

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL  
SIGLO 21



*TRABAJO FINAL DE  
GRADUACIÓN*

ALUMNA: Maria Cecilia Sánchez

LEGAJO: RHU 135

CARRERA: Licenciatura en Gestión de RR. HH.

## PRESENTACIÓN DEL PROYECTO:

### TEMA:

Capacitación para la Negociación.

### INTRODUCCIÓN:

A lo largo de la historia mundial, se puede observar como el surgimiento de los primeros movimientos colectivos de los trabajadores y la posterior creación de las entidades que los representan y defienden sus intereses; no han sido tareas fáciles para aquellos. En sus comienzos, estos esfuerzos fueron rápidamente desalentados por los empleadores; aunque de manera lenta y con mucha perseverancia, los trabajadores lograron imponerse obteniendo de este modo, el reconocimiento legal de sus derechos, por parte de los Estados.

Concretamente en la Argentina, el 24 de Octubre de 1957 se sancionó el artículo 14 bis en la Constitución Nacional, el cual le garantiza a los trabajadores derechos individuales, colectivos y beneficios de la seguridad social; los cuales amparan al trabajo en sus diversas formas y otorgan una protección integral a la familia.

Gracias a este reconocimiento legal, a los Sindicatos se le han concedido ciertas facultades por las cuales, dichas entidades cumplen un rol muy importante dentro de la sociedad; ya que permiten a los trabajadores agruparse para defender sus intereses, peticionar ante las Autoridades y los empleadores, negociar colectivamente sus condiciones de trabajo, entre otras actividades.

Esta última facultad, de particular relevancia, hace que los Sindicatos recurran a

la negociación, como método para dictarse las normas que regirán su propio trabajo y además que la apliquen en diversas oportunidades, para resolver numerosos problemas que surgen en el ámbito laboral.

Debido al empleo tan frecuente de éste recurso (por los resultados que permite obtener mediante su ejercicio) es preciso que quienes estén a cargo de llevar adelante las negociaciones en los Sindicatos, tengan un profundo conocimiento sobre diferentes técnicas de negociación para poder acordar, de manera ágil y eficiente, en favor de los trabajadores comprendidos en su ámbito de actuación.

### PROBLEMA:

Considerando que el principal objetivo de los Sindicatos es velar por los intereses de sus afiliados, es propicio que para cumplir con este propósito, sus Autoridades se encuentren suficientemente instruidas, al momento de negociar aquellos aspectos que puedan afectar la condiciones de vida y laborales de sus representados.

Puntualmente en el caso del Centro de Agentes de Propaganda Médica de Córdoba, se puede advertir que en la actualidad la Organización tiene un porcentaje alto, en cuanto a resultados favorables obtenidos en sus negociaciones. *Sin embargo existe para este Sindicato una seria dificultad para mantener, a lo largo del tiempo, este nivel acuerdos; ya que sólo uno de los miembros de su Comisión Directiva, está capacitado formalmente en técnicas de negociación.* Como consecuencia de ello, al ocurrir el natural proceso de sucesión de cargos, esta Entidad se encontrará frente a una gran problemática, a causa de que quienes deberán emprender las negociaciones futuras, no estarán adecuadamente preparados, para desarrollar esta actividad de manera exitosa.

## JUSTIFICACIÓN:

Tras haber expuesto la realidad actual del Sindicato y la situación que puede sobrevenirle debido a su carencia de capacitación en negociación, es necesario intervenir de manera proactiva, antes de que la problemática esté instalada.

Formar a los Dirigentes en técnicas de negociación, permitirá que todas las Autoridades de la Comisión Directiva desarrollen habilidades específicas en este área, de manera que al producirse la sucesión de este cargo, sus posibles ocupantes se hallen en condiciones de asumirlo y mantener un desempeño eficiente y uniforme, en las futuras negociaciones en las que deban participar en representación de los trabajadores.

Gracias a esta capacitación, los destinatarios podrán realizar un mejor manejo del conflicto, tomar una actitud asertiva al enfrentarlo, comunicar con mayor claridad sus intereses y así obtener resultados favorables conforme a las necesidades de sus afiliados y mejorar, o por lo menos no deteriorar, las relaciones que mantienen con aquellos y con los diferentes Laboratorios Medicinales.

Por último, esta actividad formativa podría tener repercusiones sobre la imagen externa del Sindicato, influencias generalmente positivas, ya que es un factor proporcionador de calidad y prestigio para la Organización. Por lo tanto, si se obtuvieran mejores resultados en las próximas negociaciones, sería factible que esta Organización mejore su imagen frente a los afiliados, lo cual conduciría probablemente, a incrementar la identificación que ellos tienen con el Sindicato.

Como consecuencia de las razones anteriormente mencionadas, los objetivos a alcanzar mediante el presente trabajo, son los siguientes:

### OBJETIVO GENERAL:

*Implementar un plan de capacitación para desarrollar habilidades de negociación en los miembros de la Comisión Directiva del Centro Agentes de Propaganda Médica (APM) Córdoba.*

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Determinar el nivel de conocimientos que actualmente tiene en negociación, el grupo de destinatarios.*
- 2. Definir las habilidades a desarrollar por los formandos, a lo largo de ésta capacitación.*
- 3. Evaluar, desde el punto de vista de los destinatarios, la pertinencia de la táctica, modalidad y contenidos de formación implementados en este programa.*
- 4. Diseñar un instrumento de control que permita a los formandos, hacer un seguimiento de su desempeño, para determinar si han podido y en qué medida, realizar el trasvase de los conocimientos adquiridos.*

## **FUNDAMENTACION TEÓRICA:**

Se expone a continuación, el Marco Teórico de Referencia que permitirá conocer en profundidad, al conflicto y la negociación, como su forma de resolución; debido a que aquellas son las variables de mayor importancia, para el desarrollo de este trabajo. La selección de los Obras Literarias que han sido incluidas, responde al valor que sus aportes, realizan a la propuesta que se desarrolla en la presente labor.

Se dará comienzo con la definición del Conflicto ya que la existencia de éste, es el motivo por el cual dos o más partes se reúnen a negociar.

El **Conflicto** es un *“proceso que comienza cuando una parte percibe que otra la ha afectado, o está por afectar, negativamente algo que le importa a la primera parte”*<sup>1</sup>.

Acland<sup>2</sup> recomienda que para una mejor comprensión de la situación, los implicados deberían indagar a cerca de cuáles son los verdaderos motivos del conflicto, para determinar si se trata de una disputa real o inventada. Se estará frente a un **Conflicto Real** cuando estén en juego: bienes, territorios, principios o relaciones implícitas. Por otro lado, cuando se produzcan: percepciones equivocadas, comunicaciones erróneas y/o malos entendidos, estará presente un **Conflicto Irreal**.

Teniendo en cuenta lo citado en el párrafo anterior, se alcanzará una correcta comprensión del conflicto si también se logran separar: las causas y los objetivos que lo produjeron, de las conductas de las partes enfrentadas. Este aspecto es esencial tenerlo presente en el momento en que las partes se vean involucradas en un conflicto, para que no se perciban entre si como adversarias. Lo que se pretende conseguir es que ellas comprendan que la situación las afecta a ambas directamente, aunque de manera distinta, y que las reacciones que cada una muestre frente a la situación, seguramente sean producto del malestar que originó el conflicto y probablemente, consecuencia de las causales del mismo.

---

<sup>1</sup> Robbins, P. Stephen: *Comportamiento Organizacional*, 8ª. Edición, Editorial Prentice Hall, México (1999)

<sup>2</sup> Acland, Andrew Floyer, *Cómo Utilizar la Mediación para Resolver Conflictos en las Organizaciones*, Editorial Paidós, España, (1997)

Acland por otro lado, destaca que el objetivo conflicto se debe a que alguien desea efectuar un cambio, al cual otro se resiste para preservar los bienes, principios o territorios que estén en juego.

Sin embargo, este Autor aclara que el conflicto no siempre provoca un cambio y que éste, no necesariamente provocará un conflicto. Pero cuando un problema se presenta, es prudente verificar su relación con el cambio.

Es por estas razones que Acland sostiene que la esencia de toda negociación la constituyen los esfuerzos de las partes implicadas para modificar la situación a su favor.

Sabemos que los cambios generan incertidumbre, por lo cual es necesario tratar de reducirla al mínimo para que, la modificación de la situación actual, genere la menor tensión posible en las personas y no sea percibida como una amenaza, ya que el vacío de información puede ser otro generador de conflictos.

Finalmente, Acland destaca que, cuando las partes se encuentran para resolver un conflicto es necesario hacer un correcto tratamiento de éste, ya que si no es abordado de manera acertada, puede ocasionar la pérdida de tiempo, energía, oportunidades e incluso, de la relación de las partes inmersas en la problemática.

Tal como Newstrom y David<sup>3</sup> lo plantean mediante el siguiente gráfico, el conflicto puede producir cuatro resultados distintos, dependiendo de los métodos adoptados por las personas involucradas.

3 Ganar – Perder	4 Ganar – Ganar
1 Perder – Perder	2 Perder – Ganar

<sup>3</sup> Newstrom, John W. y Davis, Keith: *Comportamiento Humano en el Trabajo, Décima Edición*, Editorial Mc Graw – Hill, Buenos Aires, (2000)

- El primer cuadrante denominado **Perder – Perder**, representa la situación en que un conflicto se deteriora hasta el punto en que ambas partes, se encuentran peor de cómo estaban antes que se desatara la situación conflictiva.
- El segundo y tercer caso plantean los escenarios **Perder – Ganar** y **Ganar – Perder**, en cada uno de los cuales, una persona es derrotada mientras que la otra sale victoriosa.
- El cuarto y último cuadrante está representado por la situación **Ganar – Ganar** en el cual, las partes perciben hallarse en mejor posición que antes de haberse iniciado el conflicto. *Este resultado es el más conveniente de alcanzar*, si lo que se pretende es conservar relaciones duraderas. Por ello es que la Negociación Situacional propone a los involucrados en un conflicto, lograr acuerdos que contemplen esta situación.

Robbins<sup>4</sup> propone diferentes técnicas o estrategias para resolver el conflicto:

- “ **Metas de rango superior**: consiste en la creación de una meta compartida, la cual no pueda lograrse sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
- **Expansión de los recursos**: cuando el problema es causado por escasez de recursos, la expansión de ellos puede crear una solución ganar – ganar.
- **Evasión**: los implicados se retiran o suprimen el conflicto.
- **Aplanamiento**: se minimizan las diferencias, mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.
- **Compromiso**: cada una de las partes renuncia a algo de valor.
- **Mando autoritario humano**: se hace uso de una autoridad formal para resolver el conflicto y es ella quien comunica sus decisiones a los implicado.

---

<sup>4</sup> Robbins, P. Stephen: *Comportamiento Organizacional*, 8ª. Edición, Editorial Prentice Hall, México (1999)



- **Alteración de las variables humanas:** se utilizan técnicas de cambio del comportamiento, tales como el entrenamiento en las relaciones humanas, para alterar las actitudes y comportamientos causantes del conflicto.
- **Negociación:** reunión cara a cara de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo a través de una discusión abierta.”

Luego de haber introducido algunos conceptos acerca del conflicto, se analizará la Negociación como alternativa para abordarlo y resolverlo, como objeto principal de este trabajo.

La **Negociación** es definida como *“un proceso mediante el cual se busca llegar a un acuerdo sensato de manera eficiente y amistosa.”*<sup>5</sup>

“La negociación debe:

- mejorar o, por lo menos, no deteriorar la relación entre las partes,
- ser eficiente y
- producir un acuerdo sensato.

El acuerdo sensato es aquel que:

- satisface los intereses legítimos de ambas partes,
- resuelve con equidad los conflictos de intereses,
- es durable y
- tiene en cuenta los intereses de la comunidad”<sup>6</sup>.

Lograr que se cierre un acuerdo sensato es muy favorable ya que se contemplarán los intereses de las distintas partes del conflicto. Al mismo tiempo, si los involucrados se encuentran satisfechos tras el acuerdo, es más probable que éste sea

---

<sup>5</sup> Fisher y Ury: *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, 2ª Edición, Editorial Norma, Colombia (1997)

<sup>6</sup> Idem.

duradero, es decir, que cada uno cumpla con lo pactado y que de ésta forma, la relación entre ellos no se vea resentida, debido a un correcto abordaje del conflicto.

### ¿Por qué no es adecuada la Negociación en Base a Posiciones?

Las *posiciones* son las distintas formas en las que una misma situación, puede ser percibida por diferentes personas.

Dichas posiciones esconden tras ellas *intereses*, los cuales son las verdaderas necesidades, deseos y preocupaciones que motivan a cada parte. Por esta razón, los involucrados deberían apartarse de las posiciones, e indagar en mayor medida sobre los intereses; ya que son ellos quienes definen el problema y, mediante su conciliación, permitirán hallar una solución adecuada a la situación.

Fisher y Ury aseguran que no es conveniente que las partes negocien en base a posiciones, ya que de esta manera, cada individuo se cierra sólo en su visión de los hechos y como producto de reconocer únicamente la propia versión de la situación, los implicados tendrán información sesgada e incompleta de las circunstancias; lo cual puede contribuir al agravamiento de la problemática.

Finalmente, los Autores afirman que discutir sobre posiciones no es eficiente debido a que ello conduce a incrementar los tiempos, costos y las posibilidades de que las partes no puedan arribar a un acuerdo satisfactorio.

### Una alternativa adecuada: la Negociación Situacional o según Principios o Méritos:

Esta opción, propuesta por los Autores antes mencionados, tiene la ventaja de ser muy flexible, ya que es un método que puede utilizarse en casi cualquier tipo de circunstancia, en la cual se deba recurrir a la negociación.

Un aspecto destacado de esta alternativa, es que posibilita a las partes encontrar aspectos Ganar - Ganar en cualquier situación.

Fisher y Ury desarrollaron la negociación en base a principios y establecieron su desarrollo en tres etapas:

- 1) **Análisis:** de la situación mediante la recogida, organización y reflexión sobre la información.
- 2) **Planeación:** a través de la generación de ideas y de la toma de decisión sobre los cursos de acción más convenientes.
- 3) **Discusión:** las partes se comunican con el fin de llegar a un acuerdo.

Estas etapas permitirían que en un primer momento, cada uno analice la información que posee a cerca de la problemática y luego la intercambie con la que cuenta la otra parte. En esta instancia ambas, ya tendrían una idea más completa de la situación; de manera que puedan abordar la segunda etapa, en donde se debe desplegar la creatividad para proponer posibles acciones de resolución y finalmente, se concentren en elegir aquella alternativa que las satisfaga lo mejor posible.

Los Autores establecen que la Negociación Situacional se basa en cuatro elementos básicos:

- **Personas:** las cuales deben ser separadas del problema.
- **Intereses:** en los que hay que concentrarse, en lugar de atender a posiciones.
- **Opciones:** generar una variedad de posibilidades de mutuo beneficio antes de decidirse a actuar.
- **Criterios:** el resultado debe basarse en algún criterio objetivo, es decir, ha de ser independiente a la voluntad de las partes.

Fisher y Ury destacan que éstos cuatro elementos son relevantes desde el momento en que se da comienzo a la negociación, hasta cuando se llega a un acuerdo, o se desiste de él. Por esta razón, se realizará a continuación un estudio más profundo basado en la obra de dichos Escritores, sobre éstos cuatro elementos; para

comprender la importancia e incidencia, que ellos tienen a lo largo del proceso de negociación y sobre los resultados que mediante ella, se alcancen.

➤ Personas:

Es necesario separar las personas del problema, ya que las partes involucradas en una negociación tienen un doble interés: en el problema mismo, y en la relación. Sin embargo suele suceder que ambos intereses no se vean con claridad y se traten como si fueran una unidad, con lo cual se confunde la relación con el problema; lo cual puede conducir a que la ira, y/o demás sentimientos que genere la situación, sean expresados contra la persona y no hacia el inconveniente que los originó y por el cual las partes se reunieron a negociar.

Para poder comprender a las personas y separarlas del problema, es conveniente que primero la atención se concentre en los individuos. Hay tres factores que deben ser analizados para ello: la percepción, la emoción y la comunicación.

La Percepción: determina la visión que los individuos tienen de un problema. Como anteriormente se mencionó, la propia percepción es información incompleta de la situación; por lo que para tener un conocimiento más amplio de ésta, es necesario que ambas partes intercambien las distintas visiones que tienen de los hechos; evitando emitir juicios sobre la opinión, ni sobre las intenciones del otro.

El comentarse mutuamente las percepciones permitirá que éstas sean explícitas y que se conozcan las verdaderas preocupaciones que tienen los implicados a cerca del problema.

De esta manera, las partes estarían comenzando a abordar la primera etapa de la negociación que se centra en el *análisis* de la información que cada una tiene y de qué manera la percibe.

La Emoción: si se logran manifestar las emociones de ambas partes y se reconoce que son legítimas, es probable que el proceso de negociación resulte menos

reactivo; debido a que en estas situaciones los sentimientos pueden ser más importantes que las palabras.

Se les debe permitir a las personas desahogarse, mientras una lo hace, la conducta más apropiada de su interlocutor, es escuchar en silencio, sin responder a los ataques y dejar que quien tenga el uso de la palabra, continúe hasta finalizar. Esto producirá en quien esté hablando, un importante alivio psicológico y permitirá avanzar en la negociación.

Por estas razones es deseable que cada uno tenga su turno para expresarse y que, de ésta manera, puedan sacarse a la luz las verdaderas preocupaciones que a cada persona le genera la situación; lo cual conducirá a un conocimiento más profundo a cerca de la complejidad de las circunstancias.

La Comunicación: es importante atender a este punto en especial ya que, mediante la comunicación, es como las partes podrán arribar a una solución conjunta. Por ello es que hay que reconocer cuatro problemas que pueden contribuir a deteriorar la calidad de la comunicación: que los negociadores no se dirijan unos a otros, que no se comprendan, que una parte no escuche a la otra y que se produzcan malos entendidos.

Para no incurrir en estas falencias, es deseable que las partes se escuchen atentamente, que se pidan detalles de sus dichos, que soliciten repeticiones para aclarar ideas ambiguas, y que gracias a esta nueva información, traten de ver los hechos desde el punto de vista del otro.

Cada persona además de procurar entender la concepción que las otras tienen del hecho, debe explicar, con la mayor claridad posible, su punto de vista y exponer los problemas que percibe, tanto en la versión propia como en las ajenas. Esto conducirá a que se pueda lograr un diálogo más constructivo y persuasivo, al describir el impacto que a cada uno le ocasionó la situación. Si cada parte habla desde los sentimientos, serán difíciles de objetar las palabras que exprese y evitará que la otra se ponga a la defensiva.

Por complejo que sea el tratamiento de la cuestión, será más fácil abordarla si ambas partes aceptan que han contribuido, de alguna forma, a generar el problema y buscan emprender conjuntamente, alguna acción para su resolución.

Fisher, en su obra *Conversaciones Difíciles*, trata esta problemática, proponiendo como alternativa para encararla, lo que él denomina como "Posición Y". El Autor sostiene que en lugar de aceptar o rechazar de antemano la versión del otro, se debe procurar entenderla; lo cual no significa en absoluto abandonar la propia versión. La Posición Y, posibilita darse cuenta que el modo en que cada uno percibe la situación y los sentimientos que ésta le genera, tienen importancia.

Considerando que cada parte puede tener distinta información o interpretaciones de la situación, las versiones de los diferentes involucrados pueden tener sentido al mismo tiempo. Y puede ocurrir que al compartirse, éstas visiones cambien como producto de que la nueva información recibida, alteró las anteriores percepciones. De esta forma, se logrará que los implicados consigan entenderse realmente y que puedan seguir avanzando en la etapa de *análisis* de la situación y en el proceso de negociación

El Lugar: el territorio en donde se lleva a cabo una negociación influye en las personas, ya que desarrollar una reunión en un espacio propio, genera sensación de seguridad en los individuos.

Para que ninguna de las partes sienta menor protección, desde el punto vista psicológico, por encontrarse en un lugar que no le es propio; se recomienda que al elegirlo en lo posible, este espacio no pertenezca de manera directa a ninguna de las partes, sino que sea *neutral*. Si los involucrados se encuentran en un ambiente completamente nuevo, es posibles que allí se sientan extraños, y que comiencen a encontrar más cosas comunes entre ellos, que en el lugar que los rodea.

➤ Intereses:

Los intereses son las necesidades, deseos y preocupaciones que se esconden tras las posiciones. Es por ello que las partes que negocian deben concentrarse en los intereses y no en las posiciones, ya que ellos son los que definen el problema.

Conciliar los intereses es fundamental para seguir adelante, por que un mismo

interés puede satisfacer varias posiciones; ya que tras las posiciones opuestas existen muchos intereses comunes y por que ellos, son los que motivan a las personas.

Si se realiza un análisis profundo de los intereses subyacentes (aquellos que sean implícitos o son intangibles) se podrá observar que es probable que existan más intereses comunes y compatibles, que opuestos.

Lo importante es que quienes se hallen inmersos en una problemática en común, puedan identificar con claridad cuáles son sus intereses con respecto a ella. Esta identificación de intereses pueden lograrla a través de dos preguntas:

- *¿Por qué?:* ante cada una de las posiciones hay que preguntarse el por qué de ella, la posible respuesta, es probable que sea uno de los intereses que se está buscando vislumbrar.
- *¿Por qué no?:* implica pensar la opción del otro. Si una parte quiere que la otra cambie de opinión, debe comenzar por descubrir que es lo que aquella piensa actualmente.

Una vez identificados los intereses de ambas partes se estaría arribando a la segunda etapa de la negociación: *la planeación*. En esta instancia, las partes deberían confeccionar conjuntamente una lista, clasificando los intereses de acuerdo a su importancia relativa para que, al momento de generar ideas, se propongan soluciones que los tengan en cuenta.

Los involucrados deben ser concretos con los intereses que persiguen, pero flexibles con las opciones que pueden llegar a satisfacerlos. Una manera de conseguirlo es ser duro con el problema y suave con las personas; es decir, atacar al inconveniente y apoyar al individuo. Esta técnica, que combina apoyo y ataque, permitiría que la relación que mantienen mejore paulatinamente y que se incrementen las posibilidades de arribar a un acuerdo sensato.

➤ Opciones:

Este apartado se centra en el fundamento de la etapa de planeación y permite continuar, para arribar a la tercera y última parte del proceso de negociación: *la*

*discusión*: en la cual las partes se comunican para encontrar a una solución conjunta. Para poder resolver el conflicto, de manera que se contemplen las necesidades de ambas partes, se deben inventar opciones de mutuo beneficio. Sin embargo se pueden presentar cuatro obstáculos en la generación de opciones:

- “ Los juicios prematuros: que inhiben la creatividad.
- La búsqueda de una única respuesta: que impide tener en cuenta varias alternativas antes de tomar una decisión.
- El supuesto de que el pastel es de tamaño fijo: lleva a considerar a la negociación como un juego de suma fija, donde lo que gana uno, es lo que pierde el otro.
- La creencia de que la solución el problema de ellos es de ellos: genera que cada parte se concentre solo en satisfacer sus propios intereses”<sup>7</sup>.

A pesar de estas dificultades, sí es posible generar opciones creativas, para ello es preciso que las partes:

- Separen el momento en que inventen las opciones (en el cual se debe suspender el juicio) de la instancia en la que tomen la decisión (en la que se recurre a aquel, para detectar y seleccionar las ideas más prometedoras),
- Procuren ampliar las posibles soluciones y no persigan una única respuesta.
- Busquen beneficios mutuos por medio de intereses comunes y de complementar aquellos que sean opuestos y
- Se ayuden a decidir una a la otra.

Luego de haber propuesto diversas alternativas, los negociadores deberán elegir conjuntamente, aquella que resuelva de manera más eficaz el problema en

---

<sup>7</sup> Fisher y Ury: *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, 2ª Edición, Editorial Norma, Colombia (1997)



cuestión, de manera que los intereses planteados por ambos, se vean satisfechos con la opción seleccionada.

➤ Criterios Objetivos:

Para que la negociación sea eficiente, es preciso que las posibles soluciones que se propongan se fundamenten desde criterios objetivos, es decir, criterios que sean independientes a la voluntad de las partes. Estos posibilitan llegar a acuerdos equitativos y duraderos y, de esta forma, fortalecer la relación de las partes.

Es importante, para evitar posteriores desacuerdos o malos entendidos, que los criterios objetivos sean identificados antes de comenzar a negociar. Algunos ejemplos de ellos pueden ser: valores en el mercado, juicios científicos y/o profesionales, costos, la decisión de un tribunal, la tradición; entre otros.

Si las partes formulan sus propuestas atendiendo a los criterios objetivos que acordaron con antelación, lograrán que éstas tengan mayor impacto.

Puede ocurrir que los negociadores no coincidan con los criterios que se proponen, ante tal situación, será recomendable que quien esté en desacuerdo sugiera que estos sean sometidos a prueba.

Que las partes se muestren abiertas a las diferentes razones que se exponen y que insistan en llegar a una solución basada en criterios objetivos, es lo que permitirá que los negociadores no deban ceder ante presiones; sino únicamente, ante principios. Esta es la razón por la cual la Negociación Situacional o basada en Méritos, resulta efectiva.

Antes de comenzar a negociar, es importante que cada parte tenga muy presente su **Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)**. Esta consiste en saber que es lo que los negociadores piensan hacer si no logran llegar a un acuerdo.

Que cada uno conozca su propia MAAN con antelación al comienzo de la negociación, le permitirá que no rechace opciones que le pueden resultar convenientes, protegerse contra acuerdos que deban ser desestimados y además, le posibilitará utilizar al máximo las ventajas, de manera que a cualquier acuerdo al que

se llegue, satisfaga lo mejor posible los intereses de ambas partes. Todo esto es posible ya que, cada una de los negociadores juzgará las propuestas que se formulen de acuerdo a su MAAN.

Fisher y Ury recomiendan una manera práctica para encontrar la propia MAAN, ésta consiste en: pensar en opciones de acción que podrían realizarse en caso de no acordar; luego de ello, mejorar aquellas ideas que parezcan ser más favorables, y por último, seleccionar tentativamente la mejor alternativa.

Posteriormente a haber analizado las teorías que proponen diferentes Autores sobre el conflicto y la Negociación Situacional, como una herramienta para su resolución; se incluye para finalizar el Marco Teórico, la experiencia real de un Sindicato Brasileiro, el cual se ha visto en la necesidad (tal como el Centro de APM) de implementar programas de formación en negociación, tanto para sus Autoridades como para los Trabajadores comprendidos bajo su ámbito de actuación.

**El sindicato "Fuerza Sindical" de Brasil**, dispuso un programa de capacitación para sus afiliados denominado *Negociación de Competencias* "marcando un acercamiento activo a la oferta formativa en materia de competencia laboral, dirigido a formar miembros del Sindicato para un mejor ejercicio de las relaciones laborales y la negociación colectiva.

Su objetivo actual es la capacitación para negociar los perfiles de las nuevas competencias y de ese modo, facilitar un programa de educación profesional para líderes sindicales y trabajadores. En el proyecto se destacó la negociación como factor esencial en el aseguramiento de la equidad participativa."<sup>8</sup>

En cuanto a la formación de las Autoridades de dicha Organización, esta consistió en una actividad que ha sido denominada como "*Programa de capacitación de dirigentes y asesores sindicales*" (PCDA) el cual tuvo por objetivo, la preparación de dirigentes, activistas y asesores del movimiento sindical. Mediante esta iniciativa, se

---

<sup>8</sup> [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/exp\\_fb/i\\_e.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/exp_fb/i_e.htm).

pretendió desarrollar un programa de formación que proporcionara calificaciones de alto nivel, orientadas entre otros aspectos, a desarrollar la capacidad de negociación en todos los niveles de la Entidad.

Mediante esta referencia que se hace sobre el Sindicato Brasileiro, se pretende mostrar, como las actividades de capacitación impulsadas desde dentro de los Sindicatos, son actualmente una de las acciones que emprenden estas Entidades, para poder satisfacer con mayor eficiencia los objetivos que tienen estas Organizaciones, como representantes de la fuerza de trabajo. Asimismo este ejemplo, puede servir de antecedente, para incentivar al Sindicato de APM a participar de esta propuesta y para impulsarlo a que en el futuro, desarrolle programas que contemplen la formación de sus afiliados, en diferentes áreas de interés.

## ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS SINDICATOS:

Con la llegada de la Revolución Industrial se produjeron grandes tensiones en las organizaciones de fines del Siglo XVIII y principios del XIX. En muchas de ellas, la situación de los trabajadores se caracterizaba por una tremenda pobreza, jornadas de trabajo muy extensas, escasa o ninguna protección, altas tasas de mortalidad y condiciones higiénicas muy precarias, entre otras.

Frente a estas condiciones, los trabajadores percibían que negociar individualmente con sus patrones no les generaba ninguna ventaja, por lo cual algunos empleados comenzaron a unir sus esfuerzos y decidir colectivamente las condiciones que debían regir en el trabajo.

Los primeros Sindicatos modernos, surgidos en Gran Bretaña y EE. UU. en los Siglos antes mencionados, consistían en asociaciones de trabajadores que desempeñaban la misma actividad. Estas organizaciones tenían el objetivo de mejorar los salarios y las condiciones laborales; originando de esta forma, la aparición de los primeros contratos colectivos de trabajo, tal como lo mencionan los Autores Werther Jr. y Davis<sup>9</sup>. En sus comienzos los Sindicatos fueron movimientos localistas, pero con el tiempo evolucionaron hasta convertirse en Entidades a nivel nacional.

Estos intentos no fueron rápidos ni fáciles, a lo largo del Siglo XIX se pretendió abolir la actividad sindical a través de la promulgación de leyes en contra de su actividad. Hubieron etapas de retrocesos, avances y cambios; pero luego de un largo período, las organizaciones de los trabajadores lograron imponerse y ser legalmente reconocidas, a través de lo que hoy conocemos como Asociaciones Sindicales.

---

<sup>9</sup> Werther Jr. Y Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ª Edición*, Editorial Mc Graw Hill, México (1999)

## LOS SINDICATOS EN LA ARGENTINA:

La Ley 23.551 de Asociaciones Sindicales, sancionada el 23 de Marzo de 1988 y promulgada el 14 de Abril del mismo año, es la que rige la actividad de las Organizaciones que tengan por objeto la defensa de los intereses de los trabajadores, es decir, todo aquello que se relacione con las condiciones de vida y laborales. La acción sindical debe contribuir a remover los obstáculos que dificulten la plena realización del trabajador.

La Autoridad que rige la aplicación de esta Ley es el Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social de la Nación.

Esta ley considera en su artículo décimo como Asociaciones Sindicales, a las que están constituidas por trabajadores:

- De una misma actividad o actividades afines. (como es el caso del Sindicato de Agentes de Propaganda Médica de Córdoba)
- De igual oficio, profesión o categoría, aunque se desempeñen en actividades distintas.
- Que presten servicios en una misma empresa.

Dicha normativa, en su cuarto artículo establece una serie de derechos sindicales para los trabajadores, entre los cuales se encuentran:

- Constituir libremente Asociaciones Sindicales.
- Afiliarse a las ya constituidas, no afiliarse, desafiliarse.
- Reunirse y desarrollar actividades sindicales.
- Peticionar ante las autoridades y empleadores.
- Participar en la vida interna de las asociaciones sindicales, elegir libremente a sus representantes, ser elegidos y postular candidatos.

Esta Ley también establece derechos y obligaciones para las Asociaciones Sindicales. En el artículo quinto se enumeran los diferentes derechos que se les reconocen:

- Determinar su nombre.
- Establecer su objeto, ámbito de representación personal y de actuación territorial.
- Adoptar el tipo de organización que estimen apropiado y aprobar sus estatutos.
- Formular su programa de acción y realizar actividades lícitas en defensa del interés del trabajador. En especial, negociar colectivamente, participar de huelgas y demás medidas legítimas de acción sindical.

Sus obligaciones, detalladas en el artículo vigésimo tercero consisten en:

- Promover la formación de sociedades cooperativas y mutuales.
- Procurar el perfeccionamiento de la legislación laboral, provisional y de seguridad social.
- Impulsar la educación general y formación profesional de los trabajadores.
- Imponer cotizaciones a sus afiliados.

### PEFIL DE LA INVESTIGACIÓN:

De acuerdo a las particularidades de esta investigación, se puede establecer que la misma posee dos tipos de características, entre las que se encuentran: Exploratorio y Descriptivo:

Carácter Exploratorio: esta categorización responde a que uno de los propósitos de este trabajo ha sido indagar en diferentes aspectos, para conocer las características, dimensiones, funcionamiento, entre otras temáticas relacionadas al Centro de Agentes de Propaganda Médica de Córdoba.

Para acceder a ésta información fue necesario tener contacto directo con personas que tuvieran un extenso conocimiento sobre la Asociación, de manera que tras diferentes encuentros con estos miembros del Sindicato, se alcanzara una visión más compleja del tema en estudio.

Carácter Descriptivo: esta caracterización es una consecuencia de la anterior, ya que mediante el análisis de la información arrojada en la etapa exploratoria, se ha podido realizar un diagnóstico de la situación actual por la cual está atravesando el Centro de APM´s de Córdoba.

## DISEÑO METODOLÓGICO:

### FICHA TÉCNICA:

- *Métodos de Recolección de Datos:*

- ✓ Entrevistas Semiestructuradas y
- ✓ Cuestionarios\*

\* (aplicados al universo de investigación compuesto por los veinte integrantes de la Comisión Directiva)

- *Métodos de Análisis de Datos:*

- ✓ Tabulación,
- ✓ Interpretación e interrelación de datos y
- ✓ Extracción de conclusiones.



## METODOLOGÍA DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN:

Para conocer la Organización en estudio se han seleccionado dos tipos de instrumentos para la recolección de los datos: Entrevistas Semiestructuradas y Cuestionarios.

### Entrevistas Semiestructuradas:

Estos instrumentos estuvieron dirigidos al Secretario Gremial y al Tesorero del Sindicato de APM´s Córdoba. Cabe destacar que éste último, simultáneamente, tiene a su cargo el dictado de la materia "Promoción Médica" en la Escuela de Capacitación de APM.

Fundamentalmente se seleccionó este recurso debido a que posibilita tener una reunión cara a cara con el entrevistado para que se le formulen una mezcla, previamente elaborada, de preguntas abiertas, cerradas, de planteamiento de problemas, entre otras; para obtener la información deseada.

Por otro lado este tipo de entrevista permite indagar más sobre determinados aspectos que no estén incluidos expresamente en el cuestionario, pero que surjan de algunas respuestas que sean de relevancia, para incrementar detalles en áreas de interés.

### Cuestionarios:

Estas herramientas fueron elaboradas con el objeto de relevar información a cerca de las características de la totalidad de los miembros de la Comisión Directiva del Sindicato, quines componen el universo de investigación.

La decisiones que motivaron la utilización de este recurso fueron las posibilidades que éste ofrece de obtener (mediante las preguntas incluidas en él de tipo: cerradas, abiertas y de selección de opciones) información relativa a la experiencia, formación y motivación de los Dirigentes Sindicalistas.

Asimismo, los cuestionarios tienen las ventajas de ser fáciles de distribuir entre un número importante de personas que se encuentran dispersas y además, de permitir que sean contestados de manera rápida y accesible.

Finalmente otra de las razones de su elección responde a que este es un instrumento permite realizar una adecuada normalización y cuantificación de las preguntas confeccionadas.

A continuación, en las siguientes páginas, se encuentran los diseños de ambos instrumentos.

## DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN:

### Entrevista dirigida al Secretario Gremial y al Tesorero de la Organización:

- 1) ¿Podría comentar brevemente la historia del Sindicato?
- 2) ¿Cómo es la estructura orgánica de la entidad?
- 3) ¿Qué cantidad de personas componen actualmente la Comisión Directiva?
- 4) ¿Los convenios colectivos se realizan por actividad o por empresa?
- 5) ¿Quiénes están a cargo de llevar a cabo las negociaciones entre el Sindicato y los diferentes Laboratorios?
- 6) ¿Qué tipo de problemas son los que generalmente se presentan para negociar?
- 7) ¿Cuentan con capacitación formal para negociar o adquieren los conocimientos por experiencia?
- 8) ¿Cómo califican el conocimiento que tienen sobre la legislación laboral?
- 9) ¿Cómo se entera el Sindicato de los conflictos que afectan a sus afiliados?
- 10) ¿Cómo es el procedimiento que llevan a cabo para negociar?
- 11) ¿Poseen algún registro de la cantidad de negociaciones que tuvieron resultados positivos y de las que debieron pasar a instancia judicial?
- 12) ¿Tuvieron experiencias en que las relaciones con algún Laboratorio quedaron resentidas?
- 13) De ser afirmativa la respuesta anterior ¿Pudieron revertirse en la actualidad?
- 14) Frente a un conflicto observan a los Laboratorios como rival o como un posible colaborador para llegar a una solución?
- 15) Al momento de negociar generalmente ¿Se ven más fuertes o débiles que los Laboratorios? ¿O perciben que están en igualdad de condiciones?
- 16) ¿En que lugar realizan las negociaciones?
- 17) ¿Cuáles creen que son sus fortalezas y debilidades? ¿Qué oportunidades/amenazas perciben actualmente?

Cuestionario dirigido a la totalidad de miembros de la Comisión Directiva:

*Por favor complete con un círculo o cruz indicando la respuesta afirmativa*

SEXO: Masculino  Femenino

EDAD: \_\_\_\_\_ años

ESTUDIOS COMPLETOS:

Secundario: Si  No

Terciarios: Si  Cuáles: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No

Tiene alguna otra profesión: Si Cuál: \_\_\_\_\_

No

HA REALIZADO ANTERIORMENTE CURSOS DE CAPACITACIÓN?:

Si  En qué áreas \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No

DE HABER PARTICIPADO EN CURSOS DE FORMACIÓN, ESTOS FUERON ORGANIZADOS POR:

El Sindicato de A.P.M. Cba.

El Laboratorio para el cual Ud. trabaja

LA ASISTENCIA A ESOS CURSOS FUE:

Obligatoria  Voluntaria

CUAL ES LA DINAMICA DE FORMACIÓN QUE MAS LE AGRADA?

Teórica  Práctica

Muchas gracias por su colaboración

## DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN:

### CENTRO DE AGENTES DE PROPAGANDA MÉDICA DE CÓRDOBA:

El Centro de Agentes de Propaganda Médica de Córdoba es una Entidad Vertical, ya que nuclea a trabajadores de una misma actividad como lo son los Visitadores Médicos de esta Ciudad, independientemente de la empresa para la cual presten servicios.

Este Centro cuenta con la Personería Gremial número 752. Cabe aclarar que la Organización con el tiempo, intentó cambiar la denominación "Centro" por la de "Sindicato", lo cual no le fue permitido por el Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social de la Nación (Autoridad que rige la aplicación de la Ley 23.551 de Asociaciones Sindicales). Esta negativa se debió a que, al momento de otorgársele dicha personería, la Asociación se denominaba "Centro", pero no está permitido realizar cambios en la denominación, luego de haber obtenido la autorización para su funcionamiento.

Esta Organización es una Entidad autónoma que forma parte de la Federación Argentina de Propaganda Médica (F.A.A.PRO.ME.) la cual está constituida por todos los Sindicatos de APM's del país.

La Sede de dicho Centro está ubicada en la calle Paraná 343 de la Ciudad de Córdoba. Asimismo las instalaciones propias de su Obra Social se hayan, situadas de manera contigua a la Sede, en la Calle Paraná 341.

## HISTORIA:

**1948:** Fundación del Sindicato de APM Córdoba. Esta Organización no surgió como Sindicato, sino como una agrupación de hombres con intereses laborales comunes. El nacimiento de esta entidad se produjo durante la primer presidencia de Juan Domingo Perón.

**1975:** Creación de la Obra Social del Sindicato llamada APROMED, *"la más humana de las Obras Sociales"*, tal como ellos la denominan (ver anexo N°1).

Dicha creación se produce cuando María Estela Martínez de Perón era la primer mandataria de nuestro país.

**1984:** el 9 de Noviembre de este año se dicta la promulgación de la ley provincial número 7186 (ver anexo N°2) que reconoce a la actividad del Visitador Médico como profesional, la cual exige que los trabajadores adquieran conocimientos específicos en esa área. Frente este requerimiento se abre la Escuela de Capacitación de Agentes de Propaganda Médica de Córdoba.

Este reconocimiento legal y posterior apertura de la casa de estudios, ocurren cuando el Gobierno Argentino estuvo bajo la presidencia de Raúl Ricardo Alfonsín.

**1992:** Inauguración del edificio propio del Sindicato ubicado en Paraná 343, en el cual se desarrollan actividades gremiales y de la obra social.

Este hecho se produjo durante la primer presidencia de Carlos Saúl Menem.

**1993:** Finalización de la construcción de las instalaciones de los consultorios médicos propios y de un salón de usos múltiples (en el mismo terreno de la Sede).

La culminación de dichas obras arquitectónicas ocurrió también, durante el mismo mandato del Dr. Menem.

**2000:** En el mes de Marzo el Sindicato logra una importante conquista: la creación del Fondo de Desempleo de del Centro de APM Córdoba como "fruto de la

voluntad colectiva, de la unidad, de la complementación de intereses y de la solidaridad". Dicho logro es un fondo solidario integrado con el aporte de los adherentes, con el objeto de asistir económicamente a sus miembros en los primeros meses posteriores al despido. (ver anexo N°3)

En este período la presidencia de la República Argentina estaba a cargo del Dr. Fernando de la Rúa.

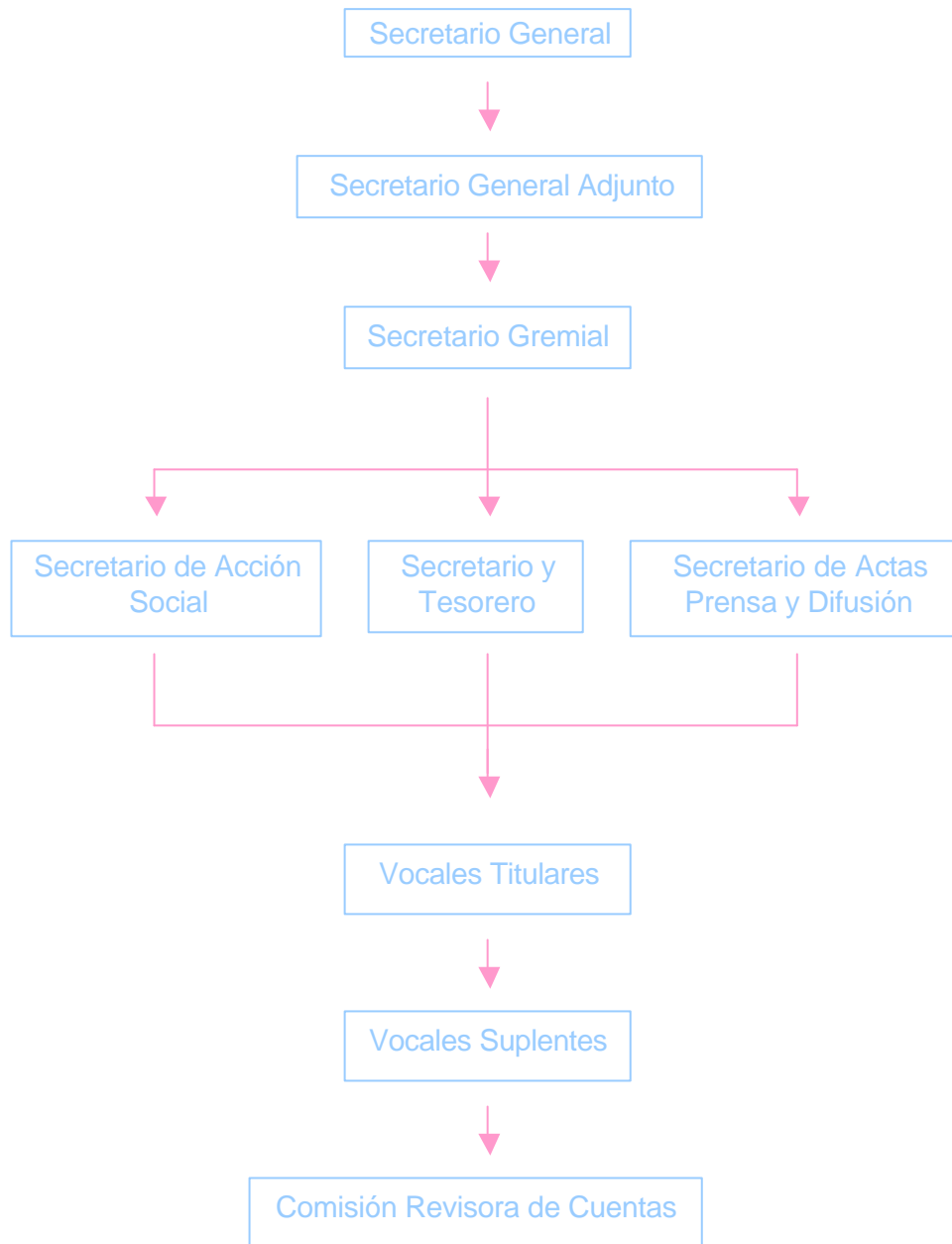
**2004:** Al inicio del mes de Marzo la Escuela de Capacitación de APM comenzó a desarrollar sus actividades educativas en el ámbito y bajo la dependencia de la Universidad Nacional de Córdoba, razón por la cual las clases ya no se dictan en la Escuela de Capacitación del Sindicato, sino que actualmente se dan en uno de los Pabellones ubicados en la Ciudad Universitaria.

Finalmente a lo que hechos relevantes de este Centro se refiere, cabe destacar que el 27 de Marzo de este año, se realizaron las últimas elecciones de las Autoridades Gremiales, las cuales asumieron el 24 de Mayo y por un período de cuatro años.

Ambos sucesos ocurrieron bajo la presidencia del Dr. Néstor Kirchner.



**ORGANIGRAMA:**



Desde el año 1973 se respeta esta estructura orgánica, pese a que se han realizado cambios en el Estatuto del Sindicato, las jerarquías establecidas conservan en la actualidad, su forma original.

### LOS MIEMBROS DE LA COMISIÓN DIRECTIVA DEL SINDICATO:

La Comisión Directiva cuenta con un total de veinte miembros. Este Órgano está compuesto por diecinueve hombres y una mujer.

El Secretario General y el Secretario Adjunto son las Autoridades que han dejado de prestar servicios a sus empleadores, para cumplir con las tareas propias de sus cargos gremiales; por lo cual están en ejercicio de la licencia sin goce de haberes que la ley de Asociaciones Sindicales les reconoce, hasta treinta días posteriores a la finalización su mandato.

Los dieciocho miembros restantes, simultáneamente a sus tareas dentro del Sindicato, continúan desempeñándose dentro de la visita médica; por esta razón es que no gozan de la antes mencionada licencia gremial, pero (conjuntamente con los Secretarios antes citados) sí están amparados por el resto de las protecciones que conforman las garantías sindicales, hasta un año posterior a la finalización de su mandato.

### LOS AFILIADOS:

El Sindicato de APM de Córdoba cuenta con un total de 433 afiliados quienes realizan a la Entidad diferentes aportes mensuales, dos de los cuales, se determinan en función de los haberes percibidos por el trabajador. El restante es una suma fija, independiente a su remuneración. Dichas contribuciones están conformadas por:

- Cuota Sindical: 2% del sueldo del APM.
- Cuota Obra Social: 3% del sueldo del Visitador Médico.
- Fondo de Desempleo: \$35 por trabajador.

### PRESTACIONES A CARGO DEL SINDICATO:

El Centro de Agentes de Propaganda Médica de Córdoba, brinda una serie de prestaciones para sus afiliados, entre ellas se encuentran:

1) **Prestaciones Médicas:** estos beneficios son brindados por la Obra Social "APROMED" para los APM's de Córdoba afiliados y su grupo familiar primario.

Las prestaciones que están cubiertas por la Obra Social son las siguientes: alergia e inmunología, anatomía patológica, cardiología, cirugía general (cobertura del 100%), clínica médica, dermatología, ecografías, endocrinología, fonoaudiología, ginecología y obstetricia, gastroenterología, hemoterapia, hematología, medicina nuclear, neurología, neumonología, nefrología, oftalmología, odontología, ortopedia – traumatología, psicología, psicopedagogía, radiología, rehabilitación médica, terapia radiante, urología, pediatría, ORL, psiquiatría, vascular periférica.

Además están cubiertas prácticas de alta complejidad (con autorización previa) entre las cuales se encuentran: cirugía videolaparoscopia, cirugía plástica reparadora y reconstructiva, cirugía cardiovascular, diagnóstico por imagen de última generación, artroscopia, estudio holter digital 3 canales y eco dopler color.

Por otro lado, la Obra Social, está asociada a una red de farmacias en la Ciudad de Córdoba, en las cuales los afiliados, pueden acceder al 40% de descuento en los medicamentos ambulatorios recetados y al 100%, en leches infantiles durante los tres primeros meses de vida.

Asimismo si el afiliado requiriese de prestaciones médicas encontrándose fuera de la Ciudad, acreditando el recibo de pago de las prestaciones recibidas, se le reintegra el importe correspondiente a ellas.

2) **Prestaciones Sociales:** esta categoría está conformada por:

- **Bolsones Escolares:** los cuales se entregan a los hijos de los afiliados que estén cursando estudios a nivel primario y secundario,
- **Curso de Orientación Vocacional:** a cargo de un Licenciado en Psicología quien, anualmente en los meses de Septiembre, orienta a los hijos de los afiliados que estén próximos a la finalización de sus estudios secundarios, en la elección de las diferentes carreras universitarias y/o terciarias.
- **Viaje de Estudios:** con la finalización del cursado del ciclo primario, los hijos de los afiliados son agasajados con un viaje de una semana, a la Ciudad de Mar del Plata, totalmente pago por el Sindicato.
- **Curso de Computación:** esta actividad formativa inicialmente estuvo dirigida solo a los afiliados pero posteriormente se extendió, permitiendo también, la participación de los hijos y cónyuges de aquellos. Mediante esta prestación, los beneficiarios pueden acceder a los cursos de Operador de PC y Operador de PC Avanzado.
- **Danzas Nativas:** los afiliados a los cuales le agradan estas actividades recreativas, pueden participar de las clases de folklore que se dictan semanalmente.
- **Turismo:** el Sindicato año tras año, realiza convenios con diferentes hoteles de distintos destinos turísticos, para que los afiliados puedan hospedarse en ellos durante la temporada de verano, facilitándoles el pago de sus estadías, a través de cuotas mensuales. (ver anexo N°4)
- **Día de la Madre:** anualmente se organiza un almuerzo para agasajar a las madres en su día. En este festejo participan las afiliadas y las

esposas de los afiliados, el cual es acompañado por la animación y actuación de conocidas personalidades.

- Presentes Florales por Nacimiento: el Sindicato envía estos arreglos para felicitar a las madres por la llegada de un nuevo hijo.
- Actividades de Responsabilidad Social: el Centro de APM Córdoba realiza aportes para apoyar a Instituciones sin fines de lucro, entre las que se encuentran Apadim y Gael.
- Deportes: el Sindicato cuenta con dos predios deportivos, uno ubicado en la Ciudad de Córdoba y el otro en la de Villa María; de esta manera los afiliados y su familia, pueden participar de los campeonatos de fútbol que se desarrollan en dichas instalaciones y en la temporada de verano, de las piletas para adultos y niños con que cuentan dichos predios.

Paralelamente el Centro APM alquila canchas de tenis los días Sábados, en el club Comunicaciones de Córdoba, donde se organizan torneos de tenis en los que compiten los afiliados entre sí.

Finalmente, en lo que a actividades recreativas se refiere, también se realizan jornadas de pesca, para las cuales el Sindicato se encarga de su organización y del alquiler de las balsas para desarrollar este deporte.

## EL SINDICATO DE APM Y LAS NEGOCIACIONES:

Los Visitadores Médicos cuentan con un Convenio Colectivo de Trabajo (ver anexo N°5) el cual fue celebrado en la Ciudad de Buenos Aires el 19 de Junio de 1975. Desde esta fecha y hasta la actualidad, dicha normativa rige en todo el país ya que no se ha renovado, ni celebrado otra convención entre el Sindicato (que actúa en representación de los trabajadores) y la institución representativa de empleadores (Federación Argentina de Industrias de la Sanidad), pese a que expresamente en dicho convenio, se establece que su vigencia se extiende hasta el 31 de Mayo de año 1976.

La validez de este convenio persiste a pesar de su prescripción, debido a que la ley contempla este tipo de situaciones, bajo el concepto de " *ultraactividad* ", el cual establece que los convenios vencidos continúan rigiendo, hasta la celebración de uno nuevo. Esto ha sido concebido para amparar a los trabajadores frente al vencimiento de las convenciones que los contemplan y, para que de este modo, las vicisitudes de la renovación no los deje sin una normativa que les brinde la cobertura correspondiente de sus derechos.

Esta ausencia de nuevos acuerdos, ha provocado que varias de las disposiciones establecidas en dicho convención hoy estén desactualizadas; especialmente aquellas que estipulan valores monetarios. Frente a ello, la Asociación de Agentes de Propaganda Médica de la República Argentina (A.A.P.M.) logró la homologación, por parte del Ministerio de Trabajo, de los ajustes correspondientes a los diferentes importes que trata dicho acuerdo (ver anexo N°6)

Sin embargo, el Sindicato de Córdoba muy a menudo se encuentra frente a la posibilidad de negociar con los Laboratorios de especialidades medicinales para, mediante este instrumento, defender los intereses de sus afiliados. En estas ocasiones, quienes se encuentran a cargo de llevar a cabo las negociaciones son el Secretario Gremial (que participa de las sucesivas reuniones con la contraparte) y el Secretario General (quien asiste a las reuniones finales para firmar la concreción del acuerdo).

Para poder cumplir con su rol, como representantes de los trabajadores que comprende el Sindicato, el Secretario Gremial es capacitado en técnicas de negociación en diferentes cursos organizados por la Federación Argentina de Agentes de Propaganda Médica (F.A.A.PRO.ME.) y juntamente con el Secretario General, de

forma particular, cada uno de ellos se interioriza en los cambios producidos en la legislación laboral que rige en el país.

Los diferentes Laboratorios Medicinales son quienes se comunican con el Sindicato para darle a conocer alguna decisión, que pudiera provocar un posible conflicto o para resolver un conflicto ya instalado que genere la necesidad de reunirse a negociar. Por su parte el Sindicato analiza el comunicado: si la problemática es de carácter puntual, la trata el Secretario Gremial con el representante del Laboratorio; por el contrario, si la situación es a nivel general (por ejemplo: el cese de las actividades en la Argentina por parte de un Laboratorio internacional) se reúne la Comisión Negociadora de la F.A.A.PRO.ME. para listar los intereses y puntos a tratar, los cuales se asignan a los diferentes miembros de dicha Comisión para que los expongan a lo largo de la reunión de Negociación.

Puntualmente en lo que respecta a las negociaciones que corresponden exclusivamente al Sindicato de Córdoba la Entidad afirma, según sus datos, que en el 90% de las reuniones se obtienen buenos resultados y se satisfacen los intereses de ambas partes (en estos casos las negociaciones se realizan en la Cámara de Empresarios o en la Sede de la F.A.A.PRO.ME.). En las experiencias restantes, en las cuales no se acuerda en esta primera etapa, la situación pasa a instancias judiciales con la intervención del Ministerio de Trabajo (los encuentros de ésta índole se realizan en las instalaciones de dicha Autoridad)

### F.O.D.A. DE LAS HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN DEL SINDICATO APM:

Tras haber analizado la información obtenida mediante las distintas Entrevistas y Cuestionarios, realizados a los Miembros de la Comisión Directiva del Sindicato de Agentes de Propaganda Médica de Córdoba; la Autora del presente trabajo ha podido determinar que la Asociación cuenta con las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cuanto a su desempeño en negociación:

#### FORTALEZAS:

- Trayectoria y experiencia de los negociadores.
- Conocimiento exhaustivo de la legislación laboral.
- Actualización legal continua.
- Asesoramiento legal eficiente.

#### OPORTUNIDADES:

- Incremento en número de afiliados.
- Cambios en la legislación.

#### DEBILIDADES:

- Dificultad para ser un Sindicato combativo debido al status de la actividad.
- Afiliados poco identificados con la organización.
- Escasa capacitación en técnicas de negociación por falta de tiempo y dinero



**AMENAZAS:**

- Fusiones de Laboratorios que impliquen despidos.
- Permanencia inestable en el país de las empresas multinacionales sujeta a las variaciones de la economía Argentina.

### PROPUESTA DE TRABAJO:

Como consecuencia del análisis F.O.D.A. y de los cuestionarios realizados a todos los Miembros que conforman la Comisión Directiva del Sindicato de Agentes de Propaganda Médica de Córdoba, surge una importante carencia con la que ésta Asociación cuenta: es su *escasa capacitación en técnicas de negociación* debido, a factores tanto económicos, como de falta de tiempo de sus Autoridades para formarse en éste área. Cabe aclarar que estas dos razones, han sido las que este cuerpo de dirigentes esgrimió para explicar su déficit de conocimientos formales en el área.

Contemplando esta situación, por la que actualmente atraviesa el Centro de APM´s, se ha determinado la propuesta de este trabajo; la cual consiste en desarrollar un *Programa de Capacitación en Negociación* dirigido a dicha Comisión Directiva para que mediante él, sus integrantes cuenten con mayores conocimientos en negociación y de esta forma, se incrementen las posibilidades de que la Organización alcance sus objetivos en próximas oportunidades.

En las sucesivas etapas de esta propuesta, se incluirá el desarrollo del Programa de Capacitación, el cual permitirá satisfacer el Objetivo General de este trabajo. Dicho programa se encontrará dividido en cuatro módulos para abordar las distintas temáticas de la negociación. Cada uno de estos módulos contendrá un Role Play cuyo objeto principal será mostrar a los formandos, en la práctica, los contenidos teóricos sobre negociación, para que ellos puedan incorporarlos al momento de llevar a cabo las sucesivas negociaciones y así obtener mejores resultados.

Posteriormente a la finalización de las cuatro etapas formativas, se incluirán dos instrumentos de evaluación que deberán ser completados por quienes participaron de la capacitación: uno se encuentra dirigido a calificar la calidad de las situaciones creadas en los distintos Role Play y de los contenidos teóricos incluidos en ellos.

La segunda herramienta de valoración, consiste en una autoevaluación que deberán realizar los destinatarios del presente curso. El momento de aplicación de éste instrumento dependerá de cada formando en particular, ya que deberán completar esta evaluación luego participar de alguna negociación, posterior a la recepción de la presente capacitación. Esto obedece a que el paso del tiempo, junto con la experiencia; son necesarios para verificar si hubo un correcto trasvase de los conocimientos: es decir, si los resultados de las distintas negociaciones muestran que quienes han sido formados, lograron una mejora en sus habilidades de negociación.

### METODOLOGÍA DE TRABAJO A APLICAR:

Luego de tener un conocimiento general a cerca del funcionamiento del Centro de Agentes de Propaganda Médica (APM) de Córdoba y en particular, de sus habilidades y experiencias en negociación; se dará comienzo a la etapa que responde al *Objetivo Específico* del presente trabajo.

➤ Objetivo de la Formación:

*Desarrollar en los miembros de la Comisión Directiva del Centro de APM´s de Córdoba habilidades de negociación, las cuales les permitan obtener resultados favorables al negociar con los Laboratorios Medicinales, en favor de la satisfacción de los intereses de sus afiliados.*

➤ Perfil del Colectivo Destinatario:

Esta propuesta de trabajo está dirigida a los visitantes médicos que forman parte de la Comisión Directiva del Sindicato de APM Córdoba. Para conocer sobre las características particulares que definen a este colectivo se procedió a la realización (ver anexo N°7) y posterior análisis (ver anexo N°8) de cuestionarios autodirigidos, los cuales fueron completados por la totalidad de los miembros de dicho Órgano Directivo.

Mediante la aplicación de este instrumento se obtuvo la siguiente información:

Se advirtió que la edad promedio de los miembros de ésta Comisión es de 52 años; aspecto que si se relaciona con la historia de los Gobiernos de la Argentina, podría inferirse que estas personas han vivido épocas en donde el modo de accionar de los Sindicatos se caracterizaba generalmente, por ser combativo. Quizás esta vinculación podría explicar el hecho de por qué la Entidad considera como una de sus debilidades, su dificultad para ser una Asociación combativa; en lugar de considerar a

ello como una ventaja, ya que no necesita recurrir a fuertes enfrentamientos para obtener los resultados deseados.

Por otro lado, se observó que el total de ellos posee el secundario completo y el título habilitante para ejercer la profesión de visitador médico y que, solo algunos, tienen profesiones adicionales (las cuales en este momento no ejercen simultáneamente)

Al ser encuestados sobre las actividades de formación de las cuales los miembros de este grupo pudieran haber participado, se determinó que la gran mayoría de ellos, ha sido capacitado en algún área (especialmente en marketing y ventas) y que un porcentaje menor, nunca había asistido a cursos de formación alguno.

Por otro lado, un dato muy relevante que se obtuvo fue que, solamente *uno de los miembros de esta Comisión está capacitado formalmente en técnicas de negociación*, el cual ha sido un factor determinante para establecer como Objetivo General de este trabajo, la realización de un programa de capacitación para desarrollar las habilidades de negociación de este grupo de dirigentes.

Respecto a quienes fueron capacitados, se advirtió que en la mayoría de las ocasiones fueron los Laboratorios quienes se encargaron de desarrollar este tipo de actividades, en relación a la menor proporción, en la que el Sindicato se ocupó de estas acciones. Asimismo, los encuestados afirmaron que la asistencia, a dichos cursos de capacitación en la generalidad de los casos, fue de cumplimiento obligatorio.

Y finalmente, al indagar a cerca de las preferencias que en cuanto a modalidades de capacitación tiene esta Comisión Directiva, claramente pudo observarse que predomina por un amplio margen la *formación práctica* sobre la teórica.

➤ Contenidos de la Formación:

Los contenidos de este proceso de capacitación serán Conocimientos Profesionales, ya que contribuirán a mejorar el desempeño de quienes llevan a cabo las negociaciones del Sindicato de APM.

Dichos contenidos serán trabajados en los diferentes encuentros, los cuales serán dirigidos por un coordinador externo formado en manejo de grupos y técnicas de negociación.

➤ Modalidad de Aplicación de la Formación:

Esta consiste en una formación interna fuera del puesto de trabajo, que se llevará a cabo dentro de las instalaciones del Sindicato, ya que su infraestructura cuenta con una sala de reuniones, que tiene las características apropiadas, para realizar el tipo de actividades propuestas en los diferentes módulos del programa de formación.

Pilar Pineda, en su Obra Auditoría de la Formación, afirma que esta modalidad de aplicación tiene las ventajas tener *fidelidad física*: las condiciones físicas (tareas, equipamiento, ambiente, etc.) son similares a aquellas con las que las partes se encuentran cuando se reúnen a negociar. Y, por otro lado, *fidelidad psicológica*: es decir, el grado en que el formando conecta los conocimientos que se introducen en la formación, con los que necesita para desarrollar su trabajo.

➤ Táctica de Formación:

La Táctica elegida para desarrollar el programa de capacitación es el **Role Play**, debido a que este tipo de simulación "se enfoca en el comportamiento humano y hace posible que los participantes representen situaciones a las que se enfrentan en

el trabajo o que esperan encontrar en el futuro. Generalmente el Role Play suele realizarse en tres etapas:

- **Preparación:** El formador explica porqué y para qué se va a llevar a cabo el Role Play. Se da tiempo a los participantes para que estudien sus roles y, si es necesario, para que planeen una estrategia de comportamiento. El formador, por su parte, realiza los preparativos físicos necesarios para llevar a cabo el ejercicio.
- **Desarrollo:** Dos o más participantes representan sus roles. Pueden representar los mismos papeles o cambiarlos a lo largo del ejercicio. El formador debe monitorear el comportamiento de los participantes y registrar aquellos eventos y comportamientos importantes para su análisis.
- **Evaluación:** Los participantes y el formador discuten y analizan cómo percibieron el Role Play, qué factores influyeron en los resultados y porqué se llegó a los mismos, en un intercambio de puntos libre y abierto<sup>10</sup>.

El Role Play es una Táctica apropiada para éste tipo de capacitación ya que: “introduce elementos de la realidad, implica un nivel alto de actividad que aumenta el interés y la motivación de los formandos, permite medir el grado de competencia de los alumnos y, finalmente, por que puede incluir actividades de toma de decisiones críticas sin mayores riesgos”<sup>11</sup>.

Por otro lado para acompañar esta táctica de formación, se utilizará como material didáctico de apoyo, un Rotafolio. Tal como la Autora Cristina Watt<sup>12</sup> afirma, este recurso tiene las ventajas de permitir: conservar y analizar nuevamente lo que se ha escrito con anterioridad, escribir permanentemente sin necesidad de oscurecer la

---

<sup>10</sup> [www.rrhmagazine.com/aticulos.asp?id=282](http://www.rrhmagazine.com/aticulos.asp?id=282)

<sup>11</sup> Roger Buckley y Jim Caple: *La Formación Teórica y Práctica*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., España (1991)

<sup>12</sup> Watt Cristina; *Organización de Reuniones, Congresos, Jornadas, Seminarios, Cursos, Grupos de Trabajo, Talleres, Charlas...*, Editorial Paraninfo S.A., Madrid (1995)

sala, traer el material preparado con antelación, utilizar distintos colores para resaltar las ideas mas importantes y finalmente, separar y exponer las diferentes hojas a lo largo de la sala.

➤ Restricciones:

Para la concreción de este programa de capacitación se cuenta con dos grandes restricciones. Una de ellas es el *presupuesto* que la Organización puede destinar a la formación.

Como se mencionó anteriormente, El Sindicato de APM´s Córdoba obtiene sus recursos económicos mediante las contribuciones que realizan los afiliados; por lo cual para otorgar fondos a esta actividad, es necesario mostrar a la Comisión Directiva las ventajas que esta capacitación puede ofrecer a la Entidad. Ello permitiría que las Autoridades de dicha Organización, vean con claridad que la relación costo – beneficio que propone este programa formativo, es altamente favorable para atacar una de sus principales debilidades detectadas, a través del desarrollo de habilidades negociadoras, propiciando de este modo la realización de la inversión.

Por otro lado, también se han encontrado otra serie de limitaciones en cuanto al escaso *tiempo* extra que disponen los destinatarios, para acceder a este programa de formación.

Los Visitadores Médicos a los cuales está dirigida la capacitación, trabajan para diferentes Laboratorios (muchos de ellos debiendo realizar giras semanales a distintas Ciudades y Localidades de nuestra Provincia), a lo cual debe sumársele que, simultáneamente al final de cada jornada, destinan parte de su tiempo a desarrollar las tareas de índole sindical, de las cuales son responsables.

Por las razones antes mencionadas, es preciso que el cronograma de actividades formativas respete esas necesidades personales en cuanto a tiempos y sea impartido en horarios que no afecten el normal desenvolvimiento de las tareas de los destinatarios.

Asimismo existe urgencia para llevar a la práctica este programa de capacitación, debido a la necesidad de implementar todo lo que este curso puede aportar, ya que el funcionamiento mismo y los objetivos del Sindicato, así lo requieren.



# *PROGRAMA DE CAPACITACIÓN*

*“Colectivamente podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual. El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos”*

*Peter M. Senge*

### **ANUNCIO DEL PROGRAMA:**

El día Viernes de la semana previa a que esta capacitación sea impartida, el Secretario General del Centro de Agentes de Propaganda Médica de Córdoba, se reunirá con el resto de los colegas que forman parte de la Comisión Directiva. Este encuentro tendrá por objetivo dar a conocer al grupo que, tras haber advertido que los conocimientos que tienen sobre negociación son escasos para mantener en el futuro la performance actual del Sindicato en esta área; se consideró conveniente recurrir a una capacitación, para que mediante ella puedan desarrollarse las habilidades necesarias, que permitirán llevar adelante una negociación exitosa.

Asimismo, si se observa la característica tan peculiar de la estructura orgánica del Sindicato, se podrá percibir una marcada tendencia vertical; razón por la cual, el Secretario General será el encargado de informar al resto de sus compañeros, la proximidad del comienzo del programa de capacitación.

A través de este anuncio, la máxima Autoridad de esta Organización procurará interesar en esta actividad al resto de los Dirigentes, ya que ellos conforman el público destinatario de esta formación.

## MODULO INTRODUCTORIO

**OBJETIVO:** *Comunicar a los destinatarios de esta capacitación, los objetivos y contenidos a desarrollar, como así también la metodología de formación.*

### CALCULO DE TIEMPO Y RECURSOS:

#### Recursos y materiales:

- Sillas,
- Fotocopias de los contenidos del programa,
- Pizarra,
- Marcadores.

**Tiempo estimado de duración:** 1 hora y 15 minutos

- 60 minutos para la exposición del formador.
- 15 minutos para evacuar eventuales dudas.

#### Fecha de realización:

- Primer día de capacitación.

## **ACTIVIDADES A CARGO DEL FORMADOR:**

### **1) Explicar el objetivo de la formación:**

En este primer encuentro de trabajo, el formador se reunirá con la Comisión Directiva del Sindicato, se presentará ante ellos y dará unas palabras de bienvenida. Posteriormente, les comentará que los OBJETIVOS que se pretenden alcanzar con ésta capacitación serán:

... que al finalizar el programa los participantes hayan adquirido la capacidad y habilidad de:

- Analizar la situación y la información con que se cuenta para determinar con claridad la problemática que conduce a la negociación.
- Reconocer tanto los intereses propios como los de la otra parte, que estén involucrados en el conflicto.
- Desarrollar alternativas que satisfagan lo mejor posible las necesidades planteadas por los negociadores.
- Discutir y elegir conjuntamente, aquella opción que posibilite solucionar de manera eficaz el problema.

### **2) Presentar el programa de capacitación:**

Esta actividad consistirá en informar a los participantes cual será la modalidad a través de la cual serán formados y el tiempo estimado durante el que se extenderá la capacitación. Para ello el facilitador comunicará que:

... a lo largo de este programa que tendrá una duración de seis horas de

trabajo aproximadamente, y que constará de tres módulos que se impartirán en tres días respectivamente, se crearán diferentes situaciones (Role Play) relacionadas al conflicto y a la negociación; las cuales serán el marco que permitirá, mediante esas experiencias, potenciar sus habilidades en éste área y así conducir a la resolución de situaciones a favor de los afiliados.

### 3) Exponer los contenidos del programa:

En este apartado el formador entregará a cada participante un informe que detallará los diferentes módulos que componen esta actividad formativa y cuales serán los contenidos que están incluidos en cada uno de ellos.

Posteriormente el facilitador expondrá al grupo, de manera verbal y con mayor claridad, las actividades que se desarrollarán particularmente, en cada encuentro y los objetivos que se pretenden lograr tras su culminación. Lo que se pretende lograr con esta puesta en común es que los formandos amplíen sus conocimientos en cuanto a las características de este tipo de actividad.

*El informe a distribuir entre los presentes incluirá el siguiente contenido:*

#### **PRIMER MODULO: "EL CONFLICTO Y LOS INTERESES"**

- 1.1:** Consecuencias psicológicas del problema.
- 1.2:** Comunicación de intereses.
- 1.3:** Alternativas posibles en caso de no llegar al acuerdo.
- 1.4:** Representación de roles en grupo.
- 1.5:** Exposición de las conclusiones.

## SEGUNDO MODULO: "CRITERIOS OBJETIVOS Y DESARROLLO DE ALTERNATIVAS POSIBLES"

- 2.1: Las alternativas y los intereses.
- 2.2: Qué son los criterios objetivos y cuándo usarlos.
- 2.3: Generación de alternativas.
- 2.4: Representación de roles en grupo.
- 2.5: Exposición de las conclusiones.

## TERCER MODULO: "SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS Y CIERRE DEFINITIVO DEL ACUERDO"

- 3.1: Valoración de alternativas.
- 3.2: Selección de las opciones más convenientes.
- 3.3: Representación de roles en grupo.
- 3.4: Formalización escrita del acuerdo.
- 3.5: Exposición de conclusiones.
- 3.6: Evaluación de contenidos y metodología.

### 1) Informar las actividades posteriores a la formación:

Para finalizar el módulo introductorio el facilitador dará a conocer cuales serán las tareas que permitirán dar cierre a esta capacitación y valorar su utilidad, desde el punto de vista de quienes la han recibido. En consecuencia el formador comentará que:

... al completar la totalidad de los módulos, se entregará a cada participante una serie de preguntas que les posibilitará evaluar la pertinencia de los contenidos del programa. Seis meses luego de haber finalizado esta capacitación e implementar los

conocimientos adquiridos en ella en las próximas negociaciones, cada formando realizará otra evaluación para determinar si se ha producido un incremento en sus habilidades de negociación y por consiguiente si, como producto de ellas, se han obtenido mejores resultados.

2) Responder preguntas que eventualmente planteen los participantes.

3) Dar paso al comienzo del primer módulo de capacitación.

## PRIMER MODULO: "EL CONFLICTO Y LOS INTERESES"

**OBJETIVO:** Lograr que, a través del Role Play, los participantes creen un clima de diálogo para comunicarse sus mutuos intereses.

### CALCULO DE TIEMPO Y RECURSOS:

#### Recursos y materiales:

- Rotafolio,
- Marcador,
- Sillas,
- Fotocopias de los diferentes roles,
- Papeles y lapiceras.

#### Tiempo estimado de duración: 2 horas.

- Introducción del módulo: 15 minutos,
- Formación de grupos: 5 minutos,
- Realización del role play: 45 minutos,
- Exposición de conclusiones de los formandos: 25 minutos,
- Exposición de conclusiones del formador con aportes teóricos: 20 minutos.

#### Fecha de realización:

- Primer día de capacitación (luego de la finalización del módulo introductorio)



## ACTIVIDADES A CARGO DEL FORMADOR:

### 1) Introducción del módulo:

El facilitador dará comienzo a las actividades de esta reunión explicando a los participantes que es necesario que tengan en cuenta que:

- La negociación surge como consecuencia de que las partes desean resolver un problema en el cual se ven involucradas; razón por la cual es muy probable que el conflicto genere en ellas nervios, tensión y ansiedades, como reacciones propias del hombre frente este tipo de situaciones. Por lo tanto las emociones deberían ser vistas como manifestaciones del malestar que produce en las personas, el hecho de encontrarse frente a una circunstancia conflictiva y ambas partes deberían permitirse expresarlas y respetarlas mutuamente.

- Cada una de las personas tiene intereses que desea que sean respetados y tenidos en cuenta por la otra parte, por lo cual es *necesario* que se los comuniquen mutuamente si pretende que sean contemplados al proponer alternativas de resolución.

- Los negociadores antes de concurrir a la primera reunión de negociación deben conocer que es lo que harían si no llegasen a un acuerdo, para lo cual es conveniente que piensen en otras alternativas y evitar así, que su única opción sea aceptar condiciones que *no* los favorezcan.

- Como los escenarios que plantean todos conflictos y en particular cada Role Play son complejos, es muy posible que no se llegue a acordar definitivamente en la primera reunión; sino que esto se vaya logrando de manera paulatina a lo largo de los sucesivos encuentros. Sin embargo es deseable que, si se da la posibilidad, los participantes vayan realizando pequeños acuerdos que, igualmente significarán un avance en la negociación y que ayudarán así a arribar a una posterior resolución.

## 2) Formación de los grupos de trabajo:

Se dividirá a los veinte participantes en cinco grupos de cuatro personas. La conformación de dichos equipos será a libre elección de sus componentes.

## 3) Distribución de los roles:

El formador entregará a cada par de integrantes el rol que deberán interpretar, solicitándoles que lo lean detenidamente (sin intercambiar con su compañeros de actividad que representan la contraparte, aquella información incluida en él) y que se ajusten a su contenido para que pueda verse con claridad como afecta a los otros la situación y las reacciones que ésta les generan.

## 4) Dar comienzo a la simulación:

Recordando a los participantes que, antes de empezar, tengan en cuenta las sugerencias propuestas al inicio en cuanto a: la tensión, los intereses, las alternativas a seguir si no llegan a consensuar y realizar, si es posible, pequeños acuerdos.

## 5) Exposición de las Conclusiones:

Luego de que los participantes hayan finalizado la interpretación de los Role Play, el facilitador solicitará la disolución de los grupos de trabajo para que conjuntamente los formandos hagan una puesta en común, al resto de los equipos, de las experiencias por las que atravesaron y las conclusiones positivas y negativas que pudieron extraer de ellas (exceptuando exponer al resto de los compañeros los pequeños acuerdos a los que pudiesen haber llegado). Dicha puesta en común se realizará con el objeto de mostrar a la totalidad de los participantes, la manera en que sus pares enfrentaron a la misma situación y la forma en como la manejaron e

intentaron resolver. Posteriormente el facilitador relacionará las experiencias de cada grupo con los objetivos del módulo y extraerá las conclusiones que se deberán tener en cuenta para continuar avanzando en las próximas reuniones.

#### **6) Cierre del módulo:**

El formador comunicará a los presentes la finalización de las actividades previstas para la jornada y recordará la fecha y hora del próximo encuentro.

### **ACTIVIDADES A CARGO DE LOS PARTICIPANTES:**

#### **1) Conformación de grupos:**

Los participantes se agruparán nuevamente, contemplando que cada equipo deberá mantenerse con los mismos integrantes, a lo largo de todo el programa de capacitación, con el objetivo de lograr coherencia en el desarrollo de distintos los Role Play y en el posterior acuerdo final.

#### **2) Lectura del rol asignado:**

Para interiorizarse a cerca de las características de la situación creada y como deberá adaptar su conducta al respecto.

#### **3) Interpretación de su rol:**

Para comenzar, de este modo, a interactuar con sus compañeros gracias a la nueva información les provee este Rol, de manera que se trabajen en los contenidos

del presente módulo y se de comienzo a la negociación.

#### 4) Exposición de las conclusiones:

Junto con sus demás compañeros para intercambiar experiencias y opiniones. Esta situación será muy rica porque, por primera vez, habrá Miembros de la Comisión Directiva que se desempeñarán como representantes de los Laboratorios, lo cual les permitirá ver de manera menos comprometida como se desenvuelven tanto los mismos sindicalistas como aquellos que, en sus negociaciones habituales, son la contraparte.

De esta manera los participantes obtendrán un feedback y será probable que puedan alcanzar una visión más completa de la situación y en consecuencia entender, en las futuras negociaciones que deba encarar el Sindicato, las razones y la manera en que actúa y reacciona la otra parte y evitar, en lo posible que se genere un clima hostil.

#### ROL PARA EL REPRESENTANTE DEL SINDICATO:

Un Laboratorio internacional que emplea a 125 visitadores médicos en todo el país decide comprar a un Laboratorio nacional que cuenta con 75 APM's trabajando a lo largo de la Argentina. Como consecuencia de ello el comprador adquirirá los productos que promociona el vendedor.

El Laboratorio en expansión se comunica con Usted por que considera que debe realizar una reducción de personal, ya que emplear a 190 trabajadores en total le es económicamente imposible y además, por que ese número excedería las necesidades de su plan de recursos humanos.

Usted sabe que en Córdoba trabajan 11 de los 75 APM's que están considerando desvincular, que 10 de ellos tienen familia a su cargo, que sólo 2 no están afiliados y que su prioridad es mantener empleados a quienes están adheridos al Sindicato.

La información sobre la compra del Laboratorio se ha conocido en el ámbito de los visitadores médicos, por lo cual ha recibido la visita y llamados frecuentes de los APM´s cordobeses que se verían afectados, debido al temor a perder su fuente de trabajo. Esta situación le genera a Usted mucho nerviosismo y presión, ya que sabe que el Laboratorio está muy firme en su decisión y que una desvinculación masiva podría generar en el resto de los afiliados un impacto negativo sobre la capacidad de negociación del Sindicato.

Usted acude a negociar con la tensión de saber que está en sus manos la posibilidad de conservar el trabajo de algunos de sus afiliados y con el recuerdo de que en una negociación mantenida años atrás con el Laboratorio comprador, no pudo llegarse a un acuerdo y la situación debió ser resuelta ante el Ministerio de Trabajo, por lo cual sus relaciones quedaron muy resentidas.

### **ROL PARA EL REPRESENTANTE DEL LABORATORIO:**

Usted ha sido informado sobre la decisión del Laboratorio de comprar otro de menor envergadura y que ello implicará necesariamente una reducción de personal.

También está al tanto de que en la Ciudad de Córdoba prestan servicios 11 de los 75 empleados que podrían llegar a ser despedidos y que Usted necesita que su empresa quede con un total de 160 APM´s en total, en todo el país.

Córdoba representa un mercado importante para los negocios de la compañía, por lo cual, debería conservar como mínimo a 6 visitadores en esa Ciudad, para mantener los niveles de ventas en la zona.

El Laboratorio sabe que el Sindicato es muy fuerte, que cuenta con buenos negociadores y que estos despidos podrían perjudicar aun más, la relación que mantienen; por ello se le ha encomendado que trate de que resolver la situación de la mejor manera posible, por que han existido conflictos anteriores que han llevado a enemistarlos.

Usted concurre a esta primera reunión con el objetivo de comunicar fehacientemente la decisión de que se producirá un número importante de despidos y

de acercarse al Sindicato para que ver si pueden llegar a un acuerdo en cuanto a quienes y cuantos, serán los despedidos.

### **CONCLUSIONES A EXPONER POR EL FORMADOR:**

Luego de haber escuchado la experiencia de los distintos participantes y de haber anotado en el rotafolio los hechos más sobresalientes, el facilitador completará aquellos con sus conclusiones y los aspectos a tener en cuenta para seguir con las próximas negociaciones.

Hará notar que en los casos en que las partes recurren a negociar con quienes anteriormente no se han tenido buenas experiencias, genera emociones para ambas partes y mayor dificultad en las comunicaciones para lograr próximos acuerdos. Por lo tanto, se propone que a pesar de no llegar a consensuar, las partes deberían tratarse con respeto e intentar preservar la relación para encarar las futuras negociaciones. Esto destacaría la voluntad de ambos de haber intentado, en buenos términos, llegar a un acuerdo.

Por otro lado hablará a cerca de las ventajas que produce la comunicación de las emociones y los mutuos intereses. Enfatizará que si las partes desde el comienzo se escuchan y expresan claramente qué es lo que desean y qué es lo que los preocupa, se propiciará a un clima de diálogo, gracias al cual cada uno podrá exponer claramente sus razones y pedirle al otro que le explique las suyas. De esta manera, será posible que las tensiones generadas por la situación disminuyan y que los negociadores puedan entender el punto de vista del otro y se incrementen así, las posibilidades de alcanzar el consenso.

Finalmente recordará a aquellos que hayan logrado acuerdos parciales que conserven la información sobre ellos, ya que significan un avance, y alentará a quienes no lo hayan logrado, a intentar realizarlos en los próximos encuentros.

## SEGUNDO MODULO: "CRITERIOS OBJETIVOS Y DESARROLLO DE ALTERNATIVAS POSIBLES"

**OBJETIVO:** *Lograr un avance en la negociación a través de la proposición de alternativas que contemplen los intereses de las partes.*

### CALCULO DE TIEMPO Y RECURSOS:

#### Recursos y materiales:

- Ídem a los utilizados en el Primer Módulo

**Tiempo estimado de duración:** 2 horas.

- Ídem Primer Módulo.

#### Fecha de realización:

- Segundo día de capacitación.

### ACTIVIDADES A CARGO DEL FORMADOR:

#### 1) Introducción del módulo:

El facilitador dará comienzo a las actividades del día de la fecha sugiriendo a los

formandos que, para poder cumplir con los objetivos de este módulo, es conveniente tener en cuenta que:

- La generación de alternativas de solución es una tarea compleja, la cual requiere que los negociadores piensen en la mayor cantidad opciones posibles; considerando además, que ésta es una etapa creativa que sólo se trata de *producir*, no de juzgar la pertinencia de ellas.

- Para poder llegar a consensuar es necesario que al momento de formular posibles alternativas, se propongan aquellas que puedan satisfacer los intereses tanto propios como los del otro.

- Cuando sea difícil ponerse de acuerdo en las opciones a escoger, los negociadores pueden sugerir guiarse por *criterios objetivos*: estos son valores, medidas, montos, etc. que están reconocidos en el mercado y que por lo tanto no dependen voluntad de los involucrados.

- Recién después de que haya culminado la etapa de generación de ideas, es el momento propicio para *elegir* aquellas que sean más convenientes desde el punto de vista de los intereses de las partes.

## 2) Formación de los grupos de trabajo:

Recordando que los equipos deben estar compuestos por los mismos integrantes que trabajaron en el primer encuentro.

## 3) Distribución de los roles:

Realizando las mismas consideraciones que en el módulo anterior, en cuanto a la discreción que cada intérprete debe tener en el manejo de la información contenida en cada rol.



#### 4) Dar comienzo a la simulación:

Alentando a los participantes a que tengan en cuenta las sugerencias propuestas al inicio del módulo en lo referente a la producción de alternativas. Al mismo tiempo deben procurar un nexo y continuidad respecto a los puntos tratados en la reunión anterior y comenzar así, a interactuar con su compañero gracias a la información adicional que les provee este nuevo Rol, y de esta forma, se trabaje en los contenidos del módulo y en el avance del acuerdo

#### 5) Exposición de las conclusiones:

Luego de escuchar y apuntar en el rotafolio los aportes de los formandos, el facilitador procederá a destacar las experiencias que considere relevantes para que sean incorporadas por los participantes.

En el caso de existir grupos que hayan logrado llegar a un acuerdo al finalizar este módulo, se les solicitará que formalicen lo convenido por escrito, detallando los compromisos asumidos por cada una de las partes y las fechas en que han previsto, para que estos sean cumplidos en tiempo y forma.

#### 6) Cierre del módulo:

El formador transmitirá que han concluido las tareas previstas para esta etapa del programa y comunicará la fecha de realización del tercer y último módulo de capacitación.

## **ACTIVIDADES A CARGO DE LOS PARTICIPANTES:**

### **1) Conformación de grupos:**

Respetando la consigna de mantener la composición de los equipos, por los mismos integrantes establecidos al inicio del programa.

### **2) Lectura del rol asignado:**

Para conocer la nueva información que aporta este rol a cerca del avance de la situación y como adaptará su conducta a ella.

### **3) Interpretación de su rol:**

Para continuar con la experiencia antes mantenida con su compañero y comenzar a realizar avances en la negociación. Es preciso que, si se produjeron pequeños acuerdos en la reunión previa, se continúe trabajando en base a ellos y sobre la generación de los que pudieran llegar a producirse a lo largo de este nuevo encuentro.

### **4) Exposición de las conclusiones:**

Uno a uno los participantes irán comentando al resto de sus compañeros, como han sido los avances (si es que los han tenido) que se pudieran haber producido durante esta reunión y aquellos hechos que les parezcan relevantes para incrementar la experiencia del grupo.

### **ROL PARA EL REPRESENTANTE DEL SINDICATO:**

Nuevamente se reúne a negociar con la empresa, esta vez pese a seguir atendiendo visitas y llamados de los APM's afectados, Usted ya se encuentra un poco más calmo y dispuesto a dialogar.

Durante la semana pasada estuvo siendo asesorado legalmente y recabando información sobre los 11 empleados de Córdoba y comenzó a sacar algunas ideas en claro en cuanto a quienes, de manera tentativa y según su punto de vista, podrían conformar la lista de desvinculados.

Usted tiene muy claro que defender la estabilidad laboral de sus 9 afiliados es su mayor prioridad, aunque sabe que mantener ese número es poco probable. Además considera como condición significativa para conservar el puesto de trabajo, la cantidad de familiares a cargo del APM.

Para Usted sería muy importante realizar algún tipo de avance en este encuentro, ya que ello le permitiría disminuir la incertidumbre de los afiliados y calmar de esta forma, la ansiedad que les genera la situación. Por otro lado, sabe que llevar noticias que muestren un avance en la negociación, podría ayudar a incrementar su reputación de buen negociador dentro del Sindicato.

### **ROL PARA EL REPRESENTANTE DEL LABORATORIO:**

En este encuentro Usted quiere comenzar a delimitar la situación, por que sabe que los tiempos con los que cuenta su empresa para confirmar su plantilla de personal son escasos, ya que muchos de los APM's que continúen en actividad deberán recibir la capacitación pertinente en los nuevos productos, durante las semanas próximas.

Le han solicitado que dentro de la compañía queden los mejores visitantes, para lo cual Usted considera oportuno guiarse por las últimas evaluaciones

de desempeño del personal actual y del que podría incorporarse desde el otro Laboratorio. Usted cree que ésta podría ser una buena alternativa, ya que implicaría que las desvinculaciones no se produzcan únicamente, dentro del personal de la empresa que han adquirido y además considera que es una opción conveniente, por basarse en un criterio objetivo para ambas partes.

Otro aspecto que es de relevancia para el Laboratorio, se refiere a la antigüedad que los APM´s tienen en ambas empresas. Considerar el tiempo de servicio del personal es un factor muy importante, al momento de determinar los costos de las distintas indemnizaciones.

### **CONCLUSIONES A EXPONER POR EL FORMADOR:**

Para concluir este módulo, el facilitador hará notar a los participantes que acudir a las reuniones con sus intereses claros les facilita la comprensión de las necesidades de los interlocutores, determina cuales son las principales prioridades de las partes y favorece a un dialogo más sincero.

Por otro lado, esclarecer intereses permite a los negociadores que las alternativas de posibles acuerdos que se sugieran, los contemplen y de esta forma, se genere la sensación de que tanto Laboratorio como Sindicato están realizando un trabajo en conjunto y que al acuerdo al que arriben, les pertenezca a ambos por esta labor de cooperación mutua.

Por último el facilitador destacará que aquellos participantes que utilizaron los criterios objetivos propuestos para cada rol, probablemente avanzaron con la seguridad de que las alternativas que se sugirieron, serían respetadas por la otra parte y posiblemente, consideradas como válidas para una posterior resolución de esta situación conflictiva.

## TERCER MODULO: "SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS Y CIERRE DEFINITIVO DEL ACUERDO"

**OBJETIVO:** *Lograr que las partes elijan conjuntamente las alternativas que consideren más convenientes para consensuar una solución final.*

### CALCULO DE TIEMPO Y RECURSOS:

#### Recursos y materiales:

- Ídem a los empleados para desarrollar el Primer Módulo.

**Tiempo estimado de duración:** 2 horas 30 minutos.

- Introducción del módulo: 15 minutos,
- Formación de grupos: 5 minutos,
- Realización del role play: 45 minutos,
- Exposición de conclusiones de los formandos: 25 minutos,
- Exposición de conclusiones del formador incluidos aportes teóricos: 30 minutos.
- Evaluación de los contenidos del programa: 30 minutos

#### Fecha de realización:

- Tercer día de capacitación.

## **ACTIVIDADES A CARGO DEL FORMADOR:**

### **1) Introducción del módulo:**

Indicando a los formandos que este último encuentro debería ser oportuno para que, quienes hayan logrado avances en la negociación, puedan dar un cierre definitivo al acuerdo. Por lo tanto, se considera oportuno tener en cuenta que:

- Este momento de elección requiere de una comunicación clara entre los negociadores, explicando las razones por las cuales cada uno considera la conveniencia de algunas alternativas sobre otras y argumentando los beneficios que cada opción podría ofrecerle a cada parte.

- Es positivo que los acuerdos que se vayan produciendo sean incluidos dentro de una lista, de manera que las partes puedan observar con claridad el avance concreto que van realizando hacia el consenso definitivo.

- Una vez que los negociadores hayan logrado llegar a un acuerdo, es deseable que procedan a firmar lo pactado y se comprometan a cumplirlo en el tiempo y forma que así lo hayan establecido.

- Si las partes no consideraron convenientes ninguna de las opciones de resolución que se propusieron y por lo tanto no pudieron llegar a consensuar, podrán recurrir a la alternativa que habían pensado antes de comenzar a negociar y evitar así, ceder ante presiones o condiciones que nos los favorecen. En última instancia, frente a esta situación los negociadores se hubiesen puesto de acuerdo en algo: en la decisión de no negociar.

### **2) Formación de los grupos de trabajo:**

Recordando a los participantes que deben trabajar con sus compañeros de equipo habituales.

### **3) Distribución de los roles:**

Realizando las consideraciones tenidas en cuenta a lo largo de todo el programa, en cuanto a la reserva que debe tener cada negociador en el manejo de la información que le provee cada rol.

### **4) Dar comienzo a la simulación:**

Sugiriendo a los formandos que recuerden las indicaciones propuestas en la introducción de este módulo final de trabajo, específicamente en lo que se refiere a la selección de alternativas de solución y a la formalización del acuerdo.

### **5) Exposición de las conclusiones:**

Posteriormente al registro de aquellas que hayan sido propuestas por los integrantes de los diferentes grupos.

### **6) Cierre del módulo final y del programa de capacitación:**

El formador comunicará que se han completado las tareas previstas para este módulo y que se ha concluido con la totalidad de actividades de formación previstas a lo largo del programa de capacitación.

### **7) Entrega de evaluaciones:**

En esta ocasión el facilitador distribuirá, a quienes han participado del programa, una evaluación para que realicen la valoración de los contenidos y de la metodología elegida para desarrollar la capacitación.

Por otro lado el facilitador, comunicará que el objetivo de esta primera evaluación es proporcionar retroalimentación para permitir que en las próximas formaciones que sean impartidas, se incluyan aspectos considerados relevantes por los participantes y que además posibilite que aquellos que requieran de algunas modificaciones, contengan las sugerencias propuestas.

### **ACTIVIDADES A CARGO DE LOS PARTICIPANTES:**

#### **1) Conformación de grupos:**

Respetando la composición de aquellos con los mismos integrantes establecidos al inicio del programa.

#### **2) Lectura del rol asignado:**

Contemplando la información contenida en él, para dar paso a la etapa final de cierre de la actividad de formación.

#### **3) Interpretación de su rol:**

Utilizando como guía los adelantos que se podrían haber producido en la reunión anterior.

#### **4) Exposición de las conclusiones:**

Los formandos harán una puesta en común, comentando al resto de sus



compañeros como se fueron desarrollando los hechos y cuales fueron las conductas positivas y negativas que influyeron durante la jornada, la calidad de la comunicación que mantuvieron con la otra parte, la manera en la que pudieron llegar al acuerdo (si es que éste se produjo) y las acciones que cada uno se comprometió a emprender.

#### **5) Realización de la evaluación:**

En esta etapa, que tendrá lugar luego de la finalización del tercer módulo de capacitación, los participantes deberán realizar una primera evaluación sobre la formación que recibieron con el objetivo de calificar con precisión, de acuerdo a su punto de vista, los aspectos incluidos dentro de esta evaluación y completar, si así lo consideran pertinente, el espacio previsto para sugerencias.

### **ROL PARA EL REPRESENTANTE DEL SINDICATO:**

Usted se reúne a negociar sabiendo que este encuentro puede ser decisivo, ya que en el anterior, se hablaron de las posibles alternativas que permitirían llegar a un acuerdo.

Por su parte, Usted sigue manteniendo las mismas prioridades que en la sesión pasada, en cuanto a quienes deberían conservar su empleo. Sin embargo, sabe que no se va a poder retener a la totalidad del personal, por lo tanto, cree que si logra mantener en actividad a por lo menos cinco de los APM's. de la Delegación de Córdoba, sería un buen resultado a obtener.

Se le ha requerido desde el Sindicato que el día de la fecha, dentro de lo posible, concluya con una lista definitiva de los futuros desvinculados, para que el Sindicato pueda reunirse con ellos para acordar los beneficios que la entidad les reconoce por encontrarse desempleados.

Si logra cerrar un acuerdo y cumplir con el pedido de la lista de las desvinculaciones definitivas, las expectativas que tenía el Sindicato para con esta negociación, estarán satisfechas.

Si ha quedado conforme con los resultados obtenidos mediante esta negociación, no olvide de exponer el acuerdo por escrito para luego llevarlo a la Sede Gremial y de esta forma, pueda ser revisado por el Secretario General.

### **ROL PARA EL REPRESENTANTE DEL LABORATORIO:**

Usted concurre a la reunión con la necesidad de finalizar el acuerdo, ya que la empresa está interesada en realizar lo más rápido posible las desvinculaciones previstas y así dar paso a la unificación del personal de ambos laboratorios.

Días atrás estuvo reunido con el Gerente de Recursos Humanos de la empresa compradora y analizaron juntos las evaluaciones de desempeño de sus actuales

empleados. Esta información les permitió concluir que existían algunos empleados de la Delegación Córdoba que tenían resultados por debajo de los que trabajaban en la empresa que iban a adquirir. Por lo tanto Usted puede retener como máximo a seis de los mejores empleados provenientes del Laboratorio que será absorbido.

Usted sospecha, por las conversaciones que han venido manteniendo, que el Sindicato puede mostrarse disconforme con ese número de retenciones, por lo tanto si considera que se produce algún retroceso en la negociación, proponga a la otra parte ofrecer a los futuros desvinculados algún beneficio extra, ya sea económico o material, a las prestaciones obligatorias requeridas por ley. Sin embargo, esta alternativa que podría reencausar la negociación, tiene una restricción que se refiere a un tope en cuanto a su monto. La empresa está dispuesta a erogar en esta opción un máximo de \$100.000, los cuales se distribuirían entre la totalidad de los despedidos.

Su intención es que la reunión se desenvuelva con tranquilidad, ya que se lo han recomendado especialmente, porque para el Laboratorio es muy importante el resultado que se obtenga como producto de esta negociación, sea un antecedente significativo para comenzar a reestablecer nuevamente buenas relaciones con el Sindicato de Córdoba.

### **CONCLUSIONES A EXPONER POR EL FORMADOR:**

Tras haber concluido las actividades previstas para este módulo, el facilitador comentará como vio el desarrollo de las actividades realizadas a lo largo de las tres etapas de la formación y de las evoluciones que consideró exitosas, en los distintos grupos.

Respecto a este módulo en particular, destacará a los participantes que los acuerdos que se hayan obtenido, habrán sido producto de un trabajo acertado de las partes. Además enfatizará otros aspectos, principalmente: que los resultados alcanzados pertenecen ambos negociadores, y que si se logró el consenso fue por que calidad de comunicación que mantuvieron entre ellos fue adecuada; que el planteo de

los diferentes intereses fue genuino y que respetarlos y considerarlos al momento de finalizar con la elección de las alternativas, seguramente han sido factores determinantes para el desenlace de la situación.

Felicitará a quienes hayan consensuado y sugerirá que quienes no lo hubieran alcanzado, que piensen en que aspectos pudieron haber fallado (en base a las sugerencias propuestas por el facilitador en cada uno de los módulos) y cuáles son los conocimientos que ha incorporado que debería implementar en sus próximas negociaciones, para evitar reproducir sus anteriores falencias.

Por otro lado, el formador les agradecerá por la colaboración prestada para desarrollar las actividades del programa y recordará a los participantes que en seis meses se les entregará una nueva evaluación, la cual le permitirá a los formandos determinar, con el paso del tiempo, si obtuvieron mejores resultados en sus próximas negociaciones (tanto en ámbito laboral como extra laboral) gracias a la implementación de los conocimientos adquiridos en esta formación.

Finalmente, el análisis de los resultados arrojados por esta segunda evaluación le posibilitarán al facilitador, valorar la medida en que se han cumplido los objetivos propuestos para alcanzar con esta formación, y determinar si consecuentemente, la capacitación fue exitosa o no.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

A continuación se expone el cronograma tentativo de las actividades que conforman el programa de capacitación, destinado a los Miembros de la Comisión Directiva del Sindicato de Agentes de Propaganda Médica de Córdoba.

Duración del programa: Tres fines de semana.

Mes en que se realizará: Julio del año 2005.

#### Cronograma estimativo:

**Viernes 1:** Anuncio del Programa a cargo del Secretario General.

**Sábado 9:** Módulo Introdutorio.

Módulo Número Uno: *"El Conflicto y Los Intereses"*

**Sábado 16:** Módulo Número Dos: *"Criterios Objetivos y Desarrollo de Alternativas Posibles"*

**Sábado 23:** Módulo Número Tres *"Selección de Alternativas y Cierre Definitivo del Acuerdo"*

Valoración Interna: Sábado 23 de Julio de 2005

Valoración Externa: Fecha de aplicación sujeta a la futura participación del formando, en alguna negociación.

**DIAGRAMA DE GANTT:**

Mediante esta herramienta se indican las tareas a realizar y el día en cada una de ellas debe ser ejecutada.

JULIO DE 2005		1	9	16	23
TAREA / DÍA					
1	Anuncio del Programa	■			
2	Módulo N° 1		■		
3	Módulo N°2			■	
4	Módulo N° 3				■
5	Valoración Interna				■

Esta exposición gráfica, muestra la secuencia de actividades que permitirán cumplir en tiempo y forma, con los objetivos previstos para este programa de capacitación.

**PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:**

## **PRIMERA EVALUACIÓN:**

Esta primera evaluación comprende una valoración interna que permitirá al facilitador conocer si quienes han participado de esta capacitación, consideran que sus conocimientos se han visto incrementados y si creen haber desarrollado nuevas técnicas y actitudes como resultado de esta formación, o si han conseguido alcanzar ambos aspectos al mismo tiempo. Es decir, que dicha evaluación posibilitará medir, si han sido cumplidos y en que medida, los objetivos propuestos al inicio de esta actividad.

Este instrumento de valoración, que se distribuirá entre la totalidad de los formandos, deberá ser completado por ellos posteriormente a la finalización del tercer y último módulo del programa de capacitación. Esto obedece a que el registro inmediato de las características de aquellos aspectos que están sujetos a evaluación, evita que sean olvidadas las impresiones o reacciones que provocaron tanto el programa como las conductas del formador, en quienes han participado del curso de capacitación.

Otro de los principales objetivos que se pretende lograr mediante la realización de esta primera evaluación, es que quienes hayan sido capacitados valoren la calidad de las situaciones creadas mediante los distintos Role Play y de los contenidos teóricos trabajados a través de ellos.

Asimismo, gracias a los resultados que arroje esta primera evaluación, se determinará también si tras la culminación del programa, se han visto satisfechas las expectativas que tenían los destinatarios respecto a su participación en esta actividad formativa.

Por otro lado, el análisis de estos formularios permitirá indagar sobre la opinión de los formandos en lo referente a la organización del curso, contenidos incluidos, tácticas empleadas y al desarrollo mismo del programa, entre otros aspectos.



El formador también tendrá acceso, cuando sea completada esta valoración, a las impresiones de los participantes en cuanto a si creen, que se han observado algún tipo de falencias a lo largo del desarrollo del programa, las cuales deberían ser consideradas como posibles mejoras a implementar en posteriores actividades de formación, para mejorar la calidad de las mismas.

Al pie del cuestionario de preguntas que conforman esta primera evaluación, se ha dispuesto un espacio en blanco para que, de manera voluntaria, los formandos incluyan sugerencias y observaciones generales que consideren pertinentes.

Toda esta información, a la que podrá acceder el facilitador gracias a la realización de esta valoración interna, hace que sea para él una importante fuente de retroalimentación, para incrementar la eficacia de su próxima labor.

A continuación, en la página siguiente, se encuentra el formato del instrumento de valoración interna que será distribuido, para luego ser completado por los destinatarios de este programa de capacitación:

Por favor complete la siguiente grilla de acuerdo a su opinión,  
respetando la siguiente valoración:

**4: Excelente 3: Muy Bueno 2: Bueno 1: Regular 0: Malo**

	4	3	2	1	0
1- ¿Cómo cree que fueron los contenidos del Programa de Capacitación?					
2- ¿Cómo considera la adecuación de la selección de estos contenidos, respecto a sus necesidades de capacitación?					
3- ¿Cómo valora la relación que existió entre las situaciones creadas en los Role Play con las que Ud. se enfrenta realmente?					
4- ¿Cuál es su opinión respecto a la distribución de los contenidos?					
5- ¿Cómo considera el tiempo que se le dedicó a cada módulo?					
6- ¿De qué manera piensa que impactó este programa en sus habilidades de negociación?					
7- ¿Qué le pareció la metodología utilizada (Role Play)?					
8- ¿Cómo considera la distribución semanal de los módulos?					
9- ¿Cómo calificaría el desempeño del formador?					
10- ¿Cómo califica el nivel conseguido en relación a los objetivos propuestos?					
11- ¿Cómo valoraría de manera objetiva al curso en general?					

**Sugerencias y Observaciones:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## SEGUNDA EVALUACIÓN:

Esta segunda valoración, se instrumentará como un *mecanismo de control*, el cual deberá ser implementado por quienes hayan participado de esta capacitación. Las características de esta herramienta responden al formato de una Autoevaluación, ya que serán los mismos destinatarios quienes deberán realizar la valoración externa de la calidad de este programa.

Debido a que la finalidad última de toda formación es producir modificaciones en la conducta en sus destinatarios, es decir provocar cambios en sus destrezas, habilidades, actitudes, etc; con la valoración externa se pretende conocer, si quienes han recibido la capacitación, consideran que han trasladado a las negociaciones posteriores a la formación, los conocimientos y técnicas adquiridos, mediante este proceso de aprendizaje.

Esta última evaluación, será completada posteriormente a que los destinatarios hayan participado de alguna negociación, en la que hubieran tenido la posibilidad de aplicar los contenidos desarrollados en el programa. Este instrumento se empleará con el objetivo de que quienes hubieran recibido esta formación, verifiquen tras su experiencia, si existió un correcto trasvase de los conocimientos. Es decir, que se pretende que sean ellos mismos quienes determinen, si los resultados obtenidos en las distintas negociaciones de las que hubieran sido parte, muestran que lograron incrementar sus habilidades de negociación y como consecuencia de ello, mejorar su desempeño en este área.

El resultado que arroje esta valoración final, deberá ser analizado por cada formando en particular, con respecto a los objetivos que han sido planteados al inicio de esta capacitación, de manera que dicha información les permita conocer que aspectos deben reforzar (especialmente aquellos que hayan marcado en su autoevaluación, como cero y uno)

A continuación, se encuentra el formato del instrumento de valoración externa que será completado por los destinatarios de la capacitación:

Por favor complete la siguiente grilla de acuerdo a su opinión sincera,  
respetando la siguiente valoración:

**3: Siempre 2: Algunas Veces 1: Casi nunca 0: Nunca**

	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
1- ¿ Aplica los conocimientos adquiridos al momento de negociar ?				
2- ¿ Se siente más seguro en las negociaciones luego de haber sido capacitado?				
3- ¿ Nota cambios en su positivos en su conducta al negociar ?				
4- ¿ Es más fácil para Ud. exponerle al otro sus verdaderos intereses ?				
5- ¿ Indaga con mayor profundidad sobre los intereses de la otra parte ?				
6- ¿ Al proponer alternativas de solución ha contempla los intereses propios y de la otra parte?				
7- ¿ Propone soluciones respaldadas en criterios objetivos ?				
8- ¿ Antes de ir a negociar tiene en claro qué hará si no logra acordar ?				
9- ¿ Nota alguna mejoría en las relaciones al negociar conforme al método sugerido ?				
10- ¿ Aplica los conocimientos adquiridos en las negociaciones cotidianas con sus allegados?				
	<b>Total- mente</b>	<b>En su Mayoría</b>	<b>En parte</b>	<b>No</b>
11- ¿ Cree que este programa ha alcanzado los objetivos propuestos a su inicio				

Como anteriormente se mencionó, la realización de estos cuestionarios proporciona una importante fuente de retroalimentación; ya que habrá que cotejar los datos recabados mediante dichos instrumentos, con los objetivos propuestos a alcanzar a través de este programa de capacitación, para luego determinar en que nivel han sido satisfechos.

Luego de que los formularios de la primera evaluación hayan sido completados por quienes han recibido el presente programa de formación, se procederá a cuantificarlos, para poder realizar un correcto análisis de los datos incluidos en ellos, se los comparará entre sí, se destacarán aspectos coincidentes o disidentes, y se podrá determinar el impacto de las tácticas empleadas.

Con esta información se podrá determinar si la capacitación ha tenido éxito, es decir, en que medida se ha cumplido tanto con los objetivos que se establecieron antes de implementarla, como así también, si han contemplado o no, las expectativas generadas en los destinatarios, al participar en ella.

Tras este análisis, posiblemente surgirán datos que revelen la necesidad de introducir cambios o mejoras en las próximas actividades formativas, los cuales si son implementados en las sucesivas ocasiones, mostrará a los destinatarios la importancia, en cuanto a feedback, que tienen los instrumentos de valoración.

Con estas evaluaciones se pretende hacer un seguimiento formal del desempeño de quienes han sido capacitados y de esta forma, dar un cierre completo a esta actividad de formación.

## CONCLUSIÓN:

Tras haber empleado la Negociación como técnica para la resolución de conflictos, se puede observar como este fenómeno adquiere relevancia en la actualidad de nuestra sociedad.

Como consecuencia de la crisis económica que ha sufrido y que aun persiste en nuestro país, muchas empresas se han visto directamente afectadas, debiendo recurrir a reestructuraciones en algunas de sus áreas, ocasionando con ello la disminución de sus puestos de trabajo. Otras, han considerado imposible su continuidad en el mercado y no han tenido otra posibilidad que declararse en quiebra, produciendo un incremento en el número de desempleados de la población económicamente activa.

Todas estas consecuencias han impactado claramente en los Sindicatos debido a los frecuentes reclamos de los afiliados, que han sido perjudicados por las decisiones de las corporaciones para la cual trabajan o prestaban servicios. Frente a las numerosas demandas, estas Asociaciones deben encontrarse con un cúmulo de legítimos intereses, planteados por los trabajadores, que han satisfacer.

Las recientes y profundas transformaciones que se están produciendo en el mundo del trabajo, exigen de los Dirigentes Sindicales actualizaciones continuas en sus conocimientos, sin las cuales sería muy difícil enfrentar los impactos que esos cambios tienen en las relaciones laborales, en las condiciones en las que el trabajo es realizado, en la cantidad y calidad del empleo y en las relaciones entre Empresas y Sindicatos.

Por ello es necesario que, para cubrir las expectativas de los trabajadores, los Dirigentes gremiales se encuentren preparados para revolver dichas situaciones. Es aquí justamente, donde de Recursos Humanos desde su Disciplina consiguió mediante esta propuesta, realizar un importante aporte a esta Organización; través de un programa que contempló el desarrollo de las habilidades de negociación de sus Autoridades.

De esta forma se puede percibir claramente, como Recursos Humanos está en condiciones de contribuir de manera directa con su intervención, al éxito de la Entidad; ya que aquel se verá fuertemente influido por la idoneidad con que cuenten al respecto, quienes deban llevar a cabo las negociaciones con los Laboratorios.

Por las razones antes expuestas, se podría alegar que ésta Disciplina efectuó un aporte estratégico a los Objetivos de la Organización, al formar en negociación a los miembros de su Comisión Directiva; ya que el déficit de capacitación fue detectado de manera oportuna, es decir, que ha sido abordado antes de que efectivamente se convierta en un verdadero obstáculo, que el Centro de APM deba sortear.

Por último se observa que Recursos Humanos al desarrollar esta propuesta, pudo trabajar de manera conjunta con el Sindicato, al instruir a sus Dirigentes en la realización de sus tareas; para que en el corto plazo estuvieran en condiciones de enfrentar los desafíos futuros y que, como producto de ello, pudieran cumplir con el principal objetivo de esta Entidad, que consiste en defender todos aquellos intereses que se relacionen con las condiciones de vida y laborales de sus afiliados.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Acland, Andrew Floyer: *Cómo Utilizar la Mediación para Resolver Conflictos en las Organizaciones*, Editorial Piados, España (1997)
- Constitución de la Nación Argentina, Editorial Olimpia, Argentina (2004)
- Cristina Watt: *Organización de Reuniones, Congresos, Jornadas, Seminarios, Cursos, Grupos de Trabajo, Talleres, Charlas ...* Editorial Paraninfo S.A., Madrid 1995.
- Fisher y Ury: *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, 2ª Edición, Editorial Norma, Colombia (1997)
- Ley 23.551 – Asociaciones Sindicales, Editorial Zavalía, Argentina (2004)
- Leyes Usuales del Trabajo, Editorial Zavalía, Argentina (2004)
- Newstrom, John W. y Davis, Keith: *Comportamiento Humano en el Trabajo, Décima Edición*, Editorial Mc Graw – Hill, Buenos Aires, (2000)
- Pilar Pineda: *Auditoría de la Formación*, Ediciones Gestión 2000 S.A., España (1995)
- Quezada, María Isabel: *Notas Prácticas para la Investigación en la Comunicación*, Editorial Universidad Diego Portales, Chile (1996)
- Robbins, P. Stephen: *Comportamiento Organizacional*, 8ª. Edición, Editorial Prentice Hall, México (1999)
- Roger Buckley y Jim Caple: *La Formación Teórica y Práctica*, Ediciones Díaz de Santos S.A., España (1991)
- Roger Fisher: *Conversaciones Difíciles*
- Scribano Adrián: *Introducción al Proceso de Investigación en Ciencias Sociales*. Editorial Copiar, Argentina, 2002.
- Werther, Jr. Y Davis: *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (1999)
- [www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/exp\\_fb/i\\_e.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/exp_fb/i_e.htm).
- [www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=282](http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=282)



# ANEXOS

Anexo N°1:

*Manual de Instrucciones de la Obra Social*

*A.P.M. Córdoba:*

*Prestaciones Médicas.*



## Anexo N°2:

*Ley provincial número 7186 que reconoce a la actividad  
del Visitador Médico como profesional*

## Anexo N°3:

*Fondo de Desempleo del Centro de Agentes  
de Propaganda Médica de Córdoba*

## Anexo N°4:

*Prestaciones Sociales del Sindicato:  
Actividades Turísticas.*

## Anexo N°5:

*Convenio Colectivo de Trabajo de los Visitadores  
Médicos celebrado en la Ciudad de Buenos Aires  
el 19 de Junio de 1975.*

## Anexo N°6:

*Homologación Disposición D.N.R.T.  
Nro 2153/91: nuevo sueldo básico y  
nuevo tope indemnizatorio.*



La AAPM (Asociación de Agentes de Propaganda Médica de la República Argentina) se presentó ante el Ministerio de Trabajo de la Nación solicitando la aprobación de diferentes reajustes en importes, tanto salariales como indemnizatorios, que afectan a los visitantes médicos.

Frente a dicha petición se aprobó la homologación de la Disposición D.N.R.T. Número 2153/91 del 02/04/91. que rige desde el 1° de Marzo de 1991 como agregado de la Resolución S.I. Número 86 del Ministerio de Trabajo con nuevo sueldo básico y nuevo tipo indemnizatorio.

Los valores aprobados han sido los siguientes:

<b>Sueldo Básico</b>	\$ 622.37
<b>Antigüedad</b>	\$ 3.20
<b>Comercialización</b>	\$ 12.31
<b>Tenencia de muestras médicas</b>	\$ 9.60
<b>Movilidad (gastos por día) zona residencial</b>	\$ 3.20
<b>Zona suburbana</b>	\$ 5.10
<b>Tope indemnizatorio</b>	\$ 1867.11

## Anexo N° 7:

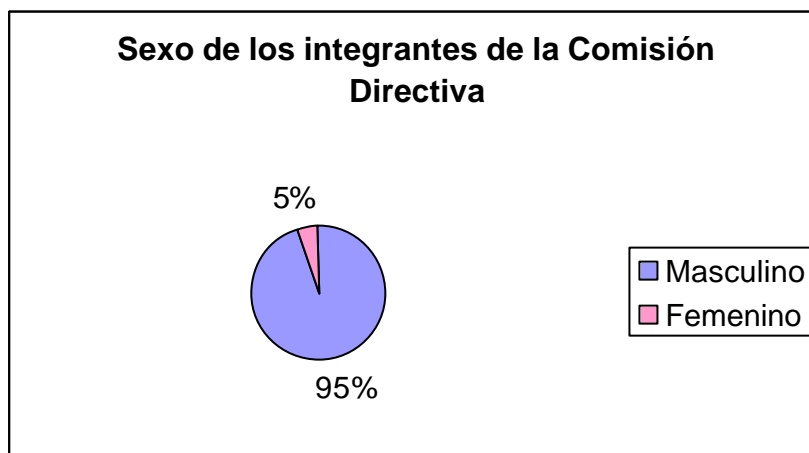
*Respuestas Cuestionarios Autodirigidos realizados  
por los Miembros de la Comisión Directiva  
del Centro de APM´s de Córdoba*

## Anexo N° 8:

*Análisis de los Cuestionarios Dirigidos a los  
Miembros de la Comisión Directiva  
Del Sindicato de APM´s.*

La realización de los cuestionarios para conocer más en profundidad acerca de las actividades formativas de este grupo, ha arrojado los siguientes resultados:

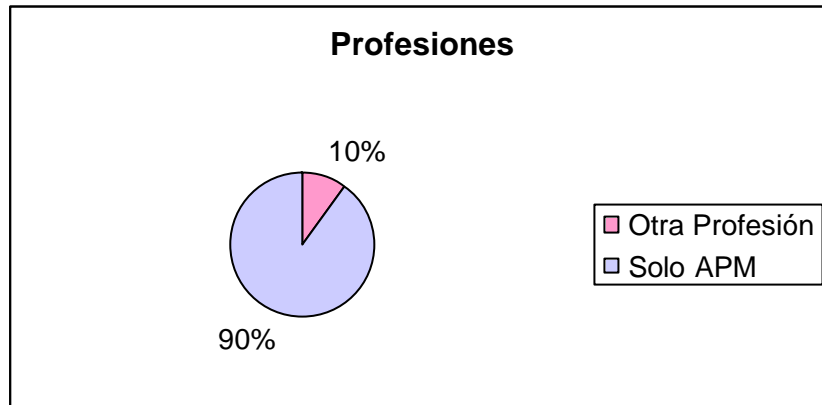
La Comisión Directiva del Sindicato de Visitadores Médicos de Córdoba, está conformada en su gran mayoría por hombres (diecinueve) e integrada solamente, por una mujer, la cual representa el 5% del total.



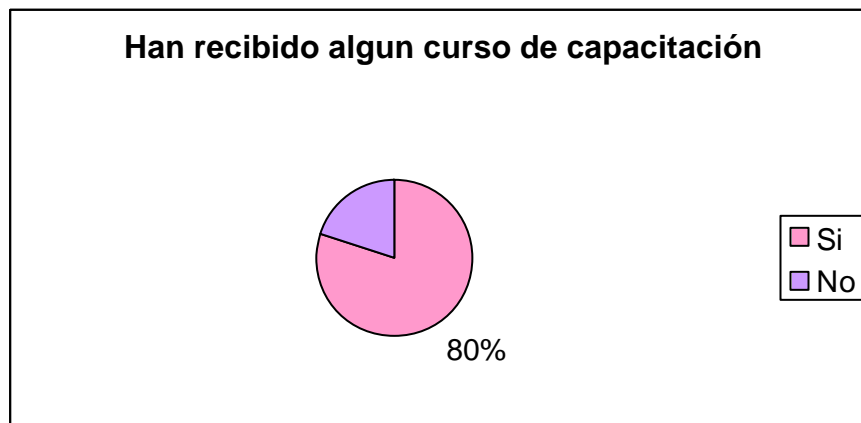
Desde sus comienzos este grupo era en su totalidad masculino, pero al promulgarse la ley número 25674 que modificó el artículo 18 de la ley 23551 (que incorporó como requisito la participación femenina en el Órgano Directivo de las Asociaciones Sindicales) se incluyó la primer integrante mujer en este cuerpo.

Dicha normativa establece que la representación femenina en los cargos de los Sindicatos debe ser, como mínimo del 30% cuando el número de mujeres alcance o supere ese porcentaje sobre el total de trabajadores. Pero cuando la cantidad de trabajadoras no alcance al 30% del total de trabajadores, la cantidad de mujeres incluidas en las listas será proporcional a esa cantidad. Esta última situación es la que se presenta en la actividad que comprende el Sindicato en cuestión, ya que la porción de mujeres que trabajan en la visita médica es muchísimo menor, en relación a la proporción de hombres.

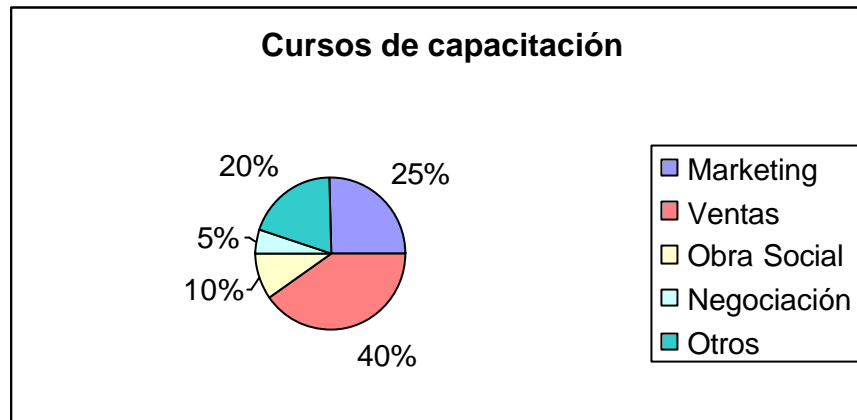
En cuanto a la formación profesional con la que cuentan estas veinte personas, que conforman la Comisión Directiva, se observa que la totalidad posee el título de Visitador Médico, pero solo dos de ellos tienen profesiones adicionales; entre las que se encuentran: Ingeniero y Contador Público. Cabe aclarar que estos últimos, son parte del grupo que prefiere la teoría, como modalidad de formación.



En lo referente a las actividades de formación, se pudo comprobar que el 80% de esta Comisión ha participado de alguna, y que el 20% restante no ha sido capacitado en ningún área.



Quienes conforman el grupo que en algún momento ha participado de cursos de capacitación, reveló que lo hizo en las diferentes áreas, entre las que se encuentran:

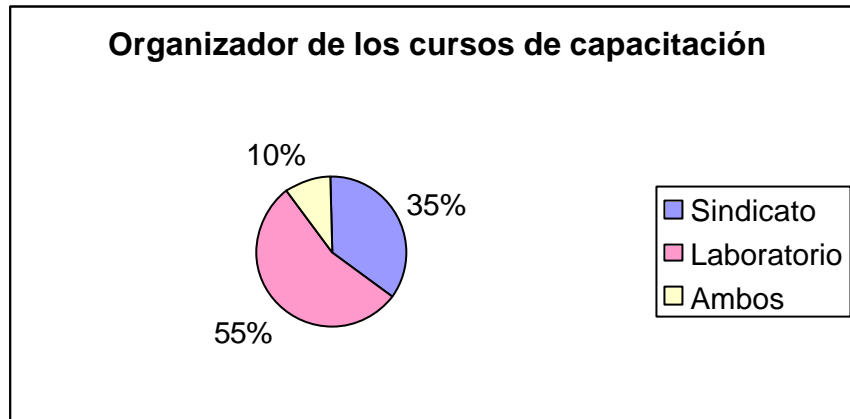


Es preciso destacar la razón a la cual responde el gran porcentaje que representan en este gráfico ventas (37%) y marketing (24%). Ello se debe a que ambos, están íntimamente vinculados con el objetivo que deben cumplir quienes se desempeñan en la visita médica.

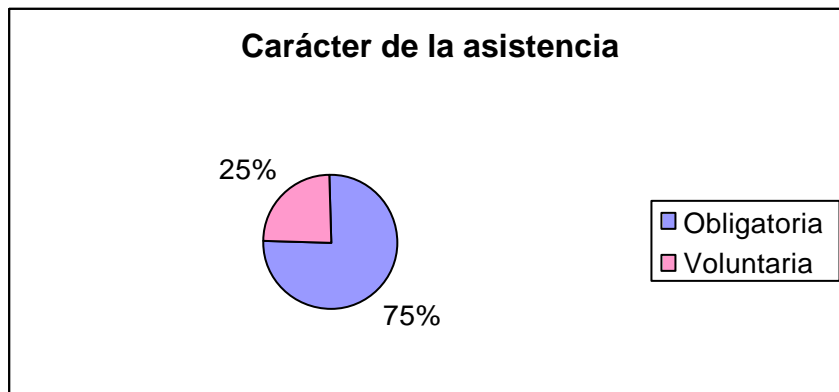
Asimismo, un dato de gran relevancia para este trabajo es que, solo **uno** de los encuestados (el cual representa el 5% de los destinatarios) afirmó haber sido formado en **técnicas de negociación**, lo cual muestra el déficit de conocimientos formales que el grupo, en general, tiene en este tema que es de gran relevancia para cumplir con los fines de esta Organización.

El porcentaje "otros" , representa actividades de formación puntuales que han recibido algunos de los miembros y como puede observarse en el gráfico, no es una cantidad menor (20%) con relación al resto de las áreas. Dicho porcentaje está conformado por una amplia gama de conocimientos que van desde Recursos Humanos hasta Economía.

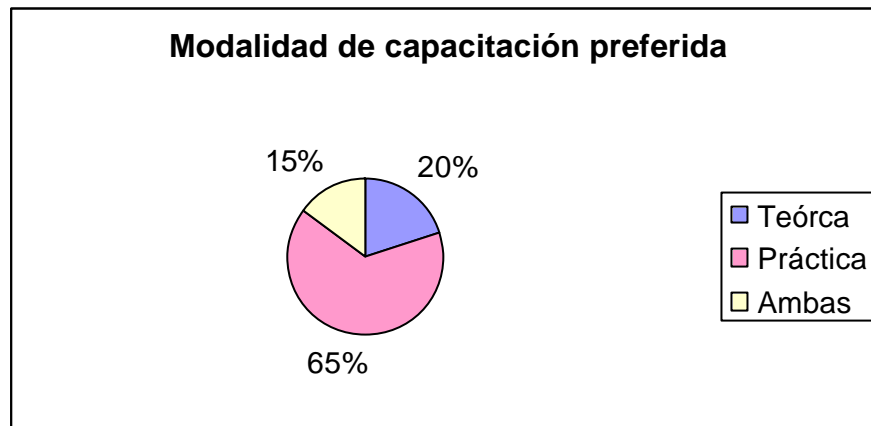
Con respecto a quien ha sido el organizador de las actividades de formación, se observa que los Laboratorios fueron quienes tuvieron mayor iniciativa en el desarrollo de este tipo de actividades (el 55% de las ocasiones) en tanto que el Sindicato lo hizo el 35% de las oportunidades. Sin embargo el 10% de los miembros afirmaron haber recibido formación tanto del Sindicato como de la empresa que los emplea.



En lo referente a la asistencia a estos cursos, el análisis de los cuestionarios muestra que el 75% de las actividades de capacitación fueron de participación obligatoria, aspecto que si se relaciona con gráficos anteriores tiene coherencia, ya que quedó demostrado que los Laboratorios son quienes realizan mayor cantidad de actividades de formación para su personal, especialmente en ventas y comercialización para incrementar su participación en el mercado.



Finalmente, en lo que se refiere a las modalidades de formación que este grupo de personas prefiere recibir, se observa claramente que la **capacitación práctica** es la de mayor agrado para ellos, ya que representa el 65% comparada al 20% que corresponde a la modalidad teórica.





**PRESUPUESTO**

<b>COSTOS DE EQUIPAMIENTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>N° DE JORNADAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Alquiler de soporte pedagógico (rotafolio)	1	3	\$ 16,00	\$ 48,00
Materiales de formación				
Hojas	100	3	\$ 0,05	\$ 5,00
Lapiceras	25	3	\$ 0,50	\$ 12,25
Fotocopias	101	6	\$ 0,05	\$ 5,05
<b>TOTAL COSTOS DE EQUIPAMIENTO</b>				<b>\$ 70,30</b>
<b>COSTOS DE FORMADOR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>N° DE HS/ JORNADAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Asesoramiento	1	10 Hs.	\$ 50,00	\$ 500,00
Honorarios	1	20 Hs.	\$ 50,00	\$ 1.000,00
Traslados	1	4 Hs.	\$ 10,00	\$ 40,00
<b>TOTAL COSTOS DE PERSONAL</b>				<b>\$ 1.540,00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN</b>				<b>\$ 1.610,00</b>