMIENTO DE UNA NEGOCIACIÓN COLECTIVA?	3
3.- ¿QUÉ IMPLICA LA CONCILIACIÓN OBLIGATORIA?	4
4- CONFLICTOS COLECTIVOS DE TRABAJO	6
4.1- MEDIDAS DE ACCIÓN DIRECTA	7
4.1.1 LA HUELGA	7
4.1.2 EL LOCK OUT	10
CAPITULO II.	11
PILKINGTON AUTOMOTIVE ARGENTINA. PASADO Y PRESENTE	11
DESDE LOS INICIOS DE SANTA LUCÍA CRISTAL HASTA EL PRESENTE DE PILKINGTON AUTOMOTIVE ARGENTINA	11
HISTORIA DE LAS RELACIONES LABORALES DENTRO DE PILKINGTON Y EL AÑO 2009	12
CAPITULO III.	15
CONTEXTO POLITICO- ECONOMICO Y GREMIAL ARGENTINO	15
1. INDICADORES MACROECONÓMICOS Y SOCIALES ARGENTINOS	16
1.1- INDICADORES DE LA INDUSTRIA AUTOPARTISTA EN PARTICULAR:	18
2. CONTEXTO GREMIAL ARGENTINO. HISTORIA	19
2.1- MAPA SINDICAL ARGENTINO ACTUAL	20
2.2- CONFLICTIVIDAD EN EL CONTEXTO GREMIAL ARGENTINO	21
CAPITULO IV.	22
¿CÓMO GERENCIAR UN PROCESO DE NEGOCIACION CON UNA COMISION INTERNA DEL PARTIDO DE IZQUIERDA? NEGOCIACIÓN MULTIPARTE	22
1. ¿QUÉ ES NEGOCIAR?	23

1.1- INTERDEPENDENCIA ENTRE LAS PARTES EN UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN	24
1.2- APRENDER A ESCUCHAR DE FORMA ACTIVA	25
2- LA TENSIÓN ENTRE CREAR Y RECLAMAR VALOR EN LA NEGOCIACIÓN	28
2.1- CREACIÓN DE VALOR EN UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN	28
2.1.2- CREAR VALOR A TRAVÉS DE MUCHAS ALTERNATIVAS A SER NEGOCIADAS	30
2.1.3- ESTRATEGIAS PARA CREAR VALOR EN LAS NEGOCIACIONES	33
2.1.4- ¿CÓMO SE EJECUTAN LAS ESTRATEGIAS PARA CREAR VALOR EN LAS NEGOCIACIONES?	35
2.1.5- ¿CÓMO CREAR VALOR AUN DESPUÉS DE LA NEGOCIACIÓN?	36
2.2- RECLAMAR VALOR EN UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN	36
2.2.1- ¿QUÉ HACER SI ES LA COMISIÓN INTERNA QUIEN PRIMERO INTENTA RECLAMAR VALOR EN LA NEGOCIACIÓN?	37
3- EMOCIONES EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN	40
3.1- ¿QUÉ HACER ANTE UNA COMISIÓN INTERNA/ SINDICATO QUE SOLO TRANSMITEN MENSAJES NEGATIVOS DURANTE LA NEGOCIACIÓN?	42
3.2- LA TENSIÓN ENTRE LA EMPATÍA Y LA ASERTIVIDAD EN UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN MULTIPARTE	43
3.2.1- ¿CÓMO GESTIONAR LA TENSIÓN ENTRE LA EMPATÍA Y LA REAFIRMACIÓN PERSONAL?	45
3.2.2- ¿CUÁLES SON LOS PASOS CONCRETOS QUE SE DEBEN SEGUIR PARA ENFRENTAR A UNA COMISIÓN INTERNA/ SINDICATO DE MANERA DE EMPATIZAR Y REAFIRMARSE A LA VEZ?	46
4- CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DENTRO DE PILKINGTON AUTOMOTIVE ARGENTINA.	47
4.1- PARTES INVOLUCRADAS.	47
4.2- MAPEO DE RELACIONES. NEGOCIACIÓN MULTIPARTE. ALIANZAS Y COALICIONES	50
4.3- ESTADO DE SITUACIÓN “ASAMBLEARIO” Y “JUEGO DEL AUSENTE” EN LAS NEGOCIACIONES.	50
4.4- MAPEO DE CONFLICTOS	52
<u>CUERPO EMPIRICO</u>	54
<u>CAPITULO V.</u>	54
<u>LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS EN PILKINGTON DESDE 2013 HASTA 2015</u>	54
<u>CAPITULO VI.</u>	59
<u>ENFOQUE SISTÉMICO DE LA NEGOCIACION MULTIPARTE- MODELO DE ACTUACION DE NEGOCIACION PARA EVITAR EL CONFLICTO</u>	59
1. DOS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA GERENCIAR UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN MULTIPARTE.	60
2. EL CONFLICTO	61
3- ¿DIALOGAR O DISCUTIR DURANTE EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN?	62
4- PAUTAS ELEMENTALES A LA HORA DE PLANIFICAR UNA NEGOCIACIÓN COLECTIVA.	63
4.1- ANTES DE EMPEZAR A NEGOCIAR:	63
4.2- DURANTE EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN:	64
4.3- AL FINALIZAR LA NEGOCIACIÓN:	65
5- ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.	65
6- PLAN DE ACCIÓN A SER EJECUTADO.	65

7- PRESUPUESTACIÓN DEL PROCESO.	66
8- PLANES DE CONTINGENCIA.	66
9- COMPETENCIAS CLAVE PARA NEGOCIAR	67
10- COSTEO DEL PEDIDO DE LA COMISIÓN INTERNA/ SINDICATO	67
11- MODELO DE NEGOCIACIÓN DE TRES DIMENSIONES	68
12- MODELO DE NEGOCIACIÓN DE FISHER Y URY	70
13- IMPLEMENTAR LOS SEIS HÁBITOS DE LOS NEGOCIADORES EFICIENTES	71
14. LA MESA CHICA	73
15. CUANTIFICAR LOS RESULTADOS DE LA NEGOCIACIÓN	74
16. PRESERVAR LA RELACIÓN	74
17. APRENDIZAJES	75
18. APRENDIZAJES DE LAS ÚLTIMAS NEGOCIACIONES REALIZADAS EN PILKINGTON	76
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>78</u>
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>A</u>

INTRODUCCIÓN

Un proceso de negociación colectiva es la evolución de una serie de decisiones que se dan entre por lo menos dos partes: una empresa a través de sus representantes de relaciones laborales y un sindicato mediante el responsable de las relaciones laborales o directamente a través de la Comisión Interna de delegados del personal. Dicho proceso puede o no terminar en un convenio colectivo o acuerdo genérico sobre algún tema discutido que regule la relación entre ambas partes.

En dicho proceso intervienen variables endógenas y exógenas: variables macroeconómicas del país (consumo, inflación, exportaciones e importaciones, etc.), situación financiera de la empresa, resultados de negociaciones colectivas de otros sindicatos, presiones internas de los propios trabajadores, presión de partidos políticos (en este caso particular, partidos políticos de izquierda), estado de ánimo de los negociadores, situación del mercado y de la industria, etc.

Dado que cualquier negociación colectiva no se agota en la primera reunión ni comienza en la mesa táctica, es necesario desarrollar convicción, tenacidad y paciencia para enfrentar dicho proceso ya que en el mismo se ponen en juego la paz social dentro de empresa, la estabilidad financiera, el rol político del sindicato y de los delegados y, a su vez, se sientan las bases para las negociaciones futuras. En todo momento, hasta llegar a un acuerdo óptimo para ambas partes, se experimenta una tensión entre los resultados a obtenerse y la relación que debe prevalecer.

Previo a cualquier proceso de negociación, es necesario tener un conocimiento profundo de los intereses de la otra parte, tener presente sus orígenes, motivaciones, percepciones de la realidad, ideología política, creencias, promesas proselitistas con las cuales llegaron al poder ya sea dentro del sindicato o como delegados de la comisión interna y el papel que cada delegado juega en la mesa de negociaciones. Siempre existirán momentos de tensión entre ser asertivo y empático y reafirmarse en las propias necesidades e intereses. Ambos estados, asertividad y empatía, no son autoexcluyentes,

por el contrario, reflejan momentos de la negociación que deben ser comprendidos aún antes de llegar a la mesa de negociación.

Resulta imprescindible cuantificar el costo de las decisiones que son tomadas en cada negociación, en especial cuando el presupuesto que se tiene es reducido y las expectativas del sindicato o comisión interna son elevadas y alejadas de la realidad financiera de la empresa. Surgirán, nuevamente, momentos de tensión, donde será necesario trabajar la dicotomía entre como crear valor y como reclamar valor en la negociación. Es importante entender como negociador que es fundamental moldear las percepciones de la otra parte para poder construir la zona de posible acuerdo (ZOPA).

El costeo mencionado anteriormente permite desarrollar diferentes escenarios y los posibles outputs de cada reunión. Esto, a su vez, permite generar planes de contingencia que ayuden a enfrentar posiciones hostiles de la otra parte.

Las consecuencias de una mala decisión o el desconocimiento de la dinámica en el proceso de negociación colectiva pueden generar un conflicto interno que desemboque en una parada de planta, desabastecimiento a las terminales automotrices, clima interno adverso, pérdida de autoridad dentro de la Empresa, establecimiento de bases de negociaciones futuras adversas a la realidad de la Compañía, etc. El negociador deberá hacer un análisis exhaustivo de las alternativas con las cuales cuenta y a su vez, deberá ser capaz de por lo menos inferir las alternativas con las cuales cuenta la otra parte. Deberá ser consciente, además, de la posición relativa y no absoluta que se tiene durante el proceso de negociación.

Para reducir el riesgo, es necesario ser cauto, profesional (en el sentido de responsabilidad, entendimiento y análisis profundo del problema) prepararse y no improvisar en la mesa de negociaciones.

En Pilkington Argentina existe una dinámica de negociaciones constante, aunque las dos más importantes siempre tienen lugar en abril y octubre de cada año donde se deciden los aumentos salariales y beneficios de toda la estructura salarial de la empresa. Además, Pilkington es la única empresa de la industria del vidrio que cuenta con Convenio Colectivo propio para los operarios, es decir, existe un Convenio Colectivo Nacional del Sindicato de Obreros de la Industria del Vidrio y Afines (S.O.I.V.A) que representa a todos

los operarios de la industria, sin embargo ese convenio carece de vigencia y aplicación dentro de Pilkington ya que desde 1994 la Empresa tiene un convenio colectivo de empresa superior que rige las condiciones laborales del sector operario.

Por otro lado, otra característica es la existencia de otro colectivo de trabajadores, administrativos, que están representados bajo el Convenio Colectivo del Sindicato de Empleados de la Industria del Vidrio y Afines de la República Argentina (S.E.I.V.A.R.A). Estos trabajadores no negocian paritarias sino que aceptan lo negociado entre la Empresa y el Sindicato que tiene mayor representatividad dentro de la Empresa, en este caso el S.O.I.V.A.

Lo que distingue a las negociaciones colectivas dentro de Pilkington es que la Comisión Interna está enfrentada con el Sindicato y, a su vez, tienen una ideología trotskista, respondiendo al partido político Nuevo MAS. El desafío para el gerente de relaciones laborales de la Empresa, radica en mantener el equilibrio para no generar una confrontación interna que pueda ser fatal para la compañía y el resto de la industria y también de generar una negociación eficaz atento el nivel de interdependencia existente entre las partes.

El año 2016 se vislumbra como uno de los más difíciles de la historia de la empresa, ya que aparte de las variables que implica tener un nuevo gobierno nacional, se espera la llegada de un competidor multinacional a la industria de vidrios para autos que pueda hacer perder market share a Pilkington, con las consecuencias que eso generaría internamente.

El objeto de estudio de la presente tesis es el proceso de negociación entre muchas partes interesadas en los resultados del mismo: Empresa, Comisiones Internas, Sindicato, trabajadores en general.

Como objetivo general de la presente investigación, se pretende demostrar que sí es posible gerenciar las negociaciones colectivas con una comisión interna que no responde al sindicato de una manera que no genere un conflicto laboral.

Conjuntamente con ese objetivo general se han establecido otros objetivos específicos que se detallan a continuación:

1. Describir el marco legal que regula las relaciones laborales en Argentina en general y en Pilkington Automotive en particular;
2. Describir el contexto económico argentino y de la Empresa;
3. Describir como gerenciar un proceso de negociación colectiva con una comisión interna de delegados de un partido de izquierda;
4. Resumir las lecciones aprendidas de los procesos de negociación pasados en esta empresa.
5. Analizar las etapas de un proceso de negociación.

La consecución de estos objetivos permitirá comprobar la hipótesis de esta tesis: ¿Es posible crear un mecanismo de negociación con una comisión interna de izquierda evitando el conflicto?

Asimismo, para alcanzar los objetivos planteados anteriormente y probar la hipótesis, la metodología de investigación se basó en:

- ✓ El análisis de documentación interna (específicamente de actas acuerdo entre la Empresa- Comisión Interna- Sindicato),
- ✓ La observación directa del modus operandi de una comisión interna con tendencias de izquierda,
- ✓ El benchmarking con otros colegas de relaciones laborales que han gerenciado situaciones similares.

La investigación de la presente tesis será:

- Descriptiva,
- Exploratoria,
- Longitudinal,
- Etnográfica,

- De diseño no experimental.

Por último, este trabajo consta de un marco teórico que se divide en capítulos. Los capítulos serán los siguientes:

- Capítulo 1: describirá cual es el marco legal que regula las relaciones laborales entre las empresas en general, Pilkington Argentina en particular, junto a los sindicatos y/o comisiones internas.
- Capítulo 2: sintetizará la historia de la Empresa, desde sus inicios hasta el presente, explicando particularmente un año que marcó un quiebre en la manera de gestionar las relaciones laborales: 2009.
- Capítulo 3: versará sobre el contexto económico, social y gremial en el cual se desarrollan las relaciones laborales.
- Capítulo 4: explicará como se puede negociar con una comisión interna de izquierda, haciendo especial énfasis en las relaciones entre las partes y los actores que actúan dentro y fuera de la mesa de negociación.
- Capítulo 5: presentará ejemplos de las negociaciones desarrolladas dentro de la Empresa, desde 2013 hasta 2015 inclusive.
- Capítulo 6: brindará un enfoque sistémico de las negociaciones, refiriéndose específicamente al conflicto, estrategias a desarrollar dentro y fuera de la mesa táctica y al mapeo de relaciones entre las partes.

MARCO TEORICO

CAPITULO I.

MARCO REGULATORIO TÉCNICO LEGAL

Cuando se habla de negociación, existen innumerables autores que definen este término de manera similar. Este trabajo tiene como objetivo hacer referencia a aquellas negociaciones que son difíciles en términos de satisfacer los intereses de las partes sin, con ello, pasar por un conflicto.

De una forma genérica a lo largo de su libro "Getting to Yes" Ury & Fisher (1981) definen a la negociación como "el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo ganar- ganar".

Tomando como base este concepto, Lax & Sebenius (2006), lo amplían y entienden que negociación no puede ser considerada en sola una dimensión como sería el caso de ganar- ganar o ganar- perder, sino que la negociación es un proceso en tres dimensiones que implica: la preparación, el diseño del acuerdo y las tácticas.

En líneas generales, y según la visión de estos autores, la negociación implica el arte y la ciencia de diseñar acuerdos que generen valor a través del tiempo.

Este trabajo seguirá la línea de este concepto de negociación en tres dimensiones por considerarla más apropiada y representativa de la realidad que intenta describir.

1.- Negociación Colectiva.

Es menester de este trabajo describir las negociaciones colectivas entre una Empresa y un sindicato o comisión interna de delgados, y para comenzar con ello Gernigon, Odero & Guido (2000) definen el concepto de negociación colectiva como la “actividad o proceso encaminado a la conclusión de un contrato o acuerdo colectivo. El contrato colectivo se define como todo acuerdo escrito relativo a las condiciones de trabajo y empleo, celebrado entre un empleador, un grupo de empleadores o una o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y, por otra, una o varias organizaciones representativas de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo a la legislación nacional¹”.

Argentina se caracteriza por tener una fuerte historia en materia de negociaciones colectivas y es por eso que en este tipo de procesos es necesario tener en cuenta la dinámica del mismo como así también las pautas legales que rigen este tipo de actividad para no cometer ningún tipo de error u omisión que puedan generar un conflicto con la otra parte.

En la Argentina, la negociación colectiva es un procedimiento en el cual participan una empresa o grupo de empresas por un lado y un sindicato o comisión interna de delegados de los trabajadores por otro. Como resultado de dicho procedimiento se dejan establecidos, a través de un acuerdo o convenio colectivo de trabajo, las condiciones y normas básicas en materia laboral que regirán las relaciones entre las partes (Ejemplo: condiciones de trabajo, salarios, jornada de trabajo, etc).

¹ Gernigon B., Odero A. y Guido, H. (2000). La Negociación Colectiva: normas de la OIT y principios de los órganos de control. OIT (Ed). La negociación colectiva, definición y objeto (pp. 9-12). Ginebra.

La Ley 14.250 de Convenciones Colectivas de Trabajo y la Ley 23.546 de Procedimiento para la Negociación Colectiva, encuadran legalmente este procedimiento de negociación. De acuerdo con lo establecido en la Ley 14.250, los convenios colectivos tendrán los siguientes ámbitos personales y territoriales de acuerdo a la capacidad de representación:

- ✓ Convenio nacional, regional o de otro ámbito territorial,
- ✓ Convenio intersectorial o marco,
- ✓ Convenio de actividad,
- ✓ Convenio de profesión, oficio o categoría,
- ✓ Convenio de Empresa o grupo de empresas.

En el caso particular de Pilkington Argentina, las negociaciones colectivas se realizan en el ámbito de un convenio de empresa, el cual rige las condiciones básicas de trabajo de todos los operarios.

En las negociaciones colectivas intervienen uno o más representantes de una empresa/s, y por otro lado los representantes de los trabajadores ya sea un Sindicato o una comisión interna de delegados.

En todo proceso de negociación colectiva, es el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social quien actúa como organismo de contralor de las negociaciones colectivas en particular y de las relaciones laborales en general.

2.- ¿Cuál es el procedimiento de una negociación colectiva?

De acuerdo a la ley 23.546 y sus modificaciones, el procedimiento para la negociación colectiva es el siguiente:

- a. La parte promotora de la negociación colectiva avisará, por escrito y con copia al Ministerio de Trabajo, a la otra parte acerca de la representación investida, el alcance personal y territorial de la convención colectiva pretendida y la materia a negociar,
- b. La parte que recibe la comunicación esta obligada a responderla y a designar a sus representantes. Ambas partes estan obligadas a actuar de buena fe. Actuar de buena fe significa:

- Concurrir a las reuniones fijadas a efectos de negociar,
- Designar negociadores con mandato suficiente,
- Intercambiar información sobre los temas en debate con el objetivo de tener una discusión fundada y poder llegar a un acuerdo equilibrado,
- Realizar esfuerzos para lograr resultados en la negociación,
- Presentar información sobre la situación de la económica de la empresa, sus costos laborales e indicadores de ausentismo, innovaciones tecnológicas y organizacionales previstas, planes de capacitación profesional, siniestralidad laboral y planes preventivos.

En un plazo de 15 días deberá quedar constituida la comisión negociadora con representantes sindicales y de las empresas.

Todo aquello que fue discutido durante las negociaciones quedará plasmado en un acta resumida y todo acuerdo será adoptado con el consentimiento de los sectores representados. Será el Ministerio de Trabajo el encargado de homologar cualquier acuerdo que surja de las negociaciones colectivas.

Puede ocurrir que durante el proceso de negociación surjan diferencias entre ambas partes. Si surgieren diferendos deberá ser aplicada la Ley 14.786, salvo que las partes no opten de común acuerdo a someterse a una de las alternativas previstas en el artículo tercero de dicha Ley.

3.- ¿Qué implica la Conciliación obligatoria?

La ley 14.786 regula el mecanismo de conciliación obligatoria en el caso de no acuerdo entre las partes y es la instancia previa antes de recurrir a medidas de acción directa. El estado de conflicto entre ambas partes deberá ser informado a la autoridad administrativa para formalizar los trámites de conciliación y desde el momento en el cual esta Autoridad tome conocimiento del conflicto

hasta que ponga fin a la conciliación no podrán transcurrir más de quince días, prorrogables por cinco días más, siempre y cuando el conciliador estime que en ese plazo el conflicto quedará resuelto.

En la etapa de conciliación obligatoria, las partes son llamadas por la Autoridad Administrativa (en este caso el Ministerio de Trabajo) para celebrar reuniones tendientes a llegar a un acuerdo. Si este no es logrado, la Autoridad Administrativa está facultada para proponer una “fórmula conciliatoria” con el fin de obtener un profundo conocimiento de la cuestión en conflicto. Si la fórmula conciliatoria falla, la cuestión en conflicto deberá ser sometida al **arbitraje**.

De Diego (2002), conceptualiza al arbitraje como un medio de resolución de conflictos a través de la designación de un árbitro, quien evaluando las pruebas y posturas de las partes, emite un fallo arbitral al que las partes deben someterse, recurrible a la justicia en casos especiales².

De ser aceptada por las partes, ambas partes deberán comprometerse a informar: el nombre del arbitro, los puntos en discusión, pruebas a ofrecerse, plazo en cual el árbitro deberá dar la sentencia.

El arbitro tendrá 10 días hábiles prorrogables si fuera el caso de encontrar mejores medidas de resolución del conflicto. Dicha sentencia tiene validez por seis meses y no existe posibilidad de cuestionarla, salvo el recurso de nulidad.

El laudo arbitral tiene el mismo efecto que las convenciones colectivas.

Podría darse el caso en que no exista conciliación y el proceso de arbitraje sea rechazado; en este caso, las partes quedan libres de tomar las medidas de acción directas que crean pertinentes.

² De Diego, J.(2002). Manual del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Buenos Aires: Abeledo Perrot

4- Conflictos colectivos de trabajo³

De Diego (2002) entiende por conflicto al resultado de una confrontación de intereses entre dos o más partes antagónicas basadas en la acción o acciones concretas de cada una de ellas que tiene por objeto imponer reivindicaciones o conquistas.

Tomando ese concepto, podemos sugerir que el conflicto es casi inevitable en un proceso de negociación colectiva ya que en las relaciones laborales la parte que representa a los trabajadores y la parte empresarial, presentarán intereses contrapuestos y los mismos no necesariamente se resolverán en una primera instancia de negociación y se recurrirá al conflicto como medida para presionar a la otra parte a ceder en la puja de intereses.

De Diego (2002) también presenta una definición de conflicto “social” entendiéndolo por tal a la confrontación entre los distintos sectores pujando por la obtención de una conquista o el reconocimiento de un derecho.

A su vez, De Diego (2002) define al conflicto colectivo de trabajo como aquel que se produce entre los trabajadores colectivamente considerados desde los sindicatos y los empleadores por causas laborales que afecten a la clase o categoría profesional.

³ De Diego, J.(2002). Manual del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Abeledo Perrot (Ed). La Huelga y otras medidas de acción directa (pp. 811-813). Buenos Aires.

4.1- Medidas de acción directa

4.1.1 La Huelga⁴

De Diego (2002) conceptualiza a la huelga como la abstención colectiva y concertada del deber de trabajar promovida por un sindicato con personería y fundada en una causa laboral de naturaleza colectiva.

El concepto de huelga en si, encierra ciertos elementos que deben ser analizados individualmente:

- Abstención del deber de trabajar: es su principal característica y lo que la legitima, es la inactividad del trabajador respecto de su deber de producir,
- Acción colectiva y concertada: la huelga surge a través de una decisión colectiva que debe ser expresada a través de un sindicato con personería gremial,
- Promovida por un sindicato con personería: nuestra Carta Magna en su artículo 14 bis, le da el derecho de declarar la huelga a los gremios. Nuestra Ley de Contrato de Trabajo, a su vez, establece que ese derecho debe ser ejercido por el sindicato que tenga mayor representatividad, a quien a su vez se le otorga la personería gremial,
- Fundada en una causa laboral: lo que origine una huelga deberá ser una causa laboral que afecte a todo el colectivo de trabajadores. No son motivo de huelga aquellos reclamos genéricos, políticos o solidarios con otras causas.

⁴ De Diego, J.(2002). Manual del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Abeledo Perrot (Ed). La Huelga y otras medidas de acción directa (pp. 813-820). Buenos Aires.

La huelga produce efectos tanto al trabajador como al empleador:

- a) No devengamiento de los salarios: dado que el trabajador no está a disposición del empleador durante el transcurso de la huelga, aquel no tiene derecho a percibir salarios.
- b) Se suspende la actividad productiva: la huelga produce en si misma un daño ya que el empleador sufre la pérdida de producción de bienes y servicios mientras se extienda esta medida.

Cabe destacar que es posible declarar una huelga en sede administrativa o judicial como ilegal cuando no reúna alguna de las siguientes condiciones:

- I. Promovida por una entidad gremial con personería: solo aquel sindicato con personería gremial tiene el derecho, entre otros, de declarar la huelga. Aquel sindicato simplemente inscripto no goza de este derecho⁵.
- II. Que el objeto de la huelga sea una causa laboral colectiva: el origen de la huelga debe ser por cuestiones laborales y de naturaleza colectiva.
- III. Que se hayan agotados los procedimientos de conciliación y arbitraje: para ser legal, la huelga debe haber agotado todos los procedimientos de resolución de conflictos (voluntarios y obligatorios) establecidos en la legislación laboral vigente.
- IV. Que la abstención laboral se haya realizado con abandono de los puestos de trabajo: el modo fundamental de ejercer la huelga es a través de la abstención del deber de trabajar junto con el abandono de los puestos de trabajo. Quedan exceptuadas las formas salvajes de exteriorización tales como la ocupación del establecimiento, el trabajo a desgano, el trabajo a reglamento o el sabotaje.

⁵Fernández Madrid, J. y Caubet, A. (2011). Leyes fundamentales del Trabajo: sus reglamentos y anotaciones complementarias. Buenos Aires: La Ley.

La declaración de ilegalidad de la huelga tiene efectos a nivel individual y a nivel colectivo:

- Efectos a nivel individual:
 1. no devengamiento de salarios: mientras dure la medida de fuerza y ante la abstención del deber de trabajar por parte del trabajador, este no tendrá derecho a percibir salarios.
 2. Intimación a deponer la medida de fuerza: de manera personal y fehaciente, el trabajador puede ser intimado a deponer la medida de fuerza, estableciendo en esta notificación las consecuencias de no hacerlo (ejemplo: sanciones disciplinarias).
 3. El trabajador puede ser despedido con justa causa: si un trabajador participa de una medida de fuerza declara como ilegal, el mismo puede ser despedido con justa causa, sin derecho a percibir indemnización alguna.

- Efectos a nivel colectivo:
 1. Responsabilidad laboral y sindical: si un sindicato promoviera una medida declarada ilegal, será posible de sufrir sanciones que impliquen hasta la suspensión y cancelación de su personería gremial.
 2. Responsabilidad civil por daños y perjuicios: el gremio que se involucre en una medida declarada ilegal puede ser responsabilizado por los daños y perjuicios que en dicha medida se generen.
 3. Responsabilidad penal: si por la medida de fuerza se produjeran delitos, los dirigentes sindicales serán posibles de responder penalmente por dichos actos de acuerdo a la normativa penal vigente.

4.1.2 El lock out⁶

De Diego (2002), define al lock out como una medida de fuerza dispuesta por el empleador contra sus trabajadores consistente en el cierre de las puertas de la empresa para impedir que los dependientes ingresen.

El lock out puede ser ofensivo o defensivo:

1. Lock out ofensivo: es aquel utilizado por el empleador para ejercer una presión a sus trabajadores,
2. Lock out defensivo (único admitido en nuestro país): es aquel que se produce cuando el empleador, siendo objeto de una medida de fuerza por parte de los trabajadores, entiende que las acciones pueden afectar la seguridad o la integridad física de personas o la seguridad de los bienes físicos de la compañía y por tal motivo se realiza el cierre con el fin de evitar males mayores.

⁶ De Diego, J.(2002). Manual del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Abeledo Perrot (Ed). La Huelga y otras medidas de acción directa (pp. 821- 824). Buenos Aires.

CAPITULO II.

PILKINGTON AUTOMOTIVE ARGENTINA. PASADO Y PRESENTE

Desde los inicios de Santa Lucía Cristal hasta el presente de Pilkington Automotive Argentina

La Compañía inició sus actividades como vidriería allá por el año 1947 con el nombre de “Santa Lucía Cristal”. Diez años después se trasladó a la ciudad de Munro, en la zona norte de la Provincia de Buenos Aires, donde ocupó parte del predio en el que se encuentra actualmente.

Hacia fines de 1960, cuando se aprobó su estatuto social, pasó a llamarse “Santa Lucia Cristal S.A.C.I.F.”. En 1975 adquirió la planta electromédica de su vecina Siemens, ampliando su superficie total a la que ocupa actualmente.

En la década del 80, Pilkington, hasta entonces accionista minoritario, comenzó a brindar asistencia técnica a Santa Lucia Cristal, instalándose entre los años 1983 y 1984 el primer horno de templado horizontal en Argentina, el Glasstech Uno.

En 1986 VASA (Vidriería Argentina Sociedad Anónima, integrada por Pilkington en un 60% y Saint- Gobain en el 40% restante) adquirió la mayoría del paquete accionario de la Empresa y se hizo cargo de su administración. Unos años más tarde comenzó un importante programa de inversiones para la actualización de los equipos- Glasstech Dos, Compact y Bottero, entre otros- de acuerdo a los últimos adelantos tecnológicos mundiales, en función de adecuar las instalaciones a las necesidades de un mercado cada vez más competitivo.

A partir de 1997, el 100% del paquete accionario de Santa Lucía Cristal pasó a manos de Pilkington a cambio del 9% de su participación en VASA a favor de

Saint- Gobain, por lo cual la composición accionaria de esta última varió al 51% para la empresa británica y el 49% para la francesa.

En noviembre de 2000, siguiendo la política del grupo a nivel mundial, Santa Lucía Cristal cambió su razón social por la actual “Pilkington Automotive Argentina Sociedad Anónima”.

En el año 2007, el Grupo japonés Nippon Sheet Glass (NSG) compra a Pilkington a nivel mundial, pasando las operaciones de Argentina a ser parte del Grupo NSG, pero manteniendo su nombre Pilkington por la fuerza de marca que ello implica en el mercado de vidrios para autos.

Hoy en día, Pilkington Automotive Argentina forma parte del equipo global de la línea automotriz del Grupo NSG y provee vidrios y sistemas de vidriado para las terminales productoras de automóviles (Toyota, Ford, Fiat, GM, Volkswagen, Peugeot y Renault) y también para el mercado de reposición de vidrios desde sus tres líneas de producción: Templado (produce vidrios para puertas y lunetas), Laminado (produce parabrisas), Encapsulado (produce vidrios con insertos y valor agregado).

La Empresa cuenta con tres establecimientos: una planta de producción y dos centros de distribución de los vidrios producidos: uno para las terminales automotrices y otro para el mercado de reposición.

Historia de las relaciones laborales dentro de Pilkington y el año 2009

Desde sus comienzos, y por el tipo de actividades que desarrolla, Pilkington adhirió al convenio colectivo nacional del Sindicato de Obreros de la Industria del Vidrio y Afines (SOIVA). En el año 1994, por una necesidad de la Empresa en aquel momento de obtener mayor flexibilidad en la organización interna de los turnos de producción, acordó junto con el sindicato la creación de un Convenio Colectivo de Empresa, quedando fuera de ámbito de aplicación el Convenio Colectivo Nacional que si es aplicado en las otras empresas de la industria. El Convenio Colectivo de Empresa

Durante el año 2001, la Empresa sufrió una profunda crisis económica derivada

de los váivenes de la economía de aquella época, lo que obligó a reducir más de dos tercios de los operadores y empleados que en aquel momento trabajaban en la empresa.

Sin embargo, hubo un hito que marcó profundamente la historia de las relaciones laborales de Pilkington. En el año 2009, las relaciones entre Empresa- Sindicato SOIVA- Comisión Interna estaban en su peor momento. El sindicato estaba enfrentado con la comisión interna del momento por la existencia de un convenio distinto, y más beneficioso, que el convenio colectivo nacional. Esta situación, aunada a la crisis económica que empezaba a sufrir el sector automotriz llevaron a la Empresa a tomar la decisión de: recortar las horas extras, disminuir los turnos de producción y despedir a treinta y tres operadores, entre ellos personas vinculadas a la comisión interna y activistas de partidos de izquierda, fundamentalmente el Partido Obrero.

Esta última decisión provocó que la Comisión Interna, mediante asamblea general, llame a tomar medidas de acción directa contra la Empresa y el 13 de marzo de 2009 comenzó el conflicto laboral más extenso que vivió esta Empresa desde sus orígenes, extendiéndose por 22 días.

Luego de varias y extensas negociaciones, lock out preventivo de por medio, períodos donde la planta fue tomada por los trabajadores, sabotajes y daños al establecimiento, la Empresa accedió a reincorporar a los 33 despedidos más una serie de medidas como recomposición salarial, el pago de los días caídos, la introducción de premios a la productividad y al presentimo, entre otros.

Desde esa fecha y por varios años, la Empresa perdió en muchos aspectos la potestad de su poder de organización y dirección, las relaciones entre el sindicato y la comisión interna que representa a los obreros de la planta productiva se quebraron definitivamente y esa situación se extiende hasta la actualidad y, principalmente, activistas de partidos de izquierda (Partido Obrero, Nuevo MAS y el PTS) comenzaron a tomar mayor protagonismo dentro de la Empresa, llegando al poder de representación de los operadores de la planta productiva en julio de 2015.

Lo anteriormente explicado ayuda a entender como se dan las relaciones laborales dentro de la Empresa y que es lo llevó a que las redes de interacción

entre las partes intervinientes hagan de las negociaciones dentro de la empresa un tipo de negociación multiparte.

CAPITULO III.

CONTEXTO POLITICO- ECONOMICO y GREMIAL ARGENTINO

El 22 de noviembre de 2015, llegó por primera vez a la presidencia de la República Argentina, el ingeniero Mauricio Macri con el 51,34% de los votos medidos luego del ballottage⁷.

Mauricio Macri⁸ nació en Tandil el 8 de febrero de 1959. Recibió de ingeniero civil en la Universidad Católica Argentina, es el primer presidente argentino en tener esa formación universitaria y, además, de no provenir de ninguno de los dos partidos políticos más representativos de la Argentina: Radicalismo y Peronismo. Desarrolló parte de su carrera como empresario y dirigente deportivo, habiendo trabajado en grandes empresas del país, algunas pertenecientes a su padre, también empresario, Franco Macri.

Desde 2003 viene desarrollando una ardua carrera como político, siendo uno de los fundadores del Frente Compromiso para el Cambio (2003), Compromiso para el Cambio (2005), Propuesta Republicana (PRO, 2008), y por último la alianza Cambiemos con la cual alcanzó la presidencia de la República en el ballottage de noviembre de 2015. Antes de ser presidente, fue diputado y Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

⁷ Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones_presidenciales_de_Argentina_de_2015. Consultado el 9 de febrero de 2016

⁸ Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Mauricio_Macri. Consultado el 9 de febrero de 2016

1. Indicadores Macroeconómicos y sociales argentinos

Las figuras que se muestran a continuación reflejan la tendencia económica y social que atravieza el país. A su vez, se muestran cuales son las tendencias económicas que atravesará la industria automotriz que es la que afecta en forma directa la realidad económico- financiera de la empresa.

Informes recientes muestran la tendencia de un lento crecimiento esperado para 2016 para lo que se refiere al Producto Bruto Interno y un crecimiento aun sostenido para el índice de inflación.

Haciendo hincapié en la inflación, la cual es una variable determinante de las negociaciones paritarias de cualquier empresa en Argentina, analizando la Encuesta de Expectativas de Inflación⁹, **Figura 1**, podemos tener una tendencia de lo que será la negociación salarial que atravesará la empresa, la misma rondando el 30% para todo el año 2016.

Uno de los variables utilizadas en el proceso de negociación por todas las partes intervinientes es la inflación. Es determinante conocer la variable inflacionaria que se espera a lo largo del año para tener un argumento sólido de diálogo que permita basarse en un número lo más aproximado a la realidad para determinar el porcentaje de aumento salarial.

⁹ Cruces, J. (2016). Encuesta de Expectativas de inflación. Centro de Investigación en Finanzas, Universidad Torcuato Di Tella.

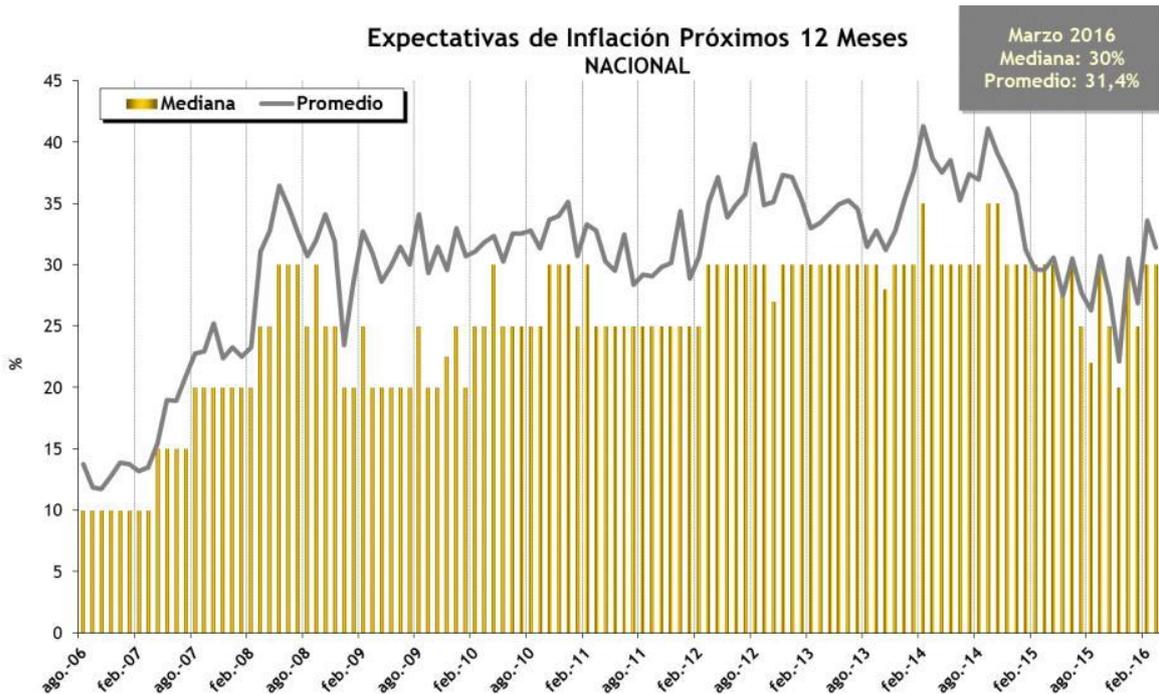


Figura 1: Tendencia inflacionaria para el año 2016.-

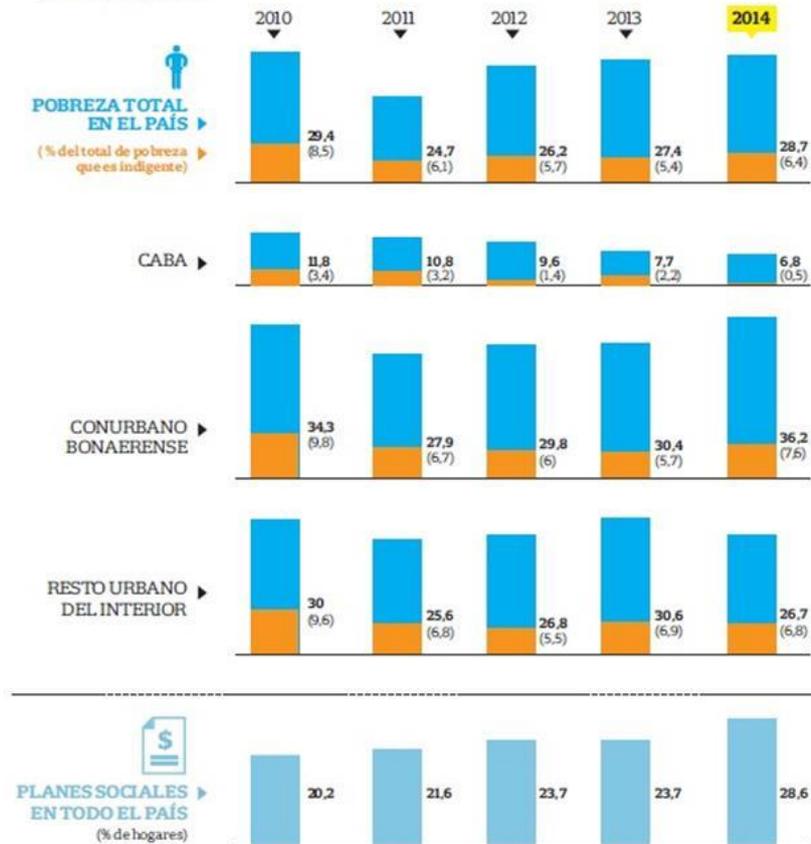
La **figura 2**¹⁰, muestra el índice de la pobreza en la Argentina con una clara tendencia al alza. Haciendo un análisis de la población operaria de la empresa, podemos determinar que un 87% de la misma proviene del conurbano bonaerense, principalmente de aquellos lugares donde la pobreza se encuentra en alza: La Matanza, Malvinas Argentinas, Vicente Lopez.

Esta realidad debe ser tenida en cuenta para entender cual es la realidad social que atraviesan las personas una vez que salen de la Empresa y vuelven a sus casas, en algunos casos las mismas se encuentran en barrios carenciados, para luego entender la presión que ellos mismos ejercen sobre sus representantes (comisión interna y/o sindicato) en términos de mejoramiento de su calidad de vida.

¹⁰ Juegen, F. (2015, Julio 2015). Creció la pobreza en Argentina y afecta a 11 millones de personas. La Nación. <http://www.lanacion.com.ar/1810504-crecio-la-pobreza-en-la-argentina-y-afecta-a-11-millones-de-personas>. Consultado el 9 de marzo de 2016

Un problema vigente

En porcentajes de población



Fuente: OGDALUCA / LA NACION

Figura 2: Crecimiento de la pobreza en Argentina.

1.1- Indicadores de la industria autopartista en particular¹¹:

La **figura 3** sintetiza la realidad de cuales fueron las cantidades de autos producidos, exportados e importados en nuestro país desde 2011. El resultado de la balanza comercial en estos años muestra números negativos para la industria nacional.

¹¹ Informe de comercio exterior de autos y autopartes (2016). ABCECB, Marzo

Autos	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Producidos	828771	764495	791007	617329	546187	520000
Exportados	506715	413472	433295	357847	247688	268000
Importados	608679	513004	627924	336939	314829	321000

Figura 3: Producción, exportación e importación de autos en Argentina.

En términos de impacto para Pilkington Argentina, la producción de autos tanto para uso interno como para exportación está relacionado con el nivel de empleo y grado de conflictividad laboral. Cuanto menos autos puedan vender las terminales automotrices, aunados a una gran importación de vidrios, menor es la capacidad de la empresa para sostener la estructura laboral.

Las cantidades del año 2016 son aproximadas de acuerdo a la sumatoria de ventas presupuestadas de cada una de las terminales automotrices.

2. Contexto Gremial Argentino. Historia¹²

Antes de hacer referencia a como está constituido el mapa sindical argentino, debemos hacer un breve repaso de sus orígenes para entender como llegan a conformarse lo que son hoy en día.

Argentina se caracteriza por tener una fuerte presencia sindical que data del año 1867, cuando se fundó el primer sindicato que fue la Sociedad Tipográfica Bonaerense. En 1890, nace la primera expresión de organización de izquierda conocida como FORA, o Federación Obrera Regional Argentina, creada por los inmigrantes de origen anarquista. Luego, los socialistas organizaron la primera Unión General de Trabajadores, conocida como UGT.

En el año 1930 nació la Confederación General del Trabajo, CGT, posibilitando la primera unificación de los gremios que existían en aquel entonces.

Luego de esa fecha, se suceden una serie de decretos y leyes que darían origen a la ley que hoy en día regulan a las Asociaciones Sindicales, la Ley 23.551.

¹² De Diego, J.(2002). Manual del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Abeledo Perrot (Ed). Las asociaciones gremiales de los trabajadores. (pp. 699- 701). Buenos Aires.

A su vez, la Constitución Argentina, en su artículo 14 bis, garantiza a todos los trabajadores el derecho a constituir asociación gremial libre y democrática reconocida por su simple inscripción en un registro especial.

El tema de la simple inscripción se considera como una ficción legal ya que estos sindicatos no tienen ningún derecho reconocido.

Por último, los gremios pueden clasificarse de acuerdo al grado al que pertenecen las entidades:

- a) Primer grado: gremios o sindicatos,
- b) Segundo grado: Federaciones
- c) Tercer grado: CGT

A su vez, se puede clasificar a los miembros que agrupan trabajadores de un mismo oficio o actividad:

- A. Gremios horizontales: arte, oficio o profesión,
- B. Gremios Mixtos: combinadas,
- C. Gremios verticales: por actividad (divididos a su vez por industria o servicios).

2.1- Mapa sindical argentino actual¹³

Hoy en día, existen en nuestro país cinco centrales sindicales:

- i. CGT (Confederación General del Trabajo de la República Argentina), conducido por el dirigente metalúrgico, Antonio Caló;
- ii. CGT (Confederación General del Trabajo de la República Argentina), conducido por el dirigente camionero, Hugo Moyano;
- iii. CTA (Central de Trabajadores de la Argentina), conducida por el dirigente docente Hugo Yasky;

¹³ Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Sindicatos_de_Argentina. Consultado el 13 de marzo de 2016

- iv. CTA (Central de Trabajadores Autónoma), dirigido por el estatal Pablo Micheli;
- v. CGT Azul y Blanca, conducida por el gastronómico Luis Barrionuevo, se separó de la CGT en el año 2008.

Durante toda su historia, desde los comienzos de la CGT en 1930, se produjeron una serie de separaciones y uniones entre los propios gremios. En especial, durante los gobiernos militares, donde los sindicatos se dividían o unían de acuerdo a las decisiones tomadas en cuanto a las políticas de desmantelamiento que propiciaban dichos gobiernos.

Fuera de las cinco centrales sindicales nombradas anteriormente, existen un sin número de entidades autónomas que no responden a ninguna de ellas.

2.2- Conflictividad en el contexto gremial argentino¹⁴

Más allá de los conceptos de conflictos ya presentados en este trabajo, es destacable la cantidad de conflictos laborales que se sucedieron en nuestro país a lo largo de la última década. Específicamente en la industria autopartista, hubo dos conflictos laborales que involucró a partidos de izquierda en los desarrollos de los mismos: Gestamp y Lear Corporation

¹⁴ Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Conflictividad_laboral. Consultado el 13 de marzo de 2016

CAPITULO IV.

¿CÓMO GERENCIAR UN PROCESO DE NEGOCIACION CON UNA COMISION INTERNA DEL PARTIDO DE IZQUIERDA? NEGOCIACIÓN MULTIPARTE

Gerenciar una negociación dentro de una empresa es un proceso arduo, ambiguo, que no se desarrolla solamente en la mesa táctica de negociaciones sino que empieza mucho antes a través de reuniones previas donde son escuchadas las demandas de las comisiones internas y son expuestas las necesidades de la Compañía.

Todo este proceso conlleva en sí mismo la combinación de diferentes tensiones: empatía versus reafirmación personal, creación versus reclamo de valor en la negociación, conseguir resultados versus cuidar la relación. Estas tensiones deben ser tenidas en cuenta por aquella persona encargada de representar los intereses de la empresa, ya que es ésta quien será la responsable de generar una negociación eficaz, no perdiendo de vista la interdependencia existente entre las partes y la posibilidad de una confrontación latente a medida que avanza el proceso de negociación.

Cualquier proceso de negociación en sí mismo es complejo, pero la realidad se torna aún más compleja cuando en este proceso actúan varias partes y no todas están sentadas alrededor de la mesa táctica de negociaciones.

Este capítulo versará sobre las dificultades que se plantean al entrar en un proceso de negociación multiparte: empresa, sindicato, comisión interna de delegados de izquierda, comisión interna de delegados alineados con el Sindicato y trabajadores (operarios y administrativos por igual). Como es negociar en un estado asambleario permanente y como es negociar en el “juego del ausente”.

1. ¿Qué es negociar?

Muchos autores han explorado el proceso de negociación a través del tiempo, llegando a crear conceptos que guardan similitudes entre sí. Referentes en el tema de la negociación en sí son autores como Fisher y Ury (1981) quienes en su libro “Obtenga el sí, como negociar sin ceder” presentan a la negociación como ya fue definida precedentemente en este trabajo.

Lax & Sebenius (1986), en su obra “The Manager as Negotiator”, definen a la negociación como “el proceso de interacción potencialmente estratégica, donde dos o más partes en aparente conflictividad, buscan lograr en forma conjunta aquello que no podrían lograr de forma separada”¹⁵.

A lo largo de su libro “Shaping the Game, the new leaders’ guide to effective negotiating”, Michael Watkins (2006), describe a la negociación como “la creación y captura de valor en una red de relaciones”¹⁶. Esta definición encara el proceso de negociación desde la perspectiva del líder que debe generar acuerdos con otros jugadores influyentes persiguiendo aquellos objetivos que sean beneficiosos para ambas partes, siempre invirtiendo en la construcción y mantenimiento de las relaciones interpersonales.

Una última definición más cercana a lo que este trabajo pretende reflejar, es aquella utilizada por los autores Lax & Sebenius (2006) en su libro “3-D Negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals”, quienes amplían y entienden que la negociación no puede ser considerada en sola una dimensión como sería el caso de ganar- ganar o ganar- perder, sino que la negociación es un proceso en tres dimensiones que implica: la preparación, el diseño del acuerdo y las tácticas. En líneas generales, la negociación implica el arte y la ciencia de diseñar acuerdos que generen valor a través del tiempo.

¹⁵ Lax, D. & Sebenius, J. (1986). The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain. The Free Press (Ed). The Manager as Negotiator (pp. 11-12). New York.

¹⁶ Watkins, M. (2006) Shaping the game, the new leader’s guide to effective negotiating. Harvard Business School (Ed). Introduction (pp. 1-3). Boston

En pocas palabras, lo que tanto Lax como Sebenius plantean es que existe una innovación en materia de negociación pasando de una visión unidimensional y, bidimensional donde se pensaba solamente en ganar-perder o ganar-ganar respectivamente, centrándose únicamente en el aspecto táctico a un concepto más sistémico donde existe una tensión entre crear y reclamar valor que debe ser gerenciada no solo en la mesa sino más importante aún fuera de ella .

Toda definición de lo que se entiende por negociación siempre presenta elementos similares: es un proceso, existen partes que interactúan y son interdependientes entre sí, existen objetivos a ser alcanzados e intereses a ser satisfechos.

1.1- Interdependencia entre las partes en un proceso de negociación¹⁷

El proceso de negociación es una realidad diaria con la cual cualquier gerente se enfrenta dentro de una empresa. Este proceso, a veces, es mal entendido y es llevado a cabo sin una preparación adecuada. Los gerentes de relaciones laborales, en general, negocian con aquellos cuya cooperación es vital para mantener las buenas relaciones interpersonales y el clima de paz social dentro de la compañía.

Uno de los elementos fundamentales en cualquier negociación es la interdependencia existente entre las partes intervinientes. La dependencia mutua implica limitar hasta que punto una de las partes puede trabajar sola o alcanzar sus objetivos sin el concurso de la otra parte durante el proceso. Se trata de equilibrar el negociar con el no negociar en función de la opción de negociar. Siempre se deberá tener en cuenta que la acción conjunta posibilita

¹⁷ Lax, D. & Sebenius, J. (1986). *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. The Free Press (Ed). *The Manager as Negotiator* (pp. 1-26). New York.

mejores resultados al final del proceso. En síntesis, la mejor manera que tiene el negociador de satisfacer sus intereses es CON el otro.

La interdependencia en un proceso de negociación debe ser un concepto a tener en cuenta por el gerente de relaciones laborales o de recursos humanos ya que la habilidad para satisfacer los intereses de la empresa dependerá, por lo menos en parte, de las decisiones y elecciones que las otras partes realicen en este proceso; por lo que crear valor en estos casos es tener en cuenta los intereses del otro en la negociación.

La interdependencia entre las partes, a veces, garantiza la existencia de un conflicto dado que los intereses y las percepciones de las mismas sobre un mismo asunto pueden llegar a ser diferentes. Es decir, lo que estructura un conflicto es la interdependencia y la percepción de objetivos y/o metas incompatibles. Es por esto, que las partes deben ser capaces de encontrar un punto medio donde realizar interacciones estratégicas, o sea, que cada parte tenga en cuenta las alternativas y las decisiones de la otra parte para arribar de manera conjunta a un acuerdo que satisfaga los intereses de todos. Se tratará en todo momento a través de esta interdependencia de crear valor en el acuerdo, manejando siempre la tensión entre esa creación y el reclamo del valor.

Obviamente, conocer los intereses de la otra parte requiere de competencias innatas a cualquier negociador experto, en especial aquella que hace referencia a la escucha empática.

1.2- Aprender a escuchar de forma activa¹⁸

Una de las grandes barreras que un negociador puede encontrar durante el proceso de negociación, es su poca o nula habilidad para escuchar de forma activa a la otra parte. Al no escuchar, no seremos capaces de entender los intereses de la otra parte y como consecuencia no actuaremos de manera interdependiente para crear un acuerdo que maximice el beneficio para las dos partes intervinientes.

¹⁸ Stone, D. (1994). On listening. *Lecturer on Law at Harvard Law School*.

Escuchar de manera activa significa estar abierto a lo que el otro tiene para decir, suspendiendo los juicios de valor, parafraseando, preguntando y agradeciendo. En este proceso de escucha, uno debe ser en todo momento congruente, es decir: debe existir una alineación entre nuestros pensamientos, sentimientos y propósitos, por un lado, y la manera en como esos pensamientos, sentimientos y propósitos son desplegados y presentados a la otra parte mientras se esta negociando. La congruencia permite obtener los siguientes beneficios:

- A. La escucha activa ayuda a entender a la otra parte: si la persona encargada de representar los intereses de la empresa en el proceso de negociación es capaz de entender los intereses de la otra parte, sean delegados de la comisión interna o el mismo sindicato, estará en mejores condiciones de crear mayor valor en la negociación y también será capaz de diseñar un acuerdo que sea aceptable por la otra parte;
- B. La escucha activa ayuda ante el surgimiento de emociones fuertes: cuando en el proceso de negociación aparecen emociones fuertes, aumentan las posibilidades de cometer malos entendidos y generar una conversación difícil. Es por esto que tener en cuenta las emociones de la otra parte es fundamental así como también lo es, escuchar si tiene algo para decir con respecto a sus propias emociones;
- C. La escucha activa ayuda a mover la negociación hacia la resolución conjunta de problemas: ser capaz de escuchar y posicionarse en el lugar del otro, escuchando de manera activa sus intereses, ayudará a transformar una negociación basada en la lucha de “egos y poder” a una resolución conjunta de problemas;

En resumen, cuanto más eficaz sea uno en lo que respecta a escuchar activamente los intereses de una comisión interna de delegados, más preparado se estará para negociar mejores acuerdos y emplear tácticas para crear y reclamar valor en la negociación.

Sin embargo, es conveniente destacar a los obstáculos que no siempre son visibles a la hora de empatizar. Ejemplo: respeto a la diversidad de

pensamiento, déficit en la búsqueda conjunta de la concertación y la sinergia, diferencias en la jerarquía y en las relaciones de poder, etc. Un obstáculo se destaca y generará lo que luego en este mismo trabajo presentaré como la tensión entre la empatía y la asertividad: **la escalera de inferencias**¹⁹.

La escalera de inferencias, modelo creado por el autor Chris Argyris (1985), ilustra un proceso por el cual, a partir de ciertos datos seleccionados, asignamos un significado a los eventos y, basándonos en nuestras propias creencias, extraemos conclusiones que guían nuestras acciones. Este proceso es llevado a cabo diariamente de manera inconsciente.

Cuando existe el desacuerdo entre las partes, debemos ser capaces de indagar sobre los datos, razonamientos y objetivos del otro, mostrando los nuestros de manera simultánea. La escalera de inferencias puede ser una herramienta para el diálogo y un buen ejercicio para neutralizar diferencias. Ejemplo: cuando nos encontramos en una discusión de opiniones con la comisión interna (u otra persona o grupo de personas) podemos realizar en forma consciente el camino de la escalera de inferencias para hablar de la problemática en cuestión y trabajar la tensión que se genera entre la empatía y la asertividad, tema que será abordado más adelante en el presente trabajo.

¹⁹ Vibromancia.com. <https://vibromancia.com/la-escalera-de-la-inferencia-una-herramienta-para-el-dialogo-2/>. Consultado el 8 de febrero de 2016

2- La tensión entre crear y reclamar valor en la negociación

2.1- Creación de valor en un proceso de negociación²⁰

En todo proceso de negociación con la comisión interna de delegados o con el mismo sindicato se presentan pedidos que son valorados por ambas partes.

Malhotra & Bazerman (2008), definen la palabra valor como aquello a lo cual la gente encuentra deseable o con posibilidades de darle un uso. Toda negociación ayuda a crear valor a través de acuerdos que satisfacen a ambas partes de una manera más eficiente que aquella que existiría si no estuviese presente un acuerdo entre ambas.

Por lo general, pueden ser creados dos tipos de valor dentro de la negociación, a saber:

- I. Valor Privado: incluye todo aquello que puede ser consumido, usado y usufructuado por una de las partes, excluyendo a la otra parte. Por lo general, este es el tipo de valor buscado por aquellas personas que conciben a la negociación como un juego de ganar- perder.
- II. Valor Común: es aquel valor que puede ser usufructuado por ambas partes de manera simultánea. Ninguna parte puede ser excluida a menos que la otra también lo sea.

Tomando el caso y la coyuntura de la empresa Pilkington, conviene siempre tener en cuenta la segunda definición de creación de valor ya que es mucho más conveniente crear opciones durante todo el proceso para que cada parte

²⁰Lax, D. & Sebenius, J. (1986). The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain. The Free Press (Ed). The Manager as Negotiator (pp. 89-116). New York.

encuentre en el acuerdo final un instrumento eficiente para satisfacer sus propias necesidades e intereses.

Siempre será necesario desplegar, dentro de las posibilidades del presupuesto y del clima social que se viva dentro de la empresa, alternativas para hacer el acuerdo más atractivo. Esto es especialmente importante ya que permite llegar a acuerdos de manera más rápida y eficiente, reduce la probabilidad que indica que una de las partes pueda rechazar un acuerdo, tiende a fortalecer los lazos de relacionamiento entre las dos partes y por último a satisfacer las necesidades e intereses de todas las personas involucradas de manera directa e indirecta dentro de la negociación.

Esos intereses van más allá de lo económico. Lax & Sebenius (2009) introducen el concepto de “Contrato Social” diciendo que muchas veces los negociadores se centran en los intereses económicos del acuerdo a costa de la parte social de dicho acuerdo o del “espíritu del trato”. El contrato social es el que gobierna las expectativas de las personas sobre la naturaleza, extensión y duración de todo el proceso. En aquellos procesos que son estratégicos donde hay muchas expectativas, negociar un contrato social positivo es una manera determinante de reforzar un acuerdo económico.

Asimismo, estos dos autores refuerzan la importancia de llevar adelante acuerdos sostenibles en relaciones a largo plazo y señalan que los negociadores con poca experiencia a veces infravaloran la importancia de establecer relaciones de trabajo previas con las otras partes, poniendo las relaciones en peligro al utilizar tácticas duras o por ser negligentes. Los autores indican que en América del Sur las relaciones (más que las transacciones) pueden llegar a ser el interés predominante en las negociaciones a fin de lograr acuerdos a largo plazo.

2.1.2- Crear valor a través de muchas alternativas a ser negociadas²¹

Las negociaciones llevadas a cabo dentro de Pilkington con una parte de una comisión interna que no responde al sindicato oficialista, otra parte de la comisión interna que si lo hace, el mismo sindicato y además, los representantes gremiales de los empleados administrativos hace que gerenciar dichos procesos, de naturaleza compleja, entrañe múltiples aspectos a ser negociados, análisis complejos y un alto grado de incertidumbre y volatilidad.

Cuando se hace referencia a la negociación multiparte, es recomendable realizar un **mapeo de las relaciones existentes entre las partes**.

Sebenius (2006) sugiere que se deben analizar las relaciones existentes entre los actores y aquellos que, sin ser actores directos, juegan un rol decisivo en las negociaciones. Según el autor, esas relaciones pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- A. **Antagonismo:** si una de las partes está de acuerdo en algún asunto, la otra parte no lo estará;
- B. **Influencia:** si una de las partes está de acuerdo en algún asunto, se incrementa considerablemente la posibilidad de que la otra parte también lo esté;
- C. **Adhesión:** si una de las partes está de acuerdo en algún asunto, la otra también lo estará.

Mapear los distintos tipos de relación que cada parte tiene con las otras partes ayuda a determinar la secuencia óptima de reuniones que se llevarán a cabo

²¹Malhotra, D. & Bazerman, M. (2008). Negotiation Genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond. Bantam Dell (Ed). Creating Value in Negotiation (pp. 51-82). New York.

para obtener el apoyo deseado. Para hacerlo, es necesario que se tengan en mente estos criterios:

- ✓ **Eficiencia:** buscar primero las relaciones de influencia y adhesión entre las partes y determinar el acuerdo de que parte llevará al acuerdo de las demás. Se deberá identificar la secuencia que generará el apoyo más amplio, en el menor tiempo y con el menor esfuerzo. A su vez, se deberá neutralizar las relaciones antagónicas, desarrollando una secuencia que mitigue su impacto;
- ✓ **Mantener la predisposición de aquellos que queremos estén de acuerdo:** este criterio puede generar una tensión con el criterio de eficiencia: desarrollar la estrategia para influir sobre las partes clave puede llevar mucho tiempo, sin embargo va a incrementar las posibilidades de que las partes estén de acuerdo;
- ✓ **Accesibilidad:** esta es una forma de apalancar el criterio de eficiencia. Se deberá buscar a aquella persona capaz de abrir el camino en las negociaciones, quizás invirtiendo un poco más de tiempo en aquellas personas que están alrededor de aquella parte que agilice la llegada a un acuerdo.

El propósito de este mapeo es pensar sobre la secuencia ideal para generar apoyo: una secuencia que minimice los efectos adversos de las relaciones antagónicas y que apalque el grado de adhesión y confianza de las personas. Permite también detectar alianzas y coaliciones y las dinámicas de poder entre los miembros.

La negociación multiparte es, muchas veces, favorable a la empresa ya que la multiplicidad de pedidos hace posible la creación de valor en todo el proceso de negociación. Una negociación puede considerarse como eficiente si quien la lleva adelante representando los intereses de la empresa es capaz de ver que es lo que las otras partes valoran y encuentra prioritario y uno mismo no lo hace. Ejemplo: puede ocurrir que los representantes de los obreros valoren llevar a cabo la comunicación directa de las categorías otorgadas a los operadores en vez de esperar que el mismo supervisor lo haga. Dependiendo de las circunstancias, la empresa puede ceder momentáneamente esa

potestad a ellos a cambio de algo que sí sea valorado por la empresa. De esta manera, se genera una reciprocidad de dar aquello que la empresa no considera prioritario ni necesario en un momento para poder obtener aquello que si lo es, esto generará alto beneficio con un bajo costo.

Es importante no dar lo que la otra parte valora de forma “gratuita”, es decir, conviene siempre venderlo para luego captar una parte más grande del acuerdo, sabiendo manejar el tema de las concesiones hacia la comisión interna/ sindicato.

Se torna esencial el agregado de opciones al proceso de negociación ya que dichas alternativas posibilitarán el intercambio de opciones entre ambas partes: ceder aquello que no es esencial, para ganar eso que si lo es (nuevamente, el beneficio es alto comparado con un bajo costo de hacerlo). A su vez, es importante, siempre que sea posible, negociar paquetes y no llegar a la mesa táctica de negociaciones con un solo ítem a ser negociado. En el caso particular de Pilkington, por lo general el asunto que es más crítico a ser negociado dos veces por año es la paritaria salarial que define el nivel salarial de toda la Empresa por los próximos seis meses. Alternativas que ya fueron utilizadas en repetidas oportunidades para generar valor fueron las siguientes:

- Categorías a operadores sumamente especializados,
- Mejoramiento del bono navidad,
- Mejor flow rate en procesos de fabricación esenciales,
- Ajustes extraordinarios en casos en que la inflación fuera mayor de lo esperado por ambas partes,
- Etc.

Estas alternativas posibilitaron cierres en el proceso de negociación que fueron satisfactorios para ambas partes. La idea subyacente que siempre está presente en la mente de quien negocia para esta Empresa es la de maximizar el valor a ser conseguido en todas las negociaciones, pero no a expensas de la otra parte, sino dándole cosas que puedan ser consideradas como ganadas, en términos de negociación se trata siempre de hacer más eficiente el acuerdo, expandiendo las fronteras de Pareto.

Un ejemplo claro de los intereses satisfechos por cada parte fueron los

siguientes:

Empresa: consiguió acordar el mismo porcentaje de paritarias negociado por el sindicato a nivel nacional para ser aplicado dentro de la empresa (recordemos que al tener un Convenio Empresa siempre existe la posibilidad de tomar como referencia lo cerrado a nivel nacional para luego abrir una negociación interna que puede ser más cara) manteniendo la paz social.

Comisión interna: conseguir mejorar el bono navidad, respetando el valor de la pauta inflacionaria anual donde si se diferenciaron del Sindicato Nacional (ganaron prestigio y poder).

Una última alternativa que merece especial atención, y que es utilizadas en las negociaciones con el sindicato y la comisión interna, es aquella que hace referencia a la creación de cláusulas dentro del acuerdo que son de contingencia. Ejemplo de las mismas que posibilitaron la generación de mayor valor fueron aquellas definidas para pagar bonus de calidad, donde previamente fueron definidos estándares particulares a ser alcanzados (piezas rechazadas por el cliente, pérdida de vidrio por reprocesos, falta de controles de calidad en el proceso) para que dicho bonus sea pago. Estas alternativas permiten obtener mejor performance en materia de calidad a la Empresa y a su vez incentivar al personal a través del pago de un bonus.

2.1.3- Estrategias para crear valor en las negociaciones

Para hablar de crear valor en las negociaciones, es conveniente basarnos en la propuesta de Lax & Sebenius (2006) quienes introducen el concepto de una tercera dimensión dentro de las negociaciones, la denominada “set up de la negociación”. Este concepto, como parte de la Negociación Tridimensional, será abordado más adelante en mismo trabajo. Como introducción, podemos decir que el proceso de creación empieza en la mesa de diseño, la cual se encuentra fuera de la mesa táctica que es donde las partes se encuentran. En esta previa, el negociador reflexionará sobre las distintas alternativas que tiene para crear valor y las irá presentando a medida que avanza en el proceso.

A la hora de negociar con una comisión interna de delegados que no responde

a los intereses del sindicato, es conveniente estar preparado antes de llegar a la mesa táctica de negociaciones. La preparación previa de estrategias es lo que permitirá al negociador crear valor en las materias a ser negociadas y además alcanzar acuerdos eficientes en términos de la “frontera de Pareto” ya mencionada anteriormente.

- **Estrategia 1: Identificar múltiples intereses**

Cuando se negocia, indistintamente con una comisión interna de delegados o con el sindicato, es conveniente llegar a la mesa de negociaciones con todos los intereses que uno busca satisfacer y que la otra parte es capaz de satisfacerlos. Por ejemplo, es común que en esta empresa se busquen alcanzar una flexibilización en los turnos de trabajo que acompañen las demandas de las terminales automotrices y que a su vez se busque que ese cambio no haga mermar la productividad y los flow rates de las líneas de producción. Siempre en estos casos es conveniente que el negociador sepa cuáles son los intereses que a la otra parte quiere lograr para poder hacer productivo todo el proceso.

- **Estrategia 2: Establecer prioridades en los propios intereses**

Identificar los propios intereses a ser negociados es solo el primer paso, luego uno debe ser capaz de ordenarlos de acuerdo a las propias prioridades del caso. Ejemplo: quizás sea más importante a veces cerrar la negociación paritaria y luego, una vez alcanzado ese acuerdo, avanzar en los cambios en los turnos de producción de la empresa.

- **Estrategia 3: Calcular el valor de reserva de todo el paquete a ser negociado**

El valor de reserva es el monto mínimo a ser aceptado en cualquier negociación. Es conveniente, sin embargo, calcular un valor de reserva por todo el paquete a ser negociado y no negociar ítem por ítem.

- **Estrategia 4: Identificar los múltiples intereses de la otra parte**

Es fundamental identificar aquellos ítems que la otra parte valora conseguir en la negociación y que para la empresa no representan mucho.

2.1.4- ¿Cómo se ejecutan las estrategias para crear valor en las negociaciones?

Es muy importante tener en cuenta que una vez que las negociaciones comienzan uno debe estar enfocado en cómo crear valor durante todo el proceso en vez de reclamarlo. Existen caminos para lograr una eficiente ejecución de las estrategias nombradas anteriormente lo que asegurará la creación de valor en el proceso de negociación:

A. Negociar simultáneamente múltiples cuestiones

Es mucho más conveniente desde el punto de vista de generación de alternativas para la creación de valor, la negociación de múltiples factores de manera simultánea ya que esto permite el intercambio entre las partes durante todo el proceso.

B. Negociar un paquete de alternativas

La negociación de muchos ítems a la vez comunica a la otra parte la intención de querer avanzar en un acuerdo que sea satisfactoria para ambos. A su vez, implica alejar a la otra parte de cualquier punto problemático de la negociación (ejemplo: porcentaje de ajuste salarial a ser negociado por los próximos seis meses) para pasar a debatir otras opciones.

C. Aprovechar las diferencias para crear valor

Dado que los intereses, necesidades, expectativas de las partes son diferentes y dichas diferencias pueden, por su propia naturaleza, provocar una confrontación es preciso aprovechar esas diferencias para

a través de alternativas generar el valor que la otra parte está buscando satisfacer en el proceso de negociación.

2.1.5- ¿Cómo crear valor aun después de la negociación?

Una vez cerrada una negociación determinada, es posible seguir creando valor a través de acuerdos que mejoran el acuerdo original. Si ambas partes llegaran a la conclusión de que es posible extender las fronteras de Pareto para hacer aún más eficiente el acuerdo alcanzado, ambas pueden renegociar el acuerdo alcanzado. Como última instancia, si no llegara a producirse un acuerdo en la renegociación, ambas partes se quedarían con la primera opción acordada.

2.2- Reclamar valor en un proceso de negociación²²

Antes de llegar a la mesa táctica de negociaciones, es prioritario tener una preparación que ayude a atravesar todo el proceso de una manera eficiente para asegurar que el acuerdo al cual se llegue sea el que más satisfaga los intereses de todas las partes involucradas.

Para asegurar lo anterior, es necesario seguir una serie de pasos, a saber:

a. Evaluar la propia MAAN

Conocer la propia MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) permite conocer cuando aceptar o rechazar una oferta o cuando comenzar a buscar otras alternativas para hacer eficiente el acuerdo.

b. Calcular el propio valor de reserva

El análisis de la propia MAAN permite calcular cual es el valor de reserva que uno tiene en la negociación. Conocer este valor posibilita al

²² Malhotra, D. & Bazerman, M. (2008). Negotiation Genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond. Bantam Dell (Ed). Claiming Value in Negotiation (pp. 15-49). New York.

negociador salir del proceso cuando el mismo es menor al que se tenía en mente previamente.

c. Evaluar la MAAN de la otra parte

Conocer la propia MAAN y el valor de reserva otorga la ventaja de saber cuándo salir de la negociación o cual es el mínimo valor a ser aceptado. Sin embargo, es fundamental conocer y evaluar la MAAN de la otra parte para saber hasta dónde empujar el proceso de la negociación.

d. Calcular el valor de reserva de la otra parte

Conocer el valor de reserva de la otra parte permitirá saber cuál es el mínimo valor a ser aceptado en el proceso de negociación y nos dará una ventaja fundamental en el transcurso del proceso.

e. Evaluar la ZOPA

Conocer los respectivos valores de reserva permite construir la Zona de Posible Acuerdo (ZOPA). La ZOPA es el conjunto de todos los acuerdos posibles a los cuales pueden llegar ambas partes. La idea es reclamar la mayor cantidad de valor posible de esa zona.

2.2.1- ¿Qué hacer si es la Comisión interna quien primero intenta reclamar valor en la negociación?

En el comienzo de las conversaciones, es probable que sea la otra parte quien abra el proceso de reclamo de valor en la negociación. En líneas generales, eso pasa con una comisión interna que responde al sindicato pero no con una comisión que basa sus ideales en ideas políticas de izquierda, como se verá más adelante en el presente trabajo. A su vez, es probable que este tipo de comisión interna comience a incluir tácticas difíciles dentro de la negociación²³,

²³ Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2011). Getting to yes; Negotiating agreement without giving in. Penguin Books (Ed). What if they use dirty tricks? (pp. 131- 145). New York.

las cuales intentarán alejarnos de los valores y principios de negociar desde la buena fé hacia las mentiras, la presión y la violencia psicológica. Ejemplos de estas tácticas “sucias” son:

- Regateo duro;
- Exigencias exageradas;
- Exigencias crecientes;
- Táctica de atrincheramiento (es una táctica de compromiso extremo que hará imposible ceder);
- Etc.

Existen ciertas estrategias que pueden ser utilizadas a la hora de recibir el reclamo de valor:

I. **Ignorar el pedido**

Si la otra parte realiza un pedido sumamente agresivo y fuera de la zona de posible acuerdo, una buena salida es ignorar el pedido y moverse a otro tópico de la conversación para tomar el control de la negociación. Ejemplo: es probable que ante una reunión con la comisión interna, los mismos hagan una demanda tal como “queremos que todos los operadores de esta fábrica cobren igual salario...” ante ese pedido que esta fuera de cualquier análisis, se puede ignorar el pedido para moverse a un esquema de salario proporcional a las categorías o procesos que la persona sabe manejar.

II. **Separar la información de la influencia**

El pedido de la otra parte brinda importante información sobre aquello que es percibido como justo y realmente deseado. Es recomendable, por lo tanto, que uno se atenga a su propio plan y que ante un pedido agresivo de la otra parte seamos capaces de influenciar mediante criterios objetivos la opinión exagerada del otro.

III. **Evitar dar lugar al pedido (anclaje) de la otra parte**

Es poco recomendable pedir explicaciones o una lógica detrás de un pedido agresivo de la otra parte ya que eso hace que la negociación gire en torno a ese pedido ya que adquiere la entidad suficiente para tornarse importante. En estos casos se debe desviar la atención al propio interés para que la negociación sea definida en los términos de los intereses de la empresa, pasando de posiciones a intereses.

IV. **Hacer una contraoferta y luego proponer moderación**

Con una comisión interna de delegados de izquierda a veces no es posible ignorar sus propios pedidos o visiones de la realidad. Para ello, conviene realizar una contraoferta agresiva, re- anclando o desanclando directamente, para minimizar el pedido de la otra parte y tratar de captar la mayor cantidad de la ZOPA posible, evaluando que esa opción de agresividad puede hacer que se desate una confrontación. Atento a esta posibilidad, es necesario pedir moderación y trabajar en las diferencias.

V. **Otorgarles tiempo para que puedan moderar su oferta sin pasar vergüenza**

Es muy probable que el pedido de la otra parte este completamente fuera de la ZOPA. Ante esta situación es conveniente informarlos y darles un tiempo para que “suavicen” su pedido. Cuando se vuelvan a sentar alrededor de la mesa táctica, es conveniente re anclar el pedido de la empresa, sin reaccionar de manera adversa a los próximos pedidos.

En cualquier proceso de negociación siempre existe la tensión entre la creación y el reclamo de valor de aquello que esta siendo negociado. Dentro de la empresa Pilkington se desarrolla un proceso más complejo al intervenir en el proceso de negociación diferentes actores que reclaman diferentes tipos de valor de acuerdo a si:

- ✓ Responden al sindicato oficial (Comisión Interna “oficialista”),
- ✓ Responden al partido político nuevo MAS (Comisión Interna “divergente”),
- ✓ Responden a los intereses de la Empresa

Todos estos actores se sientan alrededor de la misma mesa a negociar y en dicho proceso también están presentes las emociones de cada uno de ellos, lo que genera también tensiones que deben ser gestionadas para poder lograr un acuerdo eficiente para, de ser posible, las tres partes.

3- Emociones en el proceso de negociación²⁴

La negociación multiparte, como es aquella que se da dentro de la Empresa Pilkington, está siempre llena de emociones que deben ser tenidas en cuenta ya que lo que realmente se da de manera subyacente son peleas de poder para ver quien prevalece en el mismo y capta mayor apoyo y seguimiento por parte de los operadores.

Las emociones se tornan violentas entre los mismos actores cuando entre ellos se disputan el poder de representación de las personas, ante un leve indicio de pérdida de poder, comienzan los pedidos hacia la empresa para satisfacer sus propios intereses, generando que ambas partes comiencen a escalar sus pedidos hasta que el proceso de negociación comienza para acercar a todas las partes a un acuerdo eficiente y duradero.

Fisher y Shapiro (2005), definen a la emoción como el sentimiento que se vive con una experiencia determinada y a través del desarrollo de una negociación pueden surgir emociones positivas o negativas.

²⁴ Fisher, R. & Shapiro, D. (2005). *Beyond Reason: Using Emotions as you Negotiate*. Penguin Group (Ed). Emotions are powerful, always present and hard to handle (pp. 4-21). New York.

Las emociones positivas que pueden surgir hacia la otra parte dan lugar al entendimiento, al compromiso, a la reciprocidad a actuar de buena fe en todo el proceso.

Sin embargo, también están presentes las emociones negativas que se caracterizan por la existencia del enojo, la ira, la frustración, la negatividad para alcanzar acuerdos, las amenazas de realizar medidas de acción directa y la mala fe en general.

Haciendo mención a como son las emociones dentro de un proceso de negociación en Pilkington Automotive Argentina, los delegados (especialmente los que responden al partido de izquierda) se caracterizan por la negatividad de llegar a un acuerdo que sea satisfactorio para sus propios representados, ejemplo: dentro de la empresa existen diferentes categorías profesionales (desde la categoría operador “inicial” hasta la categoría operador “ampliamente especializado), cuyos salarios se basan en la expertise del operador para manejar el proceso de fabricación del vidrio automotriz. Aquel operador con mayor especialización es quien recibe mayor salario.

La Comisión Interna, siguiendo su ideología Marxista/ Trotskista, propuso que los todos los operadores ganen igual salario, sin importar el grado de expertise para desarrollar la tarea, perjudicando a muchos para ayudar solo a unos pocos. Esta clase de situaciones genera un malestar general que produce tensiones entre ellos mismos y a veces esa presión llega a la mesa de negociaciones para enturbiar el proceso general.

Las emociones pueden convertirse en obstáculos para avanzar en la negociación y arruinan las posibilidades de construir acuerdos eficientes que satisfagan los intereses de ambas partes. Dichas emociones pueden:

- a. Desviar la atención de los asuntos principales ya que si cualquiera de las partes se enoja o se frustra la negociación pasa de tratar temas sustanciales a tratar de calmar a la otra parte o calmarse uno mismo,
- b. Dañar la relación: aquellas emociones fuertes (agresividad expresada a través de insultos o amenazas, por ejemplo) pueden obnubilar la razón y el sentido común y dañar la relación que debe prevalecer en todo momento,

- c. Ser usadas en nuestra propia contra: si uno comienza a dudar o a ponerse nervioso en el desarrollo de la negociación y estas emociones son visibles para la otra parte, las mismas pueden ser utilizadas en nuestra contra y servir como palanca para que la otra parte consiga satisfacer sus propios intereses a costa de los nuestros.

La parte que negocia los intereses de la empresa debe ser consciente de las emociones negativas que surjan durante toda la negociación y a su vez deberá tener en cuenta que se puede obtener beneficios a través de conocer las emociones positivas para luego lograr acuerdos entre todas las partes intervinientes. El manejo de las emociones positivas facilitan la satisfacción de los intereses: el desarrollo de emociones positivas reduce la sospecha, la desconfianza y el miedo pasando de estar entre adversarios a trabajar entre colegas que quieren satisfacer intereses similares. Ejemplo: se puede trabajar con la comisión interna y el sindicato para poder acordar una reducción en los turnos de trabajo que traiga como beneficio el sustento de los puestos de trabajo, a través de diferentes opciones se satisfacen todos los intereses.

3.1- ¿Qué hacer ante una comisión interna/ sindicato que solo transmiten mensajes negativos durante la negociación?²⁵

Durante el proceso de negociación, nosotros como negociadores de los intereses de la empresa somos responsables de cómo elegimos comportarnos durante ese período. Es fundamental ser cautos y sumamente pacientes ante la recepción de mensajes y emociones negativas de la otra parte. Uno debe ser empático y a su vez reafirmar las propias necesidades sin con esto dañar la relación que deberá prevalecer aún después de un acuerdo alcanzado.

²⁵ Rosenberg, M. (2006). Comunicación no violenta, un lenguaje de vida. Gran Aldea (Ed). Asumir la responsabilidad de nuestros sentimientos (pp. 65-73). Buenos Aires.

Existen cuatro maneras en las cuales se pueden recibir mensajes negativos de parte de la comisión interna, el sindicato o de ambos a la vez:

- I. **Tomarlo de forma personal:** durante la negociación se nos puede acusar de querer solamente el bienestar de los accionistas a costa de los intereses de los propios trabajadores o lanzarnos otro tipo de acusaciones que se involucren con nosotros como persona y no como profesionales. Ante este tipo de eventos, es conveniente no aceptarlo ni tampoco sentirse culpable ya que esto haría mella en nuestra autoestima y nos llevaría a sentirnos culpables. Debemos ser capaces de separar a la persona del problema, definiendo al problema en términos de intereses insatisfechos.
- II. **Desmentir la acusación:** esta opción tampoco lleva a ningún resultado positivo, ya que lo único que logra es entrar en una discusión donde probablemente nos sintamos enojados con la otra parte y reaccionemos desde el enojo y la ira.
- III. **Centrar la atención en nuestros sentimientos y necesidades:** hacer esto nos daría la pauta de analizar por qué no son reconocidos nuestros propios esfuerzos.
- IV. **Centrar la atención en los sentimientos y necesidades del otro:** esto permite entender cuáles son los intereses profundos de la otra persona (empatía), sin perder de vista nuestras propias necesidades e intereses.

3.2- La tensión entre la empatía y la asertividad en un proceso de negociación multiparte²⁶

Uno de los objetivos a ser tenidos en cuenta mientras dure todo el proceso de negociación dentro de la empresa es combinar de manera eficiente la empatía con la reafirmación personal. Una de las características de un buen negociador

²⁶ Mnooking, R. Peppet, S y Tulumello, A. (2009). Resolver conflictos y alcanzar acuerdos, Como plantear la negociación para generar beneficios. Gedisa (Ed). La tensión entre la empatía y la reafirmación personal (pp. 69-98). España.

es lograr ese objetivo que le permitirá, junto a otras características de su personalidad, alcanzar acuerdos eficientes sin dañar la relación con las demás partes.

Mnooking, Peppet y Tulumello (2009) definen a la **empatía** en la negociación como el proceso de demostrar una comprensión precisa y carente de juicios de las necesidades, los intereses y el punto de vista de la otra parte. Esto conlleva a mirar el mundo a través de los ojos de la otra parte negociadora. La carencia de juicios de valor del punto de vista de la otra persona hace que uno esté abierto a las correcciones que pueden surgir.

Por **reafirmación personal**, los mismos autores entienden la capacidad de expresar y defender las necesidades, los intereses y el punto de vista propios.

En el proceso de reafirmación personal, uno no debe confundir la necesidad de manifestar los propios intereses con la necesidad de dominar la conversación.

Muy generalmente este tipo de confusiones se dá en los procesos de negociación con la comisión interna o con el sindicato, por lo cual, se debe ser muy cauto a la hora de expresar los propios intereses para que esto no sea interpretado por la otra parte como un avallasamiento a sus propios intereses.

Generalmente durante la negociación se puede adoptar uno de los siguientes modos en vez de empatizar y reafirmarse:

- a. **Competir:** un negociador puede reafirmar mucho la necesidad de satisfacer sus intereses y empatizar poco. Ante esta situación, la otra parte puede sentirse avasallada y recurrir a medidas coercitivas para salir de esa situación desigual de poder.
- b. **Acomodarse:** es lo contrario a competir, es decir, significa empatizar mucho y reafirmarse poco. Una negociador que represente los intereses de la empresa en una negociación con el sindicato o con la comisión interna que no sepa hacer visible la necesidad de satisfacer aquellos intereses no puede estar en posición. De estarlo, la empresa corre el riesgo de perder poder de dirección y organización por ejemplo tornando el día a día inmanejable.
- c. **Eludir:** este modo de negociar implica tener poca empatía y poca reafirmación personal. Es el peor escenario posible ya que ante la

existencia de un conflicto o confrontación con la otra parte, el negociador se desentiende.

Entonces, ante estos tres submodelos de negociación, que conviene hacer dentro de la empresa para poder gestionar las relaciones laborales de una manera eficiente?

3.2.1- ¿Cómo gestionar la tensión entre la empatía y la reafirmación personal?

Representando a los intereses de la empresa, uno debe estar bien preparado para entender que el proceso de negociación es dinámico y que no es necesario hacer un equilibrio entre la empatía y la reafirmación personal, sino más bien mostrar un elevado grado de ambas competencias según el momento que este atravesando dentro del proceso. Uno debe ser lo suficientemente flexible para mostrarse empático y reafirmado en posibles situaciones de confrontación con la otra parte.

Para llegar al objetivo de construir un acuerdo duradero, debemos ser conscientes de:

- Nuestras tendencias que nos lleven al conflicto y de nuestra previsible forma de reaccionar ante las emociones negativas de la otra parte.
- Las tendencias conflictivas de las otras partes que intervienen en la negociación y explicarles desde la reafirmación propia que a veces es necesario empatizar con los intereses de la empresa y otras es necesario reafirmarse, según cual fuere el tema a ser negociado,
- Nuestras propias interacciones con la otra parte, y como estas pueden o no ayudar a desarrollar el proceso de negociación.

3.2.2- ¿Cuáles son los pasos concretos que se deben seguir para enfrentar a una comisión interna/ sindicato de manera de empatizar y reafirmarse a la vez?

Antes de llegar a la mesa táctica de negociaciones, quien represente a la empresa deberá aprender a manejar la dinámica que en ella exista para evitar malos entendidos y quedarse encerrado en posiciones hostiles. Para ello es preciso:

1. **Prepararse:** este paso previo a cualquier negociación es fundamental. Sin preparación y conocimiento previo de la otra parte no será posible llegar a un acuerdo que satisfaga los intereses de ambas partes. Como fue dicho anteriormente, es necesario conocerse a uno mismo para evitar inclinarse por el exceso de empatía o el exceso de reafirmación personal.
2. **Conocerse a uno mismo:** dentro del proceso de negociación salen a flote muchas emociones que son positivas y negativas. Ante las emociones negativas, uno debe ser capaz de comprender que es lo que hace que nuestro sistema de defensas se active. Si esto es percibido por la otra parte, será fácil para ellos desequilibrarnos. En el contexto de la negociación, debe ser entendido como podemos reaccionar ante las posibles demandas de la otra parte: podemos ser competitivos, acomodativos o elusivos. Dependiendo del momento y de la conveniencia podemos atravesar cualquiera de estos modelos, pero siempre debemos ser conscientes de ellos.
3. **Tener curiosidad por los intereses de la otra parte:** relacionando los conceptos analizados anteriormente que versaban sobre la creación y el reclamo de valor, al ponernos a pensar sobre cuales son los intereses de la otra parte hará que el proceso de empatía sea más fácil de ser desarrollado ya que llegaremos a la mesa táctica de negociaciones de una manera más receptiva ante los reclamos de la otra parte.

De manera análoga a saber gestionar la tensión entre la creación y el reclamo de valor durante la negociación, es fundamental que el negociador de los intereses de la empresa sepa como legitimar esos intereses ante la otra parte de una manera empática para, a través de la comunicación, sea posible construir acuerdos eficientes con la comisión interna y el sindicato a la vez.

4- Características del proceso de negociación dentro de Pilkington Automotive Argentina.

Cada empresa tiene su forma particular de llevar a cabo sus propios procesos de negociación con la comisión interna de delegados y con el sindicato. Una de las características que tiene esta empresa que hace que la negociación sea multiparte es que dentro de la comisión interna de delegados existen dos facciones, y a su vez, existe un sindicato que esta alejado de una de las comisiones por tener pensamientos políticos diferentes. Esta combinación torna a la negociación en todo un desafío para quien tiene que representar a los intereses de Pilkington.

4.1- Partes involucradas.

Gerente de Recursos Humanos y Relaciones Laborales:

Representa a los intereses de la Empresa en cualquier tipo de negociación que pueda darse con cualquiera de las comisiones internas de delegados, ya sea de operadores o de administrativos. Ante la Cámara del Vidrio o dentro de la mismas Empresa. Actúa en conjunto con otros gerentes para tomar la mejor decisión que preserve los intereses de la compañía en todo momento.

Sindicato 1: SOIVA

El Sindicato de Obreros de la Industria del Vidrio Y Afines (SOIVA) es el

sindicato que tiene mayor representatividad dentro de la empresa, afiliando a mas de trescientos cincuenta obreros que trabajan en las líneas de producción y en los centros de distribución de vidrios. Existen dentro de la empresa congresales que representan a los trabajadores en aquellos congresos realizados por el sindicato y la presencia del sindicato dentro de la Empresa es casi inexistente.

Sindicato 2: SEIVARA

El Sindicato de Empleados de la Industria de Vidrios y Afines de la República Argentina (SEIVARA) es el segundo sindicato con mayor representatividad dentro de la empresa, afiliando a mas de cien empleados. Los representantes de este sindicato no participan en las reuniones paritarias que se llevan a cabo con la comisión interna de delegados del SOIVA, solo negocian aquellos puntos que son de intereses para sus representados.

Comisión Interna 1

Integrada por tres obreros que no responden al SOIVA sino al Partido Político de tendencia izquierda Nuevo MAS (Nuevo Movimiento al Socialismo). Tienen la representación de la mayor cantidad de operadores que trabajan en la planta de producción, elegidos en julio de 2015.

Esta comisión se caracteriza por difundir los pensamientos Troskistas y Marxistas dentro de la Organización. En las reuniones tácticas nunca toman decisiones solos sino que cualquier tema es llevado ante una asamblea, formada por el resto de los operadores, y de esa asamblea surge el pliego de pedidos, la aceptación o rechazo de aquello que es pedido por la empresa.

Se caracterizan, también, por el rechazo casi unánime de las propuestas que haga la parte empresaria aún si estas son para el beneficio colectivo. Buscan la igualdad entre todos los operadores y a su vez, buscan que los operadores participen de la toma de decisiones estratégicas de la compañía. Creen fervientemente que el poder debe residir pura y exclusivamente en la parte operaria.

Comisión Interna 2

Integrada por dos obreros que si responden al sindicato SOIVA. Enfrentados con la Comisión Interna 1 por divergencia de intereses y pensamientos políticos. Representan a todos los operadores de los dos centros de distribución con los que cuenta Pilkington. Elegidos, también, en julio de 2015. Alineados con los intereses de la Empresa.

Toman decisiones solos y las transmiten a sus representados, de ser necesario. Son abiertos a analizar las propuestas de la Compañía, las cuales son a veces rechazadas o intercambiadas por alternativas. Llevan más de seis años representando a los operadores de los centros de distribución.

Comisión Interna 3

Integrada por tres empleados, representan a los más de cien empleados que tiene la empresa en sus tres establecimientos. No participan de las negociaciones que versan sobre temas fundamentales de la empresa (salarios, cambios en los turnos, productividad, etc), solo intervienen en temas que involucran a sus representados. Alineados, también, con los intereses de la Empresa.

Congresales SOIVA- SEIVARA

Integrados por veinticinco personas que representan a los operarios/empleados frente a los respectivos sindicatos. Gozan de la misma inmunidad legal que el delegado y son actores que, “detrás de la mesa de negociaciones”, cumplen un rol de ejercicio de presión para obtener ventajas políticas.

4.2- Mapeo de relaciones. Negociación multiparte. Alianzas y coaliciones²⁷

Los tipos de negociaciones que se dan en Pilkington implican una intrincada red de relaciones, intereses, interdependencias, alianzas, juegos de poder y coaliciones que hacen complejo un proceso, que ya de por sí por su propia naturaleza, es extremadamente difícil de entender. Es fundamental, entonces, que el gerente de recursos humanos/ relaciones laborales cuente con un mapeo de estas relaciones antes de llegar a la mesa de negociaciones.

Se plantea una circunstancia no menor dentro de este mapa de relaciones que es aquella que tiene que ver con la formación de alianzas y coaliciones. Thompson, L. (2004) define a las coaliciones como “un subgrupo de dos o más individuos que, actuando de manera conjunta, usan sus recursos para afectar los resultados de una decisión determinada de otro actor”. En la mesa táctica de negociaciones esta situación se ve claramente: la “comisión interna 2” se coaliciona con el sindicato para afectar las decisiones de la “comisión interna 1”. A su vez, tanto la “comisión interna 2” junto a la Empresa y al SOIVA pueden construir alianzas para llegar a avanzar en los acuerdos de una manera más rápida.

El entendimiento del rol que cumplen las alianzas y las coaliciones dentro de esta entramada red de relaciones es fundamental para poder construir acuerdos eficientes que se prolonguen en el tiempo, cuidando las relaciones existentes y manteniendo, por sobre todo, la paz social dentro de la Empresa.

4.3- Estado de situación “asambleario” y “Juego del ausente” en las negociaciones.

Como fue mencionado anteriormente, una de las características de las negociaciones con una comisión interna de delegados de izquierda es que ninguna decisión es tomada por ellos tres solos. A esta situación la denomino

²⁷ Thompson, L. (2004). The mind and heart of the negotiator. Prentice Hall (Ed). Multiple parties, coalitions and teams (pp 206- 241). New York.

“el juego del ausente”, caracterizada por el planteamiento de un determinado tema a ser negociado con la comisión interna cuyo aval es necesario para plasmarlo en un acuerdo y ese tema es consultado en una, o varias, asamblea para decidir si corresponde o no rechazar el pedido de la empresa. Es por ello que la comisión interna parece ausente de la mesa táctica de negociaciones ya que parece que las decisiones son tomadas fuera de dicha mesa.

A su vez, se plantea una situación de “estado de asamblea permanente”, caracterizado por que cualquier tema debe ser discutido por todos los operadores en una asamblea y solo la decisión que de esa asamblea surja después de una votación será la que la comisión interna presentará a la empresa.

Estas características hacen que las negociaciones dentro de la Empresa sean complejas y se extiendan por mucho más tiempo que el deseado, siempre estando presente la posibilidad del conflicto si dentro de la asamblea esta es una solución aceptada para presionar a la Empresa a que ceda en sus intereses para satisfacer integralmente a la otra parte.

Existe una herramienta fundamental a ser aplicada para entender este tipo de estrategias utilizadas por la comisión interna que tratarán de identificarlas y de neutralizarlas.

4.4- Mapeo de conflictos²⁸

Según Soler (2014), la técnica del mapeo de conflictos analiza, desde la perspectiva de un negociador, una situación conflictiva con la intención de intervenir en ella. El mapeo incluye reflexiones, descripciones y reconstrucciones que pretenden responder estas preguntas: ¿qué hacer?, ¿por qué?, ¿para qué? y ¿cuándo hacerlo?. De esta manera, el negociador puede empezar a conformar una hoja de ruta que le permita intervenir en una situación conflictiva.

Para realizar el mapeo de forma correcta es necesario determinar a que tipo de conflicto se está enfrentando el negociador y también determinar los elementos que conforman el esqueleto del conflicto. Según la opinión del autor, los componentes que estructuran el proceso de mapeo son:

- a) **Sujetos:** quienes son las partes intervinientes;
- b) **Los intereses y los objetivos:** que quieren las partes y como piensan conseguir los objetivos;
- c) **El poder:** que recursos tienen las partes para obtener sus intereses;
- d) **La conciencia:** quién reconocido como interlocutor para la resolución del conflicto;
- e) **Los marcos de referencia:** cuáles son los valores y las creencias de los actores;
- f) **Las emociones;**
- g) **La relación;**
- h) **Las coaliciones.**

Es importante destacar que la funcionalidad del mapeo también radica en que puede ir más allá de las técnicas de soluciones de conflictos ya mencionadas en el capítulo 1. En la empresa, a veces, suceden lo que se conocen como “conflictos inmaduros”, o sea, aquellos donde la idea de resolución no tiene sentido para los sujetos implicados en él. Factores de inmadurez pueden ser

²⁸ Soler, R. (2014). Mapeo de Conflictos- Técnica para la exploración de los conflictos. Barcelona. Gedisa Ediciones

las escaladas, la falta de conciencia, los objetivos ocultos, los actores colectivos, etc. Lo que el mapeo permitirá, en este sentido, es la identificación de dichos factores para transformar un conflicto inmaduro en uno maduro.

El autor presenta, también, una noción de la definición de conflicto y lo caracteriza como: “una relación de interdependencia entre dos o más actores cada uno de los cuales o percibe que sus objetivos son incompatibles con los de los otros actores (conflicto percibido) o, no percibiéndolo, los hechos de la realidad generan esa incompatibilidad (conflicto real)”.

El manejo de esta herramienta permite ver, reflexionar y trazar acciones a seguir que ayudarán a neutralizar las estrategias de la comisión interna.

CUERPO EMPIRICO

CAPITULO V.

LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS EN PILKINGTON DESDE 2013 HASTA 2015

A continuación se presentan resumidas las seis principales negociaciones que se llevaron a cabo dentro de la empresa con las distintas comisiones internas y el sindicato SOIVA. Es destacable el rol de las alianzas y coaliciones que se dieron durante estas negociaciones (Comisión interna “oficialista” con el sindicato y luego en 2015, Comisión Interna “oficialista”/ Sindicato/ Empresa versus Comisión interna disidente).

Negociación número 1 (Abril 2013)

Fecha	01/04/13
Fecha última negociación	31/10/12
Nro. De personas sindicalizadas (SOIVA)	325
Valoración del pedido de la Com.Int.	15% sobre la masa salarial total
Pedido de la Com. Interna	Recategorización de todos los operarios
	Ajuste salarios básicos en un 15%
	Agregado de dos categorías superiores al CCT
	Efectivización de los operarios tercerizados
Última oferta de la Empresa	Ajuste salarios básicos en un 12%
	Agregado de 1 categoría superior y una inicial
	Efectivización de tercerizados solo en casos de jubilación del personal operario efectivo
Fecha de fin de las negociación	28/04/13
Período de vigencia del acuerdo	6 meses para el caso de salarios, resto indefinido
Costo empresa (aproximado en %)	13,50%
Conflictos durante la negociación	Ninguno
Papel del sindicato dentro de la negociación	Alineamiento con la Com. Interna
Observaciones	Mismo acuerdo se aplica al resto de trabajadores

Negociación número 2 (Octubre 2013)

Fecha	01/10/13
Fecha última negociación	30/04/13
Nro. De personas sindicalizadas (SOIVA)	322
Valoración del pedido de la Com.Int.	12% sobre la masa salarial total
Pedido de la Com. Interna	Recategorización de 100 operarios
	Pedido de \$30.000 para realizar un "asado de fin de año" con todos los operarios
	Ajuste salarios básicos en un 12%
	Bono por vacaciones de \$1500
	Bono Navidad de \$2400
	No trabajar los días 23/12 ni 30/12
	Reducción en un 20% del precio pagado por el beneficio del comedor
	Efectivización de los operarios tercerizados
Última oferta de la Empresa	Mejoramiento del menú en el comedor, sin modificación de su precio
	Contribución para el "asado de fin de año" \$30.000
	Ajuste salarios básicos en un 10%
	Bono Navidad de \$2200 no remunerativo
	Trabajar los días 23 y 30/12 solo hasta el mediodía
Fecha de fin de las negociación	28/04/13
Período de vigencia del acuerdo	6 meses para el caso de salarios, resto indefinido
Costo empresa (aproximado en %)	12,50%
Conflictos durante la negociación	Ninguno
Papel del sindicato dentro de la negociación	Alineamiento con la Com. Interna
Observaciones	Mismo acuerdo se aplica al resto de trabajadores

Negociación número 3 (Abril 2014)

Fecha	01/04/14
Fecha última negociación	31/10/13
Nro. De personas sindicalizadas (SOIVA)	320
Valoración del pedido de la Com.Int.	26% sobre la masa salarial total
Pedido de la Com. Interna	Recategorización de 100 operarios
	Ajuste del beneficio escolar en un 5%
	Ajuste salarios básicos en un 20%
	Bono inicio de clases de \$500 por cada hijo del trabajador
	Contribución económica de \$20.000 para festejar el "Día del Vidriero"
	Recargo del 10% a las Horas extras trabajadas los sábados y domingos
Última oferta de la Empresa	Efectivización de los operarios tercerizados
	Ajuste salarios básicos en un 18%
	Introducción de recategorizaciones, previa evaluación del desempeño
	Contribución económica de \$20.000 para festejar el "Día del Vidriero"
	Ajuste del beneficio escolar en un 2% a partir de los 5 años
Fecha de fin de las negociación	25/04/14
Período de vigencia del acuerdo	6 meses para el caso de salarios, resto indefinido
Costo empresa (aproximado en %)	15,00%
Conflictos durante la negociación	Ninguno
Papel del sindicato dentro de la negociación	Alineamiento con la Com. Interna
Observaciones	Mismo acuerdo se aplica al resto de trabajadores

Negociación número 4 (Octubre 2014)

Fecha	01/10/14
Fecha última negociación	30/04/14
Nro. De personas sindicalizadas (SOIVA)	321
Valoración del pedido de la Com.Int.	14% sobre la masa salarial total
Pedido de la Com. Interna	Bono Navidad de \$3.000
	Comienzo de vacaciones el día 2 de enero
	Ajuste salarios básicos en un 11%
	Pago de vacaciones adelantadas
	Contribución económica de \$36.000 para festejar fin de año
	Recargo del 10% a las Horas extras trabajadas los sábados y domingos
Última oferta de la Empresa	Efectivización de los operarios tercerizados
	Ajuste salarios básicos en un 10%
	Mejoramiento de la caja de navidad
	Contribución económica de \$25.000 para festejar fin de año
	Pago de vacaciones adelantadas solo en caso de ser pedido
Fecha de fin de las negociación	29/10/14
Período de vigencia del acuerdo	6 meses para el caso de salarios, resto indefinido
Costo empresa (aproximado en %)	12,00%
Conflictos durante la negociación	Ninguno
Papel del sindicato dentro de la negociación	Alineamiento con la Com. Interna
Observaciones	Mismo acuerdo se aplica al resto de trabajadores

Negociación número 5 (Abril 2015)

Fecha	01/04/15
Fecha última negociación	31/10/14
Nro. De personas sindicalizadas (SOIVA)	325
Valoración del pedido de la Com.Int.	20% sobre la masa salarial total
Pedido de la Com. Interna	Recategorización de cuatro operadores especializados
	Mejoramiento del menú comedor, sin costo asociado
	Ajuste salarios básicos en un 18%
	Contribución económica para festejar el "Día del Vidriero"
	Mayores inversiones en maquinarias
Última oferta de la Empresa	Ajuste salarios básicos en un 18%
	Plan de análisis de inversiones en máquinas de procesos complejos
	Contribución económica de \$30.000 para festejar el "Día del Vidriero"
	Mejora del menú comedor, sin traslado de costos a los trabajadores
Fecha de fin de las negociación	24/04/15
Periodo de vigencia del acuerdo	6 meses para el caso de salarios, resto indefinido
Costo empresa (aproximado en %)	20,00%
Conflictos durante la negociación	Ninguno
Papel del sindicato dentro de la negociación	Alineamiento con la Com. Interna
Observaciones	Mismo acuerdo se aplica al resto de trabajadores

Negociación número 6 (Octubre 2015)

Fecha	01/10/15
Fecha última negociación	30/04/15
Nro. De personas sindicalizadas (SOIVA)	320
Valoración del pedido de la Com.Int.	32% sobre la masa salarial total
Pedido de la Com. Interna	Recategorización de 100 operadores
	No realizar despidos, ni suspensiones
	Bono Navidad de \$7.000
	No trabajar ni sábados ni domingos
	Colocación de micros charter que trasladen a los operadores
	Igualdad de pago de salarios en todas las categorías
	Abolición del pago del impuesto a las ganancias de los operadores
	Ajuste salarios básicos en un 30%
	Efectivización de todos los operadores tercerizados
Comienzo de las vacaciones el 2/1	
Última oferta de la Empresa	Ajuste salarios básicos en un 12%
	Bono Navidad ajustado por % de inflación anual
	Reconocimiento de categorías "5" a personal operario con 25 años de antigüedad y 20 años de antigüedad en Pilkington
Fecha de fin de las negociación	24/04/15
Periodo de vigencia del acuerdo	6 meses para el caso de salarios, resto indefinido
Costo empresa (aproximado en %)	18,00%
Conflictos durante la negociación	Asambleas. Parada de máquinas y producción de fabricación
Papel del sindicato dentro de la negociación	Quiebre de relaciones con el sindicato
Observaciones	Mismo acuerdo se aplica al resto de trabajadores

Comentarios sobre las negociaciones colectivas llevadas a cabo

- a) Todas las negociaciones llevadas a cabo casi siempre tienen los mismos temas a ser negociados, especialmente salarios,
- b) Los ajustes de salarios que son conversados siguen la pauta salarial firmada en la Cámara del Vidrio. Si bien dentro de la empresa puede negociarse un porcentaje distinto, por tener un Convenio de Empresa, en estos años siempre se respetó aquel porcentaje cerrado en la Cámara entre las Empresas integrantes de la misma y el Sindicato;
- c) En líneas generales, siempre el Sindicato acompañó el pedido de la Comisión Interna. A su vez, siempre tuvo una participación moderada a la hora de pedir reajustes salariales por encima de aquel cerrado a nivel nacional;
- d) El rol del Sindicato y de una de las comisiones internas (aquella llamada “oficialista” que tiene representación sobre los operadores de los depósitos) cambió drásticamente al haber sido elegida en julio de 2015 una comisión interna que no está alineada con el sindicato y cuyos métodos de acercamiento y exigencia no son compartidos por sus propios compañeros delegados;
- e) Por primera vez en la historia de Pilkington, los temas de las negociaciones colectivas son discutidos en asambleas populares de trabajadores, cambiando con esto el esquema de las relaciones laborales llevadas a cabo hasta ese momento.

Estas descripciones de las negociaciones, más estos comentarios, permitirá a cualquier persona que ocupe el cargo de Gerente de Recursos Humanos/ Relaciones laborales, tener una idea del escenario con el cual se encontrará a la hora de negociar con una comisión interna disidente, otra comisión interna que sigue los lineamientos sindicales y el mismo sindicato.

En cada mes de abril u octubre de cada año (meses en los cuales se negocia la paritaria nacional) se podrá contar con este resúmen que ayudará a entender y a saber, en líneas generales, que esperar en el desarrollo de los procesos de negociación.

CAPITULO VI.

ENFOQUE SISTÉMICO DE LA NEGOCIACION MULTIPARTE- MODELO DE ACTUACION DE NEGOCIACION PARA EVITAR EL CONFLICTO

Haciendo una breve síntesis sobre lo expuesto hasta ahora, hemos recorrido:

- ✓ el marco técnico- legal que regulan los procesos de negociaciones colectivas entre las empresas y los sindicatos (o sus representantes de las comisiones internas);
- ✓ la historia de la empresa Pilkington, desde su fundación hasta nuestros días;
- ✓ el contexto económico/ social y gremial argentino que nos ayuda a entender el marco en el cual se desarrollan las negociaciones en Pilkington;
- ✓ el abordaje teórico de la negociación multiparte, especialmente tratando el rol de las alianzas y las coaliciones;
- ✓ el cuerpo empírico que da origen a este enfoque holístico que se abordará en las páginas siguientes.

Una persona que actúe como negociador de los intereses de la empresa, debe tener en cuenta todos los contenidos que fueron presentados hasta ahora. Sin embargo, eso no es suficiente si el proceso no es estructurado fuera de la mesa táctica de negociaciones lo que permitirá contar con un “mapa mental” que

deberá ser recorrido y actualizado a medida que el proceso avance. Además, el negociador debe contar con ciertas competencias especiales que lo harán ir más allá en su búsqueda de acuerdos eficientes que eviten el conflicto con las otras partes involucradas.

Antes de avanzar en esta propuesta sistémica de abordaje, es útil explorar unos conceptos más que ayudarán a los lectores a profundizar el conocimiento de la coyuntura propia de esta empresa y de cualquier proceso que exija evitar confrontaciones en una negociación multiparte: competencias específicas, el conflicto y el diálogo.

1. Dos competencias específicas para gerenciar un proceso de negociación multiparte²⁹.

Más allá de competencias básicas que son: negociación, tolerancia a la frustración, etc. Es necesario que aquella persona que lleve a cabo este proceso cuente con dos competencias específicas. Alles (2012) las describe de esta manera:

- a) **Pensamiento Conceptual:** “capacidad para identificar problemas, información significativa/ clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa- efecto que se generen, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridad a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo y conceptual”.

²⁹ Alles, M. (2012). Diccionario de Competencias la trilogía: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas. Gránica Ediciones. (pp 248-250). Buenos Aires.

- b) **Pensamiento estratégico:** “capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades, aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización como un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional”.

Estas son dos competencias clave con las cuales se debe contar para poder enfrentar eficientemente cualquier proceso de negociación dentro de la organización.

2. El conflicto³⁰

En el capítulo I se ha abordado el concepto de conflicto desde el punto de vista sociológico y legal y cuales son las medidas que cada una de las partes puede tomar al entrar en conflicto con la otra.

Una persona, ante controversias surgidas en la negociación, puede apoyarse en el derecho (leyes, normas, mecanismos de resolución de conflictos) para tratar de dirimir dichas divergencias. En cualquier situación, específicamente en las negociaciones, cada una de las partes tiene derecho a pretender lo que pretende, por lo cual está permitido entrar en conflicto con la otra parte ante una diferencia que pueda surgir. El inconveniente de esta situación es que como cada parte puede pedir lo que crea conveniente para satisfacer sus intereses más profundos, la otra no se sienta “obligada” a satisfacer dichos intereses. Ya que no estamos obligados, a veces se concluye erróneamente, que la otra parte no es nuestro interlocutor.

Recurrir al derecho para tratar de resolver los conflictos es hacerlo de manera violenta y no pacífica ya que el derecho asegura la paz social cuando

³⁰ Entelman, R. (2009). Teoría de Conflictos, hacia un nuevo paradigma. Gedisa (Ed.). Derribando barreras conceptuales (pp. 53-67). España.

monopoliza la fuerza y prohíbe a las partes usarla en forma directa. Para evitar estas situaciones con la otra parte que negocia con nosotros, es fundamental administrar todas las partes del proceso para generar alternativas suficientes que satisfagan los intereses de todas las partes.

En cualquier negociación que decidamos entrar, debemos tener en cuenta que la probabilidad de conflicto se encuentra latente por que siempre seremos diferentes en nuestros abordajes de las situaciones. Sin embargo, es importante tener en cuenta que si una de las partes “pierde” y la otra “gana” al final del proceso, nos encontraremos ante una situación de conflicto puro. Sin embargo, si queremos generar ganancias para todas las partes involucradas, donde todos ganen estaremos ante un conflicto impuro.

Se debe buscar de forma constante y creativa la cooperación de las otras partes, para que todos ganen se debe investigar con suficiente profundidad los valores, intereses y objetivos de la otra parte.

3- ¿Dialogar o discutir durante el proceso de negociación?³¹

Demasiadas veces los negociadores de los intereses de la empresa confunden una diferencia sutil, pero no por ello menor, entre lo que implica dialogar y lo que implica discutir.

A lo largo de todo este trabajo se hizo hincapié en la importancia de entender a la otra parte que esta con nosotros negociando, de entender sus intereses y suspender nuestras creencias con respecto a ella ya que son estas creencias las que moldean nuestras conductas. Es importante, entonces, aprender a dialogar con la otra parte, entendiendo el dialogo como un proceso donde fluye el entendimiento de las partes a través de las palabras, donde puede emerger una comprensión creativa de la situación, aquella que no existiría si solo se discuten los temas. El diálogo es necesario y determinante ya que todas las partes que participan del proceso de negociación sostienen opiniones, valores y creencias diferentes.

³¹Bohm, D. (1997). Sobre el Diálogo. Kairos (Ed.). Sobre el diálogo (pp. 29-82). España.

En la misma línea de razonamiento, no es conveniente entablar discusiones con las otras partes. Una discusión implica que una de las partes tiene que ganar a expensas de la otra parte.

Por lo expuesto, es siempre más beneficioso y conveniente para ambas partes sostener el diálogo durante la negociación, aun en momentos donde las emociones indiquen lo contrario.

En las páginas que siguen a continuación, se aborda un modelo de negociación que se basa en la propia experiencia y en la coyuntura de una empresa que lleva a cabo una negociación donde intervienen muchas partes. Para ello, se divide la explicación en como se debería abordar el proceso: antes, durante y después de la negociación.

4- Pautas elementales a la hora de planificar una negociación colectiva.

4.1- Antes de empezar a Negociar:

Teniendo en cuenta que las negociaciones principales en la Empresa Pilkington ocurren en abril y octubre de cada año, es conveniente comenzar la preparación con mucho tiempo de anticipación. Además se debe definir:

- ✓ El equipo de gerentes que intervendrán como soporte en todo el proceso (fundamental el gerente de producción, el de logística, el de finanzas y el gerente general). El gerente general deberá permanecer como una figura clave que entienda todo el proceso. El gerente de logística deberá considerar las entregas, los stocks y los planes de contingencia ante cualquier conflicto. El gerente de producción deberá tener en cuenta los modelos que están siendo producidos y los posibles impactos de una parada de planta. Por su parte, el gerente de finanzas tendrá una visión más sistémica en cuanto a costos y presupuestación de la negociación;

- ✓ Conocer el “clima” interno de la Empresa, sabiendo cuales son las expectativas de los trabajadores;
- ✓ Conocer el “clima” externo de la Empresa: sindicato, partidos políticos, otras empresas de la Cámara del Vidrio;
- ✓ Plan de acción a desarrollar;
- ✓ Presupuestos;
- ✓ Planes de contingencia ante los diferentes escenarios.

4.2- Durante el proceso de negociación:

- ✓ Tener en cuenta las competencias clave para llevar adelante reuniones eficientes (pensamiento conceptual y estratégico, negociación, tolerancia a la frustración);
- ✓ Costeo del pedido de la comisión interna;
- ✓ Modelo de Negociación 3D;
- ✓ Modelo de Negociación de Fisher y Ury;
- ✓ Considerar los seis hábitos de los negociadores eficientes;
- ✓ La mesa chica;
- ✓ Planes de contingencia.

4.3- Al finalizar la negociación:

- ✓ Cuantificar los resultados de la negociación;
- ✓ Mantener la relación con las otras partes;
- ✓ Aprender del proceso.

Al momento de preparar el proceso de negociación, es fundamental que el gerente de recursos humanos/ relaciones laborales de la empresa no este solo. Rodearse de colegas gerentes de distintas áreas ayudará a que se tenga una visión integral del proceso y también facilitará el proceso de toma de decisiones, entendiendo que la negociación colectiva no debe ser responsabilidad única y exclusiva de quien se sienta en la mesa de negociación sino que debe constituir un proyecto de intercambio y diálogo con el resto de las gerencias.

5- Análisis del entorno interno y externo de la Empresa.

Durante las jornadas que preceden a la negociación colectiva, existe un “clima” especial tanto dentro como fuera de la compañía, el cual debe ser tenido en cuenta ya que ese clima está lleno de expectativas que colocan presión a quienes negocian. Existen grupos cuyo interés en el resultado de la negociación harán que la misma pueda tomar diversos caminos que pueden ser diferentes a aquellos pensados en un primer momento.

Por otra parte, las variables económicas también pesan en este proceso, siendo el índice de inflación la variable más relevante.

6- Plan de acción a ser ejecutado.

Aun antes de sentarse alrededor de la mesa táctica debe ser configurado el plan de acción que actuará como una guía o mapa del camino que deberá recorrerse en la negociación. Debe tenerse en cuenta, por cierto, que dicho

plan no es inflexible, por el contrario, debe ser sumamente moldeable a las situaciones que se vayan sucediendo, recordando siempre que la negociación tiene una fecha de comienzo determinada pero no una fecha de finalización escrita de antemano.

7- Presupuestación del proceso.

La negociación a llevarse a cabo junto con las posibles alternativas que sirvan para crear valor dentro de la misma debe estar cuantificada y aprobada antes de comenzar. Muy difícilmente podamos crear y distribuir valor durante todo el proceso sino sabemos con que dinero contamos para hacerlo. A su vez, se debe considerar que una mala decisión tomada durante las negociaciones, la mala medición del clima interno/ externo o el advenimiento de un conflicto pueden hacer que el presupuesto quede obsoleto en cualquier momento.

8- Planes de contingencia.

La pregunta ¿qué pasaría si.....? debe estar presente en el planeamiento previo de la negociación. Es fundamental, por lo tanto, simular escenarios de actuación para no cometer errores y no generar estragos en la organización por causa de una mala planificación. Algunas de las preguntas clave que deben ser tenidas en cuenta son (¿qué pasa si....):

- 1) La comisión interna no tiene intenciones de llegar a un acuerdo?,
- 2) Estalla un conflicto?,
- 3) No hay stock suficiente para proveer a las líneas de montaje de las terminales automotrices?,
- 4) Grupos de izquierda bloquean las entradas/ salidas de la empresa?,
- 5) Solo puedo negociar salarios sobre la pauta cerrada por el sindicato a nivel nacional?,
- 6) En una asamblea votan la opción de llegar a parar la planta?
- 7) Etc.

Cada una de estas preguntas debe contar con una respuesta que debe ser alineada con la Casa Central para establecer planes de acción en cada uno de esos escenarios.

Es recomendable que apenas comienza el proceso de negociación se dediquen unos momentos a establecer pautas básicas “de convivencia” que deberán regir durante dicho proceso. Debe quedar en claro cuales son los temas que no serán discutidos durante las reuniones para, de esta manera, no generar expectativas falsas a la otra parte. También es importante destacar la necesidad de presentar el contexto y escenario económico que hay de base para las negociaciones para que la parte sindical comprenda también que las necesidades de los operadores deben estar alineadas con las posibilidades con las que cuenta la empresa para actuar.

9- Competencias clave para negociar

La persona encargada de llevar adelante el proceso de negociación junto con el sindicato y la comisión interna deberá tener en su haber ciertas competencias que son claves para poder actuar de una manera eficiente durante todo el proceso. Ya hemos explorado cuales deben ser las competencias esenciales con las cuales debe contar un negociador más arriba en este mismo capítulo.

10- Costeo del pedido de la comisión interna/ sindicato

Es aconsejable, una vez recibido el pliego de pedidos de la comisión interna/ sindicato, costear dicho pedido y también descartar aquellas opciones que se saben de antemano no podrán ser satisfechas. Es fundamental contar con un claro costeo de la propuesta presentada para trabajar luego en una contrapropuesta que busque satisfacer a las partes que están presentes en el proceso.

11- Modelo de negociación de Tres Dimensiones³²

Más allá de las clásicas técnicas de negociación que se conocen en todos lados, surge una que va más allá de los conceptos ya conocidos (y sumamente útiles que luego mencionaré) para adentrarse en la previa del proceso que permite diseñar la negociación de acuerdo a nuestras propias necesidades e intereses a ser satisfechos.

Este modelo de negociación se basa en describir las tres dimensiones que intervienen en el proceso, siendo las primeras dos “clásicas” y la tercera dimensión es la que hace novedoso a este modelo.

- a) **Primera dimensión “Tácticas”**: para conseguir el “sí” tan buscado en los procesos de negociación, existen barreras que deben ser quebradas. En la negociación de una sola dimensión, esa estrategia se centrará en las tácticas que se pondrán en juego en el mismo proceso. Las barreras más comunes incluyen: desconfianza entre las partes, poca y mala comunicación, conductas desmedidas para llegar al objetivo, etc. Las tácticas que superaran estas barreras son: PNL (programación neurolinguística para poder interpretar la comunicación no verbal), adaptar el propio estilo de negociación de acuerdo a la situación, escucha activa, adaptarse culturalmente al interlocutor, etc.
- b) **Segunda dimensión “Diseño del acuerdo”**: cuando el acuerdo no agrega demasiado valor a las dos, o más, partes los negociadores recurrirán a métodos monetarios o no monetarios capaces de crear valor en un acuerdo que satisfaga a todas las partes involucradas, siempre más allá del corto plazo.

³² Lax, D. & Sebenius, J. (2006). 3-D Negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals. Boston. Harvard Business School Press.

- c) **Tercera dimensión “set up de la negociación”:** más allá de las dimensiones interpersonales (tácticas) y del diseño del acuerdo en si, hay una dimensión infravalorada por los negociadores que se asocia más con la previa a sentarse en una mesa táctica de negociaciones donde debe ser definido el alcance y la secuencia que debe seguir el proceso de negociación para que el mismo sea lo más favorable posible a nuestras necesidades e intereses. Lo que esta dimensión tratará de subsanar es la posibilidad de negociar con un interlocutor que no es el correcto, negociar temas que no son los correctos, en un tiempo que no es correcto y en la secuencia incorrecta.

Como puede apreciarse, en la mayoría de los casos esta tercera dimensión no es tenida en cuenta ya que se pierde mucho tiempo en las discusiones tácticas y tratando de construir un acuerdo, a veces de forma apurada sin considerar si eso es lo que esta necesitando la empresa.

Hoy en día es necesario tener en cuenta este modelo de negociaciones, claramente las tácticas y la construcción de acuerdos son necesarios, pero los mismos no son suficientes. La tercera dimensión presenta gran potencial ya que permite explorar la MAAN de cada parte ya que esta es solo el umbral que debe ser superado en cualquier negociación.

En Pilkington, u otra empresa, es fundamental ejecutar este tipo de modelo de negociación ya que permitirá determinar el alcance y secuencia de cómo se llevará a cabo el proceso que al final generará un acuerdo eficiente y a largo plazo capaz de satisfacer a todas las partes involucradas.

12- Modelo de negociación de Fisher y Ury³³

Este modelo de negociación es que el que todo negociador debe conocer y de según mi opinión, deberá ser complementado con el Modelo de Negociación 3D visto anteriormente.

El modelo de negociación abarca los siguientes puntos:

- 1) **Separar a las personas del problema:** es frecuente que una de las parte tenga ya una visión previa de la otra parte y que eso constituya una “demonización” de la otra parte. Con esto, pasamos por alto que estamos tratando con personas que también tienen valores, creencias y formas distintas de abordar los problemas. A lo largo del libro, se hace hincapié en separar a la persona del problema que debe ser tratado con el doble objetivo de llegar a un acuerdo duradero preservando la relación entre las partes.
- 2) **Concentrarse en los intereses y no en las posiciones:** un negociador eficiente debe ser capaz de separar las posiciones (querer alguna cosa) de los intereses (para que quiero esa cosa). Es un ejercicio que lleva tiempo, pero una vez que las partes comiencen a trabajar sobre los intereses y no sobre las posiciones (aquello que cada uno quiere) el acuerdo será alcanzado de forma más eficiente y rápida.
- 3) **Generar alternativas que beneficien a todas las partes:** en toda negociación lo primero que debe suceder es la generación de alternativas que satisfagan los intereses de todas las partes y luego decidir que es mejor para cada una de ellas. Ejecutar el camino inverso es trabajar sobre las posiciones de las personas y no sobre los intereses.
- 4) Insistir en que los criterios utilizados sean objetivos: las decisiones no deben ser basadas en las actitudes de las partes para introducir presión

³³ Fisher, R. & Ury, W. (2011). Getting to yes. Negotiating agreement without giving in. New York. Penguin Books.

en el proceso, sino en la objetividad de sus pedidos. Un negociador deberá ser abierto a las razones presentadas por la otra parte pero cerrado a sus amenazas.

La utilización del modelo de Fisher y Ury es la base para la actuación de un negociador eficiente. Esa base debe ser complementada con la tercera dimensión discutida en el punto 10.

13- Implementar los seis hábitos de los negociadores eficientes³⁴

Aún conociendo mucho sobre teorías de negociación, los negociadores más experimentados pueden caer errores comunes. Para evitar este tipo de hábitos lo mejor es permanecer enfocado en los problemas que deben ser resueltos en la negociación. Sin embargo, existen seis errores que se cometen durante las negociaciones que son necesarios evitar:

- I. **Primer error: No hacer caso al problema de la otra parte:** para llegar a resolver un problema propio, es necesario entender el problema que tiene la otra parte en la negociación que está siendo llevada a cabo. Para ello es necesario generar empatía y comprender el problema desde la perspectiva del otro;
- II. **Segundo error: Permitir que el tema del precio pase por encima a los otros intereses:** en este caso, precio es el término genérico para todo lo que sea “monetario”. El autor utiliza una metáfora llamando “anti Midas” a quien centra su atención solo en el precio durante las negociaciones. Si bien este es un tema importante, rara vez es el único. Los negociadores eficientes reconocen que los asuntos económicos no son “todo” en la negociación, centran su atención en cuatro factores fundamentales:

³⁴ Sebenius, J. (2001). Six habits of merely effective negotiators. Retrieved from: <http://www.dii.uchile.cl/~eolquin/G%20del%20C/docs/Negociacion/6%20habitos.pdf>. Consultado el 7 de febrero de 2016

- ✓ La relación: los negociadores con poca experiencia no valoran la importancia de establecer buenas relaciones de trabajo con las otras partes, poniendo las relaciones en peligro por medio de tácticas extremadamente duras o por simple negligencia;
- ✓ El contrato social: negociar un contrato social positivo es una manera de reforzar el contrato económico;
- ✓ El proceso: a veces las partes que intervienen en la negociación se olvidan que el proceso de negociar es tan importante como el contenido del mismo. Frecuentemente, se llega a resultados a largo plazo cuando las partes perciben el proceso como personal, honrado, respetuoso y justo;
- ✓ El interés total de los jugadores: la negociación debe centrarse a satisfacer el intereses de todas las partes y no de cada una en particular.

III. **Tercer error: Permitir que las posiciones expulsen a los intereses:** esto ya fue expuesto en el apartado anterior. Las posiciones son solo la punta del iceberg de los intereses que subyacen.

IV. **Cuarto error:** Insistir en la búsqueda de una base común: muchas veces la creación de valor durante las negociaciones surge de las diferencias existentes entre las partes y no de una base común. Mientras que una base común ayuda, son las diferencias las que crean acuerdos duraderos. Aquellos negociadores que no buscan activamente diferencias para satisfacer rara vez las encuentran.

V. **Quinto error: Infravalorar los MAAN:** cada acuerdo debe ser capaz de superar el MAAN de cada parte. Por ello es muy importante no solo conocer y evaluar el propio MAAN, sino también conocer el MAAN de la otra parte.

- VI. **Sexto error: tener una visión sesgada:** un negociador eficaz debe ser capaz de resolver problemas de negociación a través de la comprensión de los intereses de ambas partes, los MAANs, las evaluaciones, acciones, etc. A veces, depender de la propia versión de los hechos es una no de los errores más comunes que se producen en el proceso de negociación.

Aquello que un negociador eficiente debe hacer es centrar su atención en el conjunto de intereses de todas las partes involucradas, más que estar estancado en los aspectos económicos y en las posiciones. Se debe mirar más allá de los puntos en común a fin de trabajar en las diferencias que generarán valor en el acuerdo.

Los negociadores eficientes no solamente juegan el juego tal como se presenta en la mesa táctica de negociaciones sino que además son capaces de descomponerlo fuera de la mesa con el objetivo de maximizar las probabilidades de obtención de los mejores resultados posibles.

14. La mesa chica

Dentro de la mesa “grande” de negociación uno debe ser capaz de identificar “al negociador/ es” de la otra parte. Es decir, aquella persona que detenta el rol de líder y que es quien toma las decisiones que permitirán arribar a un acuerdo posterior. Los acuerdos previos, mediante alianzas, que se lleve a cabo con esa persona permitirán destrabar cualquier situación de tensión que pueda darse finalizando el proceso de negociación.

Una vez llegado a un acuerdo hay que dar un tiempo a que la comisión interna “baje a planta” y comunique el resultado del mismo. Sin embargo, hay que estar preparado ante posibles eventualidades de este proceso de comunicación y hacerse previamente la pregunta: ¿qué pasa si los operarios no aceptan este acuerdo?. Es una probabilidad que no debe minimizarse ya que el riesgo de no aceptación existe y debe ser evaluado por el negociador.

15. Cuantificar los resultados de la negociación

Una vez aceptado el acuerdo por todas las partes intervinientes, conviene cuantificar el costo total empresa de lo que fue esa negociación y compararlo con aquello que había sido presupuestado. Los resultados generarán reflexiones sobre aquello que pudo ser evitado y aquello que debería haber sido aun mas dialogado para crear mayor valor en el acuerdo cerrado.

16. Preservar la relación

Cuando se termina un proceso de negociación, realmente el mismo no se extingue del todo, es decir: prevalece la relación entre las partes. Es fundamental y muchas veces es ignorado: que la negociación haya finalizado en acuerdo no significa que debemos olvidarnos de las otras personas que intervinieron en el proceso y abusar de ellas porque seguramente en un futuro no muy lejano otra vez las encontraremos sentadas alrededor de la mesa para negociar otros temas. Por lo cual, es fundamental preservar esa relación a lo largo del tiempo.

17. Aprendizajes

Una vez finalizado el proceso, como negociador de los intereses de la empresa uno debe ser capaz de hacer un ejercicio de retrospección y reflexión que conteste dos preguntas:

- 1) ¿Qué cosas podría haber hecho mejor?
- 2) ¿Qué cosas haré diferente en la próxima negociación?

Contestar estas dos preguntas nos ayudarán a llegar mejor preparados a las otras negociaciones que habrá en un futuro.

Lo que debemos aprender es aquello que no debe ocurrir en una negociación, a saber³⁵:

- a) Tener una preparación inadecuada: prepararse de una manera adecuada asegura el éxito de la negociación, aun en momentos donde la tensión aumente;
- b) Olvidarse del principio GANAR- GANAR: al final del proceso, cada parte debe percibir que ganó algo durante ese proceso;
- c) Utilizar un comportamiento de intimidación: cuanto más ruda es la táctica utilizada, mayor resistencia opondrá la otra parte. La persuasión debe primar en el proceso de negociación;
- d) Ser impaciente: jamás precipitar las cosas;
- e) Actuar con sangre fría: las emociones negativas impiden la cooperación y la posibilidad de encontrar soluciones;
- f) Hablar demasiado y escuchar poco: una escucha activa genera cooperación y comprensión de la otra parte;
- g) Disputar en lugar de influenciar: los puntos de vista se defienden explicando las razones que los generan no a través del enfrentamiento;

³⁵ Zegarra, V. (2010). Negociación y manejo de conflictos. Retrieved from: <http://manuelgross.blogoo.com/las-tecnicas-de-negociacion-y-manejo-de-conflictos-de-fisher-y-ury>. Consultado el 13 de marzo de 2016

- h) No tener en cuenta el conflicto: dado que el conflicto es el ADN del proceso de negociación, hay que aprender a aceptarlo y resolverlo.

18. Aprendizajes de las últimas negociaciones realizadas en Pilkington

Las últimas negociaciones llevadas a cabo dentro de la empresa fueron una gran fuente de aprendizaje. Los principales aprendizajes han sido:

1. Siempre tener presentes los intereses de la otra parte, no focalizarse en las posiciones ni tomar en forma personal aquellas palabras que surjan de emociones negativas;
2. Ser sumamente paciente, templar el carácter y no victimizarse;
3. Conocer al detalle la Ley de Contratos de Trabajos y los Convenios Colectivos de Trabajo (Nacional y Convenio Empresa);
4. Tener presentes las negociaciones pasadas;
5. Preparar criterios objetivos a ser presentados en la mesa táctica de negociación (estado actual económico financiero de la empresa, pronóstico de ventas de autos, etc.);
6. Involucrar a más gerentes en el proceso de negociación. Es fundamental la presencia de los gerentes: financiero, de producción y de logística;
7. Presentar evidencias de lo que se presenta como criterio objetivo a la otra parte;
8. La preparación previa es fundamental. Una negociación nunca se va a agotar en la primera reunión, sino que será necesaria una gran inversión de tiempo y energías para el desarrollo de la misma;
9. Contar con un Budget aprobado para desarrollar el proceso y tener siempre algo más presupuestado en caso de contingencias inesperadas;
10. Saber cuál es el costo diario de tener una planta parada y de no realizar entrega a los clientes que a su vez producirán paradas en las líneas de montaje de autos;
11. Siempre contar con planes de contingencia;

12. Conocer la dinámica de los partidos de izquierda, en base a como se han desempeñado a lo largo de la historia y como han actuado en otras empresas;
13. Entender cuál es el rol del sindicato, más allá de la defensa de los trabajadores ellos cumplen un rol fundamentalmente político;
14. Es fundamental conocer el rol de las alianzas y coaliciones dentro del proceso de negociación;
15. Entender que una huelga es negativa para la empresa y también para los trabajadores. Nadie sale ganando después de esa situación;
16. Se debe conocer el precio de reserva y tener presente la MAAN;
17. Secuenciar correctamente las reuniones, involucrando a la gente adecuada;
18. Priorizar cuáles son los aspectos estratégicos para la empresa y también para las otras partes;
19. Calendarizar las reuniones a ser llevadas a cabo, sus inputs y sus outputs;
20. Siempre mantener fluida la comunicación entre todas las partes;
21. Hacer mediciones constantes del “clima” interno y externo;
22. Simular la mayor cantidad de escenarios posibles;
23. Nunca olvidar que, independientemente del resultado alcanzado en el proceso, la relación debe ser preservada.

CONCLUSIONES

Este trabajo partió con una premisa de realizar una investigación sobre las negociaciones colectivas multiparte dentro de una organización de la industria del vidrio- autopartista que tiene la particularidad de contar con un convenio colectivo de empresa, tres comisiones internas de las cuales una está separada del sindicato y está fuertemente alineada con las ideas políticas de izquierda del Nuevo MAS.

Al entrar en un proceso de negociación, y teniendo en cuenta el conflicto que vivió la empresa en el año 2009, el clima interno comienza a mutar y las expectativas de todas las partes cobran vida. Preguntas surgen a lo largo de todo el recorrido de la negociación, en especial aquella relacionada con el mantenimiento de la paz social dentro de la organización ya que Pilkington está inserta en una industria basada en la confianza: somos proveedores de vidrio para el montaje de los autos en las líneas de producción de la industria automotriz, no ser confiables significa no entregar las piezas a tiempos y parar otras empresas por cuestiones internas de Pilkington.

Resulta fundamental que el negociador siempre tenga en mente este concepto de la confianza, y no se pierda en las emociones que van a surgir en el proceso. Es muy importante templar el carácter, desarrollar mucha paciencia y siempre trabajar sobre los intereses que subyacen a las posiciones que se ven en la mesa de negociación.

Existen temas básicos que deben manejarse a la perfección, siendo el marco legal el principal. Ser experto en este apartado no significa que la negociación deba ser desarrollada solo por el gerente de recursos humanos/ relaciones laborales, sino que se deberá conformar un equipo multidisciplinario que formara parte del proceso de toma de decisiones.

Relacionarse con la comisión interna y con los sindicatos es una tarea ardua, donde están en juego muchas variables que no son explícitas. Cuanto mejor se conozca a la otra parte, mucho mejor y esto será garantía de un acuerdo

duradero y eficiente. A su vez, es conveniente saber “leer” las reglas de juego que se dan en la mesa táctica de negociaciones al ser capaz de detectar posibles alianzas y coaliciones.

Después de todo este desarrollo, se concluye que es posible crear un mecanismo de negociación con una comisión interna de izquierda evitando el conflicto, con lo cual queda confirmada la hipótesis de este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS/ ARTÍCULOS

- ✓ De Diego, J.(2002). Manual del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Buenos Aires: Abeledo Perrot
- ✓ Gernigon B., Odero A. y Guido, H. (2000). La Negociación Colectiva: normas de la OIT y principios de los órganos de control. Ginebra. OIT
- ✓ Fernández Madrid, J. y Caubet, A. (2011). Leyes fundamentales del Trabajo: sus reglamentos y anotaciones complementarias. Buenos Aires. La Ley.
- ✓ Cruces, J. (2016). Encuesta de Expectativas de inflación. Centro de Investigación en Finanzas, Universidad Torcuato Di Tella.
- ✓ Informe de comercio exterior de autos y autopartes (2016). ABCECB, Marzo
- ✓ Lax, D. & Sebenius, J. (1986). The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain. New York. The Free Press.
- ✓ Stone, D. (1994). On listening. *Lecturer on Law at Harvard Law School*.
- ✓ Malhotra, D. & Bazerman, M. (2008). Negotiation Genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond. New York. Bantam Dell (Ed).
- ✓ Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2011). Getting to yes; Negotiating agreement without giving in. New York. Penguin Books (Ed).
- ✓ Fisher, R. & Shapiro, D. (2005). Beyond Reason: Using Emotions as you Negotiate. New York. Penguin Group (Ed).
- ✓ Rosenberg, M. (2006). Comunicación no violenta, un lenguaje de vida. Buenos Aires. Gran Aldea Ediciones.
- ✓ Mnooking, R. Peppet, S y Tulumello, A. (2009). Resolver conflictos y alcanzar acuerdos, Como plantear la negociación para generar beneficios. España. Gedisa Ediciones.

- ✓ Thompson, L. (2004). The mind and heart of the negotiator. New York. Prentice Hall (Ed).
- ✓ Soler, R. (2014). Mapeo de Conflictos- Técnica para la exploración de los conflictos. Barcelona. Gedisa Ediciones.
- ✓ Alles, M. (2012). Diccionario de Competencias la trilogía: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas. Buenos Aires. Gránica.
- ✓ Entelman, R. (2009). Teoría de Conflictos, hacia un nuevo paradigma. España. Gedisa Ediciones.
- ✓ Bohm, D. (1997). Sobre el Diálogo. España. Kairos Ediciones.
- ✓ Lax, D. & Sebenius, J. (2006). 3-D Negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals. Boston. Harvard Business School Press (Ed).
- ✓ Watkins, M. (2006). Shaping the game, the new leader's guide to effective negotiating. Boston. Harvard Business School Press (Ed).

INTERNET

- ✓ Sebenius, J. (2001). Six habits of merely effective negotiators. Retrieved from:
<http://www.dii.uchile.cl/~eolquin/G%20del%20C/docs/Negociacion/6%20habitos.pdf>. Consultado el 7 de febrero de 2016
- ✓ Zegarra, V. (2010). Negociación y manejo de conflictos. Retrieved from:
<http://manuelgross.bligoo.com/las-tecnicas-de-negociacion-y-manejo-de-conflictos-de-fisher-y-ury>. Consultado el 13 de marzo de 2016
- ✓ Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones_presidenciales_de_Argentina_de_2015. Consultado el 9 de febrero de 2016
- ✓ Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Mauricio_Macri. Consultado el 9 de febrero de 2016
- ✓ Jueguen, F. (2015, Julio 2015). Creció la pobreza en Argentina y afecta a 11 millones de personas. La Nación.
<http://www.lanacion.com.ar/1810504-crecio-la-pobreza-en-la-argentina->

- [y-afecta-a-11-millones-de-personas](#). Consultado el 9 de marzo de 2016
- ✓ Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Sindicatos_de_Argentina. Consultado el 13 de marzo de 2016
 - ✓ Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Conflictividad_laboral. Consultado el 13 de marzo de 2016
 - ✓ Vibromancia.com. <https://vibromancia.com/la-escalera-de-la-inferencia-una-herramienta-para-el-dialogo-2/>. Consultado el 8 de febrero de 2016