

UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL
VALPARAISO – CHILE



Modelos de negociación: análisis del proceso de negociación colectiva en Minera la Escondida

Memoria de graduación presentada por
Felipe Eduardo Altamirano González

Como requisito parcial para optar al grado de
Magíster en gestión empresarial

Profesor Guía
Luis Fernandez Padrones

Marzo de 2017

Resumen Ejecutivo

El objetivo de este documento se centra en realizar un análisis de la negociación colectiva en la que se encontraba el Sindicato n°1 de operarios y Minera Escondida, a la luz de un modelo de negociación y cuáles serían los beneficios o perjuicios de que dicha negociación se llevara a cabo siguiendo un modelo de negociación propuesto. Con este objetivo, se presenta una descripción general de los modelos de negociación tradicionales, para posteriormente seleccionar uno de ellos y realizar un minucioso análisis comparativo de las distintas etapas del conflicto, según como se han llevado a cabo y cómo se deberían realizar de acuerdo al modelo.

Otro de los elementos sujetos a análisis corresponde a los efectos generados por la huelga del Sindicato N°1 de MEL (Minera Escondida Limitada). Mientras que los costos directos son evidentes, como por ejemplo, pérdida de productividad, sustitución de trabajadores, paralización de plantas, etc., los costos indirectos tales como el deterioro de la relación entre empleador y trabajadores a menudo son soslayados, a pesar de que puede llegar a tener un impacto mucho mayor en el largo plazo afectando la producción y el buen ambiente laboral.

La negociación está presente en nuestra vida desde nuestra más temprana edad, y a medida que crecemos vamos desarrollando nuestra propia forma de negociar. Podemos preguntarnos “¿por qué debemos negociar?” y naturalmente surge la respuesta, “porque no siempre podemos imponer nuestra voluntad”. Sin embargo, lo que parece tan lógico no siempre se da de forma óptima en materias de relaciones trabajador-empresa.

Con datos obtenidos de la prensa, la Comisión Chilena del Cobre (COCHILCO), el Consejo Minero, de las partes en conflicto (petitorios - proyectos de contrato colectivo) y de la literatura consultada se ha logrado diseccionar la negociación de MEL y proponer un modelo cooperativo de solución de conflictos como una alternativa exitosa tanto para la empresa como para sus trabajadores.

Abstract

The aim of this document is to analyze the collective negotiation between Minera Escondida and the Union No.1 of operators, in relation to a proposed negotiation model and the benefits or prejudices of carrying it out following such negotiation model. Considering this, a general description of the traditional negotiation models is presented, to later select one of them and make a detailed comparative analysis of the different stages of the conflict, according to how they have been carried out and how they should be carried out according to the model.

Another element subject to analysis corresponds to the effects generated by the strike of the MEL Trade Union No. 1 (Minera Escondida Limitada). While direct costs are evident, such as loss of productivity, substitution of workers, plant shutdown, etc., indirect costs such as the deterioration of the employer-worker relationship are often overlooked, even though it can have a much greater impact in the long term, affecting production and good working environment.

Negotiation is present in our lives from our earliest age, and as we grow we are developing our own way of negotiating. We can ask ourselves "why should we negotiate?" And the answer naturally arises, "because we cannot always impose our will." However, what seems so logical is not always optimal in matters of worker-company relations.

With data obtained from the press, the Chilean Copper Commission (COCHILCO - Comisión Chilena del Cobre), the Mining Council, the parties to the conflict (Petitions - collective agreement drafts) and the literature consulted it has been possible to dissect the MEL negotiation and propose a cooperative model for conflict solving as a successful alternative for both the company and its workers.

Keywords

- Negociación
- Huelga
- Negociación colectiva
- Modelo
- Análisis
- Sindicato
- Minera escondida
- Modelo Cooperativo de negociación

Introducción

Recientemente, ha vuelto con fuerza el debate público sobre ‘lo laboral’, como un espacio social donde subsiste una importante asimetría de poder entre empresarios y trabajadores. En concordancia con este diagnóstico, la reciente discusión de la Ley que moderniza el sistema de relaciones laborales, busca en materia de derechos colectivos corregir esta asimetría, que excluye de esta posibilidad a un buen número de trabajadores en la actualidad. Para alcanzar este objetivo, una tesis del proyecto de Ley planteó la necesidad de fortalecer a los sindicatos, como mecanismo para equilibrar el poder de los trabajadores, ampliar la cobertura de la negociación colectiva y del ejercicio efectivo de la huelga. La negociación colectiva tiene una larga historia como institución que tutela los mercados laborales. Las recientes preocupaciones por el aumento de la desigualdad y la inestabilidad laboral en algunos países han puesto de relieve el papel que cumple la negociación colectiva para nivelar la distribución de los salarios; reducir los obstáculos que algunos trabajadores enfrentan en el trabajo por motivo de su género, discapacidad u origen étnico; mejorar la inclusión; y estabilizar las relaciones laborales.

De acuerdo al Gobierno, la modernización de la regulación laboral permitiría disminuir en parte la desigualdad económica ampliando la cobertura de la negociación colectiva como medio para redistribuir recursos y poder en la sociedad. Sin embargo, esta redistribución no sólo es económica, sino que tiene su fundamento en ampliar y fortalecer los derechos colectivos de los trabajadores, mediante el establecimiento del sindicato como titular de las relaciones laborales, entre sus principales ejes.

“En nuestro país, lamentablemente existe contundente evidencia de que las relaciones laborales están caracterizadas por la falta de confianza y de colaboración, existiendo escaso diálogo entre los actores de la relación laboral, a lo que se suma un ordenamiento legal que contiene un modelo de organización del trabajo y de relaciones laborales que limita significativamente los espacios de negociación y entendimiento”.¹

Existiendo naturalmente la falta de confianza, de colaboración y poco dialogo entre las partes, pareciese necesario un cambio radical el cual debe comenzar desde la negociación.

¹ Mensaje Nº 1055-362 de S.E. la Presidenta de la República ante la Cámara de Diputados, con el que se inicia proyecto de ley que moderniza el sistema de relaciones laborales, introduciendo modificaciones al Código del Trabajo. Santiago, 29de Diciembre de 2014.

Origen y Propósito del Estudio

Según la información obtenida de la base de datos de la Unidad de Análisis Estadístico del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo, la cantidad de trabajadores en huelga se ha cuadruplicado y la cantidad de huelgas legales se ha duplicado en el periodo comprendido entre los años 2005 y 2014. De ahí surge la necesidad de realizar un análisis que nos permita mejorar los resultados y tiempo invertidos en dichos procesos.

El caso de MEL es fundamental para demostrar los negativos efectos que puede traer consigo para la empresa una negociación colectiva centrada en un método de negociación competitivo o de “yo gano - tu pierdes”. Las pérdidas bajo este tipo de negociación son cuantiosas, y con la entrada en vigencia de la nueva reforma laboral las cosas están lejos de mejorar, ya que la naturaleza de la misma es fortalecer a los trabajadores frente a la empresa.

Frente a este escenario las empresas se verán obligadas a analizar su forma de negociar y capacitar a su personal con la finalidad de evitar pérdidas de tipo material como también el deterioro de la relación entre los trabajadores y la empresa.

Dicho lo anterior el propósito de analizar el último proceso de negociación del antiguo régimen parece necesario para descubrir si se consideraron modelos de negociación contenidos en la literatura y en caso de que estos se aplicaran cuáles serían los posibles resultados.

Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Analizar los distintos modelos de negociación y diseccionar el conflicto de MEL con el sindicato N°1, a la luz de un modelo adecuado para la negociación colectiva.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar los diversos modelos y validar su aplicabilidad al caso concreto.
- Identificar los rasgos característicos de los participantes de la negociación en comento.
- Resolver un caso aplicado con el modelo propuesto.

Alcance del Estudio

El presente estudio considerara algunos de los modelos de negociación existentes en la actualidad, por lo tanto, a priori será necesario realizar un breve estudio del marco teórico de la negociación colectiva.

El presente trabajo será del tipo analítico, donde se buscará mostrar con precisión las distintas etapas que se presentan en el proceso de negociación colectiva de Minera Escondida Ltda. y cómo los mismos podrían ser mejorados aplicando un modelo de negociación cooperativa.

El análisis considerará sólo los siguientes objetos de estudio:

- Contexto del conflicto.
- Etapas del conflicto.
- Problemas asociados a la negociación colectiva.

El análisis tomará los actuales modelos de resolución de problemas y los usará como base para el modelo propuesto.

Metodología del trabajo

La metodología de trabajo del presente informe considera:

- Definición del concepto negociación.
- Selección de los modelos más característicos de negociación.
- Recopilación de principales antecedentes a considerar en la negociación.
- Análisis de la información obtenida.
- Análisis del modelo e implicancias tanto positivas como negativas.
- Utilización de datos reales de resolución de problemas para compararlos con datos.
- Análisis de los datos obtenidos para llegar a conclusiones de los posibles beneficios o perjuicios de la aplicación de un modelo cooperativo para la negociación de MEL.

Estado del Arte

NEGOCIACIÓN

El conflicto ocupa un lugar preponderante en nuestras relaciones e interacciones diarias, lo cual hace que sea necesario no sólo desenmarañar su estructura y tipología, sino que también, y esto con especial énfasis, establecer formas de manejarlo. Como bien se ha destacado, «el conflicto al fin de cuentas es como la lluvia, cuando ésta se presenta en la cantidad adecuada, es algo provechoso; en demasía, en el momento y lugar equivocados, produce una inundación catastrófica»²

² En similar sentido se ha planteado que «el conflicto es como el agua: demasiada agua causa daños a la vida y a las cosas; demasiado poca da lugar a paisaje seco, desértico y sin vida ni color. Necesitamos agua para sobrevivir; también necesitamos un nivel apropiado de conflicto para prosperar y crecer. La manera en que manejamos nuestros recursos hídricos naturales por medio de diques, pantanos y esclusas, hará que logremos el equilibrio necesario para la vida. Lo mismo ocurre con el manejo de los conflictos: hay que lograr un equilibrio entre fuerzas opuestas e intereses enfrentados...».

Así las cosas, cuando dos o más personas quieran realizar alguna actividad en conjunto necesariamente se encontrarán, en mayor o menor medida, con discrepancias, las que en caso de no ser resueltas pueden acarrear una serie de resultados perjudiciales para el grupo.

Es por ello que surge la idea de que las partes, previendo dichas desavenencias, puedan utilizar algún mecanismo que les permita no sólo resolver sus conflictos sino que, además, alcanzar acuerdos provechosos desde el punto de vista de los sujetos involucrados. Es así como surge la primigenia idea de negociación, entendiéndola como un concepto que se emplea para nombrar a una gran variedad de métodos que nos permiten tomar una serie de decisiones en conjunto, a fin de resolver un conflicto actual o precaver uno futuro.

CONCEPTO

Según Rafael González Montes de Oca, la negociación involucra un esfuerzo de interacción orientado a generar beneficios.³

PREGUNTAS NECESARIAS PREVIAS A LA NEGOCIACIÓN

- ¿Es necesario negociar?

Esta pregunta deberá ser afirmativa siempre y cuando tengamos la expectativa de que a través de la negociación vamos a crear un nuevo valor que hasta entonces no teníamos. Existen otros caminos además de la negociación que en la realidad son utilizados frecuentemente:

- Presionar al otro
- Imponer nuestra voluntad
- Adoptar una postura de evitación
- Posponer la negociación para hacernos más fuertes
- Ejercer poder

- ¿Qué negociamos?

Saber qué es lo que estamos negociando nos puede dar la clave para desenmascarar qué es lo que se trata de obtener en el proceso negociador y así podremos actuar en función de ello.

- ¿Cuáles son los estilos de negociación de las partes?

Probablemente dicha información no será fácil de obtener, sin embargo podemos recurrir a otras personas que ya hayan negociado con ésta para recabar dicha información.

³ <https://es.wikipedia.org/wiki/Negociaci%C3%B3n>

- ¿En qué nos puede sorprender la otra parte?

Esta pregunta dice relación con la información que contamos para entrar en una negociación. De ahí la importancia de reunir la mayor cantidad de documentos relacionados con la negociación y las circunstancias que la rodean, para evitar posibles sorpresas y neutralizar eventuales ofensivas.

- ¿Cuáles son los objetivos mínimos de ambas partes?

Esta pregunta dice relación con reconocer cuál es el objetivo mínimo para satisfacer nuestras necesidades, debajo del cual no estaremos dispuestos a negociar.

TIPOS DE NEGOCIACION

En los extremos opuestos de la negociación encontramos dos tipos, por un lado tenemos la negociación cooperativa y en el otro extremo encontramos la negociación competitiva.

No se puede decir que exista un estilo de negociación “correcto”, habrá que considerar siempre las situaciones en su conjunto y deberemos ser capaces de desarrollar ambos estilos de negociación.

NEGOCIACION COMPETITIVA

Podríamos conceptualizar este tipo de negociación como ganar a cualquier costo o al modo soviético según lo entendía Herb Cohen.

Los negociadores competitivos sienten que la vida es una constante lucha en la cual unos ganan y otros pierden. Este tipo de negociadores procura lograr sus metas a cualquier costo esto debido a que tienen la convicción intena de que su posición es la correcta, jamás dan la más mínima concesión ya que eso es una muestra de debilidad.

Características de la negociación competitiva:

- Se centra en la toma de posiciones.
- Considerar a los otros negociadores como adversarios.
- Los partícipes podemos clasificarlos entre blandos y duros.
- Es probable que termine en posiciones bloqueadas.
- Se utiliza en situaciones inciertas y puntuales.

Características del negociador competitivo:

- Posiciones iniciales extremas. Siempre comienzan con grandes exigencias y con ofertas ridículas, que afectan el nivel de expectativa de la contraparte.
- Autoridad limitada. Los negociadores tienen poca o nula autoridad para hacer concesiones.
- Tácticas emocionales. Se ponen rojos, levantan la voz y se muestran irritados – horrorizados porque alguien toma ventaja sobre ellos.
- Las concesiones del adversario son vistas como signos de debilidad. Si les ceden o conceden algo, difícilmente existirá retribución.
- Hacen concesiones mezquinas. Demoran en hacer cualquier concesión, y cuando finalmente la hacen ellas representan un cambio insignificante en su posición.
- Ser coercitivos, obteniendo sumisión por medio de la fuerza.
- Hacen afirmaciones, en lugar de preguntar.
- Tener una solución preconcebida desde el principio.
- Concentrarse en el beneficio a corto plazo.
- Incumplimiento del plazo fatal.

NEGOCIACIÓN COOPERATIVA

Es aquella en la que los negociadores manifiestan deseos de llegar a un acuerdo beneficioso para ambos y una alta cooperación. La máxima prioridad es el respeto por el beneficio mutuo. Su meta es que todos ganen y se caracteriza por la búsqueda de objetivos compartidos. Implica que las partes involucradas inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solas. Ejemplos de negociaciones cooperativas se dan entre proveedores y clientes en los que la relación en el tiempo es más importante que la ganancia a corto plazo.

Características de la negociación cooperativa:

- Se centra en el interés mutuo.
- Se controla el tempo de la negociación.
- Los negociadores son íntegros y conocen los principios de la negociación.
- Generalmente las soluciones resultan en un “win-win”.
- Se utiliza en situaciones duraderas y de futuro.

Características del negociador cooperativo.

- Son flexibles frente al problema e ingeniosos en la búsqueda de la solución.
- Utilizan más argumentación lógica, en lugar de las emociones.
- Son abiertos y confiados.
- Plantean preguntas, en vez de afirmaciones.
- Discuten un compromiso, en lugar de utilizar la fuerza para imponer.
- Se muestran interesados por las necesidades de la otra parte.

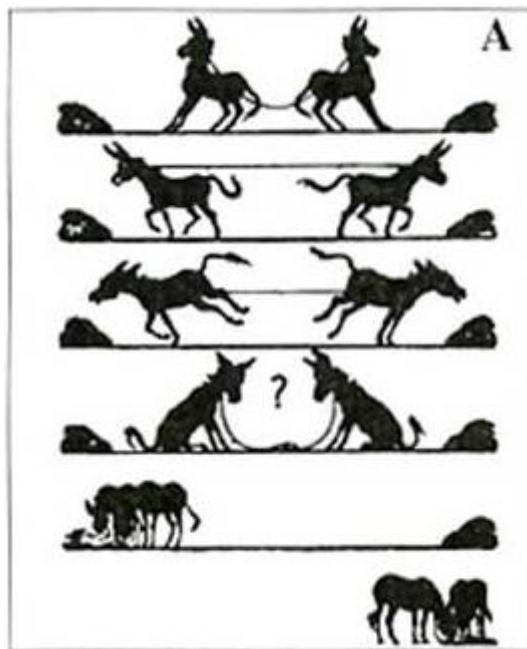
Los negociadores persiguen lograr el objeto de la negociación, desistiéndose de todo tipo de comportamientos que relenticen o bloqueen la negociación.

Al igual que en la labor de un compositor es fundamental que el negociador administre correctamente el tiempo y el ritmo que le imprime a la negociación. No significa un acuerdo 50-50% o acuerdo justo, sino que ambas partes deben sentirse satisfechos con el resultado de la negociación, con el logro de los intereses particulares.

Este tipo de negociación suele presentarse en relaciones duraderas en el tiempo como la relación de una empresa con sus proveedores o entidades colaboradoras, donde no exista solo un intercambio o cambio de dominio de propiedad de un bien o servicio sino que una colaboración e integración efectiva para el presente y el futuro.

En este modelo el valor total de negociación *no suma cero*, es decir, el valor (en términos totales) que gana un negociador no tiene por qué ser exactamente el mismo valor que pierde el otro, sino que ambos han de ser conscientes de que el acuerdo, por sí mismo, generara un valor añadido para ambos. Se conocen como negociaciones de suma no cero⁴.

Para esto es necesario negociar basándose en intereses, y no en posiciones. Negociar buscando valor consiste en ampliar el campo de los intereses compartidos y reducir el de los intereses en conflicto. El resultado final es un incremento total del valor para ambas partes.



⁴ Negociación intercultural, estrategias y técnicas de negociación internacional. Domingo Cabeza, Pelayo Corella, Carlos Jiménez Segunda edición, pág. 121 .

NEGOCIACIÓN EN EQUIPO.

Trabajar en equipo es una actividad colectiva que se basa en integrar y complementar los conocimientos y los comportamientos de todos los miembros. No es una técnica sino una actitud para realizar una actividad profesional o social.

Negociar en equipo tampoco es sencillo; sin embargo, resulta cada vez más necesario. Trabajar en equipo no es el resultado de la simple presencia de varias personas, “exige talento y talante”⁵

La simple presencia de varios interlocutores no significa, necesariamente, que se negocie en equipo. La experiencia demuestra que trabajar en equipo no es lo mismo que trabajar en grupo.

Por equipo de trabajo se entiende un pequeño número de personas, comprometidos con unos valores, una misión y unos objetivos que crean sinergia colectiva mediante la presencia de roles complementarios, en un clima caracterizado por la confianza y cooperación, y con una responsabilidad individual y colectiva.

Características de la negociación en equipo:

- Tener objetivos comunes
- Compartir información
- Disponer de roles complementarios
- Crear una sinergia colectiva
- Actuar cordialmente

Cuando unos profesionales se unen para realizar una negociación y su presencia y actuación responde exclusivamente a su experiencia funcional o conocimientos, nos encontramos frente a una negociación grupal y no de equipo.

La diversidad funcional es necesaria, aunque no suficiente para crear un equipo negociador. Sin embargo, si cada componente, junto a su rol funcional, desempeña un rol de equipo, entonces existe una relación de interdependencia y, por tanto, se puede negociar en equipo. Entre los miembros del equipo se genera interdependencia cuando cada uno desempeña un papel o rol complementario en cuanto a sus actitudes o comportamientos.

⁵ Negociación intercultural, estrategias y técnicas de negociación internacional. Domingo Cabeza, Pelayo Corella, Carlos Jiménez Segunda edición, pág. 273

PAPELES O ROLES DEL EQUIPO

Los papeles o roles de equipo varían en función de cada tipo de negociación y de cada situación. Antes de sentarse a la mesa de negociación, los componentes del equipo tendrán que haber acordado, entre otras cosas, quien:

- Inicia la negociación.
- Controla el transcurso de la negociación.
- Se centra en escuchar a los interlocutores.
- Observa el comportamiento verbal de la otra parte.
- Comprueba la consecución de los objetivos.
- Toma las decisiones.
- Actúa más competitivo o cooperativo.
- Hace el balance y cierra la negociación.

El concepto de “rol de equipo” se identifica cuando cada componente del equipo, en todas las facetas de la negociación, desempeña un papel específico, complementario al de los demás, superando su especificidad funcional.

En las negociaciones en equipo es frecuente que existan tres roles conductuales: conductor, analizador y observador.

- Conductor. Es la persona del equipo que más conoce la temática objeto de la negociación. Así pues, le corresponde llevar la iniciativa y marcar el tempo. Suele ocupar una posición privilegiada dentro de su equipo y en la mesa de negociación.
- Analizador. Es quien mejor conoce la estrategia negociadora, es decir, los momentos en que su equipo debe plantear cada tema. Interviene en alguna de las siguientes situaciones.
 - Cuando el conductor se ha olvidado de algún tema importante o concretar un determinado aspecto.
 - Cuando el equipo considera necesario matizar algún asunto para asegurarse de que la otra parte la ha percibido.
 - Cuando el conductor no reacciona ante una discrepancia o propuesta del otro equipo, y parece un poco desorientado sobre la marcha de la negociación.
- Observador. Apenas habla y se dedica a observar las expresiones de sus interlocutores, en especial, el lenguaje no verbal. Presta atención a sus reacciones corporales cuando su equipo hace determinada propuesta.

El potencial negociador de un equipo está directamente relacionado con la posibilidad de crear sinergias con dos componentes. Un equipo es eficaz y eficiente cuando la complementariedad de roles de equipo genera sinergia de comportamientos.

Si en lugar de negociar en equipo se negocia en grupo, es posible que por la falta de complementariedad se pierda la orientación hacia los objetivos, disminuya el potencial negociador y la negociación resulte mediocre.

REGLAS BASICAS DE LA NEGOCIACION EN EQUIPO.

Para que la negociación sea un éxito, existen una serie de parámetros que deben respetar y conocer todos los miembros del equipo negociador.

- El número ideal de miembros del equipo negociador no puede exceder de cuatro personas. Esto debido a que frente a un número mayor de miembros se produce naturalmente la dispersión y la formación de subgrupos lo que perjudica la consecución del objetivo.
- El equipo debe estar dirigido por una persona concreta, lo que no presupone que el liderazgo sea compartido por los distintos miembros en función del tema y el momento de la negociación.
- Es indispensable que las decisiones tomadas sean acordadas por los miembros del equipo y que nadie se precipite en concretar nada definitivo.
- Es importante, aun cuando no fácil, que todos los miembros sincronicen su comunicación no verbal, sin olvidar la ubicación y distancia entre los miembros del equipo.
- Existiendo varios interlocutores, es fundamental la gestión del tiempo. Cada equipo debe detectar quién es el miembro del otro equipo que tomará la última decisión.
- Las negociaciones de equipo posibilitan la presencia a veces disimulada de participantes en teoría secundarios pero de gran relevancia (abogados, asesores contables, mediadores, etc).
- El éxito de un equipo negociador se encuentra en la distribución de roles funcionales y de equipo, complementando las acciones y los comportamientos individuales. Así en momentos determinados algunos miembros hablarán, otros escucharán, y otros tomarán apuntes.

MODELOS DE NEGOCIACIÓN:

MÉTODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN

El Método Harvard es una visión de la negociación que fue desarrollada en Estados Unidos en la segunda mitad del siglo XX por los profesores de la Universidad de Harvard Fisher, Ury y Patton, se centra en los intereses de las partes y se focaliza en el manejo del conflicto y su resolución.

Este método arranca desde una negociación de carácter cooperativa. Se basa en los siguientes conceptos:

- Distanciar a las personas del objeto de la negociación, y por tanto de la problemática de la misma.
- Centrarse en los intereses que concurren en la negociación.
- Desarrollar opciones que busquen el beneficio mutuo.
- Utilizar criterios objetivos.

Cuando el resultado de la negociación no suma cero, en términos globales, es mejor que se tome cada parte de forma individual, lo que confiere un especial valor añadido a este método de negociación al ser capaz de producir beneficios colaterales adicionales⁶.

Etapas de la negociación según el Método Harvard:

1. INTERESES:

La fase de exploración de intereses es quizás la fase más importante de una negociación. Si esta fase se desarrolla en forma exitosa, un porcentaje muy alto de la negociación ya está hecho y sólo faltará buscar las soluciones a los intereses ya detectados.

En esta fase de exploración de intereses es preciso llegar más allá de la superficie de la negociación, es decir, preguntarse por qué es que están los negociadores en la mesa, qué es lo que tiene que suceder para que ellos queden satisfechos, qué es lo que los motiva, etc. Cuando esto se hace en una forma superficial, lo que se ve son únicamente los objetivos, presentados en una forma tangible. Cuando se llega a lo intangible se tocan áreas más determinantes en los negociadores.

2. OPCIONES:

Después de conocer y entender los reales intereses de los negociadores, ya se puede pasar a la siguiente fase, en la cual se generan opciones de acuerdo en las cuales se encuentre un beneficio mutuo para las partes. En esta fase se requiere de un esfuerzo creativo para descomponer la negociación en sus componentes mínimos y luego recomponerlos para poder generar una solución buena para todos.

Esta generación es una labor conjunta entre todos los negociadores. No es conveniente llegar a la mesa de negociación con un extenso abanico de soluciones completamente elaboradas y negando la participación del otro en la generación de soluciones. Es muy posible que en algunos casos uno de los negociadores pueda

⁶ Negociación intercultural, estrategias y técnicas de negociación internacional. Domingo Cabeza, Pelayo Corella, Carlos Jiménez Segunda edición, pág. 276

tener las capacidades y la claridad mental para hacer esto, pero no implica que sea lo que se debe hacer, pues el otro quedaría relegado a un papel secundario y no se sentiría como el artífice de la solución.

3. ALTERNATIVAS:

Una alternativa es una posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa de negociación.

El acuerdo alternativo sirve como un nivel de comparación de la calidad del acuerdo de la mesa. Si en la mesa se ofrece algo mejor de lo que se puede lograr por fuera, el acuerdo se hará en la mesa. En caso contrario el acuerdo de la mesa se rechazará y se adoptará el alternativo.

Las alternativas son un resultado de la información del acuerdo que se está realizando. Aquel negociador que tiene un muy buen conocimiento del tema negociado y conoce los elementos esenciales, tales como precios, competidores, dificultades, aspectos críticos, etc., tiene más posibilidades de hacer un acuerdo beneficioso.

Se puede derivar de esto, que si se tienen más alternativas se tendrá generalmente más poder de negociación, por lo cual este elemento se convierte en una pieza fundamental de la negociación. Dentro de estas alternativas hay una muy especial y es la conocida en inglés como BATNA acrónimo de Best Alternative To a Negotiated Agreement o en español como MAAN y es la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. Esta es la mejor alternativa existente y es pieza clave en el estilo de negociación de Harvard.

4. LEGITIMIDAD:

Es la argumentación sobre la base de criterios objetivos independientes de la voluntad de las partes. Existe más de un criterio objetivo para la base de un acuerdo. Las soluciones que se plantean, así como los procedimientos utilizados en la negociación deben pasar por un análisis que determine si son legítimas o no. Para esto se utilizan criterios externos u objetivos, los cuales son desarrollados por personas o entidades externas a los negociadores.

Determinar si el valor de venta de un apartamento es alto o bajo es bastante difícil si dejamos esta labor en manos de un comprador y de un vendedor bastante tercios. Mucho más fácil es recurrir a unos criterios externos tales como los de unos evaluadores o de entidades inmobiliarias.

5. COMUNICACIÓN:

Se hace referencia a una comunicación en los dos sentidos. Por una parte escuchar activa y respetuosamente, clarificando las ambigüedades y chequeando lo que se ha

entendido. Por otra, hablar de forma clara, con el fin de hacerse entender y con un propósito ligado a los intereses propios.

6. RELACIÓN:

Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente. Un elemento crucial es la capacidad de resolver conjuntamente las diferencias.

7. COMPROMISO:

La decisión de comprometerse debe llevarse a cabo solo después de haber evaluado las ventajas del acuerdo con respecto del MAAN.

MODELO DE LAS OCHO FASES

Este modelo está enfocado en una serie de fases a cumplir y es muy simple de entender ya que sólo maneja las fases y son las siguientes:

1. PREPARACIÓN

- Una buena preparación es la vía más fácil para llegar a una negociación exitosa.
- Lo que se haga o se deje de hacer antes de la negociación, se reflejará cuando estemos negociando.
- Negociar dirigiendo o negociar reaccionando ante los acontecimientos?
- Se debe definir lo que hay que conseguir y cómo conseguirlo.
- En esta fase se debe: establecer objetivos, buscar información, definir la estrategia y asignar tareas si es el caso grupal.

2. DISCUSIÓN

- Toda negociación se desarrolla discutiendo entre 2 o más partes.
- La discusión permite explorar los temas que nos separan del opositor, sus actitudes, sus intereses, sus intenciones y demás.

3. SEÑALES

- La señal es un medio que indica la disposición a negociar sobre algo.
- Existe una necesidad de saber escuchar, para captar las señales de la otra parte.

4. PROPUESTA

- Se negocian las propuestas y no las discusiones.

- En esta fase las propuestas deben ser más exploratorias que comprometedoras. Deberán ser más específicas en la fase de intercambio.
- No se debe comenzar cerca al límite pactado, entre más lejos estemos del límite mayor será la zona de regateo.
- No se debe interrumpir la exposición de las propuestas y no pasar a un rechazo inmediato (darse tiempo para pensar y proponer algo mejor).
- Se trata de acercar posiciones.
- Se recomienda hacer uso de descansos retroalimentadores, para revisar y valorar los resultados.

5. PAQUETE

- Es la propuesta final.
- El propósito del paquete es facilitar el avance de las partes hacia una posible posición de acuerdo.
- Tener en cuenta:
 - Dirigir el paquete a los intereses de la otra parte.
 - Pensar creativamente en todas las soluciones.
 - Valorar nuestras concesiones desde el punto de vista de nuestro opositor, pues lo que tiene consecuencias pequeñas para nosotros puede tener un valor inmenso para la otra parte.

6. INTERCAMBIO

- Se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa.
- Es la parte más intensa del proceso y ambas partes deben estar atentas a lo que hacen.
- No debe darse nada gratis, cada concesión que hagamos debe ir acompañada de una concesión de la otra parte.
- Se debe ceder para dar buenas señales y educar a la otra parte para el intercambio.
- Se debe procurar que al ceder aplicamos una técnica ganar- ganar.

7. CIERRE

- En este momento se evidencian varias incertidumbres, la primera es no saber realmente si hemos conseguido sacar a nuestro opositor todas las concesiones posibles y la segunda es la que nos empuja a llegar a un acuerdo antes de que nuestro oponente nos saque más a nosotros.
- Es más importante saber cómo cerrar que cuando cerrar.
- Las 2 técnicas de cierre más usuales son:
 - El cierre con concesión.
 - El cierre con resumen.

8. ACUERDO: aprobación del mismo

- Es la última fase de la negociación, a la cual han ido dirigidas todas las anteriores.

- Se debe tener cuidado al llegar al acuerdo, debido a que se alivian las cargas, se baja la guardia y se puede generar un ambiente de relajo que puede ser peligroso en el momento de finalizar el acuerdo.
- Se recomienda resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado.
- Así evitamos inconvenientes de mal entendidos y problemas incluso legales.

¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA?

La negociación colectiva es un procedimiento a través del cual un empleador se relaciona con una o más organizaciones sindicales de su empresa o con trabajadores que se unen para tales efectos con el objeto de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado.

Las partes por lo general empiezan en posiciones muy diferentes. El proceso suele implicar la justificación de las demandas y las posiciones asumidas, el intercambio de información, el debate y las concesiones mutuas con el fin de llegar a un acuerdo colectivo. Para que la negociación colectiva sea eficaz es importante que se lleve a cabo de buena fe.

En la práctica, el principio de buena fe se refleja en la siguiente conducta:

- reconocer a las organizaciones representativas a los efectos de la negociación colectiva;
- emprender negociaciones genuinas y constructivas;
- esforzarse por llegar a un acuerdo;
- evitar demoras injustificadas en las negociaciones;
- respetar los compromisos asumidos y aplicar los convenios colectivos una vez celebrados.

Negociar de buena fe crea confianza entre las partes y es esencial en las relaciones laborales sólidas y armoniosas. Esto no significa que las partes negociadores siempre estén de acuerdo o que siempre puedan dar cabida a los intereses de la otra parte.

La buena fe se refleja en los esfuerzos persistentes y constructivos de las partes para negociar entre ellas, y en su compromiso para aplicar el convenio colectivo celebrado.

La negociación colectiva centra su atención en las condiciones de trabajo y empleo y en la regulación de las relaciones entre los empleadores o las organizaciones de empleadores y uno o varios sindicatos.

Las condiciones de trabajo y empleo podrían incluir cuestiones como salarios, horas de trabajo, bonificaciones anuales, vacaciones, licencia de maternidad, seguridad y salud en el trabajo y otros asuntos.

Las cuestiones concernientes a las relaciones entre las partes pueden incluir temas como instalaciones para los representantes sindicales; procedimientos para la solución de conflictos y consultas, cooperación e intercambio de información, entre otros.

BENEFICIOS DE LA NEGOCIACION COLECTIVA

Calidad del empleo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora los salarios. ✓ Puede ser una herramienta para ajustar los salarios a la productividad. ✓ Permite negociar acuerdos sobre la jornada laboral que armonicen el interés de los trabajadores en conciliar la vida laboral y familiar, con el interés de los empleadores respecto a jornadas laborales flexibles. ✓ Puede mejorar el acceso al seguro social. ✓ Puede facilitar la seguridad y la protección en el empleo. ✓ Crea oportunidades para la participación en el lugar de trabajo.
Igualdad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprime las estructuras salariales. ✓ Mejora la igualdad de género. ✓ Puede promover la paridad entre trabajadores con modalidades de empleo regulares y atípicas que trabajan en una misma empresa.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede mejorar el acceso a la formación profesional continua. ✓ Adecúa la formación a las necesidades del trabajador, de la empresa y del sector.
Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite la adquisición de otros derechos. ✓ El propio proceso implica el ejercicio de derechos y principios democráticos. ✓ Ofrece una vía para expresar y resolver demandas, lo cual a su vez mejora el bienestar del trabajador. ✓ Institucionaliza la solución de conflictos y contribuye a la estabilidad de las relaciones laborales ✓ Permite adaptar una normativa aprobada de forma conjunta a una industria o lugar de trabajo ✓ Legitima las normas y mejora el cumplimiento de las disposiciones legales o las de los contratos colectivos.
Desempeño de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede facilitar la adaptabilidad de las empresas a una caída o aumento temporal de la demanda. ✓ Aumenta el compromiso del trabajador y mejora el intercambio de información (por ejemplo, sobre procesos de trabajo) ✓ Se asocia con una menor rotación de la mano de obra, lo que aumenta el incentivo para ofrecer formación específica en la empresa. Esto a su vez contribuye a mejorar la productividad y la calidad de los productos ✓ Mejora los efectos positivos de los cambios en el lugar de trabajo y los tecnológicos en el desempeño de la empresa ✓ Permite la negociación de los incentivos a la productividad o los programas de reparto de beneficios. ✓
Macro-económicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduce la desigualdad y permite una distribución más justa de la renta nacional ✓ Facilita el ajuste a las perturbaciones económicas ✓ La negociación coordinada puede tener un efecto positivo en el desempeño económico (inflación, empleo, etc.) ✓ Una mayor cobertura por los contratos colectivos se asocia con un aumento del gasto público en políticas activas del mercado laboral.

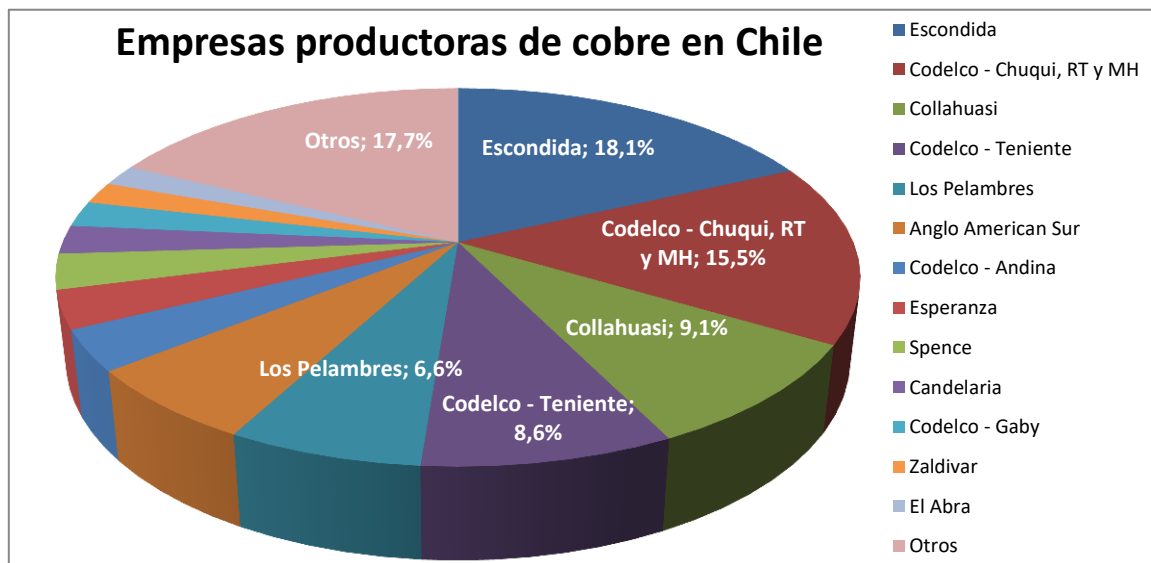
ANTECEDENTES

LAS PARTES INVOLUCRADAS

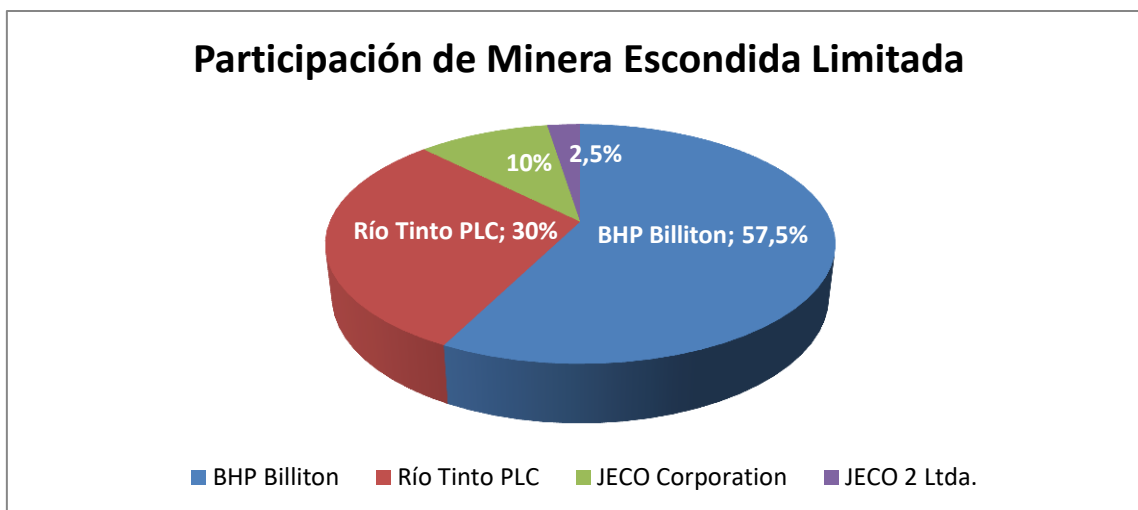
MINERA ESCONDIDA LTDA. (MEL)

BHP Billiton es una compañía global de recursos naturales, organizada en tres unidades de negocios: Minerals Americas, Minerals Australia y Petroleum. Su casa matriz está ubicada en Melbourne, Australia. BHP Billiton Minerals Americas tiene su sede en Chile y corresponde a la unidad que agrupa las operaciones de minerales localizadas a lo largo del continente Americano. En Chile opera Minera Escondida y BHP Billiton Pampa Norte. Esta última integra las faenas de Compañía Minera Cerro Colorado y Minera Spence. El CEO de BHP Billiton es Andrew Mackenzie y el Presidente de BHP Billiton Minerals Americas es Daniel Malchuk.

Dentro de las operaciones en Chile, BHP Billiton es dueña del 57.5% de Minera Escondida, la mina de cobre a cielo abierto con mayor producción de cobre en el mundo, ubicada a 170 km al sureste de la ciudad de Antofagasta. La construcción de la mina se inició en agosto de 1988, iniciando sus operaciones en noviembre de 1990. Los principales productos de la mina son el concentrado de cobre y los cátodos de cobre. El 2015 la empresa contaba con 3798 trabajadores propios y 5846 contratistas.



La Minera Escondida, como sociedad de responsabilidad limitada, tiene su propiedad distribuida de la siguiente forma: BHP Billiton (57,5%), Río Tinto PLC (30%), JECO Corporation (10%) y JECO 2 Ltda. 2,5%).



Escondida es la principal empresa productora de cobre de Chile y del mundo y la mayor operación individual de BHP Billiton, aportando alrededor del 6% de la producción mundial del metal y el 12% del Ebitda de la empresa.

Pese a su condición, se trata de una faena que ha venido perdiendo parte de su atractivo, con una rebaja de leyes, ya que partió su producción hace 20 años al 3% de cobre y hoy se acerca a 1%, lo que ha elevado los costos, pues requiere más esfuerzo para extraer la misma cantidad de cobre que antes. Así, ha cedido su calidad como el yacimiento más rentable de Chile en manos de otras operaciones que muestran costos más competitivos, como Los Pelambres o Collahuasi. Esto, dentro de un contexto en que la minería chilena ha perdido su ventaja competitiva frente a otros países como Perú. Pese a ello, se mantiene entre el primer y segundo quintil de costos a nivel mundial.

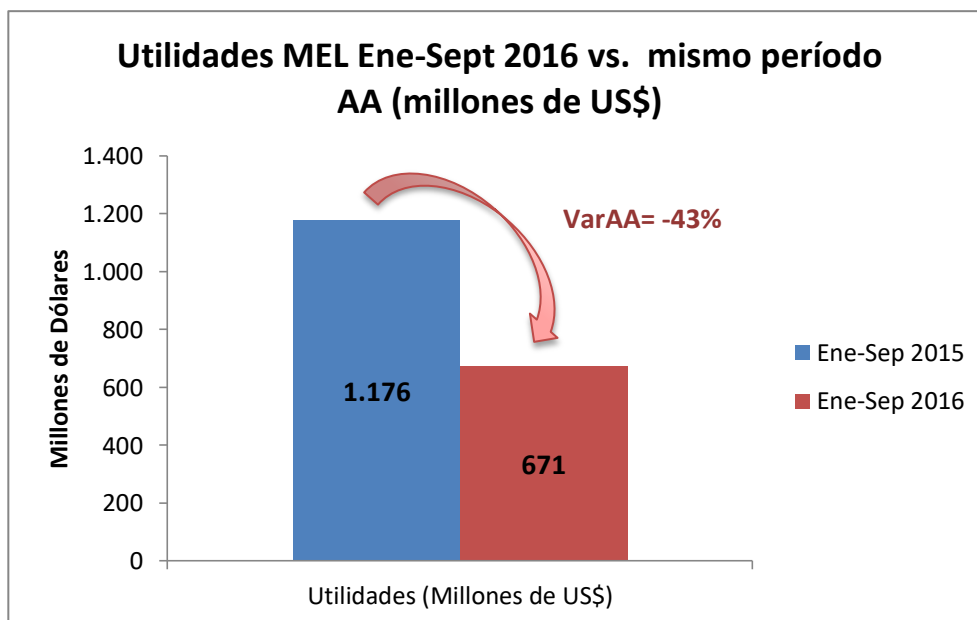
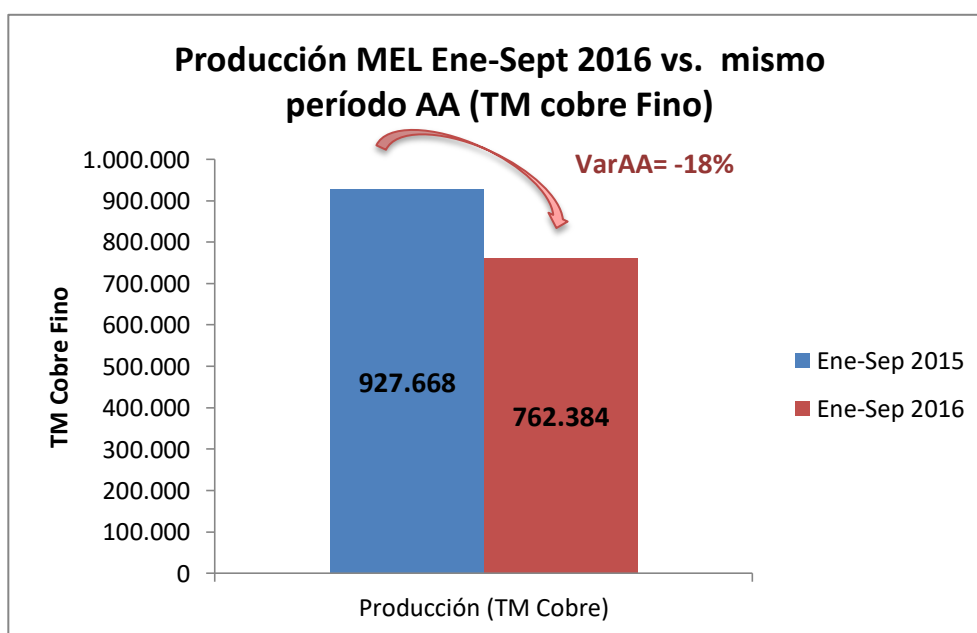
SINDICATO N°1 DE TRABAJADORES MEL

El Sindicato n°1 de Trabajadores de Minera Escondida Limitada fue fundado en la ciudad de Antofagasta el año 1994, y al día de hoy cuenta con 2507 miembros. Su actual directiva está compuesta por el Presidente Patricio Tapia Lazo, el tesorero y vocero Carlos Allendes Picón y el secretario Carlos Barraza Villalobos. Clave en la huelga de Escondida ha sido Marcos López, abogado de la Universidad de Chile que asesora al sindicato. López trabaja con su esposa, la también abogada Ivonne Salfate Sepúlveda, quien anteriormente estuvo en la Conama de Antofagasta.

LA SITUACION

UTILIDADES

Minera Escondida sufrió una caída de 43% en sus utilidades entre enero y septiembre de 2016, pese a lograr una significativa baja en sus costos de producción. Los resultados se explican por la baja cotización del metal rojo y una caída del 18% en su producción, debido principalmente a una menor ley de mineral. En los primeros 9 meses del 2016 la minera produjo 762.384 TM de cobre (521.765 TM de cobre contenido en concentrados y 240.619 TM de cátodos de cobre) en comparación a las 927.668 TM del mismo periodo de 2015 (690.069 TM de cobre en concentrados y 237.599 TM de cátodos de cobre). De esta forma, la ganancia neta del periodo alcanzó a US\$671 millones, un 43% menor en comparación con los US\$1.176 millones de 2015.



Minera Escondida reporta costos de caja menor a un dólar por libra de cobre, lo que permite proyectar, con el actual precio del cobre, un resultado operacional anual mayor a 4.000 millones de dólares para el 2017.

INGRESOS ORDINARIOS POR VENTA

Los ingresos ordinarios asociados a ventas fueron de US\$ 3.777 millones durante el periodo, lo que representa una baja de un 30% en comparación al mismo periodo del año 2015, cuando alcanzó US\$ 5.420 millones. Ello, principalmente, como consecuencia de la caída del precio del cobre.

COSTOS Y RESULTADO POR ACTIVIDADES DE LA OPERACIÓN

Los costos (excluidos costos financieros netos) fueron de US\$ 2.839 millones en el periodo, lo que representa una disminución del 27% en comparación a los US\$ 3.912 millones del mismo periodo del año 2015. La disminución en los costos está relacionada principalmente con el plan de retiro voluntario de Escondida, que comenzó en febrero de 2015 y tuvo un costo aproximado de US\$ 190 millones; y con mayores eficiencias operacionales.

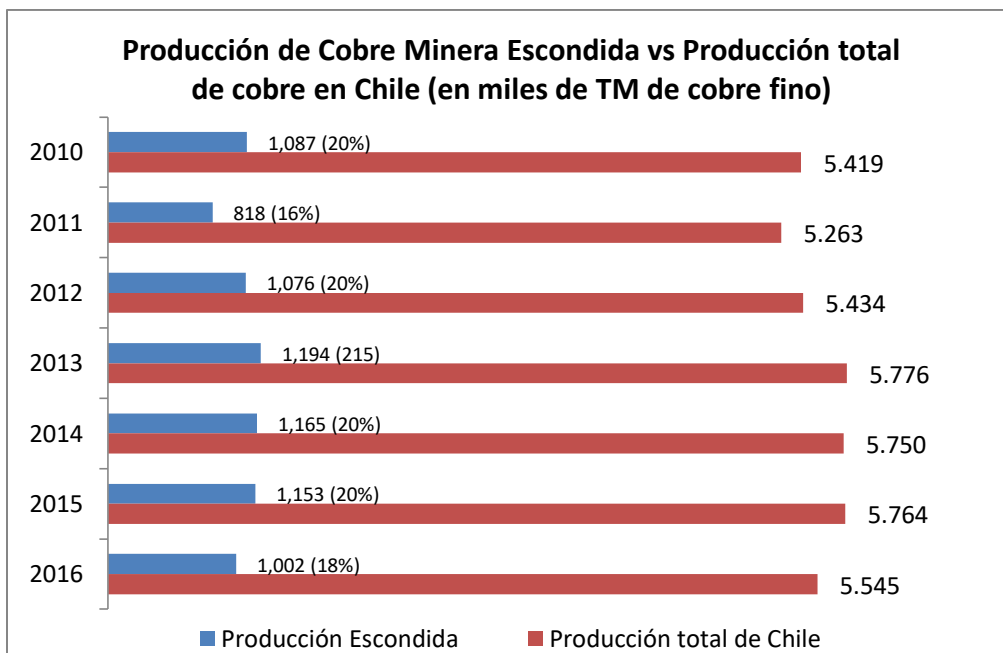
El resultado por actividades de la operación fue de US\$ 987 millones, lo que representa una baja del 36% en comparación con los US\$ 1.536 millones del mismo periodo del año 2015, en línea con la caída del precio del cobre mencionado anteriormente.

IMPUESTOS

Minera Escondida ha contabilizado impuestos a la renta e impuesto específico a la minería por un total de US\$ 283 millones, lo que representa una baja del 20% comparado con el mismo período del año 2015, cuando alcanzó a US\$ 355 millones. La baja en los impuestos es producto, principalmente, de los menores resultados por actividades de la operación.

PRODUCCIÓN

Escondida es la principal empresa productora de cobre de Chile (18,1%) y del mundo y la mayor operación individual de BHP Billiton, aportando alrededor del 6% de la producción mundial del metal y el 12% del Ebitda de la empresa.

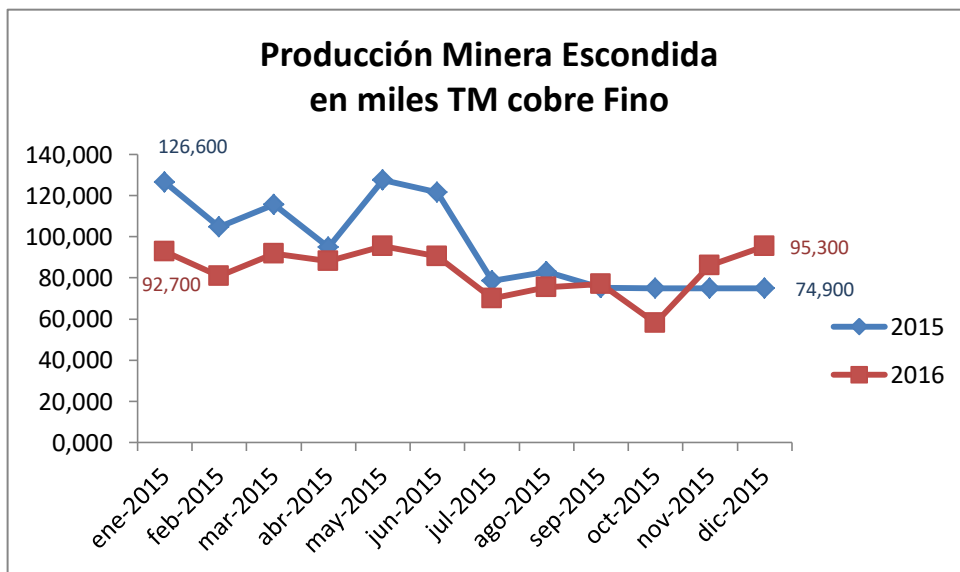
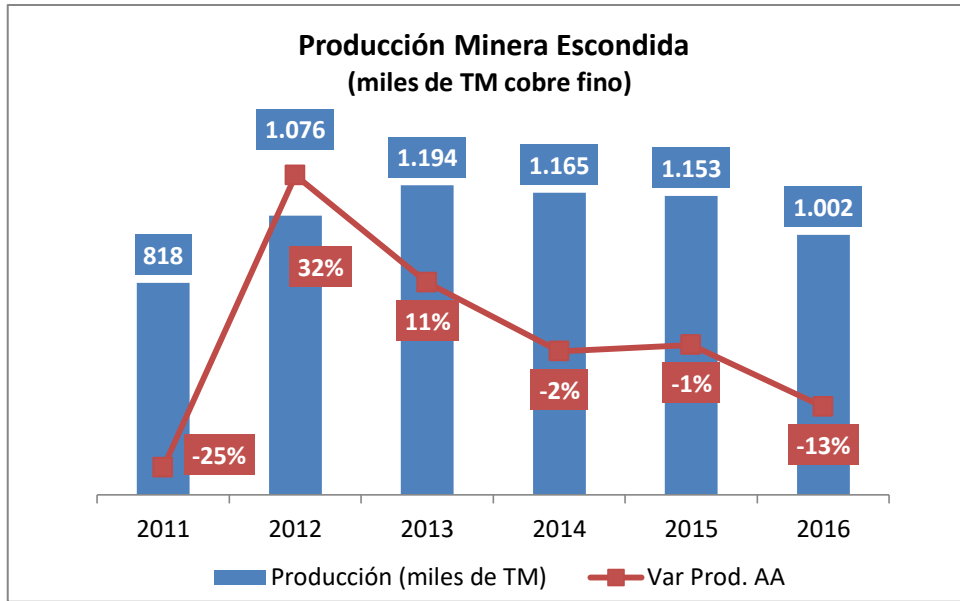


En el 2016 Minera Escondida produjo 1.002.000 de TM de cobre fino, lo que significó una caída de 13% respecto al año 2015, mientras que la producción nacional de cobre decreció sólo un 3,8%. En los últimos 3 años la mina ha presentado decrecimientos en su producción de cobre respecto al año anterior.

La producción de cobre de Minera Escondida del periodo comprendido entre enero y septiembre fue de 762.384 toneladas métricas, la que estuvo compuesta por 521.765 toneladas de cobre contenido en concentrados y 240.619 toneladas de cátodos de cobre.

Lo anterior representó un 18% de menor producción con respecto a las 927.668 toneladas métricas del mismo periodo del año 2015 (690.069 toneladas de cobre en concentrados y 237.599 toneladas de cátodos de cobre), debido principalmente a una menor ley de mineral, de acuerdo a lo esperado.

Durante el periodo comprendido entre enero y septiembre de 2016 el precio promedio de la libra de cobre en la Bolsa de Metales de Londres (LME) fue de US\$ 2,14/lb, valor que es menor en un 17% al promedio de US\$ 2,58/lb registrado durante el mismo periodo del año 2015.



PRODUCTIVIDAD

El informe de productividad de la minería de cobre, realizado por la Comisión Nacional de Producción (CNP), fue elaborado entrevistando a más de 500 personas de 12 empresas mineras, entre trabajadores, proveedores, subcontratistas, gerentes y presidentes ejecutivos, tanto de Codelco como de operaciones privadas, además de otras 7 firmas del extranjero. Dicho informe entrega índices de productividad parcial (comparables) del trabajo y del capital. El índice de productividad parcial del trabajo, mide el esfuerzo de la operación (medido en horas hombre) por mover, procesar o apilar material de la mina. El índice de

productividad parcial del capital se mide como proporción el tiempo que está siendo efectivamente utilizado el capital.

Los resultados asociados a productividad parcial del trabajo muestran importantes brechas entre las faenas nacionales y el nivel internacional. La mejor faena nacional muestra que por cada mil toneladas de material movido, se requieren 46 horas hombre, mientras que, en el caso de la faena internacional más eficiente, por las mismas mil toneladas se requieren 20 horas hombre. Si consideramos el promedio de ambas muestras, los resultados presentan que por cada mil toneladas en el caso de Chile se requieren 70 horas hombre mientras que en la muestra internacional 32.

Los resultados asociados a productividad parcial del capital también presentan brechas entre las operaciones nacionales e internacionales. Estas brechas (a favor de la muestra internacional) no superan los 14 puntos porcentuales del tiempo calendario, siendo lo más común observar brechas en torno a 7 puntos porcentuales. Si el tiempo calendario es llevado a un equivalente de 24 horas, el capital de las operaciones internacionales (en promedio) es utilizado 1,7 horas más que en Chile por día. Ello puede parecer marginal, pero si consideramos que dicha diferencia ocurre todos los días del año operacional de una faena, esta diferencia implica operar alrededor de 26 días más al año.

Los resultados obtenidos muestran que la brecha a nivel nacional es importante. En el caso de la productividad parcial del trabajo se observa que la operación más productiva presenta una proporción de 46 horas hombre por mil toneladas de material movido, versus la menos eficiente con 122. Para mina, planta concentradora y planta hidrometalúrgica, las brechas muestran similares órdenes de magnitud.

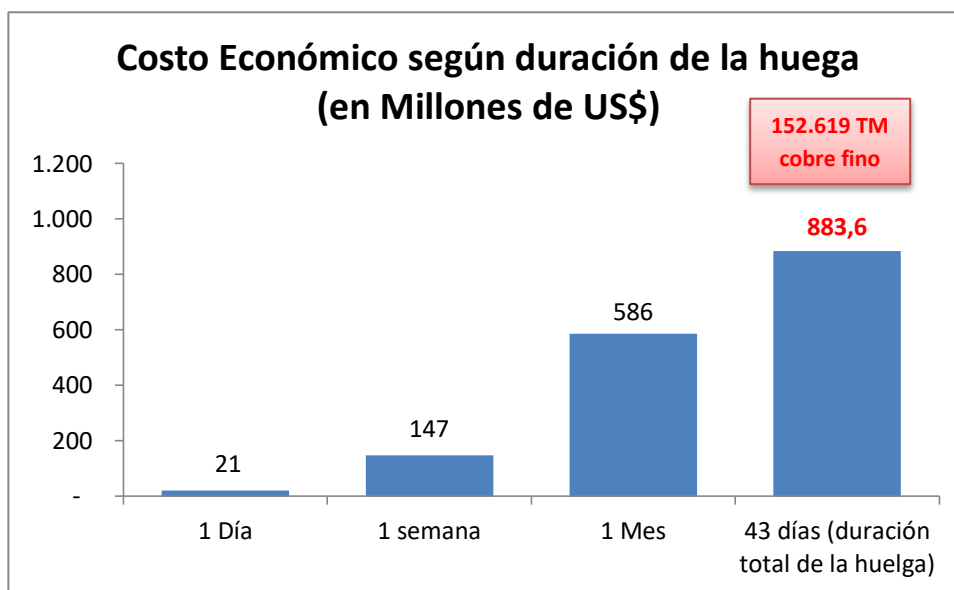
En el caso de la productividad parcial del capital (medido como uso eficiente), al medirse con base de tiempo posible la brecha entre faenas nacionales tiende estar en torno a 23 puntos porcentuales.

No obstante, dicha base de tiempo no está considerando factores exógenos al proceso unitario, pero endógenos a la operación, como lo son las detenciones en la línea de producción aguas arriba o aguas abajo del proceso. Cabe señalar que estas detenciones representan, por faena, alrededor de un 60% de dichos factores exógenos con una importante dispersión. Aquí radica la mayor causa de descuento en tiempos de uso susceptible de ser gestionada por la operación. Si consideramos esto último, las brechas en los distintos procesos unitarios comienzan a incrementarse significativamente.

Existe un enorme espacio para mejorar, tanto dentro de Chile, donde existen empresas que son el doble de productivas que otras, y entre Chile y el mundo, porque se observa que la mejor de afuera es el doble de productiva que la mejor de Chile.

EFFECTOS DE LA HUELGA

Durante los 43 días que se extendió la huelga, se dejaron de producir aproximadamente 152,619 toneladas métricas de cobre, lo que tendría un valor aproximado de 883,6 millones de dólares.



El 21% de la producción mensual de cobre en Chile corresponde a MEL, de manera que el país tiene un impacto de casi un 2% menos de producción anual debido a esta huelga. Por otra parte Según datos obtenidos del Banco Central la huelga restaría cerca de tres puntos a PIB del trimestre.

A nivel regional, MEL es el motor económico de Antofagasta, puesto que hay 1.400 empresas contratistas que prestan servicios a esta minera, por lo que el paro afectó a cerca de 10 mil trabajadores.

Según la Asociación de Proveedores Industriales de la Minería (Aprimin), la movilización afectó a medio millón de personas y aseguró que esta llevó a muchas pymes del rubro a estar al borde de la quiebra.

Consecuencia de los bloqueos que afectaron el acceso a la obra, BHP controladora de MEL, paralizó la construcción de la segunda Planta Desalinizadora en Coloso y la extensión de la Planta Concentradora Los Colorados. Ambos proyectos representan una inversión de US\$3.610 millones y su detención golpea directamente a las empresas contratistas que se desempeñan en esos proyectos.

LAS POSICIONES

El proyecto de contrato colectivo de la organización sindical fue entregado el 15 de diciembre a Minera Escondida y considera un bono de término de negociación (BTN) de \$25 millones y un reajuste del 7% en sueldo base, entre otras mejoras.

En lo que respecta al BTN, éste significaría un monto mensual de \$694.444 (considerando un contrato a 36 meses como propone por el sindicato) para cada trabajador.

Se trata de un monto muy superior al obtenido en 2013 cuando los trabajadores de la minera recibieron un bono de \$20 millones para un contrato a 48 meses, es decir, \$416.666 mensuales.

Su fundamentación se basa en el hecho de que la MEL subió las metas de producción en 100.000 toneladas métricas de cobre fino, cumpliendo con las metas de la transnacional de una producción de más de un millón de toneladas métricas por año, considerando que el año 2016 se despidieron 1.200 trabajadores.

ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN EN EL CONFLICTO DE MINERA ESCONDIDA.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA NEGOCIACIÓN

Los factores que influyen en la negociación los podemos agrupar en cuatro categorías:

- a) ambientales
- b) técnicos
- c) humanos
- d) emocionales.

a) Factores Ambientales:

Entre los factores ambientales destacan el lugar de la negociación, el número de negociadores y el tiempo. Mención especial es el tiempo, ya que puede utilizarse como estrategia de presión hacia la otra parte, atrasando o adelantando la toma de decisiones en función de él.

En este contexto, se destaca el factor “tiempo”, que en este caso tenía gran relevancia principalmente debido a que para MEL cada día de paralización representaba 21 millones de dólares y para los trabajadores representaba no obtener remuneración.

b) Factores técnicos:

Entre los factores técnicos resaltan los medios empleados, las tácticas y la estructura de la negociación.

Con respecto a este factor el proceso de negociación colectiva está absolutamente reglado. Dentro de la negociación colectiva reglada existe la etapa de los buenos oficios, que permite facilitar los acuerdos entre el empleador y sus trabajadores en caso de aprobarse una huelga legal.

La interposición de buenos oficios debe realizarse dentro de las 48 horas siguientes al término del escrutinio final que aprobó la huelga. De esta forma, se aplaza obligatoriamente el inicio de la huelga por cinco días hábiles, prorrogables hasta por cinco días corridos adicionales, siempre que exista acuerdo previo entre las partes

c) Factores humanos:

Los factores humanos más relevantes que influyen en la negociación son la personalidad, formación, comportamiento y actitud de las personas que intervienen en la negociación.

d) Factores emocionales:

Los factores emocionales más destacados son la situación personal, el potencial de conflicto, el poder real y aparente y las aspiraciones de las partes.

El factor emocional es fundamental, principalmente desde el sindicato que desde un comienzo centro su discurso en cuestiones relativas a las distribución de la riqueza, al patronazgo, a la lucha del proletariado, se habló de estatización y nuevas formas de producción que no estén al servicio de los grandes capitales del mundo sino de la gente pobre y trabajadora.

ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN:

1. PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

En la fase de planificación, el negociador debe analizar todos los aspectos que pueden influir en sus objetivos. El negociador debe conocer cuál es la ventaja competitiva de su oferta frente a la de sus competidores y qué puede obtener cuando se la ofrece a su interlocutor.

SINDICATO N°1 MEL.

El sindicato viene preparándose hace un año, y hace diez meses contrataron a Marcos López, abogado de la Universidad de Chile que asesora al sindicato y es conocido en BHP Billiton ya que trabajó con la dirigencia en la huelga de 2006 (de 25 días) y en la de Spence en 2009 (42 días). Descrito como “confrontacional, sin temor a extremar posiciones y quien decide hasta dónde es factible llegar”. Por otra parte el presidente del sindicato Patricio Tapia ha señalado más de una vez que cuentan con un respaldo económico y alto nivel de organización para sustentar la movilización hasta por 60 días. Se solicitó a cada miembro del sindicato \$100.000.- logrando reunir \$250.000.000.- para esta finalidad y se pre negociaron prestamos con una cooperativa de ahorro.

MINERA ESCONDIDA.

La minera en esta etapa reacciono frente al video con el llamado de los dirigentes sindicales de la Mina Escondida a poner de rodillas a la empresa votando la huelga. Nicolás Lustig, fiscal de BHP Billiton desde hace menos de un año y con poca experiencia en materia laboral, se rodeó de los mejores profesionales para dar la pelea en el ámbito legal. Así, llegó a la compañía Daniella Torres, abogada de la Universidad Católica, experta en derecho laboral. También contrato a los abogados de la Universidad de Chile, del estudio Sáez&Fernández, para que lo apoyasen en terreno. Así, a Felipe Sáez le entregó el liderazgo de la mesa de negociación colectiva y a Raúl Fernández le entregó a su cargo los temas judiciales.

Por su parte, el frente de la justicia penal lo cubrió el estudio Vergara, Galindo & Correa, al interponer denuncias y querrelas criminales, que aún están en tramitación, de acuerdo a fuentes judiciales.

La compañía comenzó su planificación de respuesta a la inminente paralización. Los expertos en materia laboral, y que tenían más de una negociación colectiva a su haber, preveían que “parte de la estrategia de conflicto del sindicato era judicializar al máximo las relaciones con la empresa”, según indicaron fuentes cercanas al proceso.

La estrategia de la firma, por lo tanto, fue dar el primer golpe. No iban a esperar, como había sucedido en otros casos de negociación con sindicatos mineros, que los trabajadores llenaran a la compañía de juicios y demandas por prácticas antisindicales.

Así, los primeros fuegos entre el sindicato y la compañía se abrieron con la negociación colectiva por el beneficio dental, por el cual los trabajadores podían pedir a la minera más dinero y capacidad de gestión. Entonces, antes de que actuara el sindicato, la empresa tomó la iniciativa y demandó al gremio de los trabajadores, solicitando a los tribunales que fijara los límites de la interpretación de las cláusulas del contrato colectivo. El fallo fue a favor de BHP, ya que el tribunal dio la razón a la compañía en cuanto a la manera en que se estaban administrando esos fondos.

Esa primera victoria de BHP consolidó su estrategia de dar el primer golpe. Temían que el sindicato de Escondida presentara demandas por prácticas antisindicales, como por ejemplo obstaculizar el funcionamiento del sindicato o ejercer presiones contra los trabajadores, por lo que la compañía comenzó a capacitar a su personal de confianza en este ítem.

Así fue como a cada supervisor y cada jefe de Minera Escondida, que estaría presente en la negociación colectiva, lo instruyeron en el “ABC de la negociación”, la práctica antisindical, conductas de acoso y de riesgo.

La tercera ofensiva era ganarle al sindicato la disputa en la definición de la dotación de trabajadores para los equipos de emergencia. Estos entrarían a operar cuando se hiciera efectiva la huelga. El equipo de abogados de BHP Billiton comenzó a trabajar en forma muy anticipada en esa materia. Reunieron informes operacionales, buscaron normativa internacional, todo lo que hubiese en materia de fallos judiciales y en dictámenes, y jurisprudencia administrativa en la Dirección del Trabajo.

La empresa pidió 120 trabajadores para que operara en la compañía mientras durara la movilización. El sindicato ofreció 20. Ello motivó a que BHP recurriera a la Inspección del Trabajo, la cual determinó una cuadrilla de emergencia por 80 trabajadores.

Aquella resolución no fue del gusto del sindicato y reclamó. A la espera de una respuesta judicial definitiva, el magistrado del Juzgado de Letras del Trabajo de Antofagasta, Danilo Andueza, decretó como medida cautelar respetar el dictamen de la Inspección del Trabajo y darle a la compañía esos 80 trabajadores para operar.

2. PREDISPOSICION.

Esta etapa se vio afectada entre otras cosas, por bajas de importantes ejecutivos en el área de Recursos Humanos de MEL, sumado a la del presidente de la empresa, Hilmar Rode. El golpe en su equipo negociador lo sintió la compañía, que debió reconstruir los nexos con el sindicato N° 1, de alto nivel de organización, poco antes del proceso. Otros elementos que afectaron la predisposición a negociar fueron el plan que redujo 14% de la fuerza laboral, el equivalente a 600 trabajadores, a partir de febrero de 2015, a través de un plan de retiro. Un accidente de consecuencias fatales ocurrido en octubre del año pasado en la faena de un trabajador de 22 años, llevó a los trabajadores a usar internamente el lema “Ni un puto muerto”, en analogía con los dichos del presidente de Codelco, Nelson Pizarro, que dijo que esa compañía no tenía “ni un puto peso”, considerando que la muerte del joven trabajador se produjo por presiones de la empresa en cuanto a aumentar la producción.

Por otra parte, el objetivo definido por el equipo ejecutivo de MEL fue desde el comienzo recortar parte de lo que consideran excesivos beneficios de su personal en áreas como salud y vivienda. Debemos considerar que los actuales beneficios obtenidos por el sindicato en la negociación colectiva de 2013 incluían un bono de \$23 millones de pesos. Todos estos antecedentes sumados al video del sindicato en los que señalaban que iban a poner de rodillas a la MEL generaron una mala predisposición por parte del equipo negociador de Escondida.

La empresa optó por no hacer uso de su facultad de reemplazar a los trabajadores en huelga, señalando que no existían las condiciones de seguridad para producir, estando paralizados operadores y mantenedores del sindicato N°1.⁷

Los hechos anteriormente descritos no permitieron generar una predisposición hacia el concepto de “ganar – ganar”

- No se rompieron las barreras psicológicas, muy por el contrario estas barreras fueron reforzadas por ambas partes.
- No se limaron asperezas, muy por el contrario se generaron nuevas diferencias.
- Ambas partes fueron muy tajantes en cuanto a sus posturas, se reunieron pocas veces y esperaron a que la otra parte cediera a sus peticiones.

Técnicamente, las partes en esta negociación no debieron haber pasado a la siguiente etapa toda vez que no existió en ningún momento la intención de llegar a un acuerdo. Sin embargo, en el caso de la negociación colectiva reglada, las partes están obligadas a negociar según lo establece el libro IV del Código del Trabajo.

⁷ La facultad de reemplazar trabajadores no está contemplada en la REFORMA LABORAL: LEY N° 20.940, que moderniza sistema de relaciones laborales.

3. POSICIONAMIENTO.

El posicionamiento es la etapa donde, basándose en toda la información acerca del oponente y en los acuerdos previos, las partes explican lo que consideran oportuno para iniciar o plantear la negociación.

El punto de partida de los trabajadores se centraba en beneficios en educación, salud y vivienda para el trabajador y su familia, los cuales estaban contemplados en el contrato colectivo de Escondida que venció en enero pasado. Entre las regalías hay becas para hijos en el colegio, universidades o institutos profesionales, para educación del trabajador y del cónyuge; salud con copago total y dinero para arriendo de una casa para trabajadores casados o solteros. Los tres puntos que integra el requerimiento de los trabajadores, apuntan a negociar desde la base de beneficios actuales los horarios de trabajo, los beneficios equitativos para todo el personal, un bono de \$ 25 millones y un alza salarial de 7% para personal antiguo y nuevo.

La propuesta de la empresa busca reducir beneficios para los trabajadores nuevos, como, por ejemplo, eliminar el copago total en las prestaciones de salud, esto debido a que tenía una siniestralidad tres veces superior a la normalidad, lo cual hace muy difícil buscar una compañía de seguros que quiera administrar este fondo. La empresa ofreció un bono de \$ 8 millones y sin reajuste salarial.

4. CONCESIONES Y ALTERNATIVAS.

25 Nov: Directorio presenta proyecto de contrato colectivo en masivas asambleas

19 Dic: Declaración pública por inicio de negociación colectiva regulada.

03 Enero: Empresa rechaza íntegramente el, proyecto y disminuye varios beneficios

04 de Enero: El sindicato rechazó propuesta de MEL ya que afecta los beneficios de salud estableciendo un copago de 20% y establece bonos de producción inalcanzables.

21 de Enero: Termina la etapa de conversaciones directas con la empresa.

24 de Enero: MEL entrega su última propuesta.

02 de Febrero: MEL solicita buenos oficios.

08 de Febrero: Termina el plazo para buenos oficios. Estalla la huelga en La Escondida.

21 de Febrero: Fracasa mediación.

11 de Marzo: Sindicato solicita propuesta formal de la empresa sobre los puntos esenciales para reanudar conversaciones.

12 de Marzo: MEL aceptó otorgar los mismos beneficios y no hacer distinciones con los nuevos trabajadores y aumentó el bono a \$11.500.000.

14 de Marzo: El sindicato señala públicamente que MEL miente y quema públicamente la oferta de la minera.

15 de Marzo: el Presidente Interino de MEL Marcelo Castillo declara que la empresa retomaría sus operaciones y entrarían a la mina a como dé lugar, lo que generó uno de los mayores incidentes hasta ese momento.

MEL amenaza con LOCK OUT, sin embargo esta amenaza es desestimada por el sindicato debido a que dicha medida solamente puede ejercerse por la empresa dentro de los primeros 30 días.

MEL invita al sindicato a sentarse a conversar para analizar y justificar las mejoras de la última propuesta.

El sindicato invita a la empresa a firmar un acuerdo de aceptación de los tres puntos con lo cual se sentaran a conversar.

En este punto los trabajadores piden que se mantengan:

- los beneficios del contrato colectivo anterior.
- Los horarios
- A los nuevos trabajadores se le den los mismos beneficios

23 de Marzo: MEL disuelve la mesa negociadora entregando su última oferta, la que estuvo vigente hasta el día 28 de marzo de 2017.

El sindicato se acogió al artículo 369 del Código del Trabajo con lo que se mantienen los beneficios obtenidos en la negociación colectiva 2012 – 2013 por 18 meses.

Los trabajadores al optar por esta salida, en el lapso de un año y según el IPC recibirán un 3% menos que el salario anterior a la huelga.

La mina volverá a estar totalmente operativa en un plazo de 6 a 8 meses.

28 de Marzo: MEL anuncia la llegada de su nuevo presidente Mauro Neves, Ingeniero Mecánico, MBA de la UC de Rio de Janeiro.

Ambas partes no estuvieron a la altura de situación, comenzaron con una actitud agresiva y esta no mejoro a lo largo del tiempo, ambos fueron reticentes a sentarse a negociar y se centraron en comunicar a los medios sus buenas intenciones que claramente no estuvieron presentes en la negociación.

5. ACUERDO.

La negligencia de ambas partes impidió que se llegara a un acuerdo, tendremos que esperar 16 meses para conocer el desenlace de esta negociación.

CONCLUSIÓN

A mediados de octubre de 2016 el presidente del sindicato n°1 de MEL, señaló en reiteradas ocasiones que al negociar colectivamente buscarían un resultado ganar – ganar. Por otra parte la empresa en declaraciones a los medios de comunicación, señaló que tenía la mejor de las voluntades en llegar a un acuerdo. Sin embargo en los hechos esto claramente no ocurrió, después de pasar 43 días en huelga las partes solo se reunieron tres veces y se limitaron a intercambiar propuestas. Claramente no es posible llevar adelante una negociación de carácter cooperativo, si las partes no están dispuestas a sentarse en una mesa y conversar en el amplio sentido de la palabra.

Respecto de la posibilidad de aplicar un modelo de negociación cooperativa a esta negociación, claramente era posible y, seguramente, más beneficioso. Ambas partes perdieron, y está pérdida no se limita a lo monetario. Hay un claro deterioro en las relaciones entre los trabajadores y la empresa, viéndose también afectados 10.000 empleados vinculados a empresas que prestan servicios a MEL.

De los distintos modelos de negociación cooperativa, las partes sólo cumplieron de buena forma con la etapa de preparación, que para muchos autores es una de las etapas fundamentales. Sin embargo, olvidaron que la buena fe y la búsqueda del beneficio mutuo mediante la reunión y discusión entre las partes es la base de una negociación cooperativa, que nace de la naturaleza de la misma, ya que al tratarse de una relación de largo plazo, ambas deben sentirse ganadoras al alcanzar el acuerdo.

Finalmente lo ocurrido entre MEL y el sindicato es un claro ejemplo de qué es lo que no debe ocurrir en una negociación de naturaleza cooperativa. De la reflexión respecto a la actitud de la empresa, es posible deducir que lo único que justificaría su actuar es el hecho de tratar de bajar los beneficios para las futuras negociaciones. Sin embargo esto carecería de cualquier lógica debido a que el sindicato tenía como MAAN o alternativa a la negociación acogerse al artículo 369 del Código del Trabajo. En este escenario, el sindicato tenía una mejor posición para negociar, por lo tanto MEL debiese haber tenido una actitud más activa en la negociación.

Sorprendentemente el comportamiento de ambas partes calza a la perfección con en el tipo de negociación competitiva, siendo los resultados obtenidos la prueba irrefutable de que en este tipo de negociaciones es imposible aplicar este tipo de negociación.

Sin embargo, las dificultades son oportunidades para el cambio. Ponen a prueba la habilidad y capacidad de una empresa para cuestionar estrategias pasadas, fortalecer su vitalidad y reinventarse para seguir creciendo y creando riqueza y bienestar. En 16 meses más conoceremos si estos cambios se produjeron.

BIBLIOGRAFÍA.

Herb Coen. “Você Pode Negociar Qualquer Coisa”. 13° edición

Fisher, Roger y William Ury. “Sí, de acuerdo: Cómo negociar sin ceder”, Versión digital Google Play Libros..

Simon Hergueta. “El arte de la negociación” Versión digital Google Play Libros.

José Tortosa “El arte de negociar”, Versión digital Google Play Libros.

Brian Tracy “Negociación”, Versión digital Google Play Libros.

Domingo Cabezas; Carlos Jiménez “Negociación Intercultural” Editorial ALFAOMEGA

W. H. Schmidt; R. Tannenbaum; S. Wetlaufer; R.R. Blake; J.S. Mouton; T.C. Keiser
“Negociacion y Resolucion de Conflictos” Harvard Business Review. Editorial Deusto.

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150430_economia_dia_del_trabajo_huelgas_cambiaron_historia_ms

<http://coes.cl/wp-content/uploads/2015/01/informe2015.pdf>

<http://www.mch.cl/>

http://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2017/03/Capitulo-3-Benchmark-10032017-aceptado_rev-joe.pdf

https://www.cochilco.cl/Listado%20Temtico/Informe_de_productividad_en_mineria_VF.pdf#search=producci%C3%B3n

<http://diario.latercera.com/2017/01/29/01/contenido/negocios/27-231897-9-escondida-las-visiones-opuestas-que-llevarian-a-una-dificil-huelga.shtml>

<http://ellibero.cl/actualidad/abogado-de-empresa-contratista-de-escondida-las-mineras-no-pueden-mantener-las-remuneraciones-y-beneficios-que-entregaban-antes/>

<http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/03/13/marco-lopez-perez-el-tahur-que-tiene-a-minera-escondida-paralizada-desde-hace-un-mes/>

<http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/03/09/no-pasaran-la-advertencia-de-los-huelguistas-de-escondida-a-directivos-de-la-minera/>

<http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/02/27/escondida-confirma-que-retomaron-negociaciones-con-sindicato-tras-18-dias-de-huelga/>

<http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/02/28/esperanzas-de-un-acuerdo-en-escondida-se-desvanecen-y-lider-del-sindicato-acusa-a-ceo-de-bhp-de-mentir/>

<http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/02/24/carlos-allendes-revela-los-entretelones-de-la-negociacion-mas-dura-que-ha-tenido-el-gremio-y-advierte-que-huelga-podria-durar-60-dias/>

<http://www.latercera.com/resultados-busqueda/?q=escondida>

<http://www.aminera.com/2017/03/26/expertos-analizan-impacto-la-relacion-escondida-trabajadores-tras-fracaso-negociacion/>

<https://www.youtube.com/watch?v=-ZhANrC8qQY> Entrevista Patricio Vilaplana

https://www.youtube.com/watch?v=8C0C_coj_6w&list=PLcdVHQnCYmVrw3k6W1rBJkLj9NoeG4Ihw&index=3

https://www.youtube.com/watch?v=aMFP__txSII&index=4&list=PLcdVHQnCYmVrw3k6W1rBJkLj9NoeG4Ihw

<https://www.youtube.com/watch?v=EnjIPJhabOc&index=5&list=PLcdVHQnCYmVrw3k6W1rBJkLj9NoeG4Ihw>

<https://www.youtube.com/watch?v=CWdhd5RmsW8&index=11&list=PLcdVHQnCYmVrw3k6W1rBJkLj9NoeG4Ihw>

https://www.youtube.com/watch?v=qQUff6D_0y0&list=PLcdVHQnCYmVrw3k6W1rBJkLj9NoeG4Ihw&index=13

<http://www.latercera.com/noticia/escondida-fue-una-pesima-negociacion-colectiva-mal-llevada/>