

# NEGOCIACIÓN LABORAL

Edición 2024

Claudio  
Moreno  
Pablo Asprea



**NEGOCIACIÓN**

CONFLICTO

**PODER**

# QUÉ ES NEGOCIACIÓN

- “Proceso en el cuál dos o más partes intercambian bienes y servicios en defensa de sus intereses” *J. A. Wall*
- “Proceso de toma de decisiones que se sustenta en el intercambio” *Kennedy*
- “Intento de dos o más partes de encontrar un modo de acción conjunta que parecerá a ambas mejor que otras opciones” *David Lax y James Sebenius*
- “La comunicación de idas y vueltas que aspira a alcanzar un acuerdo cuando diferentes partes tienen intereses parcialmente contrapuestos y otros parcialmente compartidos” *Fisher y Ury*

# NEGOCIACIÓN

- La negociación responde a un enfoque interdisciplinario, quienes la estudian buscan desarrollar dispositivos para resolver problemas en la toma de decisiones, los procesos de intercambio, el ejercicio del poder y las relaciones interdependientes.
- **Habilidades:** persuadir, construir objetos de negociación, utilizar métodos, relaciones interpersonales e intrapersonales (*conocer y conocerse - reconocer y reconocerse*).

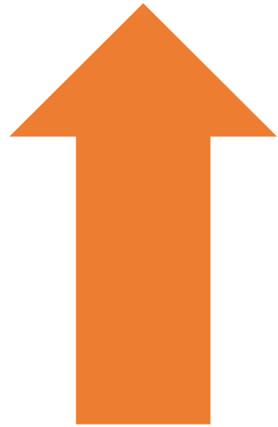
# QUÉ ES NEGOCIACIÓN

- Negociamos con otras personas, grupos, organizaciones
- Suele plantearse en situaciones asimétricas
- Se trabaja en forma iterativa (por aproximaciones sucesivas)
- La negociación es tanto extrínseca como intrínseca
- Cada actor debe evaluar sus aspiraciones
- Conciencia y autoconciencia – Conocer y conocerse

# LA NEGOCIACIÓN ES UN PROCESO...

- ...en el que las partes detectan y abordan conflictos, se investigan oportunidades, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y situaciones objetivas y concretas, y se obtienen beneficios imposibles de obtener en forma individual.
- ...es una decisión que se tomará en un contexto de alto riesgo, negociar requiere reunir información y generar credibilidad. Se apoya en el pensamiento estratégico y en la búsqueda de resultados, potencialmente permitiría ganar si perjudicar al otro. (Alstchul, 2003)

# PIRÁMIDE PIN



**MANIFIESTO**

## POSICIONES

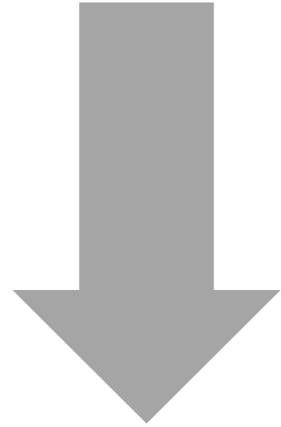
Afirmaciones

¿Qué?

Lo que las personas dicen que quieren

- Argumentos
- Regateo

Comportamientos observables.



**LATENTE**

## INTERESES

Deseos

¿para qué?

Lo que las personas quieren

- Deseos
- Motivaciones
- Objetivos

Deseos, objetivos subyacentes.

## NECESIDADES

# PIRÁMIDE DE NECESIDADES

**RECONOCIMIENTO**

Reconocimiento	Influencia
Beneficio	Posición en el mercado
Poder personal	Reputación

**FILIACIÓN**

Familia	Asociaciones
Amigos	Cámaras
Grupos	Sectores

**SEGURIDAD**

Empleo	Seguros
Ingresos	Incentivos
Seguridad social	Acceso al crédito

**FÍSIOLÓGICAS**

Alimentación	Continuidad del negocio
Seguridad	Seguridad operacional
Salud	Licencia social

**INDIVIDUAL**

**ORGANIZACIONAL**



## CONSORCIO

Mario alquiló un departamento en el barrio Almagro a su amigo Roberto. Se mudó con su gato y unos pocos muebles que aún no logró ordenar, pasa gran parte de su tiempo en la oficina y en viajes de negocios. En su ausencia, Roberto cuida de la mascota acercándole comida y agua.

A una semana de su mudanza, es convocado para una reunión de consorcio. En el orden del día se plantea la necesidad de adquirir un generador de emergencia para asegurar el suministro eléctrico y de esta forma hacer frente a los intermitentes cortes que se producen durante el verano. Las familias, con niños y ancianos, la pasan muy mal porque se quedan sin agua y sin ascensor cuando se corta la luz.

Inmediatamente, Mario se comunica con Roberto para advertirle que la instalación del generador no es conveniente para él: esta decisión le demandaría una gran inversión e incrementaría los costos de mantenimiento, por otra parte, no siempre el generador arranca cuando el suministro se corta. “Seguramente, la solución que propone el consorcio será un problema más en lugar de una solución”. Le propone que se oponga y que reúna voluntades para que la asamblea no apruebe la instalación.

## VACACIONES

Juliana lleva cuatro largos meses en el trabajo tras su licencia por maternidad. Está muy contenta porque su hermana se ocupa de Mateo mientras ella pasa largas jornadas en la oficina. Está involucrada en un nuevo proyecto muy importante para la empresa.

Se aproximan las vacaciones de verano y está muy ilusionada con poder descansar, Mateo le ha dado mucho trabajo. Ya no recuerda lo que es dormir de un tirón durante la noche.

Alejandro, su jefe, está muy preocupado por los tiempos que demanda el proyecto, no está seguro de que esté listo para marzo, cuando vence el contrato. Decidió interrumpir las vacaciones de todo el equipo, en especial las de Juliana, dado que su rol es clave para lograr los resultados que pretende.

Juliana pide sus ansiadas vacaciones, Alejandro no está dispuesto a otorgárselas.

# LA NEGOCIACIÓN

Basada en principios  
Según Harvard

## PROBLEMA

Separar a las personas de los problemas

## INTERESES

Poner foco en los intereses

No en las posiciones

## MULPLICIDAD

Considerar la multiplicidad de intereses

Proponer opciones de beneficio mutuo

## ESTÁNDARES

Recurrir a estándares que brinden parámetros objetivos

Usar criterios claros

## MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO

Plantearse alternativas y escenarios posibles por si la negociación se complica.

No someterse de forma inadvertida a una opción que resulte peor que la negociación.

# LOS SIETE ELEMENTOS

Relaciones

**GANAR – GANAR**

**INTERESES**

**OPCIONES**

**LEGITIMIDAD**

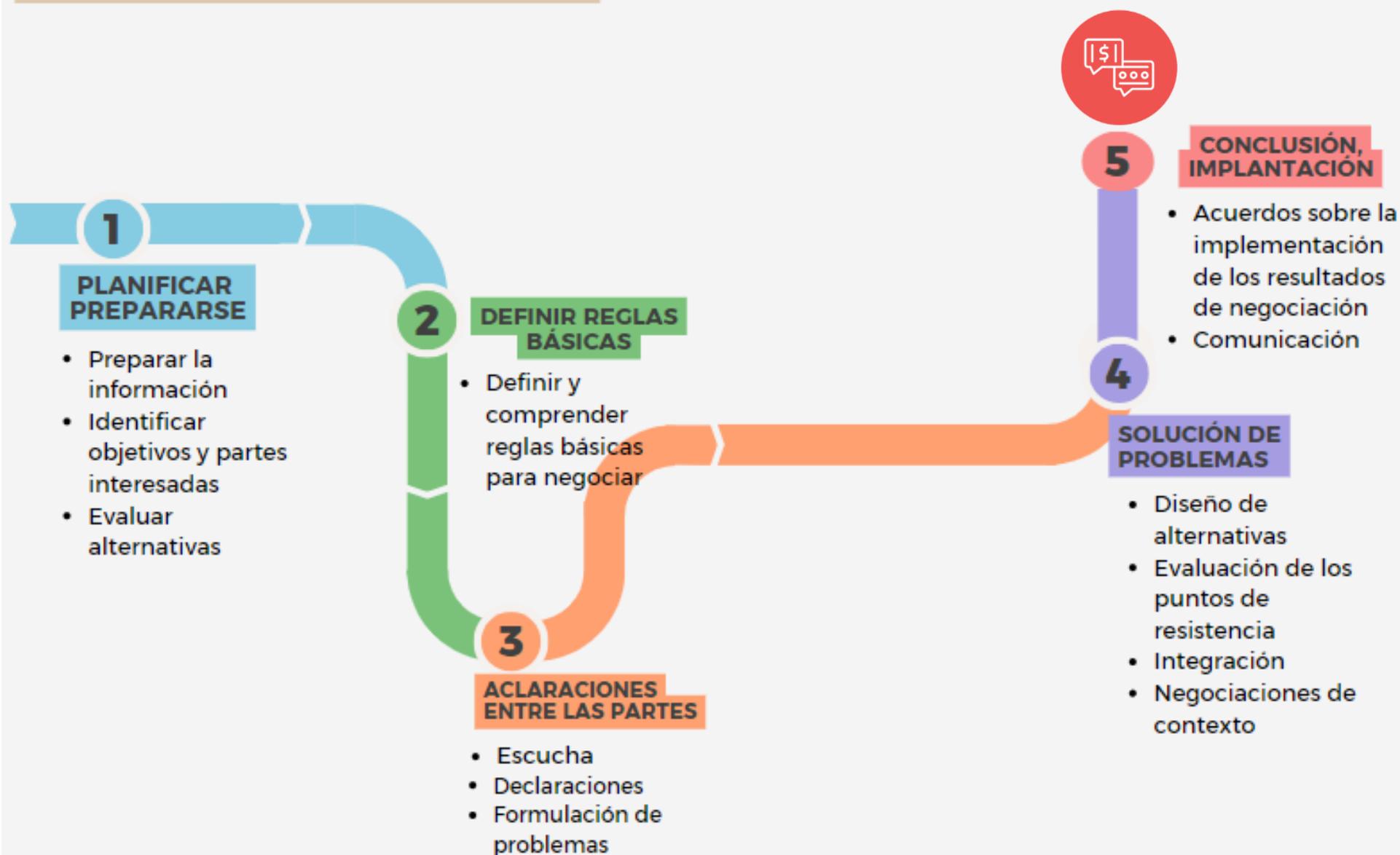
Comunicación

Compromiso

Alternativas

# EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

La negociación es un camino



# EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

1

## PLANIFICAR PREPARARSE

- Preparar la información
- Identificar objetivos y partes interesadas
- Evaluar alternativas

## 1. PLANIFICAR, PREPARARSE

- ¿Cuál es el conflicto? ¿Cuáles son los antecedentes que derivaron en la negociación? ¿Quiénes son las partes interesadas directamente involucradas? ¿Los involucrados en forma indirecta?
- ¿Qué resultados pretende obtener de la negociación? ¿Cuáles son las metas?
- ¿Cuáles son los resultados esperados por la otra parte? ¿Qué demandas espera de ella? ¿Qué intereses pueden gravitar que al momento de negociar no tienen visibilidad?

### Bosquejar la mejor alternativa a un acuerdo negociado

- Claridad sobre el valor mínimo aceptable para alcanzar en un potencial acuerdo
- Posición de poder
- Preparar el marco / ajustar expectativas (normalizar el proceso)

2

## DEFINIR REGLAS BÁSICAS

- Definir y comprender reglas básicas para negociar

## DEFINIR LAS REGLAS BÁSICAS

- ¿Quiénes van a negociar? (representación)
- ¿Dónde? ¿Con qué plazos?
- ¿Qué temas delimitarán las discusiones?

# EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

**3**  
**ACLARACIONES  
ENTRE LAS PARTES**

- Escucha
- Declaraciones
- Formulación de problemas

## ACLARAR, JUSTIFICAR

- Cada parte justifica sus demandas
- Espacio para que cada parte se informe y aprenda sobre la otra
- Oportunidad para poner sobre la mesa información de respaldo

**4**  
**SOLUCIÓN DE  
PROBLEMAS**

- Diseño de alternativas
- Evaluación de los puntos de resistencia
- Integración
- Negociaciones de contexto

## NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- Toma y daca
- Discusión sobre el fondo del asunto
- Ambas partes hacen concesiones

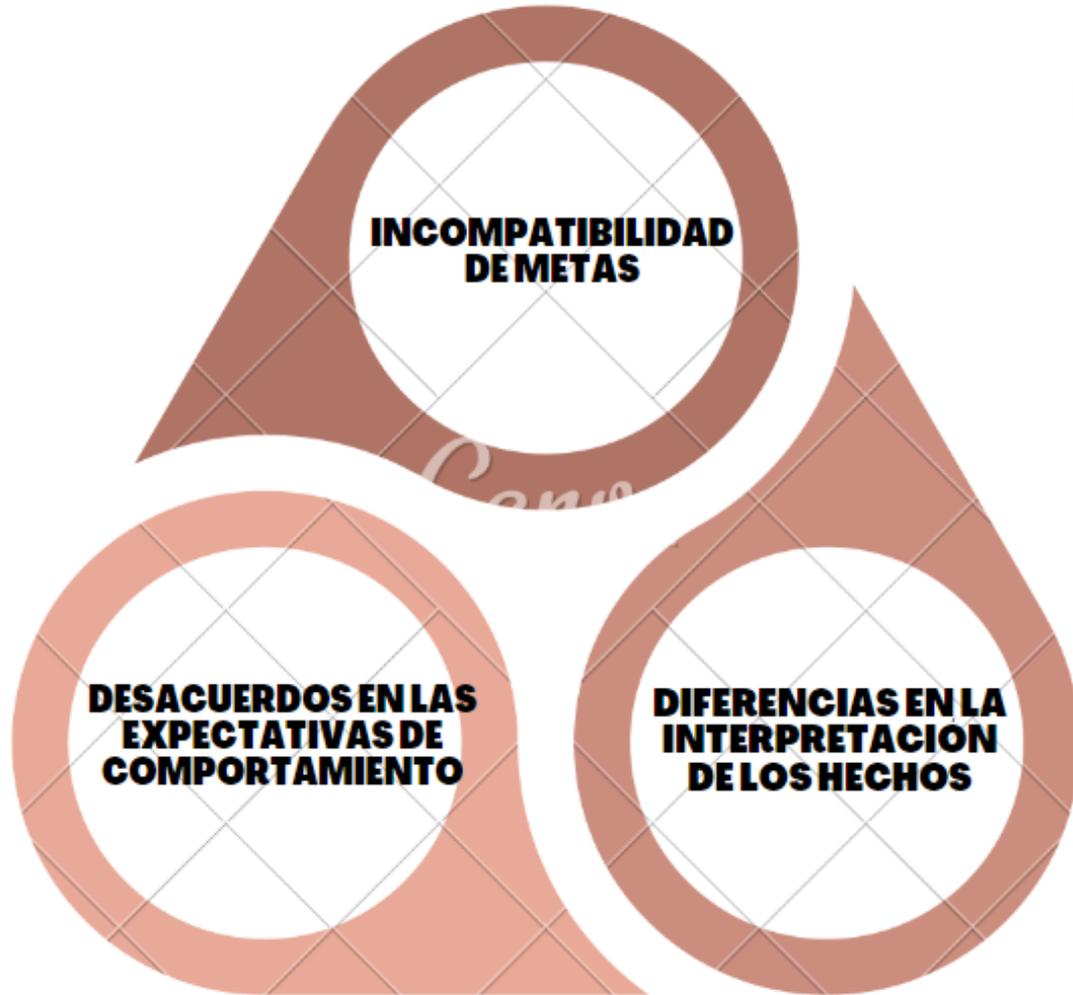
**5**  
**CONCLUSIÓN,  
IMPLANTACIÓN**

- Acuerdos sobre la implementación de los resultados de negociación
- Comunicación

## CONCLUSIÓN E IMPLANTACIÓN

- Formalización del acuerdo
- Desarrollar procedimientos para ponerlo en vigencia
- Acordar la forma de comunicarlo

# CONFLICTO



Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa

## EXTREMOS



Formas sutiles de desacuerdo



Violencia

# Nociones del conflicto

## Tradicional

Postula que todos los conflictos son dañinos y deben ser evitados

## Relaciones humanas

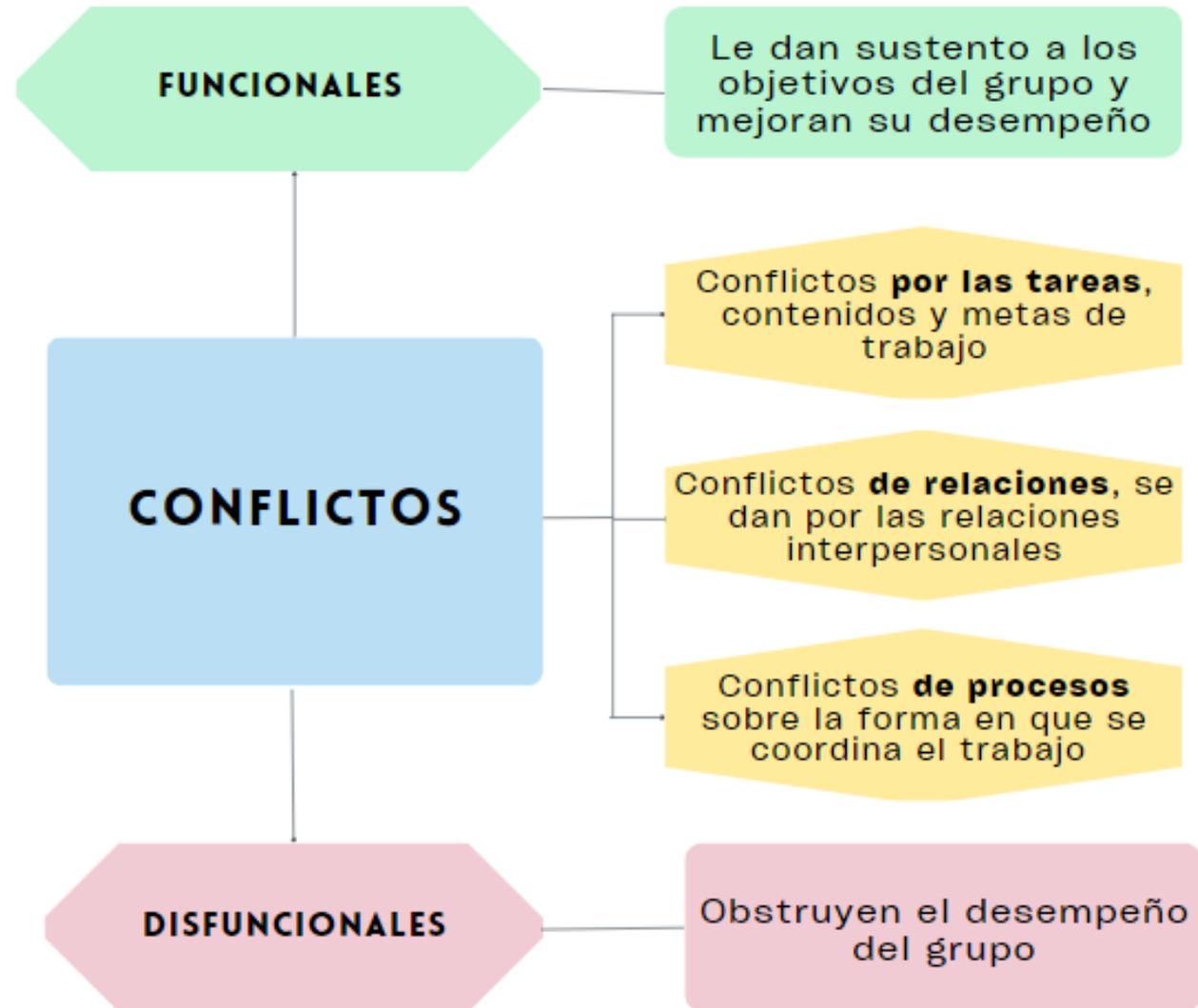
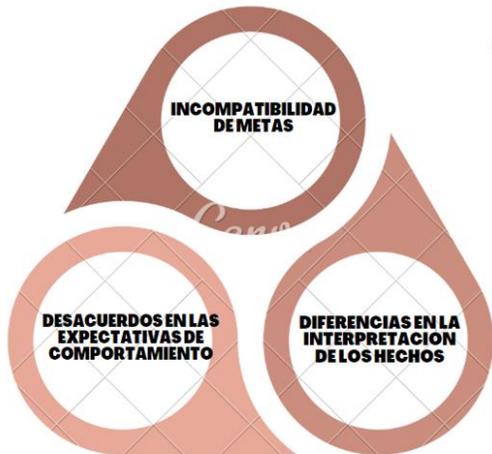
Los conflictos son resultado de la interacción humana, se dan en cualquier grupo y son inevitables. En ocasiones pueden beneficiar el desempeño del grupo.

## Interaccionista

Los conflictos son una fuerza positiva, son necesarios para que un grupo se desempeñe con eficacia; incitan a los líderes a mantener un nivel mínimo y continuo de conflictos, contribuyen a la viabilidad del grupo, a motivar la creatividad y la autocrítica.

# POSICIÓN INTERACCIONISTA

Postula la existencia de conflictos **funcionales** y **disfuncionales**.

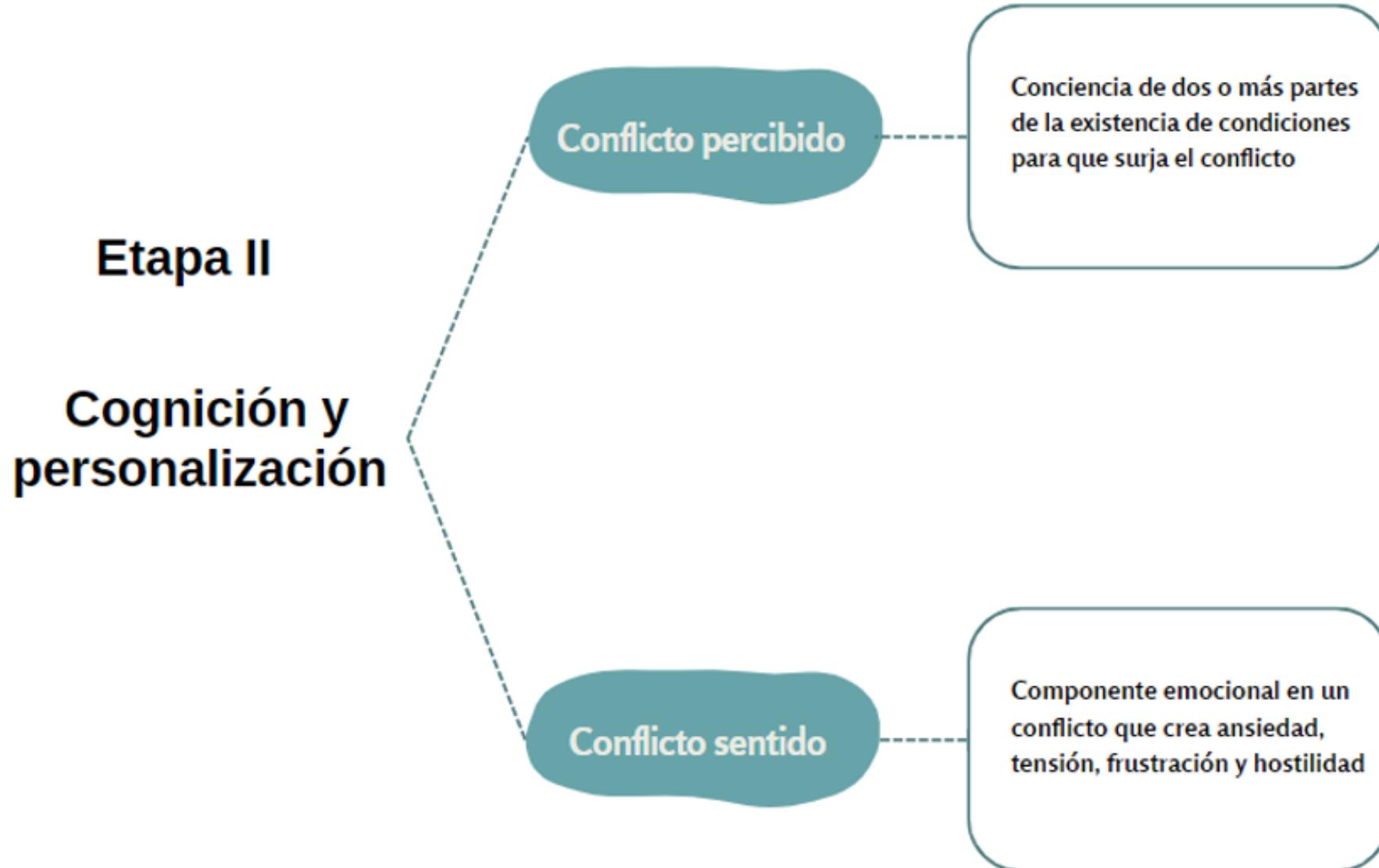


# EL PROCESO DEL CONFLICTO

## Etapa I: oposición o incompatibilidad potencial



# EL PROCESO DEL CONFLICTO

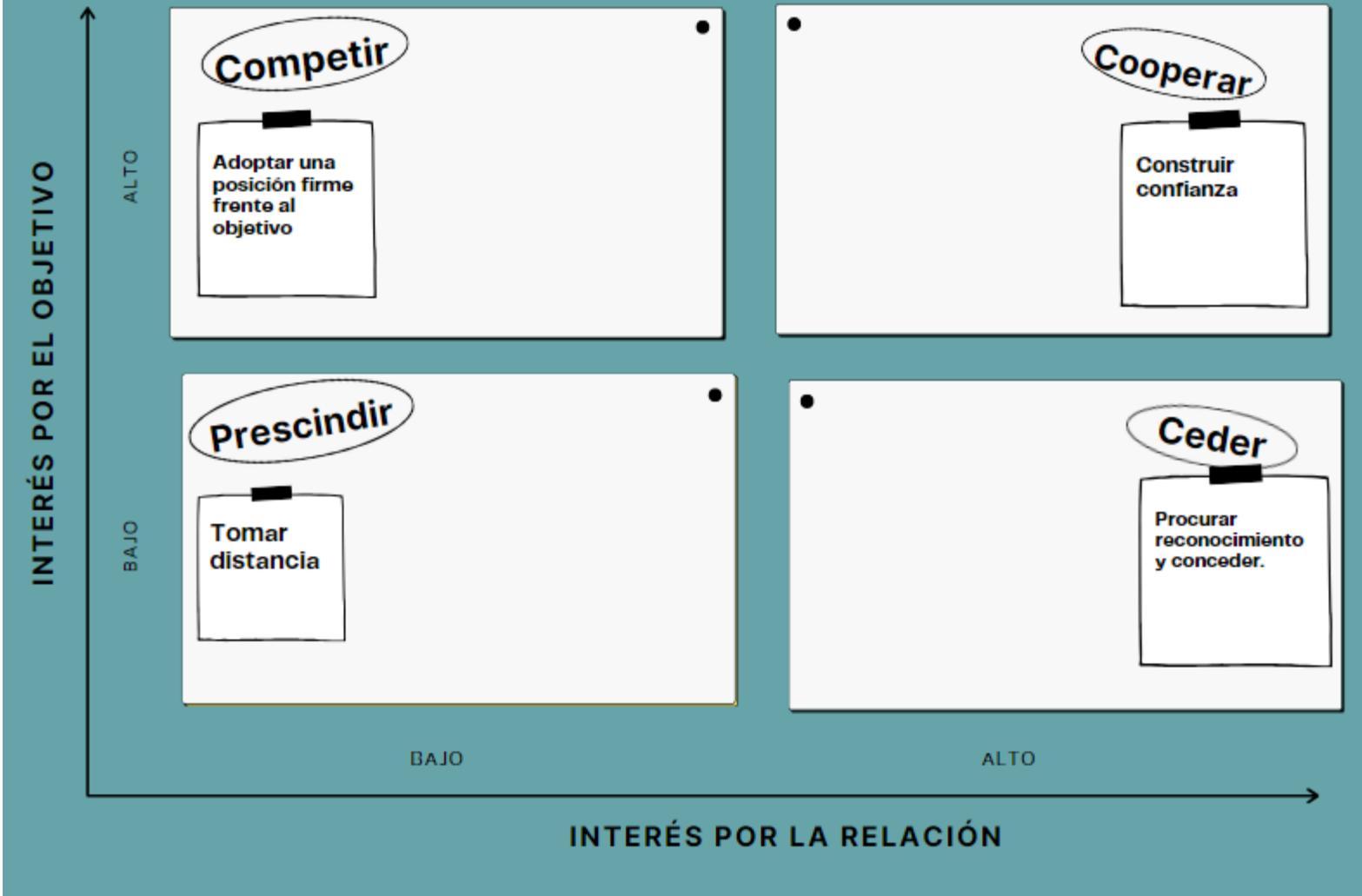


**Interés por  
el objetivo**


**Interés por  
la relación**

# EL PROCESO DEL CONFLICTO

## Etapa III: intenciones



## Etapa IV

Los conflictos se vuelven visibles por las conductas que se observan. Declaraciones, actos, agresiones.

### Reacciones



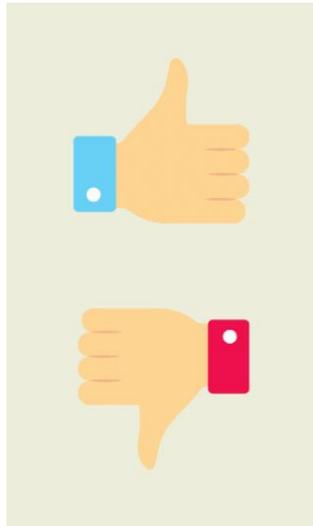
**Conflicto de tareas:**  
*contenido y metas de trabajo.*

**Conflicto de relaciones:**  
*relaciones interpersonales.*

**Conflicto de procesos:**  
*sobre la manera en que se hace el trabajo.*

## Etapa V

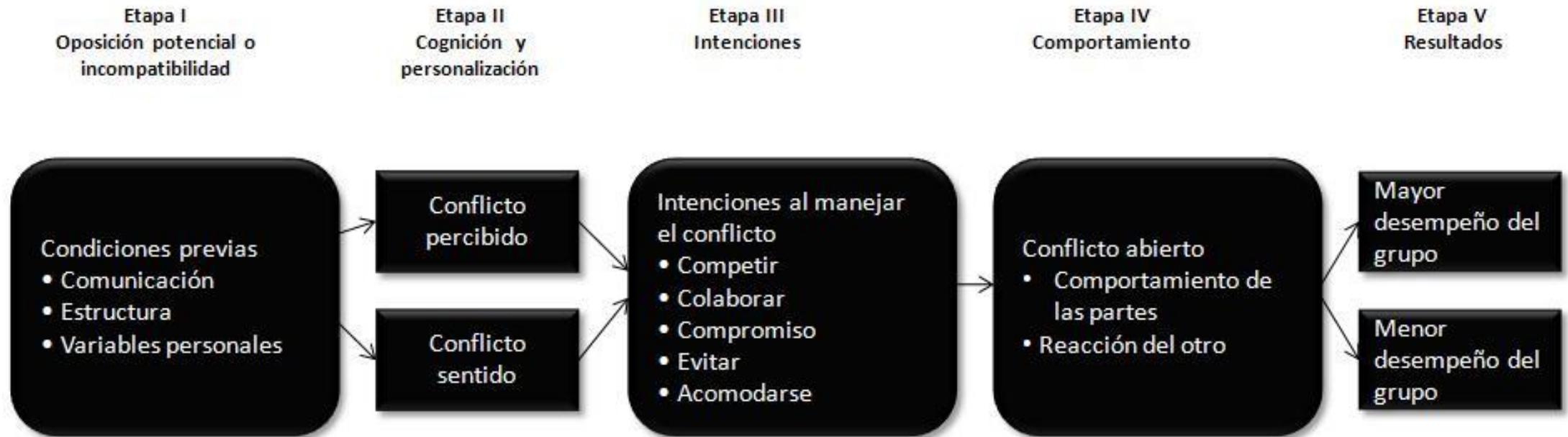
### Resultados



✓ **Funcionales:** mejora del desempeño grupal

✓ **Disfuncionales:** Obstruye el desempeño grupal

# RESUMEN



# EL PODER: dos nociones

- Capacidad de un sujeto de influir en la conducta de otro/s de modo que actúe/n de acuerdo con su voluntad.
- El poder no requiere que haya compatibilidad de metas, sólo dependencia.

**A posee algo que B quiere**



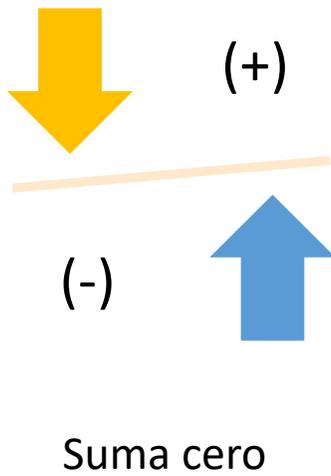
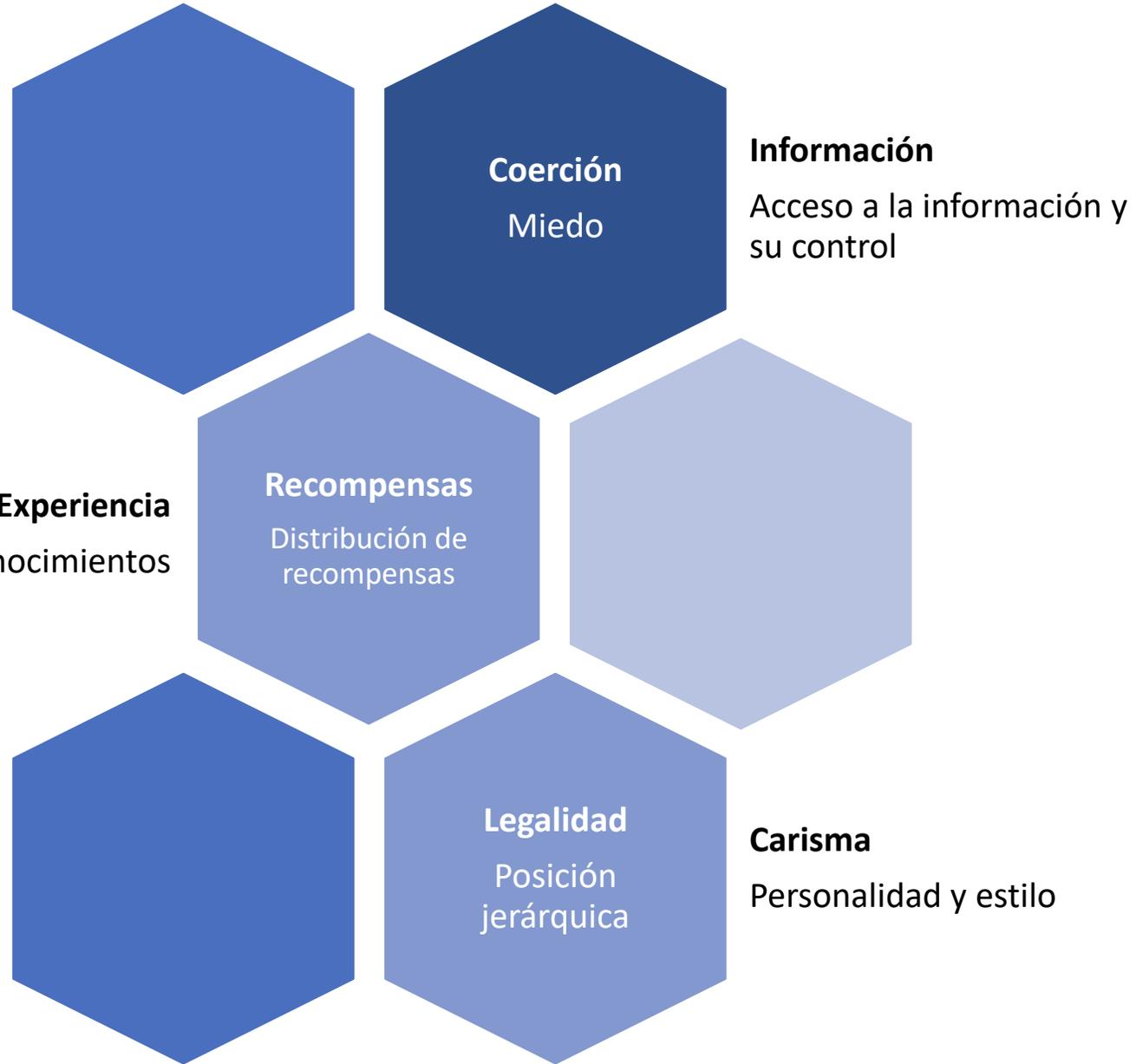
- La dependencia aumenta cuando el recurso que uno controla es importante, escaso e insuficiente.

# Bases del poder



Racional legal  
Tradicional  
Carismático

Max Weber



# El poder no es un instrumento

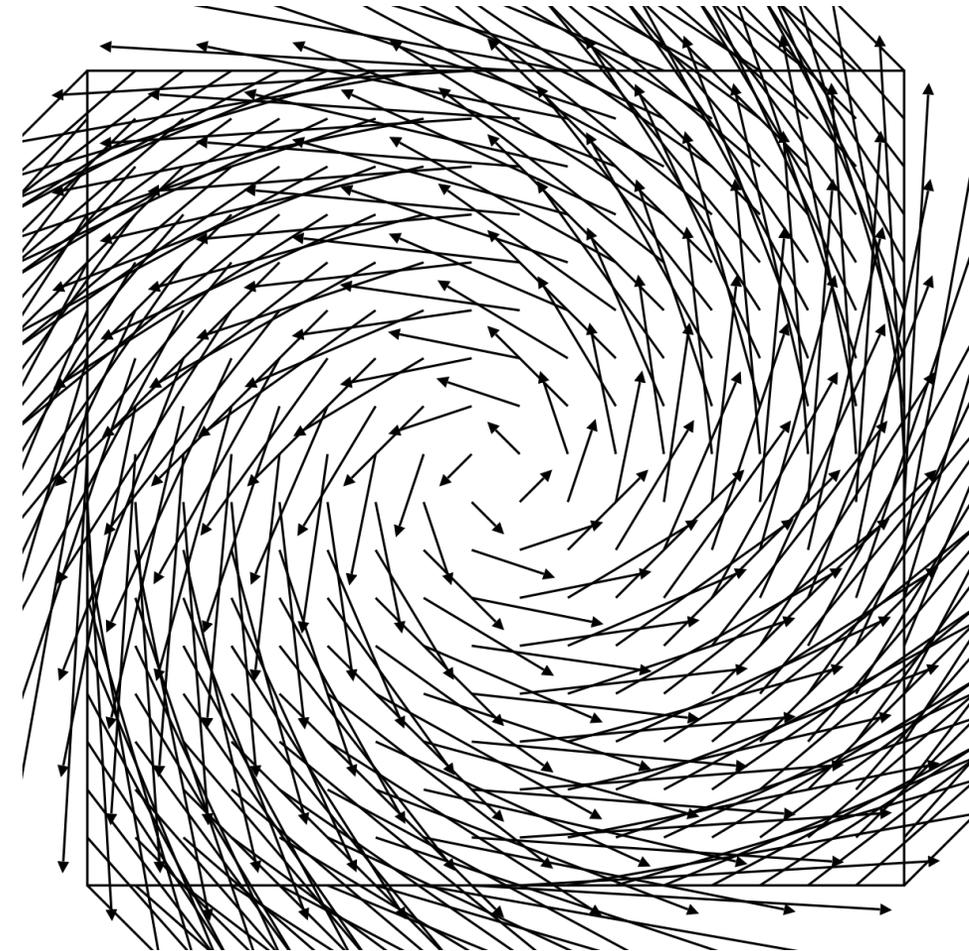
Múltiples de relaciones de fuerzas, propias del dominio en cuál se ejercen, constitutivas de su organización.

Los apoyos de las relaciones de fuerza se encuentran las unas con las otras de manera que forman una cadena o sistema.

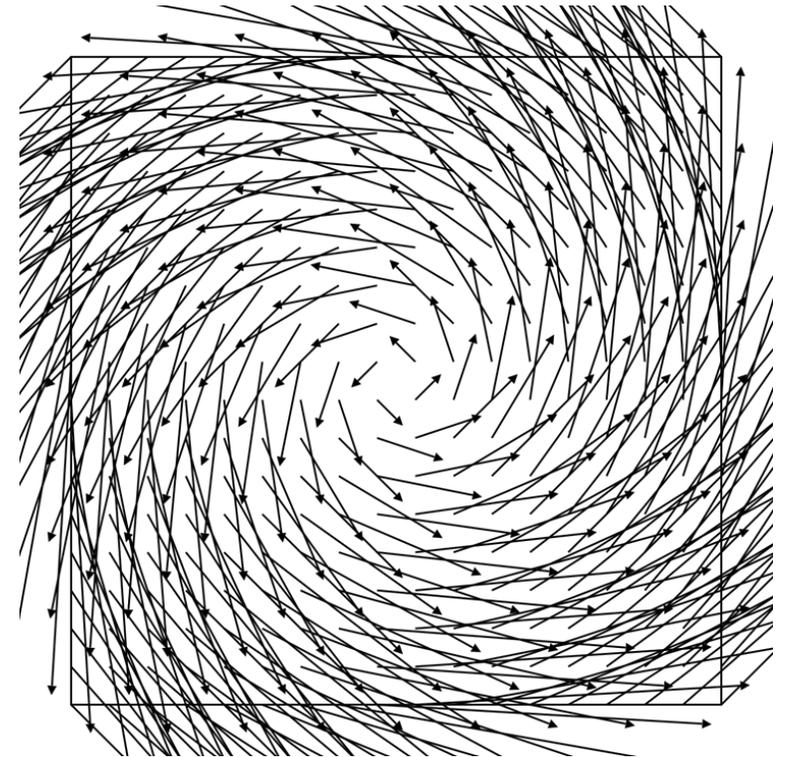
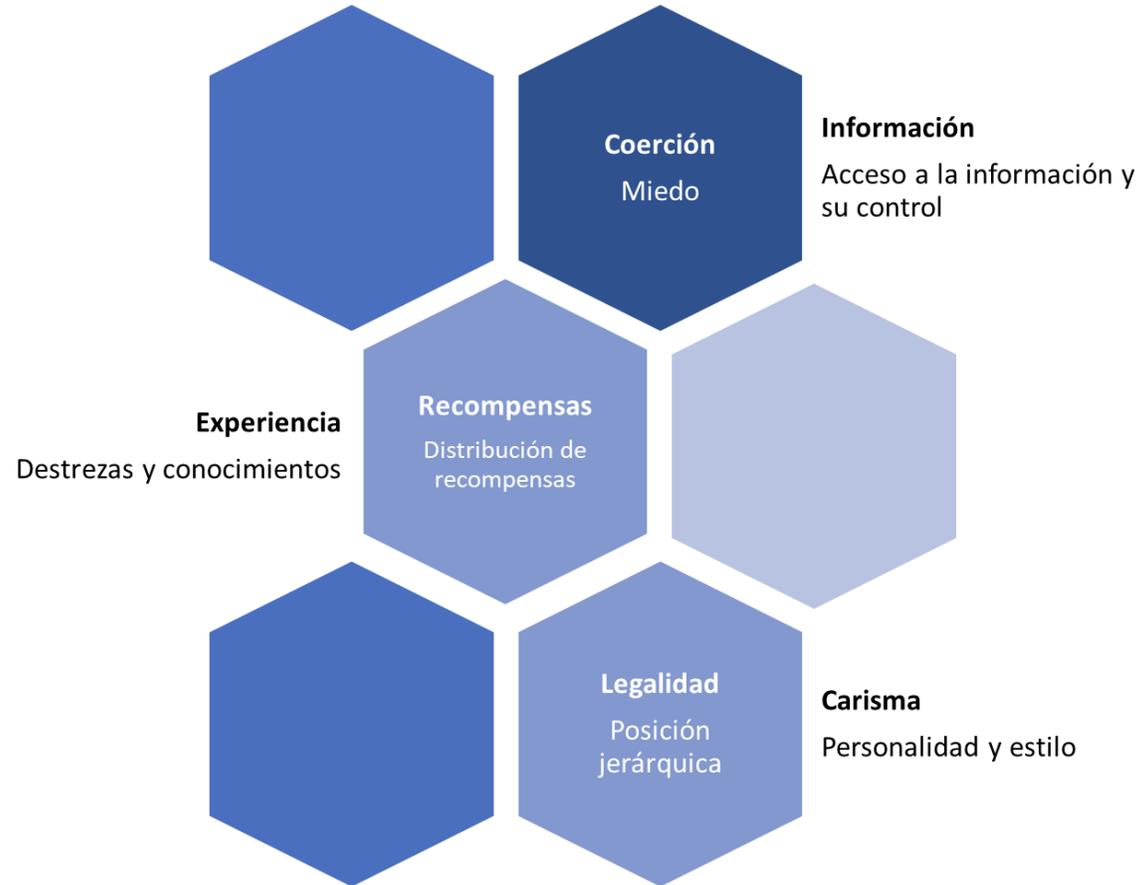
Su cristalización institucional toma forma en los aparatos estatales, en la formulación de la ley y en las hegemonías sociales.

La condición de posibilidad del poder no debe ser buscada en la existencia primera de un poder central, en un foco único de soberanía del cual irradiarían formas derivadas y descendientes; son pedestales móviles de las relaciones de fuerza.

El poder se ejerce a partir de innumerables puntos y en el juego de relaciones móviles no igualitarias.

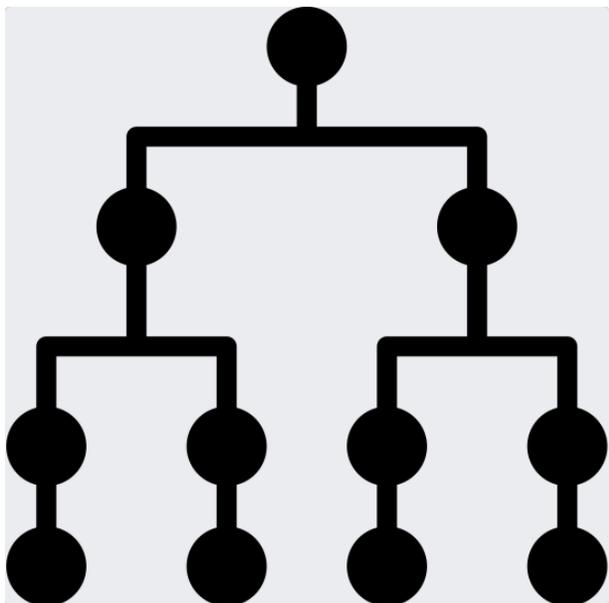


# DOS NOCIONES



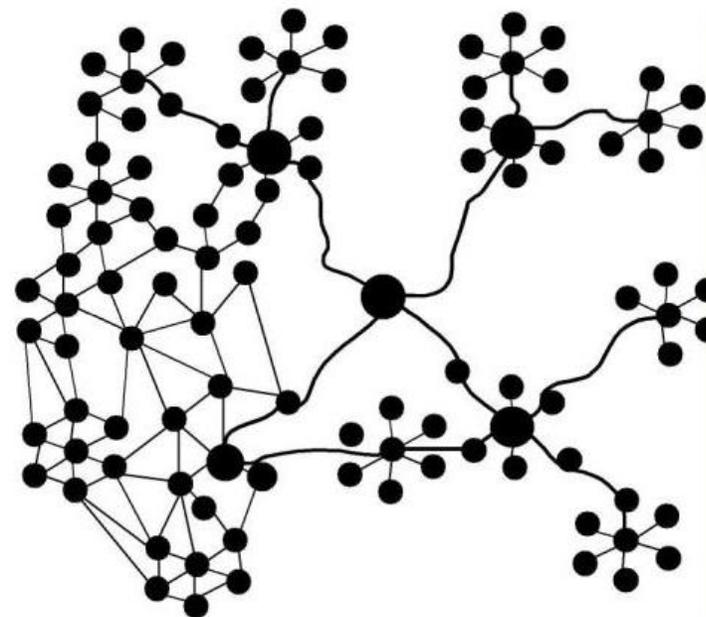
# Institución y poder

FORMA ORGANIZATIVA TRADICIONAL



- Instituciones
- Personas
- Metas

FORMA RIZOMÁTICA



Pedestales móviles de las relaciones de fuerza

# MOVIMIENTOS SOCIALES

## CARACTERÍSTICAS

- Relativa estabilidad organizativa
- Comparten objetivos e intereses
- Mantienen acciones coordinadas y organizadas
- Intervienen en causas que impactan en la gestión del conflicto social y en decisiones políticas

### **Alta interacción simbólica, baja asignación de roles, comportamiento variable**

- Débil estructura orgánica
- Discursos temáticos y transversales
- Prácticas políticas no convencionales o contenciosas
- Orientación al poder
- En general apelan a recursos simbólicos que logran altos grados de cohesión

# **ESTRUCTURA DE OPORTUNIDADES POLÍTICAS (EOP)**

- Condiciones del entorno social y político que fomentan o desincentiva la acción colectiva
- EOP pone el acento en los recursos que facilitan la acción colectiva por vulnerabilidad de las autoridades.
- Acceso a las elites gubernamentales o gobiernos débiles
- Disponibilidad de aliados influyentes (poder judicial, iglesia, élite económica, etc.)
- Conexión con el *world time*, condición internacional favorable (efecto dominó, bola de nieve)

# NEGOCIACIÓN

