

Caso de Negociación

Introducción:

El caso de negociación que se analiza a continuación se desarrolló en el Departamento de Servicios Industriales de una empresa siderúrgica., durante 3 meses a fines de la década del 90.

Descripción del Sector:

Haré una sintética descripción de cómo está estructurado el mencionado departamento lo que ayudará a la comprensión del caso en estudio.

El Departamento de Servicios Industriales, del cual soy responsable, tiene como funciones principales la generación y distribución de la totalidad de los fluidos que requiere la empresa para su funcionamiento, entre los que podemos mencionar:

- Generación y distribución de energía eléctrica
- Distribución de oxígeno, argón y nitrógeno
- Generación y distribución de aire comprimido
- Tratamiento y distribución de agua de uso industrial
- Tratamiento y distribución de agua de consumo humano
- Tratamiento de efluentes industriales
- Generación y distribución de vapor

Para llevar adelante todas estas funciones el departamento está dividido en tres secciones:

CETE: Central Termoeléctrica. Encargada de la generación de energía eléctrica.

SYRE: Subestaciones y redes eléctricas: Cuya función es la transformación y distribución de energía eléctrica a toda la planta.

SAUX: Servicios Auxiliares. Responsable del suministro de agua, aire, vapor y gases industriales.

Cada uno de estos sectores trabaja bajo la forma de "Servicio ininterrumpible" en tres turnos de ocho horas cada uno y están organizados en cuatro escuadras compuestas de dos operarios y un supervisor. El régimen de trabajo es conocido internamente como 6 x 2, dado que trabajan durante seis días y descansan dos.

En caso de ausencia de alguna de las personas de una de las escuadras, esta es reemplazada por dos operarios de otras dos escuadras quienes realizan cuatro horas extras cada uno para cubrir las ocho

correspondientes. Tomemos como ejemplo que el operario que falta es el de la tarde, en ese caso el operario de la mañana retrasa su salida cuatro horas a la de su turno normal y el de la noche adelanta su ingreso cuatro horas.

Hay circunstancias en las cuales se invaden las jornadas de franco de un operario lo que genera un "franco compensatorio". Se trata de evitar esta situación debido a su alto costo y a que en definitiva genera un problema a futuro, ya que cuando el operario que goza de su franco compensatorio genera una nueva ausencia que debe ser cubierta por otro de sus compañeros y así sucesivamente.

Volviendo al ejemplo anterior, tal circunstancia de generación de franco compensatorio se daría en el caso de que el operario de la mañana se encontrase en su último día de trabajo o en el que para el operario de la noche se tratase de su primera jornada laboral.

Nota aclaratoria:

El relato se puede dividir en dos partes: la primera de ellas donde no se obtuvieron resultados satisfactorios y la segunda parte, donde a partir de cambios en la forma de encarar la discusión, tanto mía como la del delegado del sector, se logró un acuerdo que benefició tanto a operarios como a jefaturas.

Creí más didáctico aplicar los enunciados en el libro "Sí de acuerdo", de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, para entender por qué había logrado destrabar en apenas una hora de reunión un conflicto que llevaba más de dos meses durante los cuales habíamos tenido gran cantidad de discusiones.

Presentación del Caso:

La estructura de los grupos mencionados rige desde mediados del corriente año y es derivada de la reestructuración que tuvo lugar en la empresa durante la "Crisis del petróleo" donde a raíz de los bajos precios que registró este producto cayeron sustancialmente las ventas de sus productos, lo que llevo a los directivos de la empresa a tomar tal decisión.

Anteriormente los sectores CETE y SAUX contaban con tres operarios y SYRE como actualmente con dos operarios. Hasta ese momento las coberturas se hacían de la siguiente forma:

CETE y SAUX: mientras no se generase franco compensatorio se cubría a cualquiera de los tres operarios del turno. En caso de generar franco, solo se debía asegurar la presencia de dos operarios quienes asumían en conjunto las responsabilidades del operario ausente. Las coberturas siempre se realizaban con personal de otras escuadras.

SYRE: mientras no se generase franco compensatorio se cubría a cualquiera de los dos operarios del turno con personal de otras escuadras. En caso de generar franco, se recurría a alguna persona de mantenimiento de redes que desempeña sus actividades en el sector en turno diurno para lo cual se lo pasaba momentáneamente al turno.

A partir de la mencionada reestructuración se modificó el sistema de cobertura de ausencias quedando como sigue:

CETE y SAUX: Deberían cubrirse las ausencias en todo momento independientemente que ello ocasionara la generación de un franco compensatorio.

SYRE: mientras no se generase franco compensatorio se cubría a cualquiera de los dos operarios del turno con personal de otras escuadras. En caso de generar franco, no se cubría. En este caso se asumía el riesgo de trabajar con escuadra reducida.

Primera parte, se viene la noche:

Esto provocó el malestar de las personas del sector SYRE quienes se sintieron discriminados por tal medida ya que quedaban excluidos de la posibilidad de generar francos compensatorios y con ello la de obtener un adicional económico.

Tuve un par de reuniones con el delegado, quien es un operario de SYRE pero que representa a todas las personas del departamento, quien me manifestó su disconformidad y la de sus compañeros por la decisión tomada y reclamando que se revea esta medida. Mi respuesta fue que no había nada que revisar, que si bien entendía que había diferencias de criterios esto no significaba discriminación alguna ya que dichas diferencias obedecían a cuestiones operativas que había analizado y que el riesgo que generaba trabajar con un solo operario en algunos turnos corría bajo mi entera responsabilidad.

En este sentido creo que un error es no haber encontrado los criterios objetivos suficientemente claros como para defender la decisión tomada originalmente. En todo momento mi defensa se basó en que como responsable del departamento me reservaba el derecho a decidir la forma en que el mismo se debía manejar, cosa que visto retrospectivamente irritaba al delegado.

El conflicto siguió adelante y los operarios endurecieron su posición. Primero el sector SYRE decidió, cortar las horas extras por lo que dejaron de cubrir totalmente las ausencias, que en esa época eran importantes debido al periodo de vacaciones de invierno.

Analizando mi accionar, veo que me aferre a mi postura sin admitir por un instante la posibilidad de ceder un metro de terreno. Claramente estaba negociando con base en posiciones.

Esta actitud de mi parte tuvo sus raíces en el hecho de que hacía solo unos meses que había asumido el cargo de Jefe de Departamento, en medio de una fuerte reestructuración, debiendo cargar con la responsabilidad de reducir la dotación. En este escenario, ceder ante el gremio era para mí mostrar claros síntomas de debilidad que posiblemente me marcaran para el futuro. Tomé una actitud dura con el problema pero también con las personas, y esa fue una de las claves para el fracaso de las negociaciones.

El delegado también negoció por posiciones, pero en su caso motivado por el interés de fortalecer su figura frente a sus representados de cara a las nuevas elecciones que se avecinaban.

Esta demás aclarar que a medida que avanzaba el conflicto, la relación personal con el delegado se hacía cada vez mas tensa.

Como era de esperarse el conflicto se agudizó más aún. En una nueva visita el delegado me comunicó que la decisión de no hacer horas extras se había extendido al resto de los sectores. Esto significaba que aquellos puestos que habían sido definidos de necesidad de cubrimiento cien por cien, concretamente los de CETE y SAUX, quedarían descubiertos durante varios turnos. Jugaba a mi favor, al menos, que habían finalizado las vacaciones invernales y con esto bajaba el porcentaje de ausentismo.

Nuevamente la reacción de ambas partes fue la de endurecer posiciones, llevando a que esta situación se prolongara durante al menos treinta días más.

Hasta aquí la parte negativa, el claro ejemplo de lo que no se debe hacer.

Segunda parte, comienza a aclarar:

Debido a que no veía que el problema se solucionara en la forma que estaba planteado y teniendo en cuenta que en apenas dos meses mas deberíamos enfrentar el periodo de vacaciones de verano, que en nuestro caso se extienden desde noviembre hasta marzo, decidí llamar al delegado con quien no tenía dialogo desde hacia mas de treinta días.

Traté en todo momento de mantener un dialogo amable con él, aclarando en siempre que mi intención era dar una solución al problema.

Este hecho, que en aquel momento me surgió naturalmente y quizás apremiado por las circunstancias, fue la llave que permitió comenzar a recorrer un camino distinto, sin las piedras que caracterizaron al anterior. Sin poder advertirlo por entonces, había logrado dar dos pasos fundamentales para toda buena negociación.

Por un lado, había podido abandonar mi posición intransigente y estaba pudiéndome, al fin, focalizar en el problema. Estaba concentrándome en los intereses y no en las posiciones.

Por otro lado había logrado separar a las personas del conflicto, en definitiva el delegado no era mi enemigo, poniéndome en su lugar veo, no solo, que él estaba defendiendo sus intereses y el de sus compañeros, sino que podría ser mi aliado para obtener algunos beneficios para el sector. Él percibió este cambio de actitud en mí, bajó su guardia y se abrió al diálogo.

A pesar del convencimiento de que mi decisión original en cuanto a la disposición de cubrimiento era lógica y tenía argumentos como para defenderla, sabía que insistir significaría caer nuevamente al punto de partida por lo que cedí, accediendo a que los tres sectores estén regidos por el mismo régimen.

A cambio de ello, se acordaron otros puntos que resultaron muy beneficiosos para el departamento. Esto claramente significó encontrar opciones de mutuo beneficio.

A modo de ejemplo se adjunta a continuación un resumen del acta de acuerdo, destacándose en negrita algunas aclaraciones que ayudan a comprender el motivo de dichos puntos.

Bases del acuerdo con el personal de U.O.M.

En referencia al tema cubrimiento del personal se decidió lo siguiente: Se permitirá, de considerarse estrictamente necesario por parte de la jefatura y después de haber agotado otras alternativas, la generación de francos compensatorios para el cubrimiento de las ausencias en la guardia eléctrica de Syre, de igual forma a lo que se había determinado para los casos de Cete y Saux.

Los francos que se generen serán gozados durante la primera semana posterior a la generación siempre que la jefatura del sector determine que es posible hacerlo. En caso contrario se pasará directamente a cobrarlo no existiendo posibilidad de gozarlo en la segunda semana. (Existen tres posibilidades: 1er semana se goza y se cobra un monto determinado, 2da semana se goza y se cobra el doble de dicho monto y

3er semana en adelante solo se cobra el monto mencionado de la 2da semana)

El personal de U.O.M. se compromete a:

Cubrir la totalidad de los puestos en todo momento, debiendo esperar el correspondiente relevo antes de retirarse del establecimiento independientemente de las circunstancias en que se dé esa situación.

Durante el periodo de Reparación Extraordinaria de Cete y/o tiempo de superposición de la Reparación Extraordinaria del resto del centro industrial el personal no saldrá de vacaciones, salvo casos excepcionales que serán determinados por la jefatura. (Esto permite contar con mano de obra propia para los trabajos de reparación)

Comenzar la discusión de un acuerdo global que incluya cubrimientos, desarrollo personal, categorías, plan de carrera, etc. según las políticas que fije la empresa en tal sentido y en el momento en que la jefatura lo considere oportuno.

Conclusiones:

A pesar de que la forma en que se desarrolló la segunda etapa de la negociación surgió espontáneamente, el resultado logrado fue positivo. Hoy con los conceptos más claros, comprendo los por qué del éxito de la negociación, pero a pesar de ello advierto cosas que se podrían haber hecho mejor.

Un aspecto que se pudo haber mejorado es el de la participación de más personas a la hora de buscar nuevas opciones. Una buena alternativa hubiese sido sumar un representante de cada uno de los sectores más los respectivos jefes de dichos sectores y realizar una tormenta de ideas.

El hecho de haber manejado el problema desde el comienzo cara a cara con el delegado no solo que nos llevó a mezclar problema laboral con relación personal. Sino que, además, nos privó en esta última reunión de encontrar mayor cantidad de ideas innovadoras.