



**Medio:** El Cronista

**Sección:** Management

**Periodista:** Mariano Gorodisch

**Fecha:** Lunes 16 de marzo de 2009

**Título:** El delicado arte de negociar salarios en plena crisis

**Temática:** Negociación Creativa

**Cobertura:** Coparticipación en nota

**EL CRONISTA**  
Management

Lunes 16 de marzo de 2009

**Comunicación en crisis**  
¿Adiós a los manuales?  
Todas las claves para saber cómo comunicar internamente información sensible.  
Pág. IV

**Financial Times**  
La guerra por el efectivo  
El cash ya se está empezando a hacer desear en la cadena de abastecimiento e impacta en el eslabón más débil. Consejos para administrar mejor este recurso.  
Pág. VIII

El delicado arte de **negociar salarios** en plena crisis

Por MARIANO GORODISCH

El peor error que puede cometer el negociador de la empresa en las próximas paritarias es creer que lo que está en juego es dos puntos más o dos puntos menos de ajuste salarial. Por el contrario, las recesiones son uno de esos momentos en los que se pone a prueba si los principios corporativos tienen sustento o son una mera declaración vacía. Por ello, la actitud del vocero empresarial no sólo tiene consecuencias de corto plazo, sino que podrá afectar el clima interno por mucho tiempo. Los expertos en negociación explican qué atributos personales debe tener hoy quien asume esta tarea.

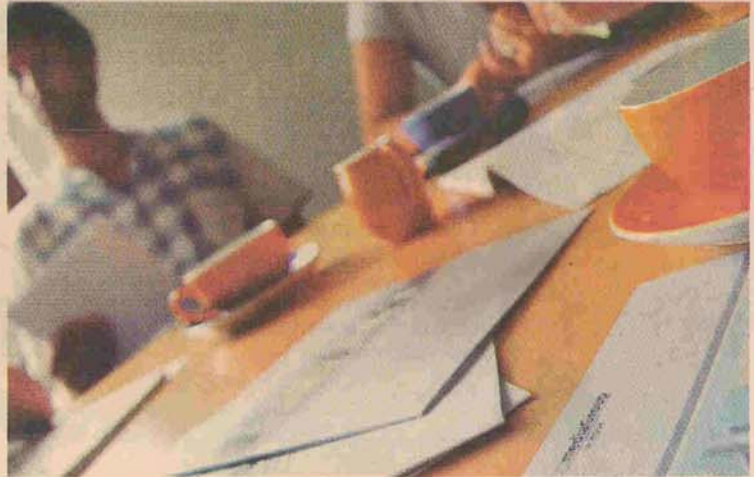
Pasa a pág. II



Un gerente de Recursos Humanos que negocia con el sindicato "a cara de perro" y logre, de esa forma, bajar dos puntos el pedido de aumento salarial podría ser en otros tiempos el prototipo del buen negociador. Pero ya no lo es. Tampoco el astuto conocedor de las charlas de pasillo que aplica trucos como dejar trascender el rumor de que el aumento será de 8%, para luego dar un 10% y sentirse triunfador ante un sindicato que quería 12%.

"Las técnicas pueden ser más o menos astutas, pero sabemos que los trucos tienen patas cortas. La pregunta del millón es cómo se cambian los supuestos. Y la respuesta es: con comunicación. Hablando se entiende la gente, pero no sólo hablar a la hora de negociar: hablar todo el año, trabajar en equipo", sugiere Francisco Ingouville, socio fundador de la consultora Ingouville & Nelson. Su regla de oro es: "A mayor comunicación, mejores acuerdos". De esa forma, se puede salir de posiciones y conocer los intereses de la otra parte, acordar reglas de respeto mutuo y hacer *brainstorming* buscando mejores ideas para beneficio de todos. Es común que la gente responda a esto burlándose de quien brinda estas pautas: "Já, se nota que vos no conocés los tipos con que yo negocio", suelen argumentar. Lo gracioso es que eso lo dicen de los dos lados.

De hecho, los consultores en negociación son concluyentes al respecto: hoy el enfoque debe ser diferente y no hay motivo para que el mismo principio *win-win* que se aplica con los socios no sea utilizado con el sindicato. "Para que realmente sea *win-win* deben ganar todos: la gente, el sindicato y la empresa. La clave reside en buscar las herramientas para ganarse la confianza del sindicato, respetándolos, dialogando con ellos en forma permanente, tener siempre buena comunicación, y nunca mentirles. Cuando se les dice que no hay plata, el hecho debe ser verdad, para lo cual es clave hacerles conocer perfectamente la situación empresarial", sostiene Carlos García Santas, titular de la consultora que lleva su apellido y ex director de RR.HH. de Massalán. Es que las pequeñas "victorias" de corto plazo pueden pagarse muy caras en el futuro, con la consecuencia duradera de un mal clima interno, relaciones conflictivas, bajos niveles de compromiso con los objetivos de la empresa y un largo etcétera.



Está claro que, ante una caída de ventas y un fuerte deterioro de las finanzas de la empresa, se debe ser firme en comunicar la situación. Pero si algo hay de compensación en estos momentos es que el sindicato ya espera las malas noticias. Hay ejemplos contundentes de que, cuando las situaciones son explicadas con claridad, los sindicatos no son necios. Casos como grandes automotrices o el de Siderar, donde hasta se llegó a acuerdos de bajas nominales de salarios

como única forma de evitar pérdidas de miles de empleos son una muestra concluyente de ello.

"No hay que sentarse a negociar contra el sindicato, sino con el sindicato", aclara Silvana Cerini, especialista en Negociación de Conflictos y autora de "Negociación Sin Vicios" y del "Manual de la Negociación". De ahí que la negociación demanda una habilidad para ponerse en el lugar del otro, para persuadir, pero también para escuchar el doble de lo que se habla. Además, la comunicación debe promover la confianza, flexibilidad, y llevarse adelante, como el ajedrez, con una gran dosis de paciencia.

#### Credibilidad ante todo

La discusión sobre posiciones siempre pone en riesgo la relación: amenazas de rompimiento,

demoras a propósito o mentiras sobre los verdaderos puntos de vista. El estado de ánimo en situaciones de posiciones se torna tenso, predomina el miedo y la desconfianza. "De todos modos, la solución no pasa por volverse amable y suave, sino por mostrarse auténtico y basar la relación en la comunicación directa, responsable y abierta", afirma Guido Samelnik, director de GL Health & Coaching Consulting.

Siguiendo con esta línea, otro factor importante reside en reconocer el MAAN -Mínimo Acuerdo No Negociable-. Tener en claro cuál es el punto de partida para negociar sabiendo que, al ceder por debajo de ese punto, es mejor no negociar, ya que el resultado final sería menos satisfactorio. Lo ideal es tratar de preguntarle a la otra persona acerca de su MANN,

## Consejos del otro lado del mostrador

Tener instalado en los medios un reclamo gremial es un dolor de cabeza fuerte para los empresarios que tienen parámetros de medición de su imagen: accionistas, programas de responsabilidad social empresarial y un posicionamiento en la opinión pública. "Por eso, una estrategia de negociación con una empresa siempre está acompañada por una difusión pública del conflicto, porque el gremialista sabe que al empresario le molesta y, además, para el sindicalista es beneficioso en tres aspectos: es la vidriera para posicionarse frente a sus trabajadores, frente al interior de la corporación gremial y, por último, la patronal lo emplea a respetar y a tomar en serio", aconseja Diego Serrano, titular de la consultora que lleva su nombre, quien se desempeña desde hace casi una década como responsable de comunicación de los Sindicatos de las curtiembres, frigoríficos, recibidores de granos, portuarios, vialidad nacional y conductores de trenes La Fraternidad, además de haber asesorado a la CGT bajo la gestión de Hugo Moyano.



Diego Serrano

En este sentido, es muy importante determinar quiénes son los gremios que tienen la mayor capacidad de fuego para negociar y llevar adelante medidas efectivas. Entonces, de esta manera los gremialistas se apropiaron de las herramientas de comunicación que son utilizadas por la empresa para construir su imagen, pero ahora para utilizarlas en su contra. El sindicato conforma un equipo de crisis constituido por su aparato gremial, un vocero, su equipo de abogados y el dirigente a la cabeza. A través de su experiencia, Serrano observa que los empresarios suelen centrarse en la cuestión salarial, cuando

hay condiciones de trabajo que pueden ser parte de una negociación, pues los sindicalistas valoran eso, en tanto que los empresarios sólo piensan que piden plata: "No se dan cuenta que si les dan mejores condiciones de trabajo, después no tienen que pasarse horas discutiendo sobre el salario. Hay otro tipo de beneficios que pueden brindar, como más vacaciones, licencias o premios. En este sentido, hasta podrían armar una comisión de discusión permanente del jefe de RR.HH con los delegados para mejorar el trato y los reclamos de los trabajadores".

Serrano recuerda un muy mal manejo de un alto funcionario del Ministerio de Trabajo que, durante un paro en ciernes en el sector ferroviario en el que se planteaba equiparar salarios del personal de cargas con el de pasajeros, entró intempestivamente a una reunión y dijo: "Tienen que levantar el anuncio de la medida de fuerza, el presidente Néstor Kirchner está preocupado por la consecuencia de la medida".

Con una enunciación tan mala y fuerte, provocó una dura reacción en los sindicalistas que, si buscaban motivos para levantar la medida, el sólo atropello del funcionario provocó que el paro se concrete por 12 horas, lo que en el sistema de transporte ferroviario es un efectivo paro de 24 horas. El error fue querer condicionar al gremio con una argumentación equivocada y prepotente, provocando el resultado inverso: "Jamás se debe arrinconar a un sindicalista desde el discurso de poder mal planteado para levantar una protesta, pues seguro provocará una reacción inversa", concluye el experto.

## Perfil del buen negociador

**Carisma:** "Los dirigentes sindicales son personas carismáticas dotadas para el manejo de las relaciones interpersonales y para leer al otro." **Diego Serrano**, titular de la consultora que lleva su nombre.

**Flexibilidad:** "Para lidiar con ellos se requiere gente muy flexible, capaz de ser informal o informal según la circunstancia; capaz de reunirse con delegados asado de por medio, pero ser exigente al momento de negociar." **Gloria Cassano**. "Debe ser formal en el cumplimiento de los compromisos y amistoso para generar climas de confianza y apertura, condición necesaria para identificar intereses comunes sobre los cuales acordar." **Héctor Dama**, director ejecutivo de CCN.

**Sensibilidad:** El negociador debe tener la sensibilidad necesaria para solucionar los problemas del personal, para lo cual es necesario tener una excelente relación con el sindicato, de idas y vueltas constante durante todo el año, y no sólo a la hora de negociar el aumento." **Carlos García Santas**, titular de la consultora que lleva su apellido.

**Poder de escucha:** "Debe escuchar activamente para entender y comprender a la otra persona y, si existen diferencias, intentar negociarlas." **Silvana Cerini**, especialista en negociación.



para saber que si él cede por debajo de ese punto, seguramente logren la negociación, pero la relación se verá resentida y, probablemente, la persona no querrá volver a negociar con uno.

"Sabemos que no vemos la realidad tal cual es, sólo la vemos como la interpretamos desde el particular observador del mundo que estamos siendo en ese momento. Uno puede no compartir y no estar de acuerdo con el punto de vista del otro, y al mismo tiempo puede legitimarlo y asegurarse que el resultado final contemple la satisfacción de sus inquietudes", sostiene el coach. Por eso, antes de tomar las últimas decisiones, el experto sugiere conversar sobre varias alternativas posibles a la situación, sin definirse por ninguna hasta haber reflexionado sobre los posibles resultados de cada una de ellas, para luego elegir juntos cuál será la mejor alternativa para ambos.

En ese sentido, conviene ser muy firme y mostrar la real situación de la empresa, con todos los números posibles sobre el balance de la compañía, que antes se guardaban celosamente entre los miembros del directorio. Se trata, ni más ni menos, de poner todas las cartas sobre la mesa, para poder llegar a una solución que beneficie a ambas partes.

Los especialistas consultados para este informe sugieren comunicarse en todo momento, en pos de lograr la integración del personal, para que puedan involucrarse y vivir en carne propia cómo la compañía está siendo afectada por la crisis. Otro punto importante es adelantarse a los empleados los planes y proyectos para salir a flote, pues no hay nada peor que cuando un amigo o un familiar lee una nota en un diario o ve una publicidad de la empresa y el empleado no tenía idea. No se necesita invertir un peso para esto, y es vital para trabajar el vínculo de pertenencia.

"Comunicar es escuchar: los conflictos interpersonales, en reiteradas oportunidades, son la consecuencia de problemas de comunicación entre las partes involucradas. Por lo tanto, es importante mantener la mayor coherencia entre lo que se dice y lo que se hace", aconseja Cerini.

También es vital tomar el tiempo necesario para investigar el problema, comprender y ponerse en el lugar del otro y decidir cuál es la mejor acción a seguir, además de reconocer al otro creando un ambiente constructivo para iniciar la conversación que permite hablar hasta entenderse y no tan sólo para entender.

#### ¿Personas o problemas?

De ahí que el tema es cómo transmitir el mensaje de la manera más creíble posible y que todos los cabos estén atados, pues no es verosímil que haya una crisis si los gerentes cambian el modelo de su auto, organizan eventos caros o gastan mucha plata en publicidad. Sería contradictorio con el discurso, y provocaría una reacción negativa entre los empleados.

"Escuchó continuamente a la gente defendiendo sus puntos de vista como si fuesen grandes verdades, tensionados corporalmente

te y enojados desde sus estados de ánimo. Evidentemente, esta corporalidad y esta emocionalidad no son contextos propicios para ver la relación como una posibilidad más grande", cuenta Samelnik.

A su juicio, un error habitual es ocupar el tiempo en defender posturas que, a la larga, terminan construyendo murallas que separan en vez de puentes que unen. Por eso, antes de pasar a la acción, es clave preguntarse si es más importante el resultado de la negociación en particular o la continuidad de la relación en el tiempo, más allá de esta particular situación. Muchas veces, la manera de pensar es el mayor problema, pues las personas ven sólo lo que desean ver en ese momento.

En consecuencia, Samelnik sugiere preparar el contexto ambiental, incluyendo el cuerpo y la emocionalidad, en el marco de un contexto de confianza y autenticidad. Con estos elementos, se hace más sencillo explicitar el propósito de la conversación, que puede ser mejorar la manera de trabajar juntos, contribuir al logro de los objetivos propuestos, aclarar malos entendidos o conocer las diferencias para poder seguir trabajando unidos.

En ese sentido, hay que separar las personas del problema: es diferente negociar uno contra el otro, que juntos buscar alternativas para lograr resultados de mutuo beneficio. De ahí que Samelnik propone negociar por intereses en vez de por posiciones: "Muchas veces, nuestro ego se interpone por sobre los intereses, y dejamos de ver las posibles mejores soluciones para ambos, sólo por querer mostrar el peso de nuestro cargo y el de nuestra posición. Por posiciones, generalmente logramos un acuerdo menos satisfactorio que el que podríamos haber logrado si supiésemos y nos comprometimos a cubrir las necesidades legítimas de ambos".

#### Uno más uno es tres

No hace falta ahondar demasiado en la teoría de la negociación para darse cuenta de que dos personas enfrentadas, atacándose, defendiéndose el uno del otro, tratando de sacarse ventaja, lograrán resultados que, sumados, serán inferiores a los que lograrían esos dos individuos si trabajaran en equipo tratando de alcanzar el máximo de satisfacción para los

**A la hora de sentarse a la mesa de negociación, no hay que olvidarse cuestiones básicas como ponerse en el lugar del otro, enfocarse en los problemas en lugar de en las personas y apostar al cotizado win-win.**

intereses de ambos. "Yo soy consciente de que esta idea suena idealista cuando no totalmente ridícula. Pero, en innumerables ejercicios prácticos, se verifica que quienes encuentran la manera de colaborar en vez de competir obtienen mejores resultados", reconoce Ingouville.

De hecho, la escuela de Harvard introdujo la idea de que no es tan

## Sindicatos enfrentados y empresas familiares: algunos de los desafíos sui generis

Algunos principios de la negociación sindical pueden ser de aplicación general, pero también existen peculiaridades en cada empresa que hacen necesario una dosis extra de diplomacia de parte del negociador. Estos casos particulares suelen tener ingredientes que complican más de la cuenta la negociación y pueden estar originados tanto en el sindicato como en la propia cultura de la compañía.

Casos particularmente difíciles son los de empresas donde conviven varios sindicatos, cada uno con estatutos diferentes y a veces hasta enfrentados entre sí. Y, del lado de la empresa, otro caso clásico es el de empresas familiares donde la figura del fundador o propietario es tan dominante que pueda restar autoridad a los negociadores oficiales.

En todo caso, se requerirá de parte del negociador una habilidad extrema para manejar la comunicación hacia ambos lados. "Este paro que estamos haciendo no es contra la empresa, pero un parito de vez en cuando tenemos que hacer, sino nos van a decir que estamos comprados por ustedes", le confió una vez un delegado gremial a su interlocutor.

"Los empresarios siempre están a la defensiva, entonces pierden. El conflicto desatado en Metrovías, por ejemplo, se les escapó de las manos, pues dejaron crecer a un sindicato que no responde a los lineamientos de la Unión Ferroviaria", analiza un directivo, quien pasó por una situación similar: "Yo tenía una comisión interna del sindicato de obreros, que no le respondía al secretario de la seccional, y la empresa estaba en el medio. Si le concedía algo a la comisión interna, se enojaba el de la seccional; así que debía navegar a dos aguas, para no enemistarme con uno ni con el otro. Este problema le pasó a Aerolíneas Argentinas, pues los españoles arreglaron con el sindicato, pero los delegados no le respondían". Esto no es nuevo. Aún en tiempos del legendario Augusto Timoteo Vandor, había ciertos sectores de la Unión Obrera Metalúrgica que no le respondía, pese a que era considerado un prócer por muchos.

En esas circunstancias, el ejecutivo aconseja ser muy pragmático y darle de ganar un poco a cada uno, para no romper lanzas con ninguno. ¿Qué se le puede conceder? Por ejemplo, una empresa de bebidas debía contratar personal temporario para el verano y acordó con el sindicato de aguas gaseosas para que le recomendará la gente a tomar.

"Sucede que la mayoría de los empresarios en la Argentina comete el error de tratar al sindicato como si fuese el enemigo, cuando en realidad deberían ponerle de su lado y considerarlo un socio del negocio", recomienda un directivo de Recursos Humanos, que se

interesante enseñar tácticas de negociación -trucos, herramientas, mañas, jugadas- como analizar los supuestos sobre los que la gente basa sus acciones. Por ejemplo, si uno supone que el recurso por el que se negocia es escaso y no se lo puede hacer crecer, es posible que la actitud sea la de manejar el

Hay otro supuesto que atenta contra la posibilidad de esa colaboración: las partes suponen que si colaboran el otro se va a aprovechar de ellas. Y, a su vez, la solución depende de otro supuesto más: si subyace la creencia de que están trabajando para el corto plazo, será difícil que haya colaboración. Si toman conciencia de que la vida continúa y que, además del resultado inmediato, están construyendo una relación que servirá para muchos otros buenos acuerdos en el futuro, entonces todo es más fácil. De aquí se desprende que son los supuestos, y no tanto las técnicas de negociación, lo que determinará el éxito.

¿Conviene anticiparse a las demandas gremiales, para ganarles de mano, o es mejor esperar? En una buena negociación, hay que darle el espacio a la otra parte de pedir o reclamar, para recién luego negociar", aconseja Bernardo Hidalgo, director de PortalRH y presidente del Grupo Hidalgo & Asociados. Hoy, dada la incertidumbre reinante, sugiere dar los ajustes salariales en dos veces: "En la economía mundial y de nuestro país, es difícil predecir qué sucederá en el



### En Metrovías, la convivencia de varios sindicatos fue parte del problema.

sincera bajo la condición de que su nombre no salga publicado. El tiene su táctica a la hora de negociar con la comisión interna: por ejemplo, hacer evaluaciones de desempeño a todos los empleados, operarios incluidos, y remunerarlos de acuerdo a su rendimiento. En otras ocasiones, el problema no es con los sindicalistas, sino se desata por la propia cultura de la empresa, cuando el dueño, de forma impulsiva, desautoriza a quien lleva las riendas de la negociación.

La estrategia ideal es que nunca intervenga el dueño de la compañía, e incluso tratar de que el presidente esté al margen, excepto casos de fuerza mayor, pues es una manera de quemar interlocutores, ya que son los últimos fusibles a quienes recurrir. En una láctea familiar santafecina, el gerente de RR.HH. manejaba muy bien la negociación con el sindicato, pero al tener el primer conflicto, los dueños lo desdijeron. En consecuencia, se tuvo que ir, pues lo desprestigiaron ante el sindicato, lo hicieron perder autoridad, y de ahí la empresa pasó a tener problemas gremiales.

En esas circunstancias, no queda otra que esperar hasta que acabe. Negociar consiste en ceder a ambas partes algo, por lo cual siempre hay que tener un plan B, y no limitarse únicamente a un aumento de sueldo, pues aflorando la creatividad pueden existir muchas otras soluciones de por medio. "Siempre tenés que darle algo de ganar a los muchachos. Pero, por ejemplo, si vos pensás en no despedir a nadie, podés usar esa carta diciendo que, por ahora, no podés dar un aumento, pero que a cambio no habrá desvinculaciones", cuenta un abogado laboralista, bajo estricto off the record. Otra de las alternativas, en lugar de otorgar un alza salarial, es dar más días de vacaciones, o instrumentar algún mecanismo para que el empleado gaste menos en su vida diaria.

segundo semestre, razón por la cual no es mala idea guardar una parte para ese momento.

En el contexto actual, dada la urgencia de dar ajuste, se podría ofrecer dos tercios en el primer semestre y reservar el restante tercio para el segundo. De cualquier manera, lo más importante es mantener buenas relaciones en todo momento, tanto con el sindicato como con las comisiones internas, y reconocer si ambas partes se respetan o están enfrentadas. "En ciertos casos, es bueno que sea el sindicato quien informe el logro obtenido, siempre que esto sea en pos de buenas relaciones futuras", sostiene Hidalgo. De hecho, una de las claves es siempre darle algo de ganar a la comisión interna; de lo contrario, perderían prestigio y otro peor podría ocupar su lugar.

Por otra parte, en épocas inflacionarias y recesivas como las actuales, los especialistas en relaciones laborales aconsejan, antes de empezar a negociar con el gremio, tener en claro qué tiene pensado hacer el Ministerio de Trabajo al respecto, pues es primordial contar con su respaldo.