

LA NEGOCIACION Y EL MANEJO DE CONFLICTOS
EN LA EMPRESA, COMO ESTRATEGIA DEL
TRABAJADOR SOCIAL.

ALONSO TORRES LUZ ANGELA
SANCHEZ ESCORCIA IRALIS ARLENES
TAMAYO MEZA KARINA MARGARITA

CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO
S I M O N B O L I V A R
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL
BARRANQUILLA

1.998

"Ser Negociador de éxito
es un arte que hay que
saber manejar".

LA NEGOCIACION Y EL MANEJO DE CONFLICTOS
EN LA EMPRESA, COMO ESTRATEGIA DEL
TRABAJADOR SOCIAL.

Ensayo presentado como requisito para optar el título
de TRABAJADOR SOCIAL.

CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO
SIMON BOLIVAR
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL
BARRANQUILLA

1.998

T A B L A D E C O N T E N I D O

	Pág.
INTRODUCCION.	
PRIMER CAPITULO.	
1. LA NEGOCIACION Y EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA, COMO ESTRATEGIA DEL TRABAJADOR SOCIAL.	4
1.1. LA NEGOCIACION Y CONFLICTOS.	4
1.1.1. Autores que se refieren en forma específica a la Nego ciación.	5
1.1.2. Autores que se refieren a los conflictos y a su solu ción.	7
1.2. LA NEGOCIACION LABORAL.	9
1.2.1. LAS NEGOCIACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.	10
1.2.2. Las Neg. Colectivas y los convenios colectivos.	10
SEGUNDO CAPITULO.	
2. ETAPAS BASICAS DEL PROCESO DE NEGOCIACION.	15
2.1. PRIMERA ETAPA: Estar preparado.	15
2.2. SEGUNDA ETAPA: Maximizar alternativas.	16
2.3. TERCERA ETAPA: Negociar con al persona adecuada.	17
2.4. CUARTA ETAPA: Conceder un margen de maniobras.	17
2.5. QUINTA ETAPA: No ceder demasiado, ni demasiado de prisa.	18
2.6. SEXTA ETAPA: estar preparados para decir "No".	18
2.7. SEPTIMA ETAPA: Hacer que su palabra sea un vinculo.	19
TERCER CAPITULO.	
3. TACTICAS ESTRATEGICAS DE BASE PARA UN VERDADERO PROCE SO DE NEGOCIACION.	20
CUARTO CAPITULO.	
4. PROPUESTA ESTRATEGICA DE NEGOCIACION EN LAS EMPRESAS	

	Pág.
Un enfoque sociológico propio de la profesión de Trabajo Social.	24
CONCLUSION	
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

Partimos de la idea que nos ofrece la nueva panorámica empresarial, donde las exigencias de la moderna empresa se focalizan hacia el manejo de personal y a la utilización de tácticas estratégicas que medien o hagan posible la negociación y el manejo de conflictos en el ámbito laboral.

Ahora bien, el Trabajo Social como disciplina de las Ciencias Sociales, nos brinda la posibilidad de intervenir en las situaciones de conflicto dentro de la empresa con un enfoque conciliador y negociador; poniendo en práctica los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante nuestra formación profesional.

A groso modo, los autores de este ensayo proponemos destacar la importancia de la intervención profesional del Trabajador Social como contribución eficaz al desarrollo y éxito de la empresa, a través de un enfoque mediador que permita darle viabilidad apropiada a las situaciones de conflicto. Para ésto se hace necesario la conceptualización de aspectos relevantes para la fundamentación teórica del presente ensayo.

Para darle cierta aplicabilidad a la propuesta expuesta en este ensayo, los autores nos trazamos básicamente

objetivos alcanzables y medibles; los cuales consisten en implementar tácticas básicas de negociación que nos permitan accionar con base al reconocimiento de potencialidades de individuos y la adecuada utilización de los recursos existentes dentro de una empresa.

Simultáneo a ésto, queremos dar a conocer nuestra acción profesional como base de la efectividad para regular las relaciones de conflicto dentro de un ente organizacional.

Pretendemos establecer un verdadero PROCESO DE NEGOCIACION a través de la identificación de problemas, convirtiéndonos en portadores de soluciones que permitan controlar y mediar situaciones difíciles en la moderna empresa.

Estimando la situación actual de nuestra profesión en el contexto laboral, detectamos como dificultad real la falta de liderazgo y protagonismo en el quehacer profesional en las empresas, a lo cual se suma el campo de acción para nuestra profesión. Por ésto y más, tomamos este tema como pilar fundamental donde podamos establecer pautas de fundamento lógico y poder demostrar la importancia nuestra en las empresas y por ende abrir campos de intervención y acción.

El contenido teórico de este ensayo, los autores prefirieron estructurarlo de la siguiente manera: El Primer Capítulo abarca la conceptualización general, -directa e indirecta- de los términos básicos de Negociación y Conflicto, según varios autores; refiriéndose unos, a la Negociación propiamente dicha y otros utilizando el término como estrategia de base

para la solución de conflictos en la empresa. Así mismo se habla de negociación Laboral, estableciéndolo en sus niveles colectivos e individuales, específicamente: Negociaciones individuales de trabajo, negociaciones colectivas de trabajo y convenios colectivos de trabajo. Al final de este Capítulo, se hace un breve bosquejo acerca de lo ha sido en los últimos cinco años el proceso de negociación en Colombia, estableciendo los factores característicos más relevantes que han precedido estos procesos. Se toma como punto de referencia datos extraídos del Ministerio de Trabajo y la Oficina de Planeación y Estadísticas Laborales (OPEL), con base a lo cual planteamos nuestra propuesta objeto de este ensayo.

El segundo Capítulo trata de sintetizar las etapas básicas de la negociación.

El tercer capítulo plantea las tácticas estratégicas, de base para un verdadero proceso de negociación.

Y el cuarto y último Capítulo sirve de panel para los autores y realizan la propuesta de "La Negociación como estrategia propia del Trabajador Social", atribuyéndole un verdadero enfoque sociológico propio de la profesión.

Al final de este ensayo, se sintetiza la temática central a través de las respectivas conclusiones.

PRIMER CAPITULO

1. LA NEGOCIACION Y EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA, COMO ESTRATEGIA DEL TRABAJADOR SOCIAL.

En este primer capítulo desarrollaremos este tema de interés general, partiendo de la conceptualización teórica, tomando como referencia diversos criterios expuestos por varios autores destacados por sus apartes de gran contribución y apoyo para la temática expuesta en el presente ensayo.

1.1. LA NEGOCIACION Y CONFLICTOS.

Para conceptualizar la negociación se puede recurrir a dos grupos de autores: Los que hacen expresamente referencia al término "NEGOCIACION" ó los que, sin mencionarlo, lo utilizan como medio de solución de los conflictos.

Cabe destacar que en las últimas dos décadas (años 70 y 80) ha habido una proliferación de autores que analizan en detalle el proceso de la negociación, como una alternativa de solución a los diversos conflictos que se presentan al interior de una empresa.

Ahora pues, podríamos los autores de este ensayo, tomar como punto de referencia; desde nuestra acción

profesional todo lo referente a la negociación como estrategia eficaz propia del Trabajo Social.

1.1.1. Autores que se refieren en forma específica a la Negociación.

Negociar es "...hacer que el conflicto funcione de manera que las partes inviertan todas sus capacidades y recursos imaginativos para proporcionar a la otra parte un conjunto de beneficios que ninguno de los dos obtendría si el otro no estuviese presente." (1)

"La negociación es un procedimiento de discusión que se establece entre las partes adversas por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable por todos." (2)

"Negociación es la acción de discutir asuntos comunes entre dos partes con el fin de llegar a un acuerdo. La Negociación es el arte de transformar un conflicto potencial en una asociación creativa." (3)

"la negociación... constituye la alternativa a la fuerza como un medio de resolver conflictos y como medio de transformar las estructuras interpersonales, políticas,

(1)

JANT, FRED y GILLETTE, PAUL, Ganar ganando negociando. Cómo convertir el conflicto en acuerdo. México, 1987. Cía Editorial Continental S.A., Pág. 259.

(2)

TOUZARD, HUBERT, La mediación y la solución de conflictos. Estudio psicosociológico. Barcelona, 1980. Edit. Herder. Pág. 80.

(3)

DEPRE, TARA, El arte de la negociación. 1ª Edición española, Buenos Aires, 1987. Editorial Atlántida, Pág. 63.

internacionales y económicas. La negociación es básicamente un intercambio de propuestas." (4)

"Negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos.

La Negociación es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión justa." (5)

Consideramos que todos estos conceptos son válidos debido a sus diversas apreciaciones, aunque, algunos de estos autores se refieren al término "Negociación" de manera muy somera y susceptible; dejando de lado ciertos aspectos relevantes y acordes con su significación.

Además de esto se puede anexar que los conflictos no siempre son entre dos partes, es decir, bilaterales; sino trilaterales y multilaterales.

Por otra parte agregamos como contribución de estos conceptos que la negociación no solo se considera como la única forma de solución a los conflictos, ni mucho menos un proceso limitante, sino más bien posibilitador de diversas estrategias soluciónicas; tan cierto es que se habla también de conciliación y arbitraje.

(4)

SITNISKY, MARIO, De la negociación, Ensayo sobre los modos no violentos de transformación y cambio de la realidad. Buenos Aires, 1985. Edit. Argonauta, Págs. 17, 69 y 88.

(5)

FISHER, ROGER y URY, WILLIAN, Obtenga el sí. El arte de dialogar sin ceder. 1986. Cía Edit. Continental S.A. Pág.54.

También nos referimos al aspecto de los intereses de las partes negociadoras, los cuales pueden ser comunes u opuestos.

1.1.2. Autores que se refieren a los conflictos y a su solución.

"Existen tres caminos para resolver conflictos: Luchar/Litigar; Negociar/Regatear; Proyectar una salida. Sólo los dos primeros están al alcance de los que disputan. El camino del proyecto exige una tercera parte que pueda observar la situación desde el ángulo de un tercero. Por este motivo introduzco el concepto de pensamiento triangular. Este tercero no es ni juez ni negociador sino un planificador creativo." (6)

"Desde que el conflicto es una oposición de voluntades, el epílogo llega por un acuerdo de las mismas, por la imposición de una sobre la otra o por las desapariciones de las voluntades... el compromiso... se dá cuando los partidos enfrentados asumen la imposibilidad de alcanzar los objetivos que perseguían al comenzar el conflicto... la solución es reducir el objetivo hasta una entidad que haga posible un compromiso con el oponente." (7)

Este primer autor se refiere a la negociación como una opción más entre tantas para resolver conflictos y no como una estrategia eficaz única, utilizada como

(6)
DE BONO, EDWARD, Conflictos. Una mejor manera de resolverlos. Buenos Aires, 1986. Edit. Sudamericana Planeta. Pág. 8.

(7)
MILIA, FERNANDO, El conflicto. Análisis Estructural. Buenos Aires, 1985. Instituto de Publicaciones Navales. Pág. 138.

técnica alternativa propuesta desde nuestro ámbito profesional al contexto laboral. De esta manera agregamos -éste- nuestro punto de vista, apoyandolo en los conceptos luchar/litigar, negociar/regatear; como salidas viables a la temática del conflicto.

El segundo autor resalta la idea de que para llegar a la solución de un conflicto es necesario llegar a un acuerdo entre las partes, reduciendo los puntos a discutir al máximo, es decir, se habla de negociación indirectamente, interpretandolo como sinónimo de reducción de objetivos entre las partes intervinientes en un conflicto. Así pues, este autor establece que para acuñar el término Negociación, debe existir flexibilidad entre una o varias partes, osea, que sólo así estaríamos hablando propiamente de negociación.

"... del modo como piensan dirimir sus diferencias las partes afectadas. Se ofrecen aquí una serie de formas que pueden ser empleadas también sucesivamente: 1. La discusión, es decir, la creación de una entidad en la que se encuentran regularmente las partes litigantes, para discutir todos los problemas agudos del conflicto y adoptar decisiones según determinadas fórmulas,... 2. La... mediación... 3. El paso del arbitraje... 4. ... El arbitraje forzoso..."
(8)

Este último concepto pone de manifiesto la diversidad de alternativas indispensables para el manejo de conflictos. Este autor, se refiere inicialmente a la discusión como la forma más elemental y primaria de intervenir en los conflictos, dándole la denominación de entidad donde se da la posibilidad de expresar puntos

(8)

DAHRENDRE, RALE, Sociedad y Libertad. Hacia un análisis sociológico de la actualidad, 1ª Edic. Madrid, 1971, reimpresión. Editorial Tecnos, Pág. 204.

comunes y adversos entre las partes y sucesivo a ésto tomar decisiones y técnicas. En segundo lugar trasciende la agudeza del conflicto y le ofrece un requerimiento de mediación, es decir, intervención de terceras personas para el manejo de discrepancias. En tercero y cuarto lugar corresponde a una solución forzosa impuesta por la ley a cada una de las partes del conflicto, cuando no han conseguido un avenimiento sobre las peticiones de las partes, además, éstas deben nombrar sus representantes quienes deben actuar de manera independiente y autónoma para así consolidar un acuerdo con respecto a las normas existentes establecidas por la ley.

1.2. LA NEGOCIACION LABORAL.

para referirnos a la negociación laboral, es conveniente tratar el tema de las relaciones de trabajo y establecer la diferenciación entre las individuales y colectivas.

Las relaciones de trabajo son las que vinculan a los actores sociales, empleadores, trabajadores. El otro actor social, que también interviene en esas relaciones es el Estado, pero lo hace de manera tangencial; mientras que empleadores y trabajadores interactúan directamente.

Cuando las vinculaciones son entre un trabajador -único- y un empleador - único- se está ante una relación laboral individual.

Pero hay otras vinculaciones que se suscitan entre grupos sociales: Trabajadores - en su conjunto- y empleador ó empleadores que dan origen a las relaciones

laborales colectivas.

En síntesis, planteamos que la negociación en el ámbito laboral, puede darse tanto a nivel colectivo como a nivel individual.

1.2.1. Las Negociaciones Individuales de Trabajo.

En general dentro de la doctrina laboral, ya sea ésta jurídica, sociológica o de otro tipo, no se ha tratado el tema de las negociaciones individuales con la misma magnitud que las colectivas.

Pero ello no implica que no existan, sean pocas o no tengan entidad propia. Por el contrario, se negocia individualmente a diario: condiciones de ingreso, modificaciones de las relaciones de trabajo y situaciones de egreso sencillamente ó bien, discrepancias entre miembros de una empresa.

En realidad, en lo que a mecanismos de negociación se refiere y desde el punto de vista de una teoría general, no existen diferencias sustanciales entre las negociaciones colectivas y las individuales. A ambas se les pueden aplicar los mismos conceptos en cuanto a componentes y aspectos estratégicos y tácticas.

1.2.2. Las Negociaciones Colectivas y los Convenios Colectivos de Trabajo.

Para darle vía libre a la temática, se hace necesario especificar que la negociación colectiva se considera como un proceso dinámico, orientado a alcanzar un trato, -ésto en la etapa inicial de un conflicto- y por otra parte está el Convenio Colectivo como resultante de

este proceso inicial, el que se puede o no alcanzar, dependiendo finalmente del manejo, herramientas y técnicas de negociación llevadas a cabo durante dicho proceso.

La negociación colectiva propiamente dicha es un proceso en el que cada una de las partes busca hacer valer sus opiniones y lograr algún tipo de beneficio propio. Desde el punto de vista de los resultados, ésta puede implicar tres tipos de relaciones: De Colaboración: quienes intervienen y se comprometen en el proceso de la negociación, tienen el pleno convencimiento que llegar a acuerdos benéficos en ambos sentidos es, en orden prioritario, la mejor opción. Para este caso se puede decir, que esta relación posibilita el proceso de la negociación. De Concenso: muy a pesar de las discrepancias ideológicas y la desigualdad de objetivos reflejadas a través de las peticiones de los actores de un conflicto, prevalece la consciencia de que cada uno debe ceder aunque sea poco; con el propósito de alcanzar mutuos beneficios derivados del proceso de negociación. Así pues se logran convenciones favorables para ambas partes o bien, beneficios unilaterales o desiguales. De Conflicto: En este tipo de relación prevalece el radicalismo en cada una de las partes implicadas en el conflicto, es decir, los actores regularmente se enfrentan de manera intransigente donde únicamente se impone una de ellas. Esta situación generalmente amerita fallos arbitrales o arbitrajes forzosos.

Vale la pena mencionar en este ensayo situaciones muy conocidas por todos los Colombianos, casos sucedidos en Colpuertos, Ferrocarriles Nacionales y algunas

empresas privadas donde las partes se culpaban las unas a las otras por el fracaso total y la quiebra de las entidades. Así pues, se hace necesario como parte de nuestra actividad profesional y administrativa en algunas empresas analizar los aspectos generales de los conflictos laborales y formular desde Trabajo Social la propuesta de Negociación como estrategia para mejorar las relaciones laborales y mediar en las situaciones de conflicto, dando luz sobre las prevenciones que existen alrededor de ellas y transformandolas en un verdadero y legítimo proceso administrativo tal cual como debe ser.

Para consolidar nuestra propuesta planteamos la necesidad de responsabilizarnos totalmente ante el manejo de este tipo de negociación, sean éstas colectivas ó individuales. En la misma medida formulamos excelencia, profesionalismo y previo conocimiento de las técnicas y herramientas de la negociación; ésto fundamentalmente como base que contribuya a la solidez de la cultura organizacional y por consiguiente el fortalecimiento de la economía nacional.

Como profesionales debemos no sólo intervenir posteriormente para solucionar los antagonismos que surgen de manera natural en el campo de las relaciones laborales, sino más bien agilizar el curso de un proceso de concientización y desarrollo de las actitudes humanísticas que auguren unas relaciones de alta calidad en el escenario empresarial. Hacemos este planteamiento con base a datos de los últimos cinco años extraídos del boletín del Ministerio del Trabajo, específicamente de la Oficina de Planeación de Estadísticas Laborales

(OPEL) ésto en materia de Negociación Colectiva a nivel nacional, el cual cuestionó el mal manejo que se ha venido dando al proceso de negociación en Colombia, expresando de manera enumerativa y sin llegar a ser exhaustivos las características del proceso de negociación en la actualidad. son: falta de profesionalismo, informalidad, falta de preparación, falta de visión del largo y mediano plazo, falta de claridad de los trabajadores y sus líderes sobre conceptos de empresa y negociaciones, falta de claridad por parte de los actores sobre la función equilibrante que debe preceder las relaciones laborales, falta de claridad por parte de los actores que intervienen en el proceso de negociación sobre el rol que debe desempeñar la mediación e inspección efectuadas por el Ministerio de Trabajo, sobre valoración del papel de algunos personajes dentro de la negociación, existencia de negociaciones paralelas con gerentes o miembros directivos que carecen de preparación en la materia.

Sin embargo existe otra gran cantidad de factores considerados relevantes para redefinir el verdadero objetivo de la negociación entre los cuales se destacan el desconocimiento de aspectos como manejo de tácticas, preparación del equipo negociador, evaluación exacta de los costos laborales y la contratación de un equipo asesor interdisciplinario adecuado.

Pensamos entonces en la consolidación de esta propuesta considerando el proceso de negociación como la táctica más adecuada para mediar los conflictos de manera tal que ambas partes deben enfrentarlo con madurez y responsabilidad, así mismo los autores de este ensayo afirman que las relaciones obrero-patronales y el concepto de "Conflicto" tiende a ser sustituido por

un concepto más amable y más humano relacionado con la Administración del recurso humano y el adecuado manejo de las relaciones industriales.

SEGUNDO CAPITULO

2. ETAPAS BASICAS DEL PROCESO DE NEGOCIACION.

Para llegar a convertirnos en negociadores eficaces se hace necesario ver todas y cada una de las facetas de un "conflicto", pues no debemos visualizar bajo una misma óptica sino todo lo contrario ver más allá de nuestras propias posiciones; para que de esta manera llegemos a un acuerdo provechoso, es decir, que logremos llegar a verdaderas convenciones colectivas de carácter positivo y benéfico para las partes negociadoras. Esto es posible a través de siete técnicas básicas que permiten llevar a cabo un excelente proceso de negociación.

2. 1. PRIMERA ETAPA: ESTAR PREPARADO.

Para darle inicio a cualquier proceso de negociación hay que familiarizar con el entorno y con los precedentes del conflicto, es importante estar empapado del mayor conocimiento posible sobre los diversos temas que se vayan a tratar, además se hace indispensable buscar otro tipo de documentaciones referidos a acuerdos anteriores, buscar situaciones similares, hablar con personas que hayan trabajado la misma temática y por ende tengan la suficiente experiencia en el ramo, leer

prensa que contenga suficiente información; en fin no escatimar esfuerzos en buscar toda la información por insignificante que parezca, la cual puede servir para llegar o no a la consolidación de los objetivos propuestos durante el proceso de negociación.

El desconocimiento total o parcial de una situación de conflicto, por parte del negociador; dá como resultado una serie de desventajas en materia de conocimientos, alternativas, opciones o puntos a tratar y en fin todo lo concerniente a aspectos importantes e imprescindibles de conocer en el proceso negociador.

Es válido afirmar que si no se maneja la temática del conflicto, en cuanto a orígenes, causas y posibles consecuencias,; se corre el riesgo de que la otra parte advierta nuestras falencias y trate de sacar provecho de esta inadecuada situación.

Entre los riesgos que podemos correr por no estar debidamente preparados, aparte de no arreglar el conflicto, encontramos la incapacidad para defender los propios objetivos, ineficacia a la hora de evaluar todos los puntos, sucumbir a la presión del otro para cerrar la negociación, conceder demasiadas cosas y demasiado pronto, olvidar detalles fundamentales, no considerar las posibilidades, perder el centro del proceso de negociación.

2.2. S E G U N D A E T A P A: MAXIMIZAR LAS ALTERNATIVAS.

No es conveniente centrarse en la consecución de un solo objetivo, pues de esta manera se tornaría

en una actitud intransigente, puesto que en la medida que se amplie el panorama de posibilidades y opciones se garantizan grandes perspectivas para alcanzar un verdadero convenio, esto expresa la necesidad de convertirnos en creativos y dinamizadores para no enfrascarnos en una sola vía que no se sabría a ciencia cierta si es la mejor o por el contrario un obstáculo que reduzca al máximo las alternativas de solución para un conflicto.

2.3. T E R C E R A E T A P A: NEGOCIAR CON LA PERSONA ADECUADA.

En el manejo de conflictos muchas veces se tienen argumentos de gran validez, se defienden a capa y espada; pero se puede presentar que la otra parte se limitara solo a escuchar propuestas y el cual se limita la capacidad de tomar una desición sin contar con la aprobación de un supervisor o lo que es peor aún llegar a un acuerdo y posteriormente cuando consulte con su superior se vea obligado a dar marcha atrás a lo acordado. Esto se considera una pérdida de tiempo y esfuerzos para una de las partes y para la otra puede ser importante para conocer sus debilidades y limitaciones; por ésto se recomienda que las negociaciones se realicen con personas con capacidad de negociación, autonomía y respectiva competencia para convertir sus palabras en hechos.

2.4. C U A R T A E T A P A: CONCEDERSE UN MARGEN DE MANIOBRA.

En la negociación, para alcanzar los objetivos propuestos, se debe pedir siempre algo más de lo que

se desea obtener, es decir, debemos dejar un margen para negociar agotando las alternativas posibles, manteniendo intacto el objetivo pactado inicialmente; ya que si no establecemos dicho margen, el negociador, se convertiría en un ser rígido e inaccesible.

2. 5. Q U I N T A E T A P A: NO CEDER DEMASIADO, NI DEMASIADO DE PRISA.

Si se comienza a ceder demasiado en el proceso de negociación y se ofrece de manera consecutiva todas las alternativas que existan sin obtener a cambio un acuerdo por pequeño que parezca ser, sería entonces desfavorable para nuestra parte negociadora, ya que al afreecer mucho y recibir poco se reduciría la capacidad de aspiraciones y pretenciones objetos del proceso de negociación.

Caso contrario sucede cuando se cede poco a poco, es así como afloran las ventajas de estudiar con más profundidad el conflicto.

2. 6. S E X T A E T A P A: ESTAR PREPARADOS PARA DECIR NO.

Dentro del proceso negociador, la palabra más difícil de pronunciar es "NO", más aún cuando las situaciones se tornan difíciles, no es conveniente flaquear ante la presión de la parte adversa del conflicto, sino reemplazar esta actitud de sumisión por una de seguridad y convencimiento, es decir, no basta con decir no sino argumentarlo, razonar y lógicamente; ya que si no creemos en nuestras propias palabras la otra parte podría captarlo y sería entonces un punto a favor de la parte adversa.

2. 7. S E P T I M A E T A P A: HACER QUE SU
PALABRA SEA UN VINCULO.

El más grave error que se puede tener como profesional es no respetar ni cumplir todos los acuerdos por muy insatisfechos que hayan quedado las partes negociadoras.

Se pierde la credibilidad del negociador, cuando éste varia en la toma de disiciones antes y después del convenio, como efecto consecuente de la negociación y en la mism medida perderia validez en sí el mismo proceso negociador. Por consiguiente, estos aspectos podrían vulnerabilizar la etica profesional que es lo que posteriormente se dificulta por reivindicar y es así como una vez se corre el riesgo de perden la confianza que depositan las personas en nosotros.

Aunque no es absolutamente imprescindible aplicar las siete etapas en su totalidad al momento de dar origen al proceso de la negociación, es posible que se culmine con éxito todo este proceso, siempre y cuando se procure llevar a cabo en su mayoría las pautas dadas a conocer en las siete etapas de la negociación.

TERCER CAPITULO

3. TACTICAS ESTRATEGICAS DE BASE PARA UN VERDADERO PROCESO DE NEGOCIACION.

Como profesionales de Trabajo Social, debemos conocer aspectos que nos permitan desenvolvernos como verdaderos negociadores y facilitadores en el manejo de conflictos dentro de la empresa en la cual prestemos nuestros servicios; es por ello que se hace necesario e indispensable basarnos en tácticas estratégicas bien fundamentadas que permitan llevar a cabo nuestro anhelado objetivo, debemos ser capaces de distinguirlas y no dejarnos manipular por ellas ya sea directa e indirectamente.

Muchas de estas técnicas son el resultado de antiguos estilos negociadores con un ganador y un perdedor. Dentro de las tácticas de negociación encontramos: CEDER POCO/GANAR MUCHO: Esta técnica es basada en la presión para lograr el acuerdo. Si una de las partes no concilia al menos en algunos de sus objetivos, se puede asegurar que el acuerdo sólo beneficiará a una de las partes, pues si la otra parte cede poco o nada al cúmulo de objetivos que tenemos, es mejor buscar otras alternativas o abandonar la negociación.

POLICIA BUENO/POLICIA MALO: Esta técnica hace referencia a que dentro de un grupo uno de ellos se muestra de manera intransigente en los terminos establecidos, renegando de cualquier aspecto de la negociación. es aquí cuando aparece la otra imagen del mismo equipo, una persona conciliadora que tiene una actitud completamente distinta con capacidad para mediar y que manipula la situación por el ambiente dejado por su compañero.

TACTICA DE EQUIPO: Esta es una maniobra en la que cada uno de los miembros del equipo se enfrenta al otro pero de una manera muy organizada donde cada uno será un especialista en el papel concreto de la negociación, que actuará como especialista en cuestiones laborales, financieras y de asuntos internos que tienen que ver con las políticas de la empresa. Si por el contrario se dá el caso, en el que se encuentra solo, no se debe sentir bombardeado por el equipo contrario, se hace necesario actuar uno solo como si fuera todo un equipo a base de una buena preparación en todos los aspectos que se vayan a tratar en una negociación, pues si somos firmes y mantenemos nuestras posiciones conseguiremos resultados eficaces.

TACTICAS DE LA AUTORIDAD LIMITADA: Es comprobado que para obtener algún tipo de ventajas, algunos negociadores utilizan la táctica de autoridad limitada que consiste en no llevar a cabo un trato que puede ser o no muy benéfico para nuestra parte negociadora es así como se puede decir que nos encontramos limitados en nuestra autoridad ó que se necesita la aprobación de un superior. Esto permite reorganizar la propuesta asegurar y darle la mejor alternativa de solución al asunto o conflicto que se vaya a intervenir.

TACTICA DE TIEMPO: Una manera de utilizar la táctica del tiempo es limitarlo, colocar un plazo para que la otra parte del conflicto contemple y estudie la oferta que le podamos comunicar. Otra faceta de la utilización del tiempo es buscar evasivas, ignorar el argumento por muy contundente que se presente con el fin de ganar el tiempo necesario para maniobrar eficazmente y lograr los objetivos propuestos.

LA PRESION DEL PODER: La aplicación de esta táctica supone una manipulación que es ejercida sobre el oponente de la negociación, expresado a través de un lenguaje mudo-agresivo, simples miradas o gestos que intimiden en la solución de un conflicto.

Cabe destacar que para un profesional, no sería ético emplear esta táctica de manera radical, puesto que se puede arreglar el conflicto de manera conjunta, encontrando soluciones adecuadas a las necesidades de ambas partes.

Para sintetizar ésto, podemos afirmar que no hay que mostrar egoísmo en la aplicación de la táctica del poder, sino todo lo contrario aplicarlo de tal manera que logre llegar a bases sólidas razonables.

ESCASEZ DE DINERO: Para lograr convinar una situación en la que la otra parte exige altos presupuestos o demás gastos adicionales, es necesario aplicar la táctica de la falta de dinero, es decir, alegar que el presupuesto destinado a solucionar dicho conflicto no cubre con las peticiones establecidas por la contraparte, además podemos argumentar que nuestra capacidad monetaria se encuentra limitada a una cierta

cantidad de dinero o que los fondos ya están comprometidos en otros aspectos previamente establecidos.

ULTIMATUM: Es sinónimo de la última palabra, en la que una de las partes obliga a la otra a someterse a su voluntad, con esta táctica se crea un ambiente tenso y de mala voluntad.

Para contrarrestar el ultimatum, la mejor solución es disponer de alternativas y opciones que permitan la viabilización del conflicto.

CUARTO CAPITULO

4. PROPUESTA ESTRATEGICA DE NEGOCIACION EN LAS EMPRESAS. UN ENFOQUE SOCIOLOGICO PROPIO DE LA PROFESION DE TRABAJO SOCIAL.

El tema de la "Negociación", viendolo desde el punto de vista integralista, se puede afirmar que no ha sido lo suficientemente explorado por la totalidad de las disciplinas o ciencias del conocimiento.

Inicialmente se maneja el proceso de la negociación a través de la profesión de derecho, ésto debido a sus aspectos legales y en la psicología como complemento indispensable de los elementos que enmarcan el proceso de la negociación.

Preocupados por esta situación de aislamiento a la temática aquí expuesta, los autores de este ensayo, convencidos de la necesidad de reenfocarla hacia un área donde se le de el apropiado manejo profesional que permita hacer posible la misión propiamente dicha

Proponemos apropiarnos de este proceso de negociación como técnica estratégica que haga posible mediar en las situaciones de conflictos dentro de una empresa. Así pues, le atribuimos un debido enfoque sociológico

propio de la profesión de trabajo social y en la medida que se maneje desde nuestro ámbito profesional, será considerado entonces como una práctica administrativa dentro del sistema de relaciones industriales.

C O N C L U S I O N

La Negociación se puede considerar como un procedimiento, un estilo, una alternativa o un mecanismo de solución viable a los conflictos que se presentan al interior de una empresa.

En el proceso de Negociación intervienen dos o más partes, es decir, tiene una dimensión bilateral o multilateral dependiendo del número de actores que hagan parte del conflicto.

Si nos referimos a la Negociación como una opción más entre tantas para resolver oposiciones ideológicas estamos refiriendonos entonces a la acción de ceder, minimizar objetivos o de igual manera, reducir voluntades; consecuente a ésto se establecen criterios de Ganar/Ganar, osea, extender beneficios mutuos entre oponentes de un conflicto. Aunque no siempre las Convenciones de una Negociación serán benéficas para ambas partes, prevalecen las actitudes de contribuir al éxito del proceso negociador.

Se toman situaciones reales sucedidas en Colombia, con el propósito fundamental de demostrar el manejo que se a venido dando a la Negociación en Colombia y de igual forma percibir los factores que de una u otra forma prevalecen prioritariamente e imposibilitan

un estratégico y exitoso proceso de negociación. Simultáneo a esto, apoyamos nuestra propuesta con base a las falencias aquí expuestas que exigen un reenfoque para consolidar el verdadero objetivo de Negociar.

Para logra un proceso negociador es necesario seguir las pautas establecidas en las siete etapas básica como estrategia fundamental en el manejo de conflicto, ser un excelente negociador amerita tener pleno conocimiento de la temática del conflicto, sin perder de vista las alternativas de soluciones viables para esto; así mismo este proceso obliga a investigar de manera integral a las personas con las cuales se va a negociar y así mismo mantener una actitud autónoma, responsable e involuble.

Existen otros aspectos no de menor importancia, pero que en su aplicabilidad no se convierten en indispensables para alcanzar el éxito de la Negociación.

Referente a las tácticas estratégicas de la Negociación se debe poner de manifiesto la creatividad y las potencialidades que como profesionales de trabajar, nos deben caracterizar; existen tácticas como Ceder poco para Ganar mucho, tácticas de equipo, tácticas de tiempo, de presión y de diner; todas ellas orientadas hacia la consecución de los objetivos propuesatos.

Finalmente proponemos a la Negociación desde un punto de vista sociológico, atinente a nuestro ámbito profesional y reflejado en la calidad de las relaciones laborales en un ente organizacional.

B I B L I O G R A F I A

DE BONO, EDWARD, Conflictos. Una mejor manera de resolverlos. Buenos Aires, 1986. Edit. Sudamericana Planeta. Pág. 8.

DEPRE, TARA, El Arte de la Negociación. 1ª Edic. Española, Buenos Aires, Edit. Atlántida. pág. 63.

FISHER, ROGER y URY, WILLIAM, Obtenga el sí. El arte de dialogar sin ceder. 1986. Cía Edit. Continental S.A. Pág. 54.

ALDAO ZAPIOLA, CARLOS M. La negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral. Edit. Macchi. 1990. Buenos Aires Argentina.

ALVAREZ COLLAZOS, AUGUSTO. La Administración de personal. 4ª Edición. 1990. Bogotá.

MERLANO, JORGE / BASSAM SARKIS. Administración de los conflictos laborales. La negociación Colectiva en Colombia. LEGIS S.A. 1.990.
