

# MÓDULO PROFESIONAL RELACIONES EN EL ENTORNO DE TRABAJO



## Unidad de Trabajo 3 La negociación en la empresa

*Profesor: Javier Pelayo  
I.E.S San José de Cuenca*

## 1º INTRODUCCIÓN

Es un hecho indiscutible que en las relaciones sociales, la negociación constituye una práctica habitual. Cada persona tiene su manera peculiar de negociar, resultado de las experiencias de su vida familiar, de sus relaciones con amigos y vecinos pues a lo largo de su vida desarrolló esta manera de manejar conflictos. Así, cada persona tiene su teoría implícita de negociación.

Las ideas sobre negociación se desarrollan en función al carácter de las personas, a sus conocimientos, a sus aspiraciones y, por su puesto a sus debilidades y aspiraciones. La habilidad de una persona determinara la medida en la que evita los factores negativos y consigue resultados satisfactorios para sus aspiraciones. La nueva manera de negociar. Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse. Si no negociamos tendremos que recurrir a los derechos, al sistema legal. Si este no funciona, o si estamos orientados hacia el conflicto, recurriremos a la fuerza, al poder, en el cual se actúa unilateralmente.

## 2º ¿QUÉ ES NEGOCIACIÓN?

La **negociación** es el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos.

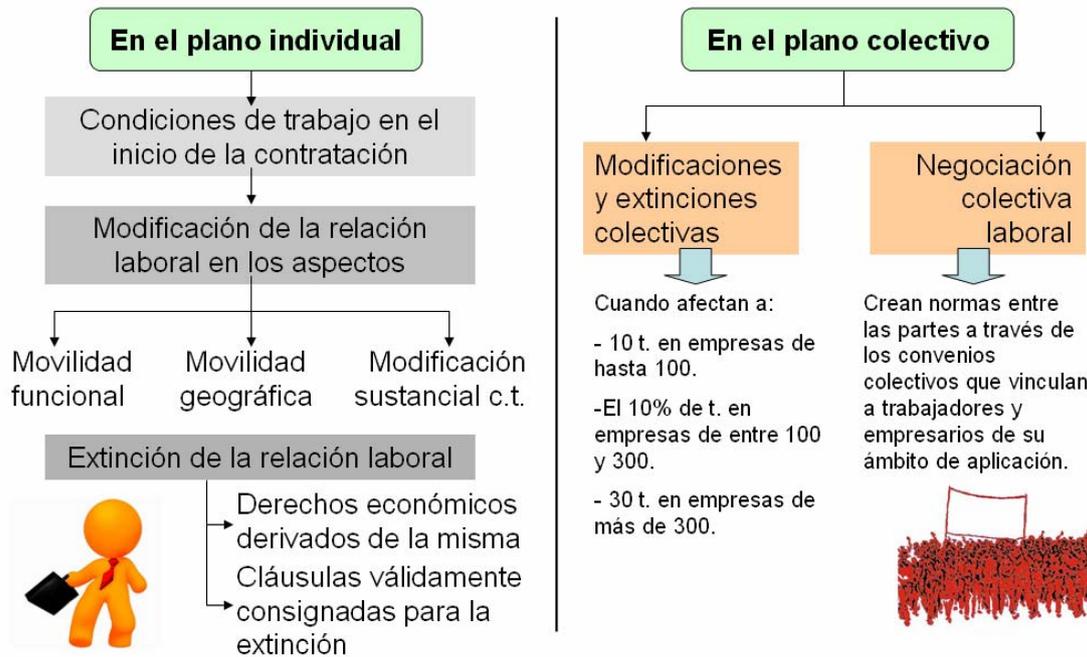
La negociación es un arte que se aprende y con la práctica el individuo que no tiene mucha habilidad y lo aprende ejerce dicha habilidad como las personas que nacen con ese don. La habilidad negociadora de una persona determinara la medida en la que evita los factores negativos y consigue resultados satisfactorios para sus aspiraciones.

## 3º ¿POR QUÉ ES NECESARIO NEGOCIAR EN LA EMPRESA?

Realmente, es en el ámbito laboral donde el conjunto de relaciones entre el trabajador, sus compañeros y su empresa dan lugar a la continua negociación en un entorno tan competitivo. Si partimos de que las relaciones laborales están presididas hoy día por los pactos individuales o colectivos de empresarios y trabajadores, podemos llegar a la conclusión de que el manejo de las técnicas negociadoras van a condicionar de forma muy importante el bienestar profesional de las personas así como la promoción profesional o el simple mantenimiento del puesto de trabajo. Todo ello, sin olvidar que la adquisición de un puesto de trabajo depende de la primera negociación con la empresa contratante mediante la firma de un contrato cuyas cláusulas pese a estar casi siempre incluidas en un modelo oficial, han de ser objeto de discusión y

aceptación por las dos partes respetando siempre los límites legales establecidos en las normas legales o paccionadas de referencia.

En este sentido, podemos llegar a la conclusión de que existen dos ámbitos de negociación dentro de la empresa. Ambos, influyen en las condiciones laborales de los trabajadores en concreto:



### 3.1 Negociación del trabajador en el plano individual

#### La movilidad funcional

Se produce dentro de la empresa y consiste en cambiar al trabajador de puesto de trabajo de forma que pasa a realizar funciones distintas a las que habitualmente desempeñaba. El empresario puede modificar la distribución del trabajo en su empresa y, en concreto, las funciones de los trabajadores, siempre que éstos tengan la titulación necesaria para desempeñar las funciones del nuevo puesto de trabajo que se les asigna y que la movilidad no suponga una pérdida de categoría profesional, disminución salarial, ni menoscabo de su dignidad.

La movilidad del trabajador entre las distintas categorías o grupos profesionales sólo será posible si existen razones organizativas que la justifiquen y por el tiempo necesario para superar estas causas. Igualmente el trabajador sólo podrá ser destinado a realizar las funciones de una categoría profesional inferior en el caso de que concurran causas perentorias o imprevisibles sin que en ningún caso esto conlleve una disminución de su salario.

Por el contrario, si el trabajador realizase funciones superiores a las de su categoría o grupo profesional, por un tiempo superior a 6 meses en un año o a 8 meses en dos años, el trabajador podrá reclamar el ascenso y tendrá derecho a percibir el salario correspondiente a la categoría superior.

Si la empresa se niega a conceder el ascenso, el trabajador podrá acudir a la vía judicial laboral.

En cualquier caso, insistir en que la movilidad funcional no podrá suponer para el trabajador un menoscabo de su dignidad ni afectar a la formación y promoción profesional.

### La movilidad geográfica

Se produce por el traslado o desplazamiento del trabajador a otro centro de trabajo de distinta localidad e implica un cambio de residencia. Tanto en los casos de traslado como de desplazamiento, el trabajador tendrá, entre otros, los siguientes derechos:

- A que se le respeten las condiciones salariales.
- A la percepción de los gastos de viaje.
- Al cobro de las dietas correspondientes para atender los gastos de manutención y alojamiento que se devengarán no sólo los días trabajados sino durante el tiempo que dure el desplazamiento.
- A un permiso retribuido de como mínimo 4 días laborables en su domicilio por cada 3 meses de desplazamiento. En este tiempo no se incluirán los días de desplazamiento necesarios siendo de cuenta del empresario los gastos ocasionados.

Ante la orden de traslado el trabajador puede negociar acerca de si su decisión es:

1- Aceptar la decisión de traslado. En estos supuestos podrá:

- Realizar el traslado: En este caso el trabajador tiene derecho a recibir una compensación económica por los gastos tanto propios como los de su familia que se generen a consecuencia del traslado.
- Optar por la rescisión del contrato de trabajo: En este caso tiene derecho a percibir una indemnización por importe de 20 días de salario por cada año de trabajo con el límite del importe de 12 mensualidades. Tras la extinción, podrá acceder a las prestaciones por desempleo.

2- Impugnar la decisión de traslado ante la jurisdicción social por considerar que no concurren causas justificativas, lo que deberá hacer en el plazo máximo de 20 días. Aunque haya impugnado la decisión, el

trabajador está obligado a cumplir la orden de traslado, de lo contrario incurrirá en causa de despido disciplinario por desobediencia.

### La modificación sustancial de las condiciones de trabajo

Supone la alteración de las circunstancias de trabajo que disfrutaban los trabajadores a título individual. Estas modificaciones afectan:

- A la jornada de trabajo.
- Al horario.
- Al régimen de trabajo a turnos.
- Al sistema de remuneración.
- Al sistema de trabajo y rendimiento.
- A las funciones si éstas modificaciones no se incluyen en la movilidad funcional.

Para que la empresa pueda realizar estas modificaciones deberán concurrir dos requisitos:

- ❖ Existir probadas razones técnicas, organizativas o de la producción.
- ❖ Mantener un sistema de consultas con los representantes legales de los trabajadores:
  - Si la condición que se trata de modificar fue reconocida en un acuerdo colectivo.
  - Si la condición se disfrutaba en virtud de una decisión unilateral del empresario.

El trabajador deberá asumir la modificación efectuada como una nueva condición de su contrato laboral independientemente de que efectúe la impugnación de la misma ante la jurisdicción laboral, para lo que contará con un plazo de 20 días. Si la modificación se realiza a título individual, el trabajador tendrá derecho a que le sea notificada con una antelación de 30 días a la fecha de su efectividad.

Podrá extinguir la relación laboral:

- Cuando la modificación efectuada perjudica su formación profesional o atenta contra su dignidad. En este caso, el trabajador tendrá derecho a percibir las indemnizaciones señaladas para el despido declarado improcedente (45 días por cada año de servicio)
- Cuando la modificación sustancial afecta a la jornada de trabajo, horario o régimen de trabajo a turnos y se derive un perjuicio para el trabajador. En este caso, el trabajador tendrá derecho a extinguir su contrato de trabajo dentro del mes siguiente a la modificación, y a la percepción de

una indemnización por importe de 20 días de salario por cada año de trabajo con el límite del importe de 9 mensualidades.

### La extinción de la relación laboral

En este caso, la negociación con el empresario es obligada ante el Servicio de Mediación, Arbitraje y Conciliación. Dicha negociación versará sobre aspectos tales como:

- los derechos económicos derivados de la extinción y plasmados en el finiquito: indemnizaciones, vacaciones no disfrutadas, días no preavisados, parte proporcional de las pagas extraordinarias, etc.
- la validación de las cláusulas validamente consignadas en el contrato para la extinción del mismo con la finalidad de que sean justas y no abusivas por alguna de las partes.

### **3.2 Negociación de los trabajadores en el ámbito colectivo**

Deberá ir precedida de un periodo de consultas entre el empresario y los representantes de los trabajadores de al menos 15 días, cuando todas estas modificaciones afecten:

- A 10 trabajadores en empresas de menos de 100 trabajadores.
- Al 10 % de la plantilla en empresas de entre 100 y 300 trabajadores.
- A 30 trabajadores en empresas de más de 300 trabajadores.
- A la totalidad del centro de trabajo en empresas de más de 5 trabajadores.

Junto con estas modificaciones colectivas, no debemos olvidar la negociación por excelencia en el ámbito laboral que es la negociación colectiva laboral y que da lugar a la formalización de los convenios colectivos que a su vez son fuente directa de derechos y obligaciones para empresarios y trabajadores sometidos a sus correspondientes ámbitos de aplicación.

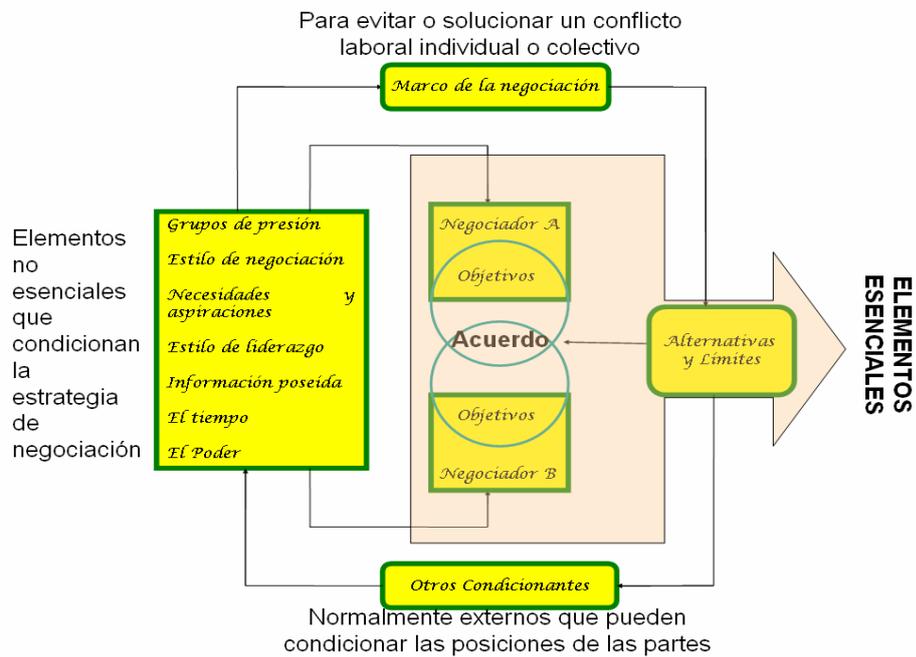
## **4º LOS ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN**

En toda negociación existen una serie de elementos que describen el proceso de la misma y que es necesario detectar en el caso de que nos encontremos inmersos en ella.

Dichos elementos pueden ser variables lo que llega a condicionar la estrategia de los negociadores. En función de su protagonismo e incidencia en el resultado final, **podemos distinguir entre:**

- Elementos esenciales de la negociación que son las partes, el objeto o asunto de la negociación y el resultado final con acuerdo o desacuerdo.

- Elementos no esenciales que condicionan el resultado final y pueden o no estar presentes en el proceso. Son los condicionantes, el tiempo, las relaciones de poder, etc.



## 5º PUNTOS CLAVE DE UNA NEGOCIACIÓN

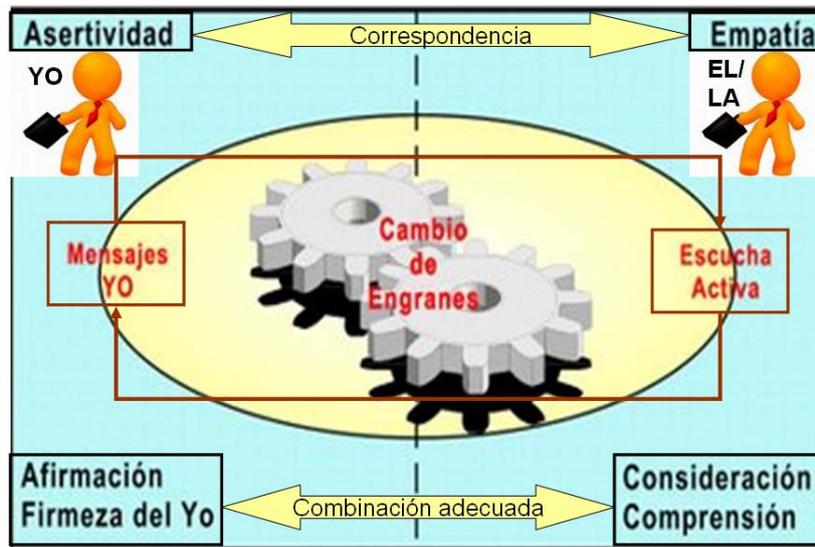
Los **puntos clave** de toda negociación son:

- Conocimiento de la otra parte.
- Preparación previa.
- El poder.
- Estrategias adecuadas.
- Concesiones y acuerdos parciales.
- Resultado: ganador-ganador.

Además, podemos contar con las siguientes competencias involucradas en todo proceso negociador:



Dichas competencias han de tener los siguientes comportamientos durante el proceso negociador:



## 6º FASES DEL PROCESO NEGOCIADOR

En una negociación, podemos distinguir las siguientes fases:



### 6.1 Fase de preparación

La preparación es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en buscar información y en definir nuestra posición. Recopilar toda la información pertinente sobre nuestra oferta, sobre nuestros competidores y sobre la empresa con la que vamos a negociar.

También hay que contactar con aquellos departamentos de la empresa a los que les pueda concernir esta negociación con objeto de informarles y unificar criterios.

Hay que conocer con exactitud nuestro margen de maniobra: hasta dónde podemos ceder, qué tipo de acuerdos podemos firmar y qué otros requerirán autorización de los órganos superiores.

En esta fase tendremos que:

- Identificar las motivaciones propias y del contrario.
- Adaptar la oferta a las necesidades de ambos.
- Prever las posibles objeciones.
- Preparar los argumentos.

Convendría tener preparados todos los aspectos previsibles de la negociación, de tal manera que tuviéramos respuestas a cada contingencia que pudiera realizarse. Como paso previo a la siguiente fase, convendría que realizáramos un test con las siguientes preguntas:

Preguntas sobre mi.	Preguntas sobre la otra parte
<p>¿Qué objetivos pretendo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Están adaptados a sus necesidades?</li> <li>- ¿Pueden ser complementarios a su oferta?</li> <li>- ¿Mis objetivos están dentro de sus límites?</li> </ul> <p>¿Qué necesidad pueden tener de la oferta que les propongo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Conozco sus necesidades y he adaptado mi oferta a ellas?</li> <li>- ¿Cuál es mi ventaja diferencial frente a mis competidores?</li> <li>- ¿En que puede mejorar la competencia mi oferta?</li> </ul> <p>¿Podré cumplir los requisitos que sean aceptados?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué capacidad tengo realmente de cumplir lo que ofrezco?</li> <li>- ¿Puedo modificar mi oferta?</li> <li>- ¿He previsto alternativas?</li> </ul> <p>¿Será adecuado el estilo de negociar que voy a emplear?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se adaptan mis argumentos a la forma y estilo de la otra parte?</li> <li>- ¿Pueden mis argumentos cubrir sus objeciones?</li> </ul> <p>¿Es el momento idóneo para negociar?</p> <p>¿Es su terreno o el mío?</p> <p>¿Es adecuado el entorno físico?</p>	<p>¿Qué pretende?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Son superiores a nosotros?</li> <li>- ¿Cuáles son sus motivaciones?</li> <li>- ¿Les apremia el tiempo?</li> </ul> <p>¿Quién es?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿A quién representa?</li> <li>- ¿Qué se de él?</li> <li>- ¿Qué grado de conocimiento tiene de mí?</li> <li>- ¿Tiene fama de experto negociador?</li> <li>- ¿Puede cerrar los acuerdos?</li> </ul> <p>¿Cómo negocia?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Hemos negociado antes con ellos?</li> <li>- ¿Cuál fue la experiencia?</li> </ul> <p>¿Cuáles son sus límites?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Tienen mejores ofertas que la nuestra?</li> <li>- ¿Nos han buscado ellos o los hemos buscado nosotros?</li> <li>- ¿Están dispuestos a cambiar precio por calidad?</li> <li>- ¿Hasta qué punto pueden ellos cumplir su parte del trato?</li> <li>- ¿Cuáles pueden ser sus argumentos? ¿Y sus objeciones?</li> <li>- ¿Es una relación aislada o estable?</li> <li>- ¿He preparado todo para que la otra parte perciba que mi objetivo es satisfacer las necesidades e intereses de ambos?</li> </ul> 

## 6.2 Fase de diseño de estrategias

En función de las circunstancias reales o percibidas por parte del negociador, se puede utilizar alguna de las siguientes estrategias:

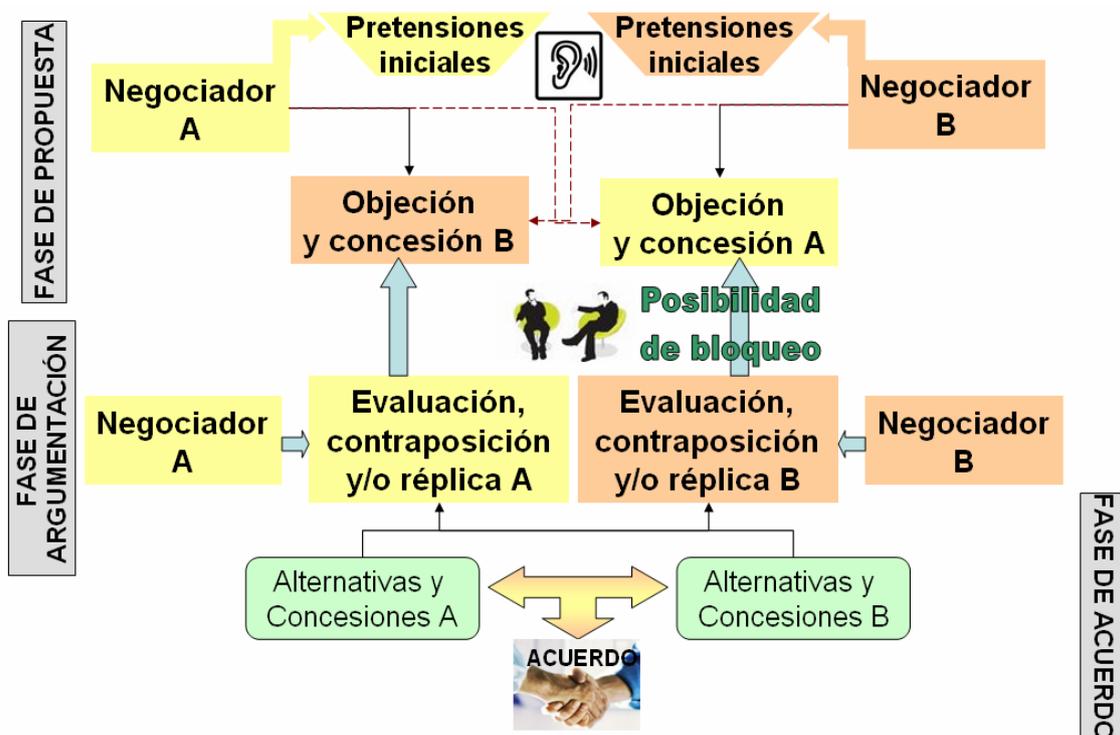
- Imposición.- Ganar a toda costa (competir) lo cual es incompatible con la negociación. Sólo puede servir como postura de una parte para hacer valer las consecuencias de que no exista acuerdo. Sólo es válida cuando se basa en la razón. Nunca como amenaza.
- Evitación.- Puede ser una salida en un aspecto que no interese cerrar en ese momento.

- Compromiso y colaboración.- Deben prevalecer en todo proceso de negociación. Mientras que el compromiso sirve para resolver conflictos simples, la colaboración se basa en necesidades y no en demandas.
- Acomodación.- Supone poner los intereses de la otra parte por encima de los propios. Sólo tiene sentido cuando lo que se espera obtener es una ventaja en el futuro.

La elección de una u otra estrategia dependerá en gran medida de la información que se posee en cada momento y de la definición del problema objeto de la negociación.

### 6.3 Fase de desarrollo

Los intercambios que se producen en esta fase pueden ser representados gráficamente de la siguiente manera:



El desarrollo de la negociación abarca desde que nos sentamos a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, ya sea con o sin acuerdo. Es la fase en la que ambas partes intercambian información (definen sus posiciones), detectan las discrepancias y tratan de acercar posturas mediante concesiones.

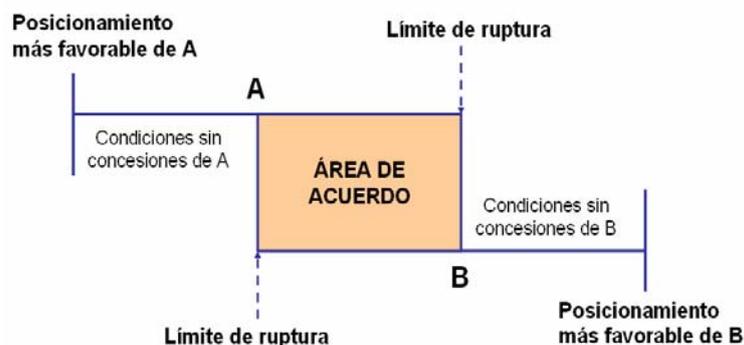
Su duración es indeterminada, requiriendo frecuentemente altas dosis de paciencia. Por lo general no es conveniente precipitar acontecimientos, siendo preferible esperar a que las ideas vayan madurando.

Existen tres elementos que están presentes en la mesa de negociación, y que han de ser objeto de un especial estudio ya que de ellos va a depender en gran parte el éxito en la adopción del acuerdo:

## Sobre la mesa...



Si un negociador pudiera elegir libremente su zona de acuerdos, elegiría la posición más favorable. Pero las partes consideran que esto no es posible, por lo que habría que delimitar unos límites del acuerdo en cada una de las posiciones. El área que aglutina dichas posibilidades de acuerdo, se denomina área de acuerdo. Fuera de ella, estarían los puntos de ruptura.



Por tanto, basándonos en lo anterior, podemos decir que la habilidad del negociador consiste en recorrer la distancia máxima dentro de esa área de acuerdo.

### 6.4 Fase de acuerdo

El **cierre** de la negociación puede ser **con acuerdo o sin él**. Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados.

Una vez cerrado hay que **recoger por escrito** todos los aspectos del mismo. Es frecuente que en este momento las partes se relajen cuando, justo al contrario, conviene estar muy atentos ya que en el documento se tienen que precisar muchos detalles que hasta ese momento probablemente apenas se hayan tratado. Por ejemplo, cláusulas de incumplimiento, indemnizaciones, prórrogas tácitas o expresas, jurisdicción pertinente, etc. Un malentendido que no se detecte a tiempo o una cláusula del contrato que quede ambigua puede dar lugar el día de mañana a una disputa legal.

**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.

**El resultado del acuerdo puede llegar a ser:**

- Resultado óptimo: es el mejor resultado posible.
- Resultado aceptable: por debajo del resultado óptimo pero suficientemente bueno para cerrar el acuerdo.
- Resultado mínimo: marca el mínimo aceptable, por debajo del cual no interesa cerrar ningún acuerdo.

Si el negociador no se fija este mínimo aceptable es posible que acuda a la negociación con la convicción de que hay que cerrar un acuerdo a toda costa (como si no cerrar ninguno fuera el mayor de los fracasos). El modo de determinar este mínimo aceptable es valorando cual sería nuestra mejor alternativa en caso de no llegar a ningún acuerdo.

Por último, todo acuerdo ha de formalizarse por escrito y han de tenerse en cuenta una serie de consideraciones:



**HA DE FORMALIZARSE SIEMPRE POR ESCRITO. ALGUNAS CONSIDERACIONES**

- Redacta cláusulas de protección.- cuando el acuerdo puede suponer cierto riesgo en el caso de que la otra parte se retracte.
- Procedimiento para resolver los conflictos.- ese procedimiento se puede producir en primera instancia sin necesidad de recurrir a un mediador. En caso de mantenerse el conflicto, fijar anticipar un plazo para buscar ese mediador.
- Pliego de condiciones.- si dudas de la fiabilidad de la otra parte, intenta incluir condiciones para cumplir tus obligaciones hasta que la otra parte cumpla las suyas.
- Haz público el acuerdo.- intenta introducir testigos de la formalización del acuerdo que puedan tener trascendencia en el ámbito empresarial o laboral.