

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN GANAR – GANAR PARA RELACIONES
LABORALES ENTRE SINDICATO Y EMPRESA DE ALIMENTOS**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por:

ALPHA ROBERTO TURCIOS

Previo a conferírsele el título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de:
LICENCIADO

GUATEMALA, MARZO DE 2008

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º	P.C. José Abraham González Lemus

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Víctor Manuel Castro Sosa
Administración-Finanzas	Lic. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretaria	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Licda. María Elena Figueroa García
8ª. Avenida "C" 12-80 zona 11 de Mixco.
Planes de Minerva. Teléfono: 2483-3382

Guatemala, 29 de mayo de 2007

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado por su Decanatura, con fecha 09 de mayo de 2007, en el que se me designa asesor de tesis del estudiante **Alpha Roberto Turcios**, carné: 96 13100, con el tema: **"ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN GANAR – GANAR PARA RELACIONES LABORALES ENTRE EL SINDICATO Y EMPRESA DE ALIMENTOS"**, hago de su conocimiento que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, el cual cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la Facultad, me permito **recomendarlo** para que sea discutido en **Examen Privado de Tesis**, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. María Elena Figueroa García
Administradora de Empresas
Colegiado Activo No. 8,807



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TRES DE ABRIL DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.6, Subinciso 6.6.1 del Acta 6-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de marzo de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 148-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de septiembre de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN GANAR - GANAR PARA RELACIONES LABORALES ENTRE SINDICATO Y EMPRESA DE ALIMENTOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante ALPHA ROBERTO TURCIOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



ACTO QUE DEDICO:

- A DIOS Por darme la vida, por ser mi fortaleza, guardar mis pasos y llenarme con su presencia. Por ser ese refugio en donde siempre encuentro paz y bendición. A ti sea la honra.
- A mi esposa Xiomara Figueroa (flaquita), por su amor incondicional, por prestarme su hombro cuando lo necesité y por complementar mi vida en todos los aspectos. Por permitirme realizarme como esposo y padre. Porque he aprendido tanto de ti. Te amo.
- A mi hija Sophia Turcios, por su amor y su corazón que llena mi vida en cada latido que da. Por su apoyo y comprensión. Que esto te motive para llegar más lejos.
- A mi tía Este logro te pertenece a ti también, porque has sido como una madre para mí. Bendito sea DIOS por iluminarte para cuidarme y enseñarme todo lo necesario para enfrentar la vida. Con este logro te honro como un hijo a una madre.
- A mis hermanos Con todo mi corazón aunque lleno de nostalgia porque están lejos. Siempre los amaré, que DIOS los bendiga.
- A mi primo Que DIOS te permita lograr tus propósitos, recuerda que de El es nuestra vida y para Él son nuestras victorias.
- A mi cuñada Marie por brindarme su apoyo incondicional en los momentos más importantes de mi carrera.
- A los académicos Licda. Edith Siekavizza, por su visión y apertura académica, al Licenciado Eduardo Rodríguez por su dedicación al tema. Y a todos aquellos que nutrieron mi saber a lo largo de este camino.
- A mi centro de estudios La Universidad San Carlos de Guatemala, que me albergó y enseñó a enfrentar la vida, en lo académico, social y humanista.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
--------------------	---

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1	Administración de recursos humanos	1
1.1.1	Relaciones laborales	1
1.1.2	Conflictos laborales	3
1.2	La negociación	4
1.2.1	Gestión en la negociación	4
	a) Diagnóstico.....	6
	b) Planeación.....	12
	c) Desarrollo	15
	d) Finalización	17
1.2.2	Estrategia de negociación Ganar-Perder	17
1.2.3	Estrategia de negociación Ganar-Ganar	20
1.2.4	Áreas en donde se puede aplicar la negociación.....	23

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NEGOCIACIONES

2.1	Antecedentes de la organización objeto de estudio	26
2.2	Metodología de la investigación	27
2.3	Actitudes en la negociación	29
2.4	Intereses en las negociaciones	33
2.5	Preocupaciones en las negociaciones	38
2.6	Condiciones de las negociaciones	39
2.7	Beneficios en las negociaciones	40
2.8	Desventajas en las negociaciones	41

CAPÍTULO III
PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA
DE NEGOCIACIÓN GANAR - GANAR

3.1	Presentación	43
3.2	Justificación	44
3.3	Objetivos	44
3.4	Beneficios en la negociación ganar-ganar	45
3.5	Resumen ejecutivo	45
3.6	Guía de la negociación	46
3.7	Anular tácticas de negociación ganar-perder	51
3.8	Costo de la propuesta	52
 CONCLUSIONES		55
RECOMENDACIONES.....		56
BIBLIOGRAFÍA		57
ANEXOS		

ÍNDICE DE ESQUEMAS

1. Políticas administrativas en relaciones laborales	2
2. Fases de la gestión de la negociación.....	5
3. Elementos del diagnóstico de la negociación	6
4. Boleta para establecer la prioridad de la negociación	7
5. Boleta para establecer las preocupaciones de la negociación	8
6. Agenda de la reunión.....	9
7. Cuestionario para determinar la personalidad del negociador.....	10
8. Cuadrante de características de la personalidad del negociador	11
9. Etapas de la planeación de la negociación.....	13
10. Elementos de las condiciones de la negociación	14
11. Etapas del desarrollo de la negociación	15
12. Elementos de la etapa de persuasión.....	16
13. Tácticas de la negociación ganar - perder.....	19
14. Tácticas de la negociación ganar - ganar	21
15. Procesos susceptibles de negociación	24
16. Clasificación de la información del muestreo	29
17. Actitudes en la negociación	33
18. Condiciones de la negociación actual	39
19. Guía de la negociación para la estrategia de ganar-ganar	47

ÍNDICE DE GRAFICAS

1. Antigüedad laboral	30
2. Personalidad de los negociadores	31
3. Percepción de los empleados de la negociación administrativa	32
4. Objetivos de la negociación. Administración	34
5. Objetivos de la negociación. Sindicato	36
6. Prioridades del comité ejecutivo del sindicato al negociar	37
7. Beneficios en las negociaciones	40

ÍNDICE DE CUADROS

1. Tamaño adecuado de la muestra	28
2. Personal entrevistado por área	28
3. Tiempo total utilizado en el llenado del cuestionario	53
4. Costo de la propuesta	54

INTRODUCCIÓN

La estrategia de negociación ganar – ganar es utilizada tanto en aspectos laborales, como en transacciones de compra-venta, inversiones conjuntas y en otras actividades, no necesariamente relacionadas con las empresas. Sin embargo, en este estudio se enfoca especialmente en las relaciones laborales, de una empresa de alimentos. Debido a la necesidad de conjugar los intereses de las partes involucradas en la elaboración de un pacto colectivo, tanto el sindicato como la administración, y traducir esos esfuerzos en beneficios conjuntos. Es una estrategia porque se compone de técnicas y tácticas que indican como preparar, desarrollar y finalizar un proceso de negociación.

Para la empresa objeto de estudio, las negociaciones en los últimos veinte años se han desarrollado de manera empírica y rutinaria, con el agregado que existe un antagonismo cerrado e insensato, que no ha permitido que las partes puedan contar con un ambiente de confianza mínimo aceptable y gozar de un clima de bienestar compartido. Esto ha provocado que cada una de las partes intente ganar a costa de la pérdida del contrario, yendo esto de manera progresiva degenerando las relaciones, causando el desgaste moral de ambos, utilizando tiempo adicional al necesario para llegar a un acuerdo.

La investigación fue desarrollada bajo el método científico, mediante la obtención de información primaria, con una muestra, mediante cuestionario, a los trabajadores de la empresa de alimentos, y entrevistas personales a los involucrados directamente en la negociación. Se realizó investigación documental para tener mayor conocimiento del tema, así como también se utilizó de la estadística, para el registro, tabulación y análisis de la información.

Esta tesis contiene tres capítulos de los cuales se hace una breve inferencia en el siguiente detalle

Capítulo I contiene el fundamento teórico de la investigación, la descripción de las partes negociadoras, elementos necesarios para toda negociación y su forma de visualización, así como premisas básicas del método Harvard, en el que se centra esta tesis.

En el capítulo II, se hace un diagnóstico de la organización, se analiza a las partes involucradas de manera individual y conjunta, se conoce la impresión de los empleados hacia sus autoridades, sindicales y administrativas. Dicha información es básica para realizar las conclusiones y recomendaciones, de la investigación realizada.

El capítulo III, se constituye en una propuesta tanto para la administración como para el sindicato, de cómo debe llevarse a cabo una negociación. Desde la concepción de la misma hasta su culminación, con el entendido de que debe terminar en un acuerdo.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración de recursos humanos

“La Administración del recurso humano como función administrativa, no es más que la integración del personal, la cual consiste en ocupar y mantener los puestos de la organización” (8:364).

“Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia la administración con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, sino también de creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza; por el contrario, constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología” (4:3).

1.1.1 Relaciones laborales

Las relaciones laborales se basan en la política de la administración frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados.

“En la práctica es una especialidad política, puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolverse mediante una negociación inteligente” (4:511).

a) Administración

Representa los intereses de la parte patronal, utiliza varias políticas para el manejo de las condiciones laborales.

Esquema 1

Políticas administrativas en relaciones laborales

Política paternalista	La visión global de las necesidades de los empleados se sustituye por el casuismo y la inmediatez para satisfacer cada reivindicación, sindical, sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia.
Política de reciprocidad	Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre la dirección de la organización y la del sindicato; la participación de los trabajadores y los supervisores es escasa lo cual origina desconfianza y falta de credibilidad, sobre todo, no genera el compromiso de estos en los acuerdos.
Política autocrática	Consiste en la postura impositiva de la organización, que actúa de modo unilateral, arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por ley y de acuerdo con sus intereses, sin considerar las peticiones de los trabajadores.
Política participativa	Tiene en cuenta al empleado desde el punto de vista social, político y económico, además del punto de vista productivo. Permite que la autoridad de la gerencia y la supervisión se legitimen, mientras que el sindicato adquiere prestigio al privilegiar la negociación como medio de llegar a un acuerdo o contrato colectivo, porque corresponsabiliza a éste por el mantenimiento de un ambiente armónico y el cumplimiento de los acuerdos.

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Adalberto Chiavenato. Página 514

b) Organización Sindical

“El sindicalismo representa un proceso de reivindicaciones por salarios y condiciones de trabajo mejores, además, es una fuerza política que forma parte natural de la disputa del poder en un régimen democrático” (4:515).

Es toda asociación permanente de trabajadores, de patronos o de personas de profesión y oficio independientes, constituidos exclusivamente para el estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes.

1.1.2 Conflictos laborales

“Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. Siempre que se hable de acuerdo, aprobación, debe recordarse que estas palabras presuponen la existencia de términos opuestos, como desacuerdo, desaprobación, lo cual significa conflicto” (4:527).

La parte patronal, en ocasiones, hace uso de medios de presión para conseguir sus objetivos, por ejemplo la amenaza de cierre de operaciones, el retraso en pago de salarios, aduciendo escasez, reducción de tiempo extraordinario, aduciendo falta de demanda, entre otras.

”Regularmente el medio de presión por parte de los empleados es la huelga. Ésta es la ruptura de las relaciones entre capital y trabajo, ocasionada por algún conflicto de intereses entre patronos y empleados” (4:516).

Existen diferentes tipos de huelga, que van desde la advertencia, que es el abandono repentino del puesto de trabajo, hasta la ocupación del lugar de trabajo, que es forma agresiva de presión en que el personal ocupa el lugar de trabajo por cierto tiempo, incluso varios días en casos extremos.

Es importante mencionar que desde el punto de vista administrativo, los desacuerdos entre administración y sindicato, se plantean y resuelven en la negociación. El resultado esperado en toda negociación es llegar a un acuerdo, sin embargo, no siempre se concluye satisfactoriamente, porque existen puntos en donde no se coincide en la resolución, originando ello un desacuerdo y por ende un conflicto laboral. El cual se resuelve mediante la conciliación, enfocándolo desde un vista jurídico, "la conciliación es un procedimiento para la solución de los conflictos del trabajo que trata de ayudar a las partes a reducir sus diferencias y llegar a un acuerdo" (9:37).

1.2 La negociación

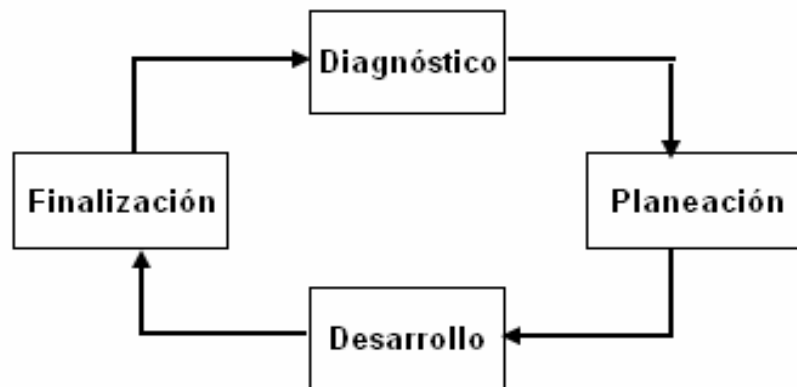
La negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos, tomando en cuenta todos los puntos de vista e intereses, así todos saldrán satisfechos con intención de cumplir lo pactado y con interés en mantener la relación. Se inicia cuando se busca eliminar diferencias en las opiniones que mantienen las partes, normalmente acercando los criterios gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos.

La legislación guatemalteca menciona la negociación como pacto colectivo de condiciones de trabajo, "...este es el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con el objeto de reglamentar las condiciones en que el trabajo deba prestarse" (Código de trabajo, Art.49).

1.2.1 Gestión en la negociación

Es el manejo de la negociación, nos permitirá saber qué se desea conseguir y cómo conseguirlo. Para esto es necesario cumplir con las siguientes fases:

Esquema 2
Fases de la gestión de la negociación



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Estas fases deben desarrollarse en secuencia lógica, es decir, primero debe realizarse el diagnóstico, que sirve para establecer la situación a la cual deba hacerse frente. Posteriormente a determinar los móviles de la negociación se procede a planear, en esta etapa se establecen los parámetros de trabajo, considerando las preguntas ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto?. Así como también se busca antecedentes para enriquecer las decisiones con información apropiada. En tercer plano se encuentra la etapa del desarrollo, la cual, según los expertos, es el punto crucial de toda negociación. Si bien es cierto que un buen diagnóstico y una buena planeación contribuyen en gran manera a alcanzar los objetivos, la etapa de negociación, influye mucho, porque acá es donde afloran las actitudes y aptitudes del negociador. Por último está la etapa de finalización que es en donde se revisan los acuerdos, las actas, y las escrituras para determinar la vigencia, el alcance y la evaluación de los acuerdos.

A continuación se describe de forma más clara, cada una de las fases de la negociación.

a) Diagnóstico

Es el punto de partida de toda negociación estableciendo lo que mueve a la misma y lo que se desea conseguir.

Esquema 3

Elementos del diagnóstico de la negociación

Actitud de la negociación	Es la postura que se asumirá al negociar. (Para ello se muestra en el esquema 7 un cuestionario para establecer la personalidad que tendrá el negociador).
Intereses de la negociación	Estos se guiarán por las necesidades que han llevado a la negociación. Dichas necesidades pueden clasificarse desde necesidades básicas hasta necesidades de reconocimiento. O bien para las empresas pueden ser necesidades de expansión comercial, crecimiento económico-empresarial, posicionamiento de mercado, recuperación de clientes, entre otros. Ver esquema 4.
Preocupaciones de la negociación	Son los aspectos que se consideran que pueden limitar la negociación. Internos: rentabilidad, productividad, nivel de comunicación, entre otros. Externos: política fiscal-monetaria (tributación, tasa de interés), inflación, devaluación, regulaciones laborales, economía (tratados de libre comercio, precio del petróleo), política. Ver esquema 5.

Fuente: Los cuerpos de la negociación. Yesid Barrera. Página 66

Esquema 4
Boleta para establecer prioridad de necesidades

Empresa: _____		No. <input style="width: 100%;" type="text"/>
Año de negociación: _____		
Nombre del negociador: _____ Y _____		
Primarias		Afiliación
Alimentación <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Amistad <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Descanso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Afecto <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Salud <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Libertad sindical <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Seguridad		Reconocimiento
Física <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Confianza <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Empleo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Respeto <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Recursos <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Autonomía <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(Salarios, prestaciones)		
Autorrealización		Otras
Capacitación <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		_____ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Motivación <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		_____ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Resolución de conflictos <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		TOTAL: _____

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Antes de iniciar la negociación se llena esta boleta, para establecer las prioridades de la negociación, se da una calificación de uno a diez a cada variable (casilla izquierda), luego se totaliza, sumando todos los valores, posteriormente se obtiene la proporción para cada variable (casilla derecha) y por último se clasifica de acuerdo al valor que represente cada variable.

Esquema 5

Boleta para establecer preocupaciones de la negociación

Empresa: _____		No. <input type="text"/>	
Año de negociación: _____			
Nombre del negociador: _____ Y _____			
Actitud negociadora (contraparte) _____ Ver esquema 4			
Tema	Pro	Contra	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
Efectos negativos:			
_____	Nivel	_____	
_____	Nivel	_____	
_____	Nivel	_____	
_____	Nivel	_____	
Escenarios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Esta boleta se llena para plasmar los temores y en que grado se les considera peligrosos. Se clasifican en nivel de importancia para resolverlos de acuerdo a esa importancia. Con toda esta información se determina el escenario de la negociación, éste puede ser alcanzable, casi inalcanzable, inalcanzable.

Esquema 6 Agenda de la reunión

Empresa: _____ No.
 Año de negociación: _____
 Lugar y fecha: _____ Reunión número _____
 Negociadores: _____ _____
 _____ _____

Tema	Acuerdos	Desacuerdos	Respuestas pendientes	Compromisos	
				propios	otra-parte
1.					
2.					
3.					

Negociadores:
 En la casilla contigua se coloca la expresión “sí” o “no” en cada uno de los participantes, para establecer a quienes se les debe convencer de aceptar y a quienes se les debe explicar únicamente sin mayor esfuerzo.

Acuerdos:
 Objetivos en los que hay coincidencia de opiniones.
 Propuestas que más llaman la atención de la contraparte.

Desacuerdos:
 Objetivos con posiciones diferentes

Compromisos:
 Asuntos no resueltos, tales como, consultas, estudios, nuevos planteamientos.

Tiempo de reunión: _____ Descanso: _____

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Este documento servirá como parámetro para los temas a tratar, así como bitácora histórica de los acuerdos logrados y los acuerdos pendientes.

Para conocer la personalidad, y sus características, del negociador, es conveniente utilizar el siguiente cuestionario, el cual es utilizado para contar con una mejor perspectiva de la personalidad del negociador.

Esquema 7

Cuestionario para determinar la personalidad del negociador

TIPO DE PERSONALIDAD DEL NEGOCIADOR							
Analítica		Organizada		Visualizadora		Personalizada	
	Frío		Disciplinado		Simpático		Apasionado
	Escéptico		Puntual		Extrovertido		Indeciso
	Perfecto		Terco		Desordenado		Emotivo
	Correcto		Ordenado		Pionero		Expresivo
	Formal		Cuidadoso		Soñador		Flexible
	Brusco		Verificador		Espontáneo		Tolerante
	Agresivo		Duro		Original		Sensible
	Resultados		Asegurador		Inspirado		Sentimental
	Audaz		Sistemático		Intuitivo		Amable
	Objetivo		Controlador		Sociable		Cariñoso
0		0		0		0	

Fuente: Los cuerpos de la negociación. Yesid Barrera. Página 54

Para responder el cuestionario se utilizar la escala siguiente:

1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Muy bueno

A la izquierda de cada columna, que contiene una cualidad, se responde según el nivel con que dicha cualidad es aplicada en negociación. Por

Esquema 8

Cuadrante de la personalidad del negociador

Analítico	Visualizador	Organizado	Personalizado
<p>Se encarga del pensamiento lógico y crítico, del procesamiento y cuantificación de números. Es racional y realista, conoce cómo funcionan las cosas.</p>	<p>Es por esencia imaginativo, piensa en forma global, especula, es impetuoso, no respeta las reglas, vive de las sorpresas, es curioso, integrador y toma riesgos.</p>	<p>Éste planea formas, organiza hechos, revisa cuidadosamente. Es previsor, establece procedimientos y secuencias, no acepta ambigüedades.</p>	<p>Es básicamente interpersonal, intuitivo y expresivo. Es sensitivo a lo que pasa a su alrededor, gusta de enseñar, es emocional y kinestésico, induce el trabajo en equipo.</p>
<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> Competitiva Fría Precisa Distante Individualista Gusta de esquemas 	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> Creadora Original Vive en el futuro Buen humor Independiente Imaginativo 	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conservadora Introvertida Se obsesiona con una idea Gusta de la estructura Defiende territorios 	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicadora Sentimental Extrovertida Idealista Espontánea
<p>En conflictos y negociación, es importante para el análisis de diferentes componentes y la crítica que permite resultados finales más realistas.</p>	<p>En conflictos y negociación, es muy importante su aporte para generar el valor agregado, ver lo que otros no ven.</p>	<p>En conflictos y negociación, es importante por la organización y canalizar adecuada-mente las causas y los efectos de los temas a negociar.</p>	<p>En conflictos y negociación, es un buen estratega para saber comunicar, relacionarse con la contraparte y crear empatías.</p>

Fuente: Los cuerpos de la negociación. Yesid Barrera Santos página 53

ejemplo, En la cualidad “apasionado” si el evaluado considera que es “muy bueno” colocará el número 4.

De esa manera se continúa hasta llenar todas las casillas en blanco, realizando, posteriormente, la sumatoria, y la columna que obtenga el mayor puntaje es la que mejor describe la personalidad del evaluado.

Por último, se utiliza el cuadrante de personalidad del negociador (ver esquema 8) para conocer las características de éste.

Las personas tienen diferentes caracteres, el cual se forma, de acuerdo a la cultura, ambiente social y experiencias.

b) Planeación

Esta fase es el período previo a la negociación propiamente dicha, se lleva a cabo por cuenta de cada negociador sin involucrar en ello a la contraparte.

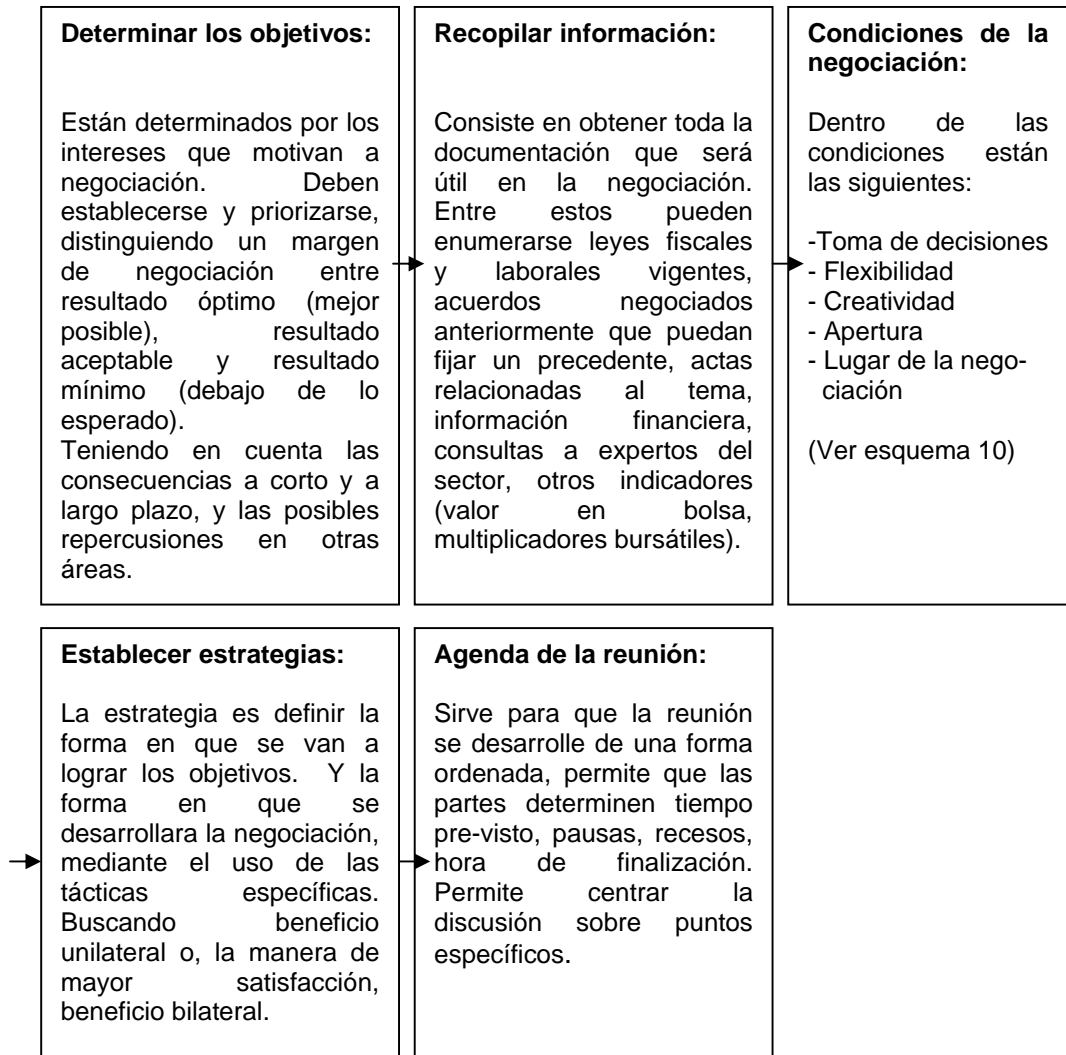
Una buena planeación determina en gran medida el éxito de la negociación, permitiendo además que ésta se desarrolle con mayor fluidez, brindando mayor flexibilidad para adaptarse a las circunstancias y prontitud a la capacidad de respuesta. Consta de las siguientes etapas:

- Determinar los objetivos
- Recopilar información
- Determinar las condiciones de la negociación
- Elaborar las estrategias
- Agenda de la reunión

A continuación se explican dichas etapas:

Esquema 9

Etapas de la planeación en la negociación

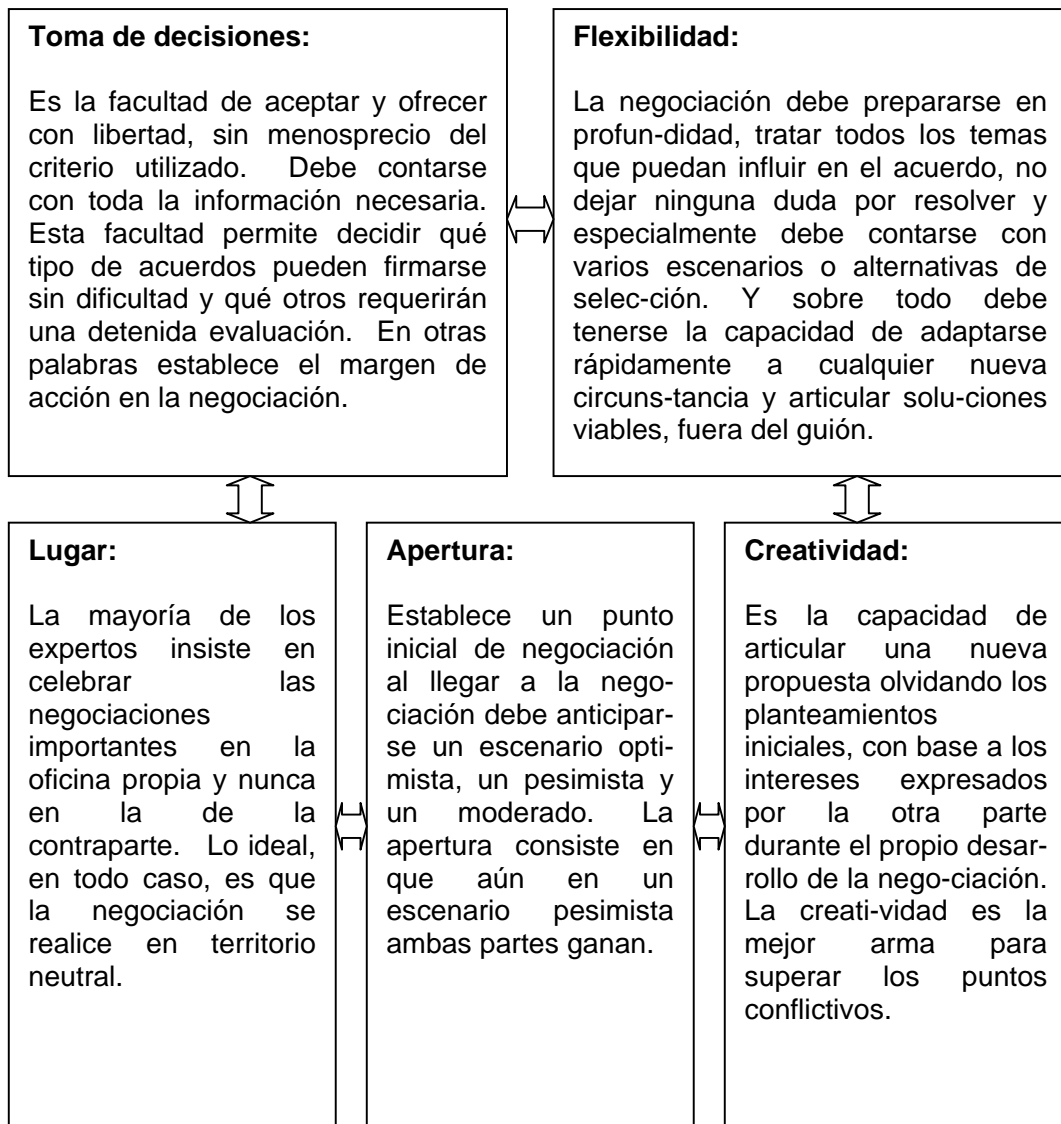


Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Una buena planeación determina en gran medida el éxito de la negociación, permitiendo además que ésta se desarrolle con mayor fluidez, brindando mayor flexibilidad para adaptarse a las circunstancias y prontitud a la capacidad de respuesta.

Dentro de las etapas de la planeación, las cuales se desarrollan en orden secuencial, la etapa en donde se determinan las condiciones de la negociación, se sub-divide en varios elementos, los cuales son clave, para delimitar el campo de acción de la negociación. Estos son:

Esquema 10 Elementos de las condiciones de negociación



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

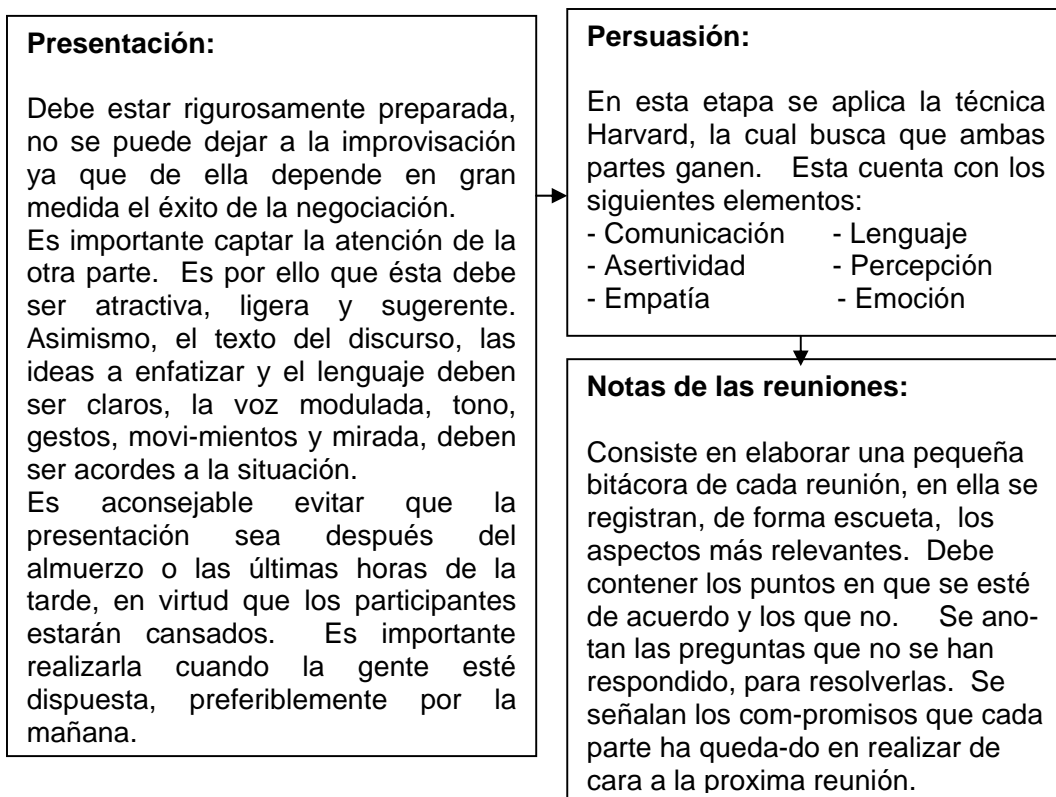
c) Desarrollo

Esta fase comienza en el momento en que las partes se sientan frente a frente con objeto de iniciar propiamente la negociación. Si se percibe un buen clima de confianza, se facilitará enormemente la negociación. Posteriormente empezará el intercambio de información, se examinará cuál es la postura de cada una de las partes y la diferencia que les separa.

A pesar de esta diferencia inicial, si hay interés en llegar a un acuerdo las partes tratarán de acercar posturas. Defenderán sus planteamientos, argumentarán en contra de los del oponente, otorgarán concesiones, etc.

Esquema 11

Etapas del desarrollo en la negociación



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Esquema 12

Elementos de la etapa de persuasión

Comunicación:

El éxito de la negociación radica en transmitir de forma clara sus planteamientos y sus objetivos. Además, conviene cerciorarse que la otra parte ha captado con exactitud el mensaje transmitido y que el mensaje recibido se ha entendido. "Una vez que se conoce con precisión la posición del interlocutor resulta más fácil buscar puntos que satisfagan los intereses mutuos.

Lenguaje:

Éste debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión. Si se trata de un profesional de la materia se podrá utilizar un lenguaje técnico, si por el contrario posee conocimientos limitados habrá que utilizar un lenguaje sencillo. Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación.

Asertividad:

Es la capacidad de decir "NO" de manera natural, espontánea, sin generar tensión y sin deteriorar la relación con la otra parte; sin sentirse cohibido si se debe contradecir al opo-nente. Es preferible decir "NO" en un primer momento que dejar que las negociaciones sigan avanzando y en el último momento declinar de las opiniones emitidas.

Percepción:

"Es la comprensión e interpretación sobre la manera de pensar de la otra parte enfocándola desde nuestros conocimientos" (3:35). Debe tenerse especial cuidado, ya que una mala aplicación de la percepción puede dañar la negociación, para esto la percepción no debe basarse en temores.

Empatía:

Es la habilidad de conocer qué siente la otra persona, de ponerse en su lugar, permite comprenderla. En la negociación separa a la persona del problema, enfocando la atención en dicho problema y no en la reacción del interlocutor, derivada de sus preocupaciones e intereses, y así encontrar una solución que sea válida para ambos.

Emoción:

Conviene mantener una actitud positiva, para reducir la tensión, considerar a la contraparte como a una persona interesada en resolver problemas y no como adversario. Permitirle que se desahogue expresando sus quejas, así facilitarán información y se mostrarán receptivas a los planteamientos.

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Anteriormente (esquema 12) se presentaron los elementos de la etapa de persuasión. Éstos no se aplican en forma sistemática, mas bien, se interrelacionan de manera integral, a veces aplicando dos o tres a la vez. Permitiendo obtener mejores resultados en la negociación. Posteriormente, a la etapa de persuasión se inicia la etapa de la finalización.

d) Finalización

El acuerdo marca el final de una negociación que ha concluido con éxito. Cuando finalmente se alcanza, debe plasmarse por escrito porque no puede quedar exclusivamente en un compromiso verbal. El documento donde se recoge el acuerdo exige una lectura exhaustiva, debe cerciorarse que contenga fielmente todos los puntos tratados. Conviene estar atento al documento ya que en el mismo se precisan muchos detalles que hasta ese momento probablemente apenas se habían tratado.

Un malentendido que no se detecte a tiempo o una cláusula del contrato que quede ambigua puede, más adelante, dar lugar a una disputa legal.

El documento permitirá interpretar fielmente los términos del mismo si durante su ejecución surgen diferencias. Sirve de modelo para futuras renovaciones. Cualquier duda que surja este es el momento de plantearla.

La negociación también puede finalizar con ruptura y aunque no conviene precipitarse a la hora de tomar esta decisión, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se negocia.

1.2.2 Estrategia de negociación Ganar-perder

Se busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en establecer una relación personal con la otra parte. Las decisiones se basan en datos y resultados objetivos. El negociador intimida, presiona y no le importa generar un clima de tensión. Tiene una excesiva auto-confianza, se cree en posesión

de la verdad y considera a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer con el objeto de conseguir el máximo beneficio posible. Si negocia desde una posición de poder se aprovechará de la misma, imponiendo su planteamiento.

Los negociadores demuestran una débil o nula cooperación entre sí, suelen guardar silencio y/o ocultar información, ya que así se consideran en una mejor posición. Manteniendo secretos sus límites de poder y presiones de tiempo.

Premisas

- La meta final es la victoria sobre la otra parte.
- Las partes tienen desconfianza entre sí.
- Las partes se mantienen firmes e inamovibles de su postura.
- Las partes buscan la respuesta que "su propuesta sea aceptada".
- Las partes buscan presionar al otro.

a) Tácticas de la negociación ganar-perder

Estas tácticas están encaminadas a estropear el proceso de negociación. Esencialmente, está encaminada a que todo intento de acuerdo sea infructuoso y/o se retarde el proceso.

Hay tres pasos a seguir: reconozca la táctica, exprese el problema explícitamente y ponga en duda tanto la legitimidad como la utilidad de la táctica. Entre las tácticas de presión están las siguientes:

Esquema 13

Tácticas de negociación ganar-perder



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

- **Autoridad ambigua:** Se desconoce si realmente el negociador tiene la autoridad para la toma de decisiones.
- **El juego del bueno y el malo:** Consiste en que una de las partes adopta una posición dura y otra una posición más apacible, chantajeando mediante la posición más suave la cual aparentemente estará a favor.
- **Guerra psicológica:** Está destinada a hacer sentir incomodidad, de manera que se tenga el deseo inconsciente de terminar la negociación lo más pronto posible. Incluye también inconvenientes en el ambiente físico.
- **Exigencias crecientes:** Un negociador puede aumentar sus exigencias por cada concesión recibida, pretendiendo que la contraparte desee llegar a un acuerdo rápidamente antes que las exigencias aumenten. Algunas veces proponen posiciones extremas creyendo que esto les dará un resultado satisfactorio, cuando el otro busque un punto intermedio entre las posiciones.

- Negativa a negociar: No hay voluntad de negociar y evitan llevar a cabo reuniones de negociación.

1.2.3 Estrategia de negociación Ganar-ganar

En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente. No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente, con el fin de encontrar una solución satisfactoria para ambos. Las partes se sienten bien por la decisión que se tome y se comprometen con el plan de acción.

“Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones. Se basa en que hay mucho para todos, de que el éxito no se logra excluyendo el éxito de otros” (3:265).

Busca una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor. Intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar a la etapa de persuasión de la negociación. El negociador debe tener respeto a la otra parte, considerando y teniendo en cuenta sus intereses, debe ser capaz de ajustar su posición a los nuevos planteamientos que vayan surgiendo durante la negociación. Busca la colaboración, facilitando toda la información que le soliciten, planteando claramente sus condiciones. Confía en la palabra del otro, no manipula.

Los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación entre ellas; enfatizan en el aspecto de comunicación, procurando arreglar un resultado beneficioso para las partes involucradas en la negociación. No implica que todas las partes obtengan todo lo que deseen, sino que obtendrán más de lo que podrían conseguir a través de otro modo que pudieran elegir para la resolución de su disputa.

Premisas

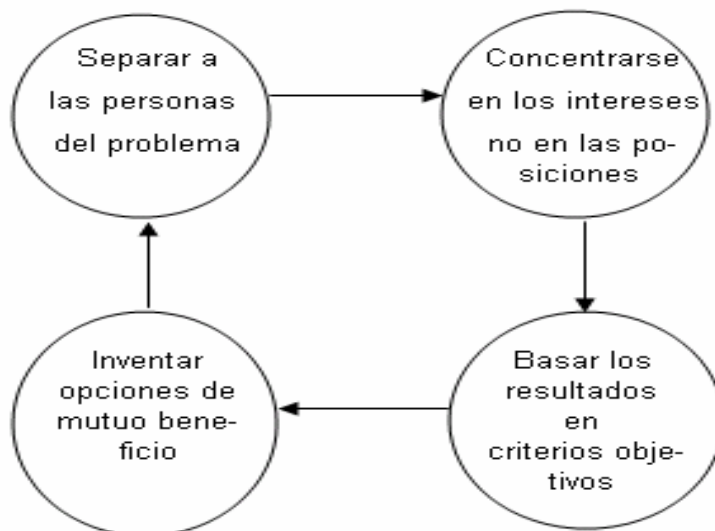
- La meta final de cada participante es llegar a un acuerdo.
- Las partes confían entre sí
- Las partes cambian su postura fácilmente
- Las partes hacen ofrecimientos
- Las partes buscan que "los otros" acepten

a) Tácticas de la negociación Ganar-ganar

Harvard desarrolló estudios para determinar la mejor manera de llevar a cabo una negociación, y los autores Roger Fisher y William Ury, investigaron sobre cómo llegar a un acuerdo con resultados positivos y equitativos para las partes. Su estudio cuenta con cuatro premisas fundamentales, para obtener los resultados deseados al negociar.

Esquema 14

Tácticas de negociación ganar-ganar



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

- Separar las personas del problema

La mayoría de los negociadores desea lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses sustanciales, también conservar su relación con la otra parte, por lo cual es importante que cada negociación se haga de tal manera que ayude a conseguir estos dos tipos de intereses, en la sustancia y en la relación, en lugar de obstaculizar las relaciones y negociaciones futuras.

Se debe tratar a otros con prudencia. Las personas tienen emociones, valores profundos, puntos de vista y son impredecibles. El deseo de las personas de sentirse satisfechas consigo mismas y su preocupación por lo que los demás piensan de ellas, puede con frecuencia hacerlas más sensibles a los intereses del otro negociador.

Hay que fundamentar la relación en percepciones precisas, en una comunicación clara, en emociones apropiadas y en un punto de vista definido y a largo plazo.

- Concentrarse en los intereses, no en las posiciones

El problema básico es encontrar un punto en común entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de cada una de las partes.

La toma de posiciones, puede decirse que la adoptan aquellos que creen en las jerarquías y estructuras, puede producir los términos de un acuerdo aceptable, pero la negociación según posiciones no cumple los criterios básicos de un acuerdo sensato, en forma eficiente y amistosa.

En un juego de negociación suave, las movidas usuales consisten en hacer ofrecimientos y concesiones, confiar en el otro, ser amistoso y ceder cuando sea necesario para evitar enfrentamientos.

- Inventar opciones de mutuo beneficio

Lo más indicado es comprometerse a lograr una solución basada en principios, no en presiones. Hay que concentrarse en los méritos del problema, no en el temple de las partes, se debe ser abierto a las razones, pero cerrado ante las amenazas.

En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos principales que impiden la invención de múltiples opciones: juicios prematuros, la búsqueda de una sola respuesta, el supuesto del pastel de tamaño fijo y la creencia de que "la solución del problema de ellos, es de ellos".

Para inventar soluciones creativas se necesita que las partes confíen entre sí, que cambien su postura fácilmente, que hagan ofrecimientos y especialmente buscar que "los otros" acepten.

- Basar los resultados en criterios objetivos

Se debe ser razonable y escuchar razones, respecto de los criterios que puedan ser los más apropiados y respecto a la manera de aplicarlos. Nunca se debe ceder ante la presión.

Inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo.

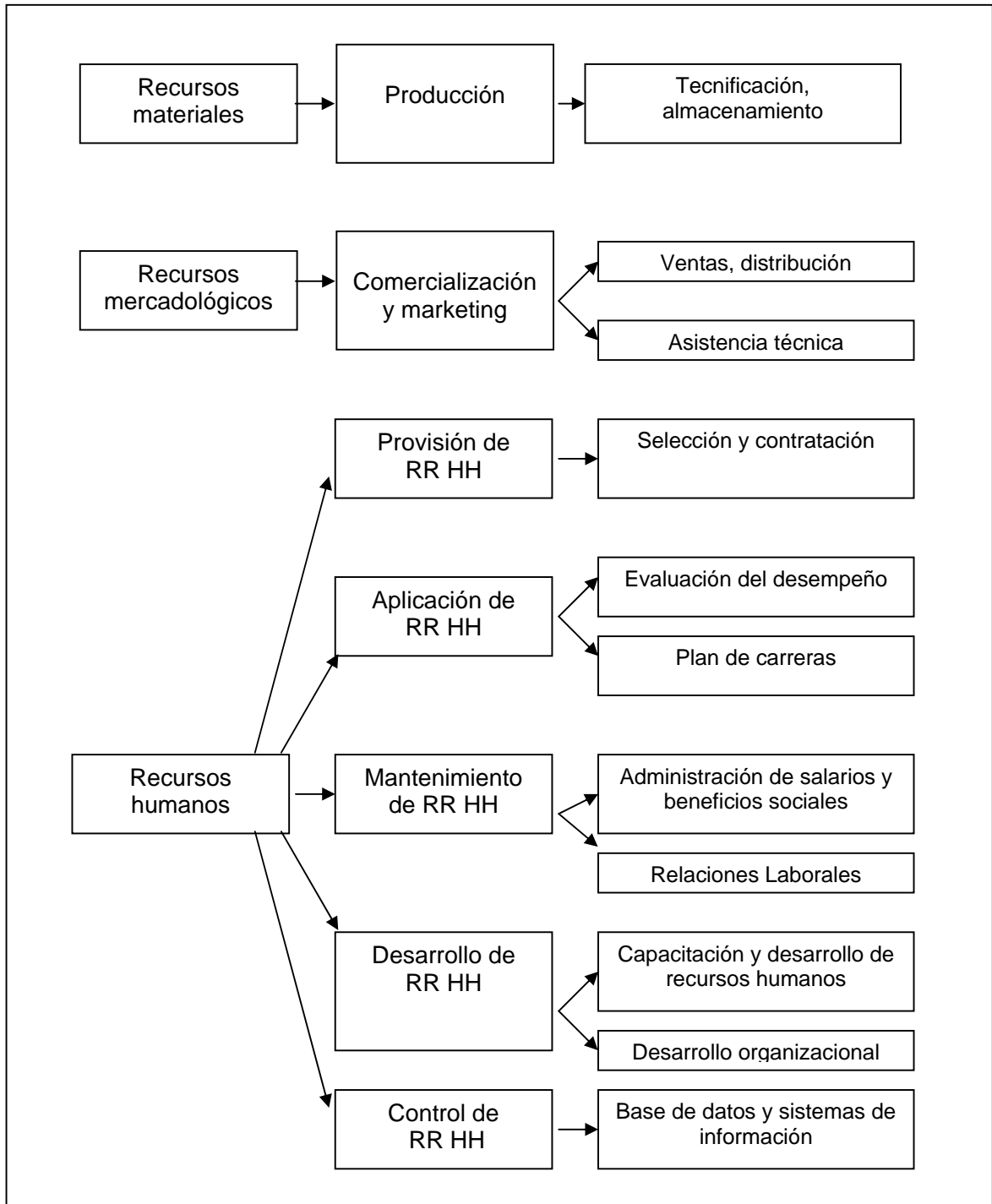
Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas, convertirlas en el Mejor Acuerdo A Negociar (M.A.A.N.).

Seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas alternativas

1.2.4 Áreas en donde se puede aplicar la negociación

La negociación se aplica a todos los procesos de una empresa, en que pueda surgir desavenencia entre la parte patronal y la parte laboral. A continuación se presenta un esquema en donde se indican dichos procesos:

Esquema 15
Procesos susceptibles de negociación



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. Página 166

Los procesos anteriormente esquematizados son áreas de las empresas en donde la administración y el sindicato, deben llegar a un acuerdo, generalmente, una parte es la que propone y la otra la que escucha.

En cuanto al área de producción, se menciona la tecnificación porque, necesariamente, la implementación de tecnología implicaría la reducción y/o reasignación de personal, el almacenamiento, podría afectar en cuanto a la disposición del servicio de despacho, lo cual implica a su vez horas adicionales para cubrir eventualidades, por incremento en la producción.

En el área mercadológica el tema, tal vez, de mayor trascendencia se refiere al servicio de asistencia técnica, porque la prestación de servicios implica tiempo extraordinario fuera de las instalaciones de la empresa, y esto es tema, siempre delicado para los trabajadores, por el horario de retorno a sus hogares, mientras que la administración busca siempre crear ante el cliente la imagen de “el cliente es primero”, con tiempos de respuesta, ágiles.

Por último el área de recursos humanos, que es la de mayor importancia, por ser ésta la encargada de velar por la administración de las personas y la relación patrono-trabajador, por ende la de mayor cuidado, en cada uno de los asuntos en donde tenga participación. Siendo estos desde la selección del personal hasta el desarrollo organizacional.

A continuación se presenta el diagnóstico realizado en la empresa de alimentos. Dicho diagnóstico corresponde a la parte práctica, inicial de toda negociación, en donde se busca todo lo relativo a intereses, preocupaciones y condiciones en la negociación. Se evalúan todos los aspectos a considerar antes de iniciar la planeación para posteriormente dar inicio a la negociación propiamente dicha.

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NEGOCIACIONES

2.1 Antecedentes de la organización objeto de estudio

La empresa objeto de estudio forma parte de la industria de alimentos, tiene más de 60 años en el mercado. Cuenta con 500 trabajadores representados por el sindicato que a su vez está presidido por el comité ejecutivo sindical. En la parte administrativa gerencial cuenta con personal local y extranjero. Esto provoca una singular mezcla de criterios administrativos por la diversidad de culturas y opiniones.

En cuanto al comité, éste es el encargado de velar por los derechos de los trabajadores, y de realizar la gestión para el pacto colectivo de condiciones de trabajo, y está conformado por un secretario general, quien es el negociador; un secretario de conflictos, un secretario de deportes y dos vocales; dichos miembros cuentan con una experiencia de 3 períodos consecutivos de posesión del poder y con más de 10 años de laborar en la empresa. Por la parte administrativa se designa como negociador al encargado de relaciones laborales y como asesor al gerente de recursos humanos, ellos no tienen la capacidad de tomar decisiones en las negociaciones, porque deben trasladar los puntos tratados al gerente de Recursos Humanos corporativo (atiende otros negocios de la empresa).

El sindicato de la empresa objeto de estudio forma parte de la Federación sindical de trabajadores de la alimentación, agroindustria y similares – FESTRAS–, la que a su vez forma parte de la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación –UITA – (para Guatemala COFUITAG).

Las negociaciones del pacto colectivo se realizan entre los meses de septiembre y abril del siguiente año, y se llevan a cabo cada dos años. Pudiendo en dicho lapso suscitarse diversas situaciones que pueden formar parte de la siguiente negociación.

2.2 Metodología de la investigación

Se aplicó la técnica del muestreo, con el propósito de obtener información fidedigna, representativa y de primera mano. Se hizo uso de la estadística descriptiva, para ordenar, tabular y clasificar la información.

La recopilación de datos se realizó de Diciembre 2006 a Marzo 2007.

2.2.1 Muestra

Por carecer de un número exacto para el muestreo, se utilizó el método estadístico que determina el tamaño adecuado de la muestra con base en proporciones. Dicho método pondera la ocurrencia de un suceso en 50% (p) y una no ocurrencia de 50% (q), dando la misma posibilidad a ambas. Se utilizó un 4% de error muestral, por ser este un valor generalmente aceptado en muestreos de investigaciones sociales y de mercado. Se utilizó también el máximo de tres desviaciones estándar (1.96), para obtener mayor confiabilidad de la información.

Cuadro 1
Tamaño adecuado de la muestra

Tamaño de la población	500
área de Z	1.96
Proporción de la población	0.50
Error muestral	0.04

Fórmula	
$n = \frac{N * z^2 * P(1-P)}{(N-1)e^2 + z^2 * P(1-P)}$	
$n = \frac{500 * 1.96^2 * 0.50(1-0.50)}{(500-1) * 0.04^2 + 1.96^2 * 0.50(1-0.50)}$	
n= 251.30	
Tamaño de la muestra 251 personas	

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

De acuerdo al cálculo realizado el número de empleados a muestrear fue de 251, y la proporción resultante a muestrear fue de 50.2% (251/500). De esa cuenta, se aplicó dicha proporción a cada área de trabajo, estableciendo así, el número de empleados a encuestar.

Cuadro 2
Personal entrevistado por área

Área	Total	% Muestra	Muestra
Ventas	169	50.20	85
Producción	141	50.20	71
Operaciones	139	50.20	70
Administración	50	50.20	25
Total	500		251

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Para la recabación de información, se utilizó el cuestionario, para los empleados en general, y la guía de entrevista con los negociadores, o los involucrados directamente en la negociación, ambos fueron elaborados de acuerdo a las hipótesis y objetivos de la investigación. La información general fue obtenida de parte de los empleados y la específica fue obtenida de parte de los negociadores, tanto del lado administrativo como del lado sindical.

La información obtenida se recolectó de la siguiente manera, para el diagnóstico, actitudes, intereses, preocupaciones; y para la planeación, condiciones de la negociación. (Ver boletas en anexos).

Esquema 16

Clasificación de la información del muestreo

No.	Etapas del diagnóstico y/o planeación	Pregunta
1	Actitudes de la negociación	2 y 3 **
2	Intereses	4 **
3		6 y 7 *
4	Preocupaciones	9 **
5	Condiciones de la negociación	5,6,7 y 8 **

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

* Información del cuestionario (anexo 1)

** Información de la entrevista (anexo 2)

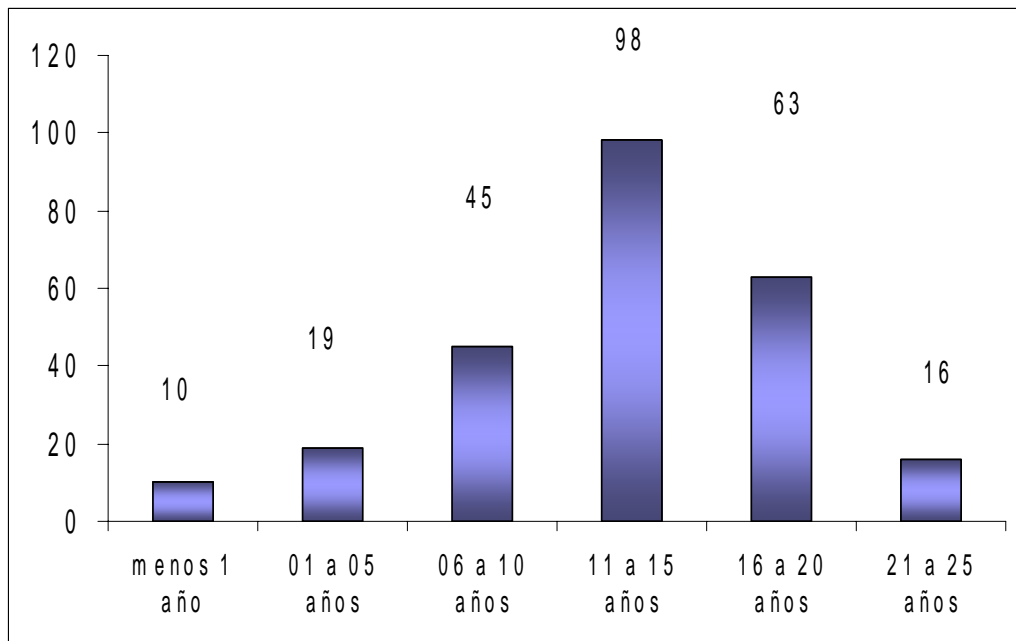
2.3 Actitudes en la negociación

En la empresa objeto de estudio, las negociaciones por parte de la administración han sido realizadas con la postura paternalista, ya que, según información del negociador administrativo, en años anteriores esta accedía ante una mínima presión del sindicato, quizá por su falta de dominio en el

tema de *negociación de pactos colectivos de condiciones de trabajo*; así como por el deseo de evitar polémicas que dañaran la imagen de la empresa.

Es importante para la investigación establecer la antigüedad del personal entrevistado para demostrar que el comportamiento, en las negociaciones, se debe a una “tradicón” y conservación de actitudes que anteriormente dieron resultados.

Gráfica 1
Antigüedad laboral

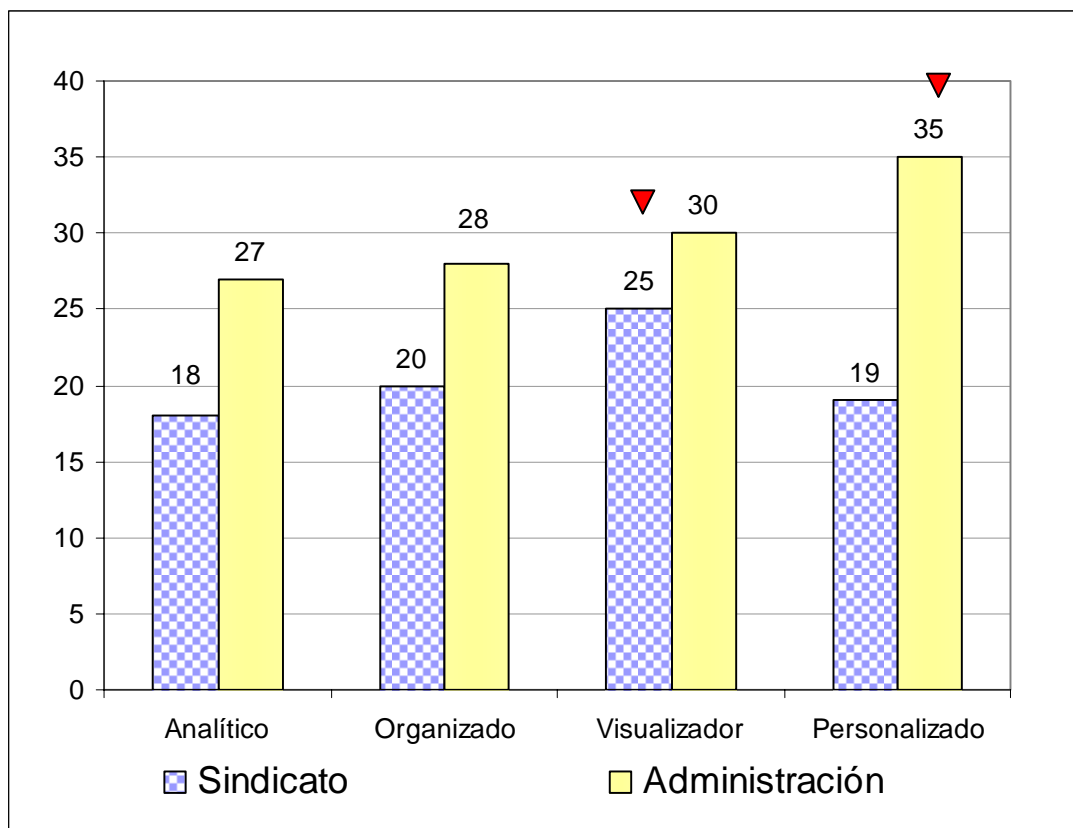


Menos de 1 año	01 a 05 años	06 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	21 a 25 años
4%	8%	18%	39%	25%	6%

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Con base en el esquema 7, se realizó el cuestionario para determinar la personalidad adoptada al negociar, tanto por el sindicato como por la administración, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 2
Personalidad de los negociadores



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

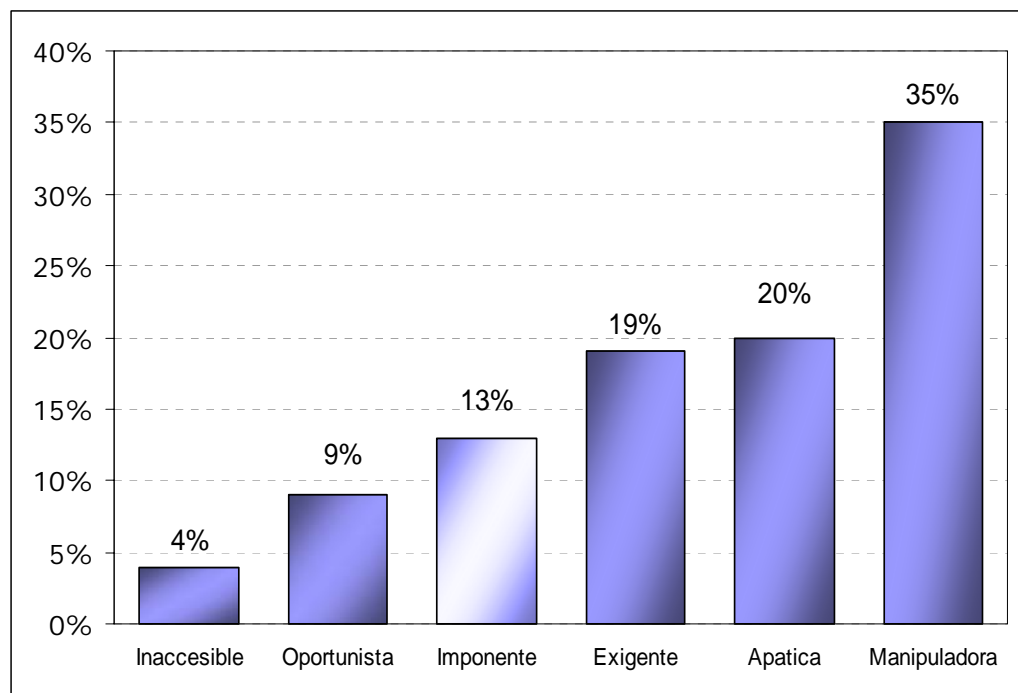
Se observó que la personalidad adoptada por el sindicato es del tipo “visualizador” y la personalidad adoptada por la administración es “personalizado”.

De eso se puede deducir, que parte de las diferencias se deben a la perspectiva que cada uno le da a la negociación, mientras que el la administración cuenta con matices tales como: expresivo, emocional e promoción al trabajo en equipo, el sindicato es especulador, curioso y toma

riesgos. Ambos llegan con diferentes perspectivas, enfocando los problemas de diferente manera.

Al consultar a los empleados sobre como observan la actitud que asume la administración al negociar, Indicaron que su opinión está basada en comentarios y/o experiencias de otros empleados que han formado parte del comité ejecutivo anteriormente. Los resultados están a continuación:

Gráfica 3
Percepción de los empleados de la negociación administrativa



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Cuando se cuestionó, tanto a la administración como al comité ejecutivo, del sindicato, sobre cómo ven la actitud de su contraparte al momento de negociar, las respuestas fueron las siguientes.

Esquema 17
Actitudes en la negociación

Así ve el sindicato a la administración	Así ve la administración al sindicato
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud cerrada • Poca tolerancia • Ejerce presión • Coacciona sobre sus peticiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud confrontativa • Exigente • Obtuso • Ejerce presión • Escéptico

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

De acuerdo a las características del negociador (esquema 2), se observa que la actitud del representante sindical, en cierta forma, es consistente con lo investigado. Mientras que en el caso del encargado de relaciones laborales, se observa que no es congruente la actitud descrita por el sindicato, con la actitud determinada con anterioridad (gráfica 2).

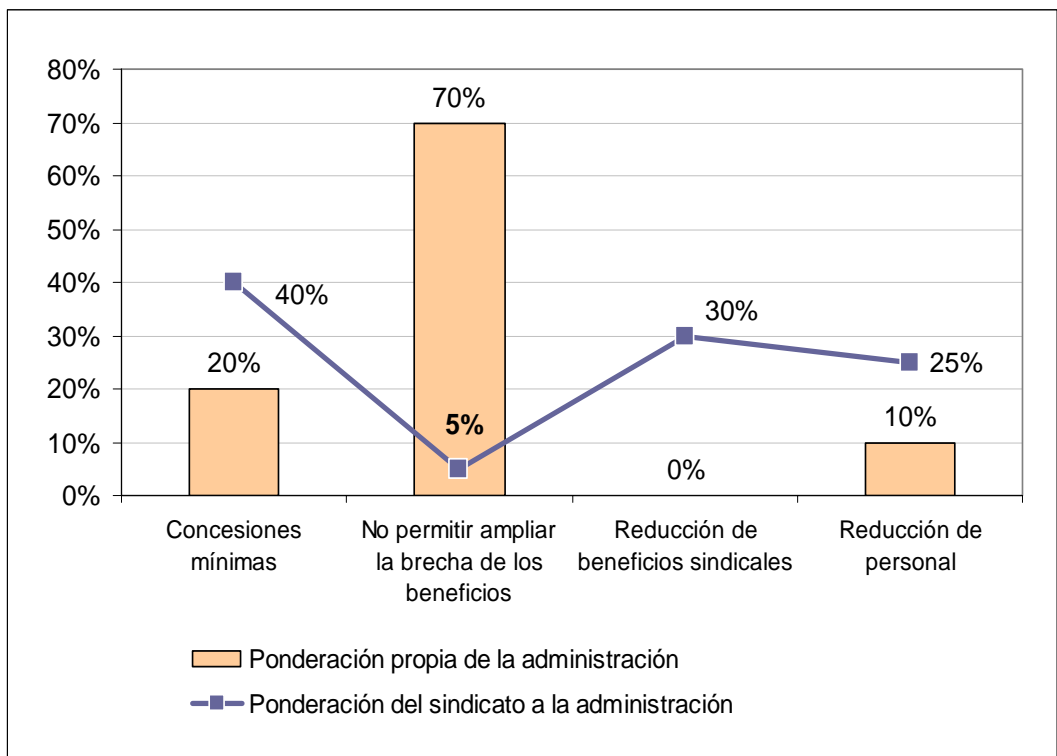
Esto puede decirse que se debe básicamente a que éste último no toma las decisiones finales al negociar, como se constatará más adelante.

Lo anterior evidencia que la actitud por parte de la administración no es la reflejada por el encargado de relaciones laborales. Llevando consigo intereses de jerarquías de mayor nivel.

2.4 Intereses en las negociaciones

Se evaluaron los intereses y prioridades de negociación de la administración y del sindicato. Contrastando la opinión de cada uno con la de su contraparte. El cuestionamiento se basó en los objetivos, ya que éstos se derivan de los intereses.

Gráfica 4
Objetivos en la negociación de la Administración



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

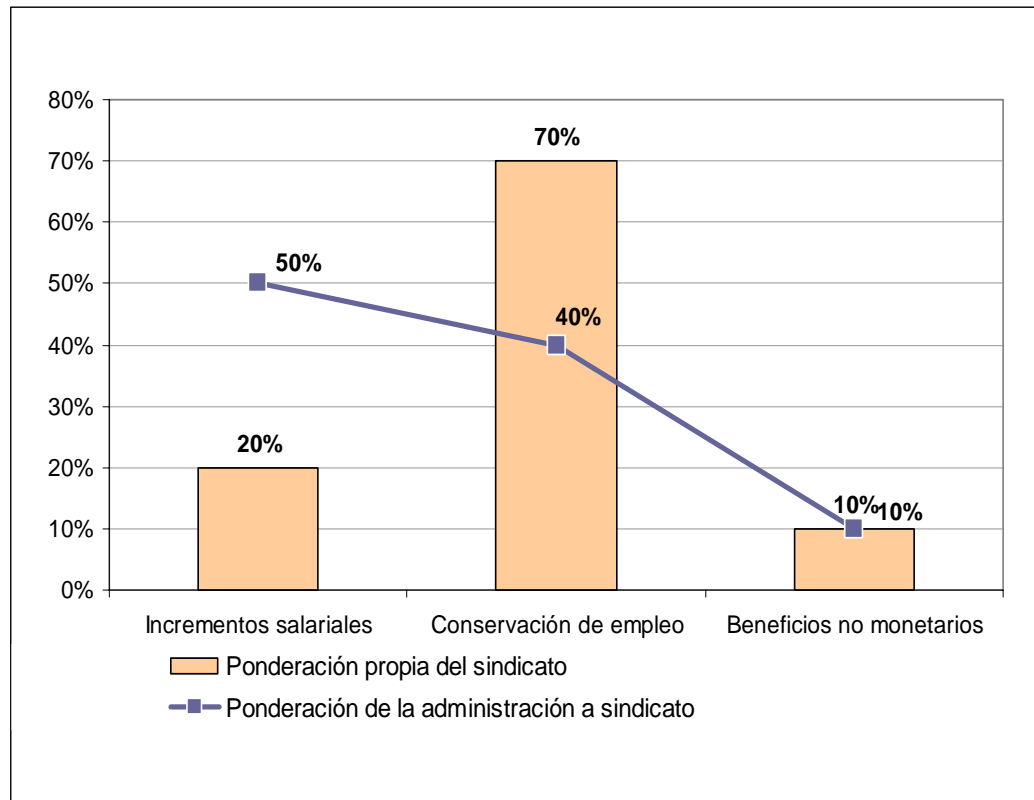
De acuerdo a los resultados obtenidos para la administración existen los siguientes objetivos al negociar, dando ponderación porcentual a cada uno de ellos para totalizar 100%.

- No permitir que la brecha de los beneficios se amplíe: La administración la pondera en 70%, mientras que el sindicato califica este punto en 5%. Se refiere a que ya anteriormente se han concedido beneficios bajo condiciones justas, por lo que ya no es aconsejable ceder en algunos aspectos, por ejemplo, si solicitaran jubilarse con 25 años de trabajo, siendo actualmente el requisito de 35 años laborados.

- Concesiones mínimas: La administración pondera este aspecto con un 20%, debido a que no recibe nada a cambio de lo que otorga, el sindicato la pondera en 40%, argumentando que la administración busca dar un mínimo de lo que gana.
- Reducción de personal: Este objetivo la administración lo pondera con 10% e indica que únicamente se busca obtener productividad y eficiencia. Por ejemplo, si por automatización y/o rediseño de procesos se requieren 70 personas para realizar una tarea que anteriormente requería a 85, hay 15 personas que no deberían formar parte de dicho proceso. El comité ejecutivo establece un 25% a los esfuerzos de la administración e indica que esta busca a toda costa reducir el número de empleados, sin importar el destino de las personas que quedarían desempleadas.
- Reducción de beneficios sindicales: Esto se refiere al nivel salarial, así como a las prestaciones y permisos laborales entre los más destacados. Según indicaciones de la administración esto no es un objetivo al negociar, ya que siempre busca satisfacer las necesidades de sus empleados. Sin embargo, el sindicato indica que por el proceder de la administración la ponderación a este punto llega a 30%.

En lo que se refiere a los objetivos del sindicato, al igual que con los objetivos de la administración, se asignó ponderación porcentual a cada uno, debiendo totalizar 100%.

Gráfica 5
Objetivos de la negociación. Sindicato



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

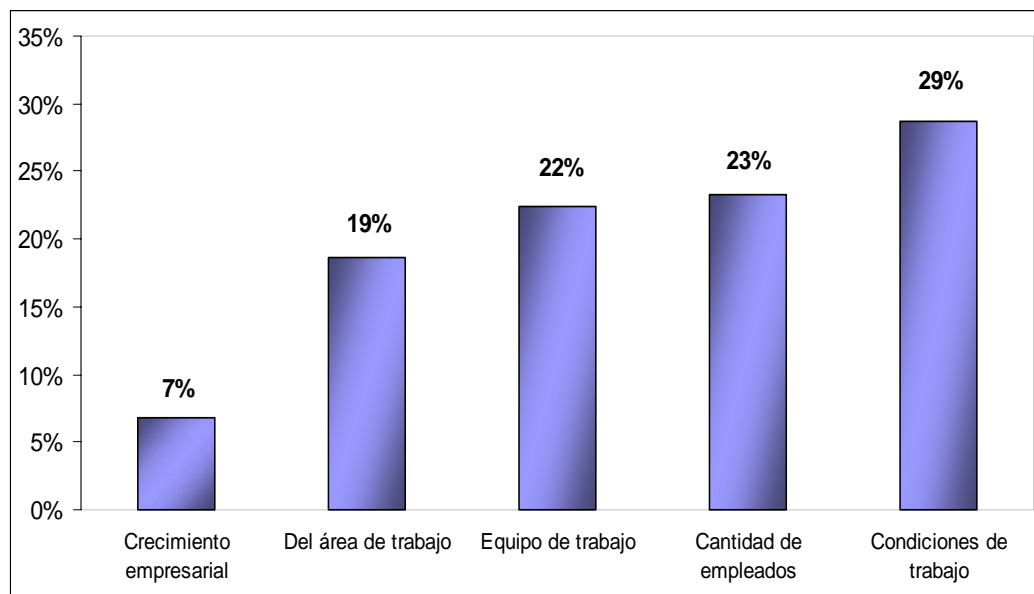
- Conservación del empleo (evitar la reducción del personal): De acuerdo a la información proporcionada por el sindicato, el 70% de los esfuerzos en cada negociación se enfoca en la obtención de este beneficio, siendo el principal objetivo. Sin embargo, la administración indica que el sindicato trabaja en lograr este objetivo únicamente en un 40%.
- El segundo objetivo para el sindicato es el incremento salarial: Lo anterior se debe a que el interés del sindicato es mantener el nivel de vida de los empleados. Asimismo y tomando en cuenta que cada año la canasta básica sufre serios incrementos, se ha tomado este factor como un parámetro en

cada negociación, otorgando una ponderación de 20%, la administración considera, por su parte que el sindicato otorga un 50% de importancia a este objetivo.

- El tercer objetivo, los beneficios no monetarios (prestaciones adicionales a las de ley): Dentro de éstos pueden estar: la alimentación del personal, desayuno, almuerzo o cena según sea la jornada, las capacitaciones para el personal, permisos para estudiar, durante la jornada laboral, becas y bolsas de estudio para los hijos de los empleados, uniformes de trabajo, entre otros. Según el sindicato este tema absorbe un 10% de sus esfuerzos durante la negociación, opinión que coincide con la de la administración.

Por último se presenta el resultado de los empleados, que consideran que el sindicato, debe priorizar los objetivos de la siguiente manera:

Gráfica 6
Prioridades del comité ejecutivo del sindicato al negociar



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

De acuerdo a la encuesta, el tema más importante en la negociación es el de condiciones de trabajo con 29%, que se refiere a los sueldos, salarios y prestaciones, en segundo lugar con 23% se tiene el número de empleados necesarios para realizar todas las actividades de forma adecuada, de haber menos empleados, indican que habría retrasos, demoras y fallas continuas. El siguiente es el equipo de trabajo con 22%, el cual se refiere al equipo de seguridad industrial y uniformes que la empresa proporciona a los trabajadores. En muchos casos se consideró que el desgaste que sufre el equipo de trabajo, es mayor a la vida útil estimada por la administración, por lo que sería conveniente que se incrementaran las entregas de equipo al año.

Con el 19% aparece el área de trabajo, las respuestas para este tópico fueron expuestas, en su mayoría, por el personal de ventas, debido al riesgo que esta labor representa en la actualidad. Por último se encuentra el tema de crecimiento empresarial con 7%, en donde también manifestaron interés por una mayor rotación del producto, mayor impulso por algunas líneas de productos y la protección al área de venta para la no invasión de la competencia.

2.5 Preocupaciones en las negociaciones

Las preocupaciones manifestadas por el sindicato y la administración de la empresa objeto de estudio fueron:

2.5.1 Para la administración

- Equilibrio entre peticiones sindicales y objetivos empresariales.
- El desarrollo de la negociación en ambiente de confianza.
- Legislación laboral y fiscal.

2.5.2 Para el sindicato

- Que se logre el diálogo con la administración.
- Los efectos de los tratados de libre comercio en la economía.
- La tecnología a utilizar en los procesos productivos y de comercialización.

2.6 Condiciones de las negociaciones

Para determinar las condiciones de la negociación se consultó a las partes involucradas y obtuvieron los siguientes resultados:

Esquema 18
Condiciones de la negociación actual

Lineamientos		Administración	Sindicato
1	Toma de decisiones	No	Si
2	Flexibilidad	Si	Si
3	Creatividad	Si	Si
4	Apertura	Si	No

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

La parte administrativa, no puede tomar decisiones inmediatas, sino debe presentar las alternativas a instancias superiores, con el fin de dar una respuesta final. Lo anterior provoca malestar en la contraparte sindical, debido a los retrasos que esto conlleva.

La flexibilidad la cumplen tanto la administración como el sindicato, según expresan ellos mismos, ya que ambos se presentan a negociar con varias alternativas y/o escenarios posibles, para poner sobre la mesa de negociación.

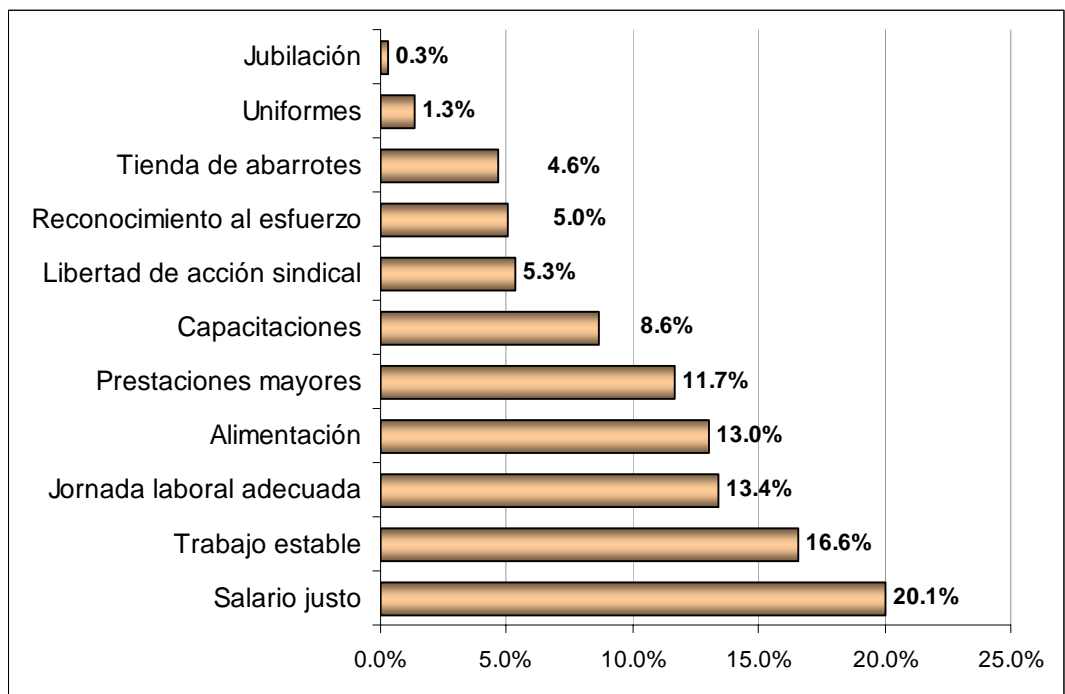
La apertura es una condición que ambos dicen tomar en cuenta, al llevar consigo la idea del margen de negociación que tienen y hasta que punto pueden ceder y qué punto puede exigirse sin presionar.

También es importante resaltar, que las negociaciones son realizadas en las instalaciones de la empresa, pero que pertenecen al sindicato, tornándose como territorio hostil para la administración.

2.7 Beneficios en las negociaciones

Los empleados manifiestan que durante el transcurso de los años, se han logrado beneficios. Sin embargo, la administración considera que no han logrado alcanzar las expectativas planteadas.

Gráfica 7
Beneficios en las negociaciones



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

En relación a los beneficios obtenidos en las negociaciones, el 20% de los empleados considera que el salario es el mayor beneficio, lo cual se debe a un incremento salarial anual, de acuerdo al nivel de inflación.

También consideran que otro elemento importante es la estabilidad laboral 16%, en cada puesto de trabajo, lo cual se evidencia con el nivel de antigüedad del personal.

Otro elemento que los trabajadores consideran como un logro son las jornadas laborales justas, 13%, este es un elemento importante ya que se cumple con lo estipulado en el Código de Trabajo para la jornada diurna, mixta y nocturna.

Asimismo, se encuentran las prestaciones, no monetarias adicionales a las que indica la ley, como la alimentación, uniformes, capacitaciones, entre otras.

2.8 Desventajas de las negociaciones

Al respecto se puede decir que las desventajas en las negociaciones, afectan el acercamiento que podrían tener las partes involucradas en la negociación.

- **Falta de voluntad:** Cada parte busca obtener lo mejor para sí, provocando ello un ganar-perder en ambas vías. Cada involucrado persiste en obtener los beneficios esperados, sin importar los intereses de la contraparte.
- **Retrasos:** La rapidez con que pudieran alcanzarse los objetivos primordiales de cada una de las partes involucradas no es la esperada, por los obstáculos de uno hacia el otro, aunque las mismas sean de beneficio mutuo.

- **Desgaste moral y físico:** Se requiere de mayor esfuerzo para convencer a la contraparte de los beneficios de los acuerdos.

En resumen la situación actual de la empresa, demuestra que sus practicas actuales de negociación no generan la satisfacción esperada para cada una de las partes y que no hay conciliación de intereses, por lo tanto, no hay trabajo en conjunto al momento de la negociación del pacto colectivo de condiciones de trabajo.

Por esa misma situación es que se plantea a continuación una propuesta, que tiene como fin, dar una guía para docentes, estudiantes, empresarios, empleados y en general a todo aquel que esté interesado en conocer el tema de negociación ganar-ganar.

CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN GANAR - GANAR

3.1 Presentación

Normalmente en las empresas, que cuentan con sindicato, se llevan a cabo negociaciones de pacto colectivo, cada cierto período. Sin embargo, muchas de estas negociaciones se desarrollan de manera empírica y con base en criterios de las personas a cargo de la dirección, tanto sindical como administrativa, no siempre ésta es la más efectiva.

Lo más usual es que cada una de las partes trate de obtener los mejores resultados de las negociaciones, haciendo de lado, muchas veces, los intereses de su contraparte. Esto ha provocado el fenómeno ganar-perder, ahora conocido como técnica de negociación, en el cual se crean cismas en la forma de buscar el desarrollo empresarial e inclusive personal, llegando al extremo del antagonismo de intereses.

En la actualidad la globalización, tecnificación de procesos y complejidad de relaciones laborales (por diversidad cultural, niveles académicos, influencias extranjeras) están impulsando una nueva manera de visualizar el desarrollo micro-económico para las organizaciones y el desarrollo y/o crecimiento personal. Esta nueva manera, enseña que es necesario trabajar en un mismo rumbo, con un mismo objetivo para obtener mejores resultados. De esto no quedan excluidas las negociaciones de condiciones de trabajo.

La siguiente propuesta muestra la manera de cómo llevar a cabo dichas negociaciones, considerando siempre resultados de beneficio mutuo y el compromiso de alcanzarlos.

Consta de una guía de cuatro etapas, desde el diagnóstico, la preparación y el desarrollo hasta la finalización. Con ella no se resolverán todos los problemas, pero sí será la puerta a cruzar para nuevos tiempos y la obtención gradual o radical, en algunos casos, de los resultados de beneficio común para empleados y patronos.

3.2 Justificación

Con base en los resultados mostrados en el capítulo II, se determinó que las negociaciones laborales entre el sindicato y la administración de la empresa de alimentos, no son realizadas con fines mutuos, es por ello que se hace necesario realizar la presente propuesta para acercar la postura de ambas partes y mostrar las ventajas que tiene la estrategia de negociación ganar-ganar.

3.3 Objetivos

Con la implementación de la propuesta de negociación se alcanzarán los siguientes objetivos:

- Proponer un acercamiento entre las partes involucradas en la negociación, y con ello evitar los antagonismos tradicionales.
- Proporcionar lineamientos al negociador, que permitan mejorar las relaciones laborales y a su vez los beneficios para la administración y el sindicato de la empresa de alimentos.
- Innovar la forma de negociar, dando a conocer la estrategia de negociación ganar-ganar.

3.4 Beneficios en la negociación ganar-ganar

- Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, reciprocidad y credibilidad mutua.
- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte para trabajar juntos.
- Este tipo de negociación se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, enriqueciendo la cultura organizacional al mejorar los modelos tradicionales de los “Acuerdos”.
- Reciprocidad en los compromisos derivados de la negociación.
- Sensibilización de los supervisores de primera línea a trabajar en conjunto en la resolución de problemas, con el personal directamente involucrado en los procesos.
- Reducir el tiempo de las negociaciones y con ello gozar de los logros alcanzados en un plazo menor.
- Reconocimiento nacional e internacional por estar a la altura de las exigencias modernas de trabajo y negociación.

3.5 Resumen ejecutivo

La estrategia de negociación ganar-ganar consiste en varios pasos, los cuales al realizarse correctamente garantizan buenos resultados en la negociación.

A estos pasos se les puede llamar “*Gestión de la negociación*”. La cual se estructura de la siguiente manera:

3.5.1 Diagnóstico

El diagnóstico consiste en establecer inicialmente las necesidades e intereses (deseos y anhelos), luego se establecen las preocupaciones (obstáculos, impedimentos) y por último se determina la actitud con la cual se afrontará la negociación. La actitud por asumirse dependerá, un tanto de las circunstancias y un tanto de la destreza y aptitud del negociador.

3.5.2 Planeación

La planeación implica determinar los objetivos de acuerdo a los intereses, recopilar toda la información necesaria y establecer las condiciones de la negociación, estas son: toma de decisión, flexibilidad, creatividad, apertura y lugar de la reunión. Con estos datos se procede a crear la estrategia (la cual se recomienda es ganar-ganar y por último la agenda, que será la guía de temas, horarios y participantes.

3.5.3 Desarrollo

El desarrollo es la etapa fundamental, en la cual se exponen los intereses. Se ponen en juego las habilidades de persuasión, tales como, comunicación, lenguaje y empatía para alcanzar acuerdos de mutuo beneficio. Por último se recomienda realizar notas de las reuniones, en donde se plasmarán los acuerdos, los puntos delicados, todo esto para mejor control.

3.5.4 Finalización

La finalización es la etapa en la cual ambas partes están satisfechas y comprometidas con los logros y acuerdos. Debe plasmarse por escrito, teniendo especial cuidado en la redacción y contenido.

3.6 Guía de la negociación

Para todo aquel interesado en el tema de relaciones labores se presenta a continuación la siguiente guía:

Esquema 19

Guía de la negociación para la estrategia de Ganar-Ganar

No.	Descripción	Qué	Cómo	Notas
I	Diagnóstico			
1.1	Actitudes	Auto-análisis	Utilizando el cuestionario de la personalidad del negociador	Esquema 7
			Determinar las características propias y hallar un punto conciliatorio con las características de la contraparte.	Esquema 8
1.2	Intereses	Establecer prioridades	Enumerar todas las necesidades y asignar orden de importancia.	Esquema 4
1.3	Preocupaciones	Identificar temores	De acuerdo a los actitudes e intereses. Se identifican los puntos que puedan crear polémicas. Considerando para ellos varios escenarios de ofrecimientos y requerimientos.	Esquema 5
II	Planeación			
2.1	Determinar objetivos	Revisar intereses	Los objetivos se clasifican en alcanzables de inmediato, alcanzables a mediano plazo y de difícil alcance.	
2.2	Recopilar información	Leyes laborales Acuerdos anteriores	Búsqueda en archivos propios y/o de terceros que sean compatibles.	
2.3	Determinar las condiciones	Toma de decisiones	El que negocia debe tener la facultad de decidir	
		Flexibilidad y Apertura	¿Qué objetivos se pueden adaptar a la situación?	Esquema 5
		Lugar de la negociación	Negociar en sitio neutral.	
		Agenda de la reunión	Listar actividades con tiempos, descansos y participantes.	Esquema 6

No.	Descripción	Qué	Cómo	Notas
III	Desarrollo			
3.1	Presentación	Impactar desde el principio	a) Proporcionar un resumen de la propuesta a la contraparte, con los objetivos. b) Utilizar multimedia con diapositivas uniformes no muy cargadas de información y con fondo llamativo. c) Cuidar la presentación personal, utilizando traje formal y elegante, con colores parcos y no brillantes (para no distraer la atención).	La información se realizará con congruencia lógica a los objetivos.
3.2	Persuasión			
3.2.1	Comunicación	Establecer relación de trabajo. Fomentar la confianza.	Averiguar sus gustos. Ejemplo: ¿Le gusta la marimba? Comentario informal. Ejemplo: ¡La noche estuvo fría, eh!	
		Escuchar atentamente	Al preguntar conviene, asociar su comentario a la pregunta ¿Lo que usted quiere decir es que? Esto demuestra que se les está poniendo atención.	
		Hablar con propósito	a) No debe interrumpirse, debe esperarse hasta que el otro deje de hablar. b) No monopolizar la conversación, da la idea de autoritarismo. c) Responder todas las preguntas formuladas. d) Hacer una sola pregunta a la vez. Y esperar la respuesta para preguntar de nuevo.	

No.	Descripción	Qué	Cómo	Notas
3.2.2	Lenguaje	Utilizar las expresiones correctas	Ejemplo. No estoy de acuerdo con su propuesta. Incorrecto. Su planteamiento es "irracional" Si espera que la contraparte comprenda su razonamiento, explique primero los intereses y luego las propuestas.	Observe la mirada, la expresión corporal.
3.2.3	Asertividad	Explicar con detalle las objeciones	a) Debe resaltarse lo bueno de la propuesta. b) Se plantean los inconvenientes de llevarse a cabo. c) Plantear una propuesta que satisfaga mutuos intereses. d) Deben hacerse preguntas y no declaraciones. e) Después de hacer la pregunta, realice una pausa, los mejores resultados se obtienen guardando silencio.	Creatividad Flexibilidad Consistencia
3.2.4	Percepción	No deducir intenciones con base en preocupaciones	Aclarar todas las dudas, antes de aceptar un acuerdo. Comentar las mutuas percepciones, para establecer los temores y definir la manera de eliminar con argumentos.	
3.2.5	Empatía	No los culpe por el problema	Separe, los problemas de la persona negociadora. Enfóquese en el problema y en la solución de este, no pierda el objetivo.	
		Proporcionar participación en el proceso	Fomentando la generación de ideas/soluciones. Buscando crear compromiso de aceptación y cumplimiento.	
3.2.6	Notas de reunión	Utilizar formato con los principales tópicos	Realizar una minuta durante la reunión y trasladarla a un formato que pueda utilizarse como soporte del documento final.	Esquema 6

No.	Descripción	Qué	Cómo	Notas
3.2.7	Aplicación de estrategias y tácticas (Ganar-ganar)	Concentrarse en los intereses no en las posiciones	Si observa que el negociador de la otra parte no prioriza sus intereses, persista en que sean tratados y resueltos, a pesar de la actitud no lo ataque, no se desespere. Sea firme y abierto.	
		Basar el resultado en criterio objetivo	Analice la razón de las peticiones de su contraparte y determine los intereses que tiene y abstraiga el orden o secuencia, para establecer sus prioridades.	
		Inventar opciones de mutuo beneficio M.A.A.N.	Establezca rápidamente un punto de inflexión con los intereses de la contraparte con sus intereses.	
IV	Finalización			
4.1	Acuerdo	Plasmar por escrito	Primero dar una lectura exhaustiva. Para confirmar que contiene todos los puntos acordados. Y para evitar ambigüedad y con ello posteriores disputas legales.	

Fuente: Elaboración propia año 2007

3.7 Anular las tácticas de negociación Ganar-perder

Para poder centrarse en la propia negociación, hay dos pasos a seguir: reconozca la táctica y cómo descartarla. Haga que la otra parte lo perciba y entonces tome un descanso para considerar si desea continuar la negociación y sobre qué bases.

A continuación se listan algunas tácticas que posiblemente utilice la contraparte para atacarlo y desviar su atención.

- Autoridad Ambigua

Debe solicitarse la presencia de alguna persona con jerarquía y autoridad, capaz de tomar decisiones, lo cual permitirá que el tema sea tomado con más seriedad.

- Guerra psicológica

En caso de intenciones dudosas, haga que el problema sea explícito y utilice sus promesas para obtener una garantía.

Transforme los ataques personales en ataques contra el problema, no debe permitirse los comentarios personales, que están guiados a ofender.

- El juego del bueno y el malo

Se debe ser duro con el malo y prudente con el bueno.

- Negativa a negociar

Sugiera algunas opciones, tales como la negociación por medio de terceros, por medio de cartas, o promoviendo discusiones en privado.

- Exigencias fuera de lugar

Mantener la atención en los escenarios, pesimista, optimista y moderado, para determinar si las exigencias están fuera de lo aceptable, de ser así, debe buscarse acercar más las posiciones.

Debe hacer uso de la agenda de la reunión para establecer un orden de actividades.

3.8 Costo de la propuesta

El costo se calculó con el criterio de realizar la investigación en un período de 6 meses. Bajo los supuestos de que ambas partes tomarán las decisiones en el lugar de la negociación. Y que utilizarán agenda de reunión para minimizar el tiempo de negociación.

Los elementos considerados para el cálculo, se describen a continuación:

- Actividad

La estructura establecida, fue de acuerdo al proceso de la *Gestión de la Negociación*, descrita en el capítulo I, comenzando desde el punto de establecer los intereses hasta el punto de finalización.

- Unidad de análisis

Es el personal entrevistado y encuestado durante la investigación.

- Costo hora-hombre (HH)

Es el sueldo y/o salario devengado por los entrevistados y encuestados, llevados a expresión de una hora.

- Tiempo en horas

Es el tiempo (minutos) utilizado en las respuestas del cuestionario y la entrevista, expresado en horas. En el caso del cuestionario, en que se utilizó muestra de 251 personas se realizó un promedio ponderado (vea cuadro 3).

En el caso de la etapa de desarrollo, el tiempo estimado fue de 6 meses, con 6 horas diarias de negociación por 15 días cada mes.

- Costo unitario
Corresponde al costo obtenido entre el costo hora-hombre por el tiempo utilizado. Expresado para cada unidad de análisis.
- Costo por actividad
Es la suma de los costos unitarios de las unidades de análisis para cada actividad del proceso de la negociación.

Cuadro 3

Tiempo total utilizado en el llenado del cuestionario

Área	Personal	Ingreso promedio	Tiempo promedio
Ventas	85	Q 9,000.00	10 minutos
Producción	71	Q 8,500.00	12 minutos
Operaciones	70	Q 7,000.00	15 minutos
Administración	25	Q 6,500.00	7 minutos
	251	Q 31,000.00	44 minutos
Promedio ponderado			11.66 Minutos ponderados
Total de horas de los empleados entrevistados			48.78

Fuente: Elaboración propia año 2007

Los minutos ponderados totales se obtuvieron de la siguiente manera: Tiempo total en minutos dividido entre el número de personal (11.66 minutos).

El total de horas utilizadas se obtuvieron de la siguiente manera: Minutos ponderados (12') entre 60, que es el total de minutos en una hora, por el número total de empleados consultados (11.66/60*251).

Cuadro 4
Costo de la propuesta

No.	Actividad	Unidad de análisis	Costo HH	Tiempo Hrs.	Costo unitario	Costo de la actividad
I Diagnóstico						
1.1	Guía de entrevista	Encargado de relaciones laborales	Q 79.17	3.50	Q 277.08	
		Secretario general del Sindicato	Q 39.58	4.75	Q 188.02	
1.2	Cuestionario	Personal operativo y administrativo	Q 33.55	48.78	Q 1,636.64	Q 2,101.74
II Planeación						
2.1	Recopilar información	Encargado de relaciones laborales	Q 79.17	12.00	Q 950.00	
		Secretario general del Sindicato	Q 39.58	26.00	Q 1,029.17	
2.2	Determinar condiciones de negociación (trabajar en escenarios)	Encargado de relaciones laborales	Q 79.17	60.00	Q 4,750.00	
		Secretario general del Sindicato	Q 39.58	72.00	Q 2,850.00	
						Q 9,579.17
III Desarrollo						
3.1	Estrategia Ganar-ganar	Encargado de relaciones laborales	Q 79.17	540.00	Q 42,750.00	
		Secretario general del Sindicato	Q 39.58	540.00	Q 21,375.00	
						Q 64,125.00
IV Finalización						
4.1	Revisión de acuerdos	Encargado de relaciones laborales	Q 79.17	72.00	Q 5,700.00	
		Secretario general del Sindicato	Q 39.58	144.00	Q 5,700.00	
						Q 11,400.00
COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA						Q 87,205.91

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

CONCLUSIONES

1. Los mecanismos utilizados, hasta ahora, no han permitido el alcance de logros de beneficio mutuo en las negociaciones. Dando como resultado antagonismo, falta de voluntad, monotonía y retrasos, los que han impedido el progreso en las relaciones laborales. Dentro de los mecanismos erróneos que más han afectado están: la postura paternalista adoptada al inicio de las negociaciones, no negociar en un lugar apropiado, ya que aunque se negocia dentro de las instalaciones de la empresa, la sala de reunión pertenece al sindicato, por lo cual no es neutral y la limitación en la toma de decisiones al representante de la administración, ya que esto retrasa los procesos de negociación.
2. La administración tiene mala imagen ante los empleados, ya que es considerada como manipuladora, exigente e imponente. Esto aún cuando el nivel de satisfacción por beneficios recibidos por los empleados es alto.
3. No existe la solución perfecta para lograr cambios radicales, instantáneos, ya que toda mejora requiere de pruebas para encontrar el punto adecuado de manejo y control. Es por ello que el presente trabajo se esboza como una *propuesta*, la cual inicialmente coadyuvará a la solución de los problemas que actualmente se conocen y tienen, sin embargo, con lo cambiante de la realidad objetiva, es indudable que se requerirán nuevos estudios para alcanzar la efectividad óptima.

RECOMENDACIONES

1. Con la implementación de la estrategia ganar-ganar dentro de una cultura, administrativa, participativa, así como otorgar autoridad al negociador, representante de la administración, para tomar decisiones, para evitar obstrucción y retrasos y negociar en un lugar neutral, para que ni una parte ni la otra adquiera el control sobre las instalaciones. El antagonismo, falta de voluntad, monotonía y retrasos, serán sustituidos por una atmósfera de confianza, ambiente de cordialidad y respeto y la co-responsabilidad en la búsqueda de logros comunes.
2. La administración debe procurar un acercamiento gradual con los empleados, dar a conocer los objetivos empresariales y la manera en que dichos empleados contribuyen a lograr esos objetivos, tomando como punto de partida una administración humanista. Para lograr el compromiso y la identificación de éstos con la empresa. Esto mediante una campaña de comunicación de valores, de la empresa y el papel del empleado dentro de los principios de la misma.
3. Utilizar guía de la negociación ganar-ganar y mantener actualizados los conocimientos acerca de la administración de las relaciones laborales. Buscando medir la efectividad de la propuesta, mediante la evaluación objetiva de la misma a 1 año plazo, al finalizar las negociaciones actuales (pacto colectivo 2007-2009), esto como retroalimentación para readecuarla y mejorarla, de ser necesario.

BIBLIOGRAFÍA

1. Barrera, Yesid. Los cuerpos de la negociación. 2005. Primera edición 102 páginas. Editorial Norma.
2. Cohen, Herb. Negocie y gane. Año 2004. Primera edición. 366 paginas. Editorial Norma
3. Covey, Stephen R. Traducción de Jorge Piatigorsky. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Año 1995. Primera edición. 435 páginas. Editorial Paidos.
4. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Año 2000. Quinta edición. 684 páginas. McGraw Hill.
5. Criqui, Pierre Louis y Eric Matarasso, Como llegar a ser un maestro de la negociación. Año 1993. Primera edición. 189 páginas. Editorial Juan Granica, S.A.
6. Fisher, Roger y Danny Ertel. Si... de acuerdo, en la práctica. Año 1995. Primera edición. 262 páginas. Editorial Norma
7. Hellriegel, D.; Slocum, J. W. Jr. y Woodman, R. W. Comportamiento organizacional. Año 1998. Octava edición. 635 páginas. Editorial Thomson.
8. Koontz Harold, Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global, año 2004, décimo segunda edición. 804 páginas. Editorial McGraw Hill.
9. Nájera Lemus, Augusto Arnoldo. La negociación, un método alternativo de la mediación y conciliación, en la resolución de los conflictos de carácter privado. Tesis. Año 2001. Editorial universitaria.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de encuesta

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración

Tema de Tesis:

Estrategia de Negociación Ganar-Ganar entre sindicato y administración de empresa de alimentos

No.

BOLETA DE ENCUESTA

Guatemala ____ de ____ de 20 ____

SECCION I: Datos Generales

1 Puesto: _____

2 Área: Administración
 Operaciones
 Producción
 Ventas

3 Es afiliado: Si No

4 Tiempo de laborar: menos de 1 año
 1 a 5 años
 6 a 10 años
 11 a 15 años
 16 a 20 años
 21 a 25 años

SECCION II: Información

5 Está usted satisfecho con las negociaciones de Pacto Colectivo entre el Sindicato y la Administración

Si
No

6 ¿Qué beneficios ha obtenido usted con las negociaciones de pacto colectivo?

1. _____
2. _____
3. _____

7 ¿Cuáles son las prioridades que debe tener el comité ejecutivo al negociar, asigne valor?

Del área de trabajo
Cantidad de empleados
Equipo de trabajo
Condiciones de trabajo
Crecimiento empresarial

8 ¿Cómo considera la actitud de la Administración al negociar?

9 ¿Qué aspectos cree que debe mejorar la Administración al negociar?

1. _____
2. _____
3. _____

10 ¿Cómo cree que pueden lograrse acuerdos que beneficien tanto a los empleados como a la administración?

Anexo 2 Guía de entrevista

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración

No.

Tema de Tesis:
Estrategia de Negociación Ganar-Ganar entre sindicato y administración de empresa de alimentos

GUIA DE LA ENTREVISTA

Guatemala ____ de ____ de 20__

SECCION I: Datos Generales

1 Puesto:

2 Área: Operaciones Administración
 Producción Ventas

2 Tiempo de laborar: _____ años

SECCION II: Información

3 Responda a cada ítem asignando el valor correspondiente a cada uno de acuerdo a la siguiente ponderación:

	Frio	Disciplinado	Simpático	Apasionado
	Escéptico	Puntual	Extrovertido	Indeciso
1 Malo	Perfecto	Terco	Desordenado	Emotivo
	Correcto	Ordenado	Pionero	Expresivo
2 Regular	Formal	Cuidadoso	Soñador	Flexible
	Brusco	Verificador	Espontáneo	Tolerante
3 Bueno	Agresivo	Duro	Original	Sensible
	Resultados	Asegurador	Inspirado	Sentimental
4 Muy bueno	Audaz	Sistemático	Intuitivo	Amable
	Objetivo	Controlador	Sociable	Cariñoso
	0	0	0	0

4 ¿Cuál es su objetivo al iniciar la negociación?

5 ¿Cuál cree que es el objetivo de su contraparte al iniciar la negociación?

6 Describa las negociaciones con su contraparte

7 ¿Qué tipo de lineamientos utiliza para negociar?

	SI	NO
Escuchar y tomar nota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentar propuestas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maneja varios escenarios posibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8 Las decisiones que usted toma en la negociación son:

Son definitivas
Están sujetas a instancias superiores

9 ¿Qué es lo que más le preocupa al momento de desarrollar la negociación?

- a
- b
- c

10 ¿Qué es lo que debe mejorarse para lograr que las negociaciones tengan beneficios para la administración?