



Proyecto Latinoamericano  
Curso de Formacion Continúa

# Como prepararse para las Negociaciones



TIE-Brasil  
2005





Proyecto Latinoamericano  
Curso de Formacion Continúa

# Como prepararse para las Negociaciones

Esta publicación fue realizada con el apoyo de  
P.S.O.

**‘Como prepararse para las negociaciones’ - Materiales para discusiones en grupos en los seminarios de Trabajadores y activistas sindicales. TIE-Transnationals Information Exchange, Curitiba, 2005**

**TIE** – es una red internacional de Trabajadores y activistas sindicales. Su objetivo es proporcionar el intercambio de informaciones y experiencias entre Trabajadores, sindicatos, grupos obreros y semejantes, promoviendo el debate sobre acciones y estrategias sindicales y reforzando la creación de alternativas que permitan la transformación socioeconómica.

El contenido aquí publicado podrá ser reproducido por sindicatos, comisiones de fábrica y otras organizaciones sindicales y sociales sin fines lucrativos, desde que se mencione la fuente.

Copia de éste y de otros materiales puede ser solicitada a través de fax, correo o e-mail:

**TIE-Brasil**

Rua Padre Anchieta, 1691 – Conjunto 1208  
Curitiba/PR  
Brasil

CEP 80730.000

Telefono/Fax: (55 41) 3339-5019  
Mail: [tie@tie-brasil.org](mailto:tie@tie-brasil.org)



## Índice

Introducción	06
Negociación	08
• Preparación	08
• Método P.I.P.	09
• Fuerza de los Sindicatos	11
Simulación:Negociación	13
Lista de Preparación del Plan de Negociaciones	14
Lista de Control	17

# Como prepararse para las negociaciones

## Introducción

La negociación entre Trabajadores y empresarios es apenas uno de los varios métodos de lucha a disposición de la clase trabajadora.

Es importante entender que la mesa de negociaciones es un espacio donde los intereses de los Trabajadores se enfrentan con los del capital. Ése es un momento en que las divergencias de intereses de las diferentes clases aumentan o disminuyen dependiendo de la capacidad de negociación de las partes involucradas en el proceso y del tamaño de la fuerza de apoyo que se tiene en la base.

Entre los Trabajadores es muy común la idea de que una negociación ha obtenido suceso cuando hay aumentos salariales, conquistas económicas y sociales, manutención de puestos de trabajo, aumento de beneficios, etc. Esto es apenas parte del suceso. Para que una negociación presente resultados concretos, la misma necesita introducir nuevas prácticas sociales y garantías para que sean cumplidas, así como garantizar un comportamiento más responsable por parte de las empresas con relación a la sociedad en su totalidad. No exageramos al decir que una negociación es un suceso cuando la misma permite aumentar el control de la sociedad sobre los empresarios, empresas, gobiernos y sus políticas social y económica.

Claro que un acuerdo colectivo entre la dirección de una determinada empresa y los Trabajadores no puede responder a todas las exigencias macrosociales y económicas, pero pueden ser la base y, hasta el modelo, para acuerdos mayores, como por ejemplo por categorías, regionales, estatales, nacionales e internacionales.

Los Trabajadores, siguiendo el ejemplo de los empresarios, nunca deben concordar con las propuestas que son contra sus intereses inmediatos e históricos. Las propuestas y reivindicaciones deben ser siempre mejoradas, o sea, adecuadas al momento históricos, pero teniendo en consideración conquistas y derechos adquiridos anteriormente. Lo ya conquistado es el piso mínimos, ya que lo que siempre se encuentra en juego en una mesa de negociaciones es el futuro de las relaciones entre capital y trabajo y sus consecuencias para la totalidad de la sociedad. La responsabilidad de los negociadores es muy grande.

Nadie está totalmente preparado para garantizar el suceso de una negociación. Las condiciones sociales y económicas cambian constantemente y los empresarios no paran de pensar en nuevos métodos, estrategias y tácticas de negociación, creando así nuevas dificultades para los Trabajadores. Por lo que sabemos, este problema existirá hasta el día en que desaparezcan en nuestra sociedad los intereses de clase que la dividen. Y para ello será necesario mucha más lucha y organización de los Trabajadores y de la sociedad.

Para que una negociación obtenga suceso, el Sindicato y sus negociadores deben estar en contacto permanente con su base, manteniéndola continuamente informada y preparada. Es necesario tener el apoyo de los Trabajadores y de la opinión pública. Es necesario conocer bien el proceso de producción, saber cuáles son las verdaderas reivindicaciones de los Trabajadores y tener claro cuál es la correlación de fuerzas entre el capital y el trabajo en el momento de cada negociación. Es necesario tener una pauta de reivindicaciones que refleje las necesidades urgentes de los Trabajadores, pero que también refleje las condiciones para el fortalecimiento de conquistas históricas. Es necesario que las reivindicaciones hayan sido discutidas y apoyadas por los Trabajadores. Es necesario tener un proceso de organización de base permanente.

Los negociadores deben recordar siempre que las negociaciones pueden llegar a acuerdos que, después de firmados, podrán ser usados, futuramente, como base para otras negociaciones y hasta para cambios en las leyes del país. Como regla general, los acuerdos colectivos regulan situaciones y prácticas no previstas en la legislación en vigor. Con el paso de los años, estas situaciones y prácticas van siendo legalizadas, incorporadas por la legislación vigente. Muchos compañeros hasta acaban olvidándose que un día las mismas fueron tratadas en artículos de un acuerdo colectivo. Por ello, un buen acuerdo colectivo debe ser visto no apenas como una victoria momentánea, como una etapa superada en las relaciones entre capital y trabajo, pero sí como la base de una nueva y más democrática legislación. Lo contrario también es verdadero. Un mal acuerdo puede transformarse en la base para una mala legislación...

Algunos compañeros, temiendo equivocarse durante la negociación o defendiendo posiciones estrictamente legales, afirman que las negociaciones deberían ser conducidas por abogados.

Esa tesis es discutible, ya que, primero, le otorga a terceras personas una responsabilidad que le pertenece al movimiento sindical y a sus líderes. En segundo lugar, no lleva en consideración la diferencia que existe entre un abogado y un negociador dirigente sindical. El primero es contratado, mientras que el segundo es electo por los Trabajadores. El primero tiene la obligación profesional de conocer bien las leyes y defender el cumplimiento de las mismas, mientras que el segundo, además de conocer la legislación en vigor, por obligación política, no puede olvidarse que la misma fue elaborada por la clase dominante y, obviamente, hecha para defender a los patrones. Además de ello, el negociador dirigente sindical debe saber, como ya se ha dicho anteriormente, que la legislación regula prácticas ya existentes y, por lo tanto, posibles de ser cambiadas cuando nuevas prácticas sean introducidas.

Sabemos que existen varios tipos de abogados y que buena parte de los abogados está a favor del movimiento obrero y sindical e interpreta la ley del mismo modo que lo hacen los líderes sindicales. Sin embargo, es necesario que se tenga clara la división de tareas y papeles durante una negociación. El papel del abogado es el de asesorar al negociador dirigente sindical, pero la responsabilidad por la negociación y su resultado es del propio negociador que posee la representación de los Trabajadores.

Este cuaderno fue pensado como un apoyo capaz de auxiliar a los Trabajadores en los procesos de negociación, a través de la autoformación y autocapacitación continuas, que permitan renovar la práctica sindical y de negociación, de acuerdo con la realidad y estar listo para nuevas experiencias y desafíos.

## **Negociación**

Actualmente, existen tres tipos básicos de negociación, en los cuales los Sindicatos están involucrados:

- Negociaciones de nuevos acuerdos, que involucran temas antes no negociados y/o discutidos
- Negociaciones para confirmación y/o cumplimiento de acuerdos anteriores
- Negociaciones para renovación de cláusulas de acuerdo con los cambios de la realidad

Existe un conjunto de prácticas que pueden auxiliarnos en negociaciones de los más diversos tipos.

Ahora veremos:

- Como trabajar con la administración de la empresa
- Como desarrollar trucos de negociación

## **Preparación**

Estamos siempre metidos en procesos de negociación. Cuando estamos ayudando a un compañero a resolver un problema con su jefe, estamos metidos en un proceso de negociación. En ese caso, la tarea básica es la negociación directa con la administración de la empresa o con el jefe directo del compañero mencionado.

Antes de cualquier negociación es necesario tener un tiempo para preparar y montar un plan de acción. Un plan bien montado facilita la posición del Sindicato durante el proceso de negociación, así como lo ayuda a prevenir los posibles pasos de su interlocutor.

Para prepararnos podemos usar el método P.I.P.:





## Método P.I.P.

Problema	Información	Plan
<p><b>- Individual o de una sección</b></p> <p>- Verifique lo que ocurrió, quien estaba involucrado. Charle con todos para definir el tipo de problema.</p> <p><b>- En la fábrica o en la categoría</b></p> <p>- Procure conocer la opinión de sus compañeros, sus reivindicaciones y expectativa; descubra cuáles son los problemas que los preocupan y qué piensan al respecto.</p>	<p>- Analice los acuerdos ya existentes</p> <p>- Verifique qué es lo que habitualmente se hace para resolver este tipo de asunto.</p> <p>- Verifique si las informaciones están realmente vinculadas al asunto.</p> <p>- Verifique si la legislación en vigor puede realmente ayudarlo en este caso.</p> <p>- Averigüe cuál es la real disposición de lucha de los Trabajadores en defensa de sus intereses.</p>	<p>Después de recoger toda la información necesaria, responda dos preguntas:</p> <p>- ¿Qué es lo que el Sindicato quiere conquistar?</p> <p>- ¿Qué es lo que los Trabajadores quieren conquistar?</p> <p>Con estas respuestas, además de las informaciones obtenidas, defina su plan de acción.</p>

Definir un plan de acción es mucho más difícil de lo que uno puede imaginar. Por lo tanto, presentamos ahora algunos pasos que podrán ayudarlo a resolver esta tarea.

Usando el método P.I.P., se definió cuáles son los problemas y qué es lo que Sindicato y Trabajadores quieren conquistar/resolver. Ahora Ud. tendrá que definir cuáles son los argumentos que podrán ser utilizados por los patrones; cuál es su táctica de acción y cuáles son las condiciones mínimas para que un acuerdo sea establecido.

### **Sus Argumentos:**

Junto con sus compañeros, 'trabaje' sus argumentos y verifique cuáles son sus puntos fuertes y débiles:

- ¿Cuáles son los argumentos que defienden mejor sus reivindicaciones?
- ¿Cuáles son los argumentos que deben presentarse primero?
- ¿Cuáles son los argumentos que deberán ser usados como 'flor de basto'?

## **Proyecto Latinoamericano**

- ¿Cuáles son los argumentos que deberán ser utilizados para desorientar a su interlocutor?
- ¿Cuáles son los argumentos que no deben ser usados de ningún modo?

### **Argumentos de los patrones**

Aquí Ud. deberá crear un escenario de enfrentamiento e intentar ver cómo se portarán los patrones.

- ¿Cuáles son los argumentos presentados por los patrones para negar u oponerse a sus reivindicaciones?
- ¿Podrán (tienen la posibilidad) los patrones de mantener contacto directo con los Trabajadores?
- ¿Cómo lo harán?
- ¿Cuáles son los medios de presión usados por los patrones?
- ¿Cómo Ud. se opondrá a ello?
- ¿De qué manera sus respuestas podrán influenciar en los resultados de la negociación?

### **Táctica**

Ahora Ud. deberá definir su táctica de negociación.

- ¿Existe entre sus compañeros alguien que podría aceptar lo propuesto por los patrones?
- ¿Cuál es el papel de cada uno de los negociadores sindicales?
- ¿Quién responde por cada uno de los asuntos y/o reivindicaciones concretas?

Es importante que a la mesa de negociaciones no se sienten personas que no tengan ningún papel específico. Cada uno de los participantes de la negociación deberá tener una función determinada, pero al mismo tiempo toda la representación sindical deberá estar unida y argumentando de acuerdo con una línea predeterminada.

Dependiendo de las condiciones, unos deberán ser más agresivos; otros más suaves; otros deberán provocar a sus adversarios; y los demás buscarán un acuerdo. Esta división de tareas debe ocurrir entre los Trabajadores antes de la reunión con los patrones y la distribución de papeles, así como la 'manera de portarse de cada uno' deberá estar de acuerdo con la necesidad determinada por el momento en que ocurren las negociaciones y por el tema de los mismos.

**Curiosidad:** *El Sindicato polonés Solidaridad estableció una regla que no permite que ninguno de sus representantes pueda negociar con los patrones sin que esté acompañado. Conforme esta regla, dos Trabajadores y/o sindicalistas como mínimo deben*

*sentarse a la mesa de negociaciones con los patrones. De este modo, afirman, disminuye la posibilidad de traición por parte de los líderes y/o la corrupción de los mismos por parte de la empresa.*

## **Compromiso**

Éste es un momento importante de preparación para las negociaciones. Aquí se determinan las condiciones mínimas que permiten al Sindicato hacer un acuerdo, así como se determinan también los puntos de convergencia que permiten un acuerdo entre las partes.

Podemos decir que aquí se determina el carácter del acuerdo y las luchas siguientes, porque el Sindicato debe saber qué hay que hacer en el caso en que los patrones no quieran concordar con ciertos puntos o aceptar nuestras condiciones mínimas.

- ¿Cuáles son las condiciones mínimas que el Sindicato puede aceptar y que, cuando se acepten, no sirva como precedente negativo?
- ¿Cuáles son los puntos de su pauta de reivindicaciones que son prioritarios?
- ¿Cuáles son los puntos considerados como principios, o sea, los que de ningún modo pueden ser negociados?
- ¿Cuáles son las reivindicaciones de la pauta que fueron colocadas para dejarla 'más bonita', pero que no son importantes y ni consideradas como principios?
- ¿Cuáles son las reivindicaciones que estamos dispuestos a dejar de lado sin luchar por ellas?
- ¿Cuáles son las reivindicaciones que Uds. concuerdan en cambiar por otras propuestas por los patrones?
- ¿Cuáles son las propuestas de los patrones con las que podemos concordar?

## **Fuerza de los Sindicatos**

La preparación es fundamental para el suceso de una negociación. Sin embargo, no podemos olvidar que ni siempre la misma es determinada por las discusiones que ocurren entre el Sindicato y los patrones. **La clave para que una negociación sea victoriosa es la fuerza de los Sindicatos, o sea, el nivel de organización de los Trabajadores en la base y el apoyo que los mismos dan a los Sindicatos y a sus reivindicaciones.**

La audición de los empresarios es un sentido que se puede medir fácilmente. Escuchan más las reivindicaciones sindicales si la mayoría de los Trabajadores las apoyan, participan activamente del Sindicato y están efectivamente organizados.

Siempre que vaya a representar los intereses de los Trabajadores, en cualquier discusión, pregúntese lo siguiente:

- ¿Cuántos socios del Sindicato saben del problema en pauta?

## **Proyecto Latinoamericano**

- ¿Cuáles son las diferentes opiniones existentes entre los socios?
- ¿Los socios del Sindicato creen realmente que el problema es importante?
- ¿La propuesta del Sindicato cuenta con el apoyo de los Trabajadores?
- ¿Los Trabajadores están preparados?
- ¿Qué es lo que ellos esperan conseguir?
- ¿A quién apoya la opinión pública: al Sindicato o a los patrones?

El apoyo masivo de los Trabajadores es el punto más importante que debe ser garantizado antes de iniciar cualquier negociación. Cualquier reivindicación presentada a los patrones debe ser apoyada por los Trabajadores socios del Sindicato.

Los patrones tienen más cuidado y respetan más las reivindicaciones de los Trabajadores cuando saben que los mismos realmente las apoyan y están seguros de lo que quieren alcanzar.

## Simulación: Negociación

Presentamos ahora una propuesta de simulación, que permitirá usar en la práctica todo lo que hemos visto hasta ahora, además de ayudarnos a verificar si lo propuesto realmente funciona.

Esta simulación los ayudará a:

- ¿Definir los problemas que tengan solución y los que necesitan una solución urgente?
- ¿Preparar la pauta de reivindicaciones?
- ¿Elaborar las tácticas y los argumentos necesarios para la negociación?
- ¿Determinar la posición del Sindicato?
- ¿Usar en la práctica sus conocimientos de negociación?

El grupo determina el tema de negociación, que pueden ser los mismos discutidos en seminarios anteriores, en las reuniones de la comisión de fábrica, del sindicato, etc.

Proponemos algunos temas:

- Equiparación salarial
- Reclamaciones de los Trabajadores
- Salud del Trabajador y Condiciones de Trabajo
- Problemas disciplinarios
- Reestructuración, flexibilización y tercerización de la producción
- Organización en el lugar de trabajo
- Derecho a la libre asociación al Sindicato
- Aumento salarial
- Mantenimiento de lugares de trabajo
- Reducción de la jornada de trabajo sin reducción salarial,

entre otros .

Los participantes del curso serán divididos en tres grupos: el de los patrones, el del Sindicato y el de los Trabajadores. Será dado un tiempo para que el grupo de los patrones y el del Sindicato se preparen para la negociación. El grupo de los Trabajadores deberá ser la

fuelle de informaci3n y apoyo del Sindicato. Para la preparaci3n de los grupos, proponemos usar los m3todos anteriormente presentados, as3 como la Lista de preparaci3n del plan de negociaciones.

## **Lista de preparaci3n del plan de negociaciones**

<b>Principales problemas</b>	
<b>Nuestros objetivos</b>	<b>Compromisos</b>
<b>Principales argumentos</b>	<b>Argumentos de los adversarios</b>
<b>Otros factores</b>	

Tras el proceso de preparación ocurre la reunión de negociación donde las partes irán a discutir los problemas presentados e intentarán llegar a una solución.

Durante la negociación, el 'grupo de Trabajadores' observará la actuación del Sindicato, analizará su comportamiento e intentará determinar cuáles fueron los errores y aciertos del Sindicato durante la negociación. El 'Grupo de Trabajadores' actuará aún como si se estuviera en asamblea permanente, a la que el Sindicato recurrirá y consultará en el caso en que haya un impase en las negociaciones.

## **Momentos que deben ser atentamente observados**

### **Presentación de la pauta**

Procure generar una atmósfera que permita la discusión. Sea firme y consecuente, pero garantice que los patrones escuchen lo que Ud. quiere decir.

### ***No tenga miedo***

- Administre su tiempo. No lo gaste sin necesidad.
- Recuerde siempre que cuando Ud. está en una mesa de negociación:

*Ud. es el representante de los Trabajadores, del Sindicato y no apenas un simple observador.*

*Ud. representa una gran cantidad de Trabajadores. Por ello, Ud. debe ser tratado con respeto y atención.*

- Use sus anotaciones.
- Explique el asunto sin dejar de lado sus argumentos principales. Ud. debe ser insistente y perseverante, teniendo el cuidado de no ser encarado como molesto.

### **Conducción de la negociación**

- Concéntrese en los puntos fuertes de su pauta
- Mantenga los argumentos principales
- Intente mantener siempre el eje principal de la discusión
- Sea perseverante
- Preste mucha atención en las propuestas de los patrones

La preparación de un plan de acción claro siempre lo ayudará en una negociación, ya que Ud. podrá demostrarle a los patrones que su propuesta de solución del problema es la más elaborada y discutida y, por lo tanto, la mejor entre todas las posibles.

## ***Propuestas de los patrones***

Si los representantes de los patrones hacen una propuesta o traten algún asunto sobre el cual Uds. no se hayan preparado anteriormente o que no esperaban discutir en esa negociación, lo mejor es decir que la respuesta será dada otro día, afirmando que es necesario discutir mejor eso con los Trabajadores.

Uds. no pueden dejar que los presionen con argumentos como 'caso contrario, tendremos que cerrar la fábrica', 'tenemos poco tiempo y por eso necesitamos resolverlo ya', 'hacemos esto en nombre del desarrollo de la producción y la mejora de las condiciones de los Trabajadores', 'necesitamos adecuarnos a las condiciones del mercado', entre otros, usados por los patrones para presionar una decisión poco pensada o discutida con la base.

Cuando los patrones actúan así o insisten en un determinado punto de la pauta, lo mejor es parar la discusión y junto con sus compañeros analizar friamente la situación y las consecuencias que esa propuesta podría traer para el conjunto de los Trabajadores.

**Recuerde:** Ud. siempre tiene tiempo para responder

## ***Concesiones***

Parte de las negociaciones terminan en compromisos. Si Uds. hacen alguna concesión, deberán obtener algo en cambio que favorezca a los Trabajadores.

Por ejemplo, si la empresa quiere que trabajemos un sábado por mes, podemos cambiarlo por un día y medio (o más) de descanso durante la semana, teniendo en cuenta los acuerdos ya firmados que consideran que el sábado y el domingo valen más que un día útil.

Durante, y también al final, de las negociaciones, certifíquese si realmente ambas partes hicieron concesiones. Si éstas son hechas apenas por el Sindicato y/o los Trabajadores, significa que las cosas no corrieron de acuerdo con lo planeado y que con seguridad habrá problemas en el futuro, ya que probablemente los Trabajadores salieron derrotados.

## ***Después que la negociación termina***

Cualquier propuesta de los patrones debe ser presentada a los Trabajadores antes que sean aceptadas por los negociadores sindicales.

Certifíquese que todo lo que fue decidido consta en el documento que será firmado y que eso está claro y no permite interpretaciones diferentes. Para ello, discuta todos los detalles del texto del acuerdo para tener la seguridad que todo está claro y objetivo. Si la propuesta de los patrones refleja un punto de vista con el que Uds. no concuerdan, pídeles que la coloquen en el documento con claridad para que sea discutida con los Trabajadores.

Después que termine la simulación, Uds. deben continuar en sus grupos para evaluar el propio desempeño. Deberán preparar un informe respondiendo las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles eran los objetivos de cada uno de los lados?
- ¿Qué ocurrió?
- ¿Cómo actuó el Sindicato?
- ¿Cómo actuaron los patrones?
- ¿Cuáles fueron los argumentos utilizados por Uds. que sirvieron más a sus oponentes que a Uds. mismos? ¿Y cuáles no?



Es importante sacar del informe datos e informaciones sobre lo que deberíamos haber hecho y lo que no durante las reuniones con los patrones.

### ***Lista de control***

Esta lista es al mismo tiempo un resumen de toda la simulación y una relación de actividades a ser desarrolladas antes, durante y después una negociación.

### ***Preparación de las reivindicaciones***

- Verificar los hechos
- Elaborar los objetivos
- Elaborar los argumentos claves
- Pensar sobre las posibles reacciones de los patrones
- Elaborar una relación de propuestas de compromiso

### ***Reunión con los patrones***

- Organice una reunión previa con los Trabajadores (simulación)
- No demuestren las divergencias, que puedan existir, delante de los patrones
- Manténgase siempre en sus puntos fuertes
- Siempre que tenga problemas, pida una pausa
- Fuerce para que el otro lado presente sus contrapropuestas claramente
- Anote todo

### ***Informe de la negociación***

- Discuta lo que ocurrió durante la negociación con los Trabajadores e integrantes del Sindicato
- ¿La propuesta de los patrones es aceptable?
- ¿Qué debería ocurrir después de la negociación?