

HR SINERGIA

FEDERICO MARTIN DURBAS

INDICE

I.-Introducción

II.-HR Sinergia

¿Qué es un tacke over?
Fases

III.-Relaciones Laboral

Fenómeno Laboral
Análisis Estratigráfico
Negociación

IV.- Bibliografía

I.- DE LA INTRODUCCIÓN

Una empresa es una organización que está formada por elementos propios que dan origen a su existencia y tiene determinadas características corpóreas (edificación), no corpóreas (cultura), líquidas (económica) y estratégicas (capital humano). El valor estratégico humano es lo que marca la desavenencia del resto de la competencia. Podes tener dos empresas de similares características como edificios, tecnología, solvencia, con valores inculcados pero el valor potencial que va a generar el cambio real en la curva de producción utilizando lo mencionado anteriormente es el personal.

Cuando hay una empresa que absorbe a otra sea la causa que fuera se produce un fenómeno de abordaje operativo interempresarial denominado take over en el cual se gestará el inicio de una nueva compañía, bases y puntos de partida que serán de vital importancia para llegar con éxito a los objetivos planteados.

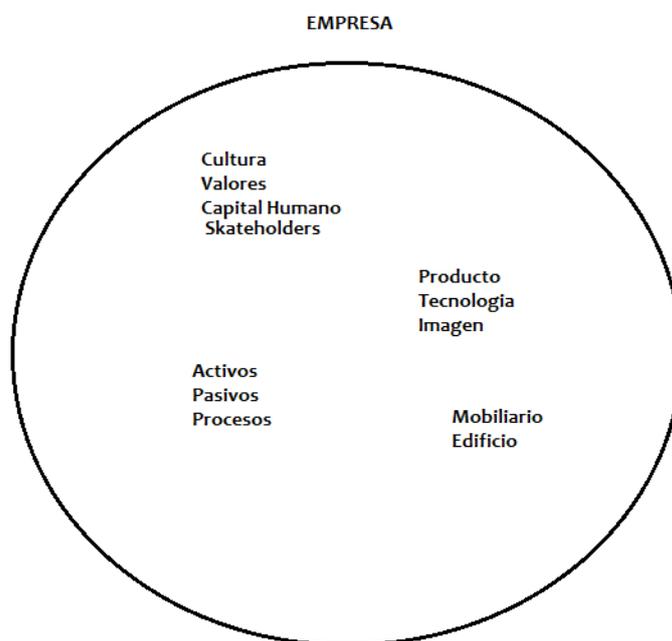
Este trabajo plantea una forma ordenada de abordaje por parte de los recursos humanos con una mirada operativa y estratégica de negocio para abordar los temas transversales de la operación con una tendencia exitosa.

II.- DE HR SINERGIA.

¿Qué es un take over?

Para comenzar a hablar de take over debemos entender a una Empresa como una unidad de negocio que tiene como fin generar una rentabilidad económica y que está formada a través de una conjugación de elementos que entrelazados entre sí que dan esencia de naturaleza indivisible y de características únicas.

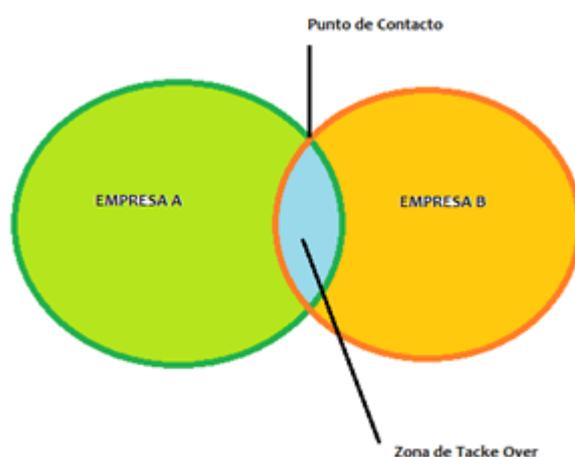
Si se produjera una atomización o cambio los factores esenciales que dan el origen, dejaría de existir como tal, teniendo como resultado otra forma de unidad como por ejemplo si perdiera el elemento económico se transformaría en fundación o si se cambiarían los valores y cultura ya no sería la misma empresa sería otra con una cultura y valores totalmente diferentes.



Cuando una Empresa A absorbe a otra Empresa B se produce un fenómeno operativo denominado Tacke Over ya que interviene directamente sobre sus elementos o factores esenciales -ADN empresa-dando origen a una nueva de similares características a empresa A pero no igual.

FASE I

En a la imagen observamos como la Empresa A interventora comienza el proceso de absorción con Empresa B intervenida dejando a clara luz la zona de transición Tacke Over. Este fenómeno comparado con un eclipse, nos da dos puntos de contacto entre ambos conjuntos que circunscriben el intercambio empresarial. Estos puntos los vamos a conocer como puntos de anclaje, que es donde la empresa interviniente debe apalancar su estrategia de abordaje. Ello nos va a permitir establecer una zona de seguridad para poder llevar a cabo la practica operativa y tener un margen- flexibilidad ante la prueba y error hasta ir avanzando de fase.



Los puntos de anclajes son:

+Equipo de trabajo de operaciones que lleva adelante el proceso de tacke over.

Este equipo debe estar conformado por personas que aborden de forma integral la toma de posesion empresarial. Teniendo bajo su orbita el poder de decisión en la materia de las que son especialistas. Para la selección de los integrantes debe tenerse en cuenta dos parámetros : Objetivo central es el estrategiconegocio que se persigue en la toma de la nueva empresa tacke over y el objetivo es reducir el impacto del cambio organizacional. Las funciones en esta fase son de crear un estado de situacion y ejecutar desciones rápidas en los procesos críticos y que son raíz de la curva de produccion.

Un ejemplo de equipo tacke over para en esta fase para la industria petrolera estaria conformado de la siguiente manera:

Situacion: Yacimiento maduro

Produccion diaria de 520 m3

Ultimo pozo perforazo: 5 años

Sup: 42 km2

Gerente de Mantenimiento. Sus acciones principales se centran en la provisión de energía eléctrica del yacimiento y el mantenimiento correctivo de los pozos de mayor producción m³/d o menor costo de extracción. Coordina con operaciones

Gerente de Produccion y Operaciones. Genera un mapa de producción de pozos productores e inyectores y centra sus acciones en mantener a operatividad de los pozos de mayor producción y en el caso de los inyectores aquellos que tienen afectación directa en las mallas centrales Coordina con Ingeniería y Manimimento

Gerente de Equipo de Well Service, Perforación , Ingeniera y Geología.Genera un plan concatenado entre 3 sectores (Ingeniería geología y well service) para reducir el decline natural del yacimiento. En la parte de perforación se traza el plan anual en dos partes pozos nuevos para incrementar curva y otros exploratorios para abrir el yacimiento.Coordina con Operaciones , Obras y Mantenimiento

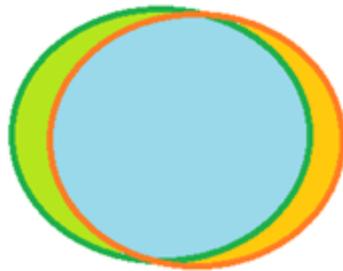
Gerente Recursos Humanos y laborales Arma un mapa de los recursos para sostener la actividad del yacimiento en los primeros 6 meses. Fija pautas de trabajo con sindicatos. Arma un cuadro de situación.Transversal a todos los sectores

Gerente de Yacimiento Gestiona y coordina los recursos necesarios para que el exipo tenga éxito

+Mantenimiento de la curva de producción

Las acciones del equipo de tacke over como consecuencia fortalecen este anclaje. Decimos que un punto de apoyo ya que la transversalidad es una característica innata y traspasa cualquier necesidad. La subsistencia de la fuerza laboral, la operación y el futuro del yacimiento viene con la curva. El éxito de tacke over viene en evitar que continúe declinando sostener la producción y trazar un plan que permita el incremento.

FASE II



Transcurrida la primera fase luego de 6 meses se realiza un balance de situación de la curva de producción viendo si hay que realizar ajustes. Por lo general la debería entre la curva proyectada en el objetivo estratégico y la curva real no debería haber una variación que implique estar debajo del 3% ni por encima del 1% sino ajustar entre ambos parámetros que sería lo deseable.

Podemos observar que los puntos de contacto se ensancharon, encontrando bases más sólidas para los anclajes. Se adicionan los siguientes apoyos:

- +Cultura y valores de la nueva empresa
- +Sentido de pertenencia en la curva de producción
- +Proyección presupuestaria
- +Optimización de la fuerza laboral en la operación

El equipo de tacker over reconfigura su accionar para los proximos 6 meses

Gerente de Mantenimiento. Luego de haber normalizado al provisión de energía eléctrica, adentra en la autosuficiencia y confiabilidad del sistema. Esto quiere decir que trabaja para disminuir las caidas de tensión y trabajara en un plan de modo eléctrico de yacimiento "isla". Esto significa tener la capacidad de autogerenerar energía para mantener energizados los principales puntos evitando un colapso en la produccion (planta de tratamiento, transporte , pozos productores, comunicaciones, etc)

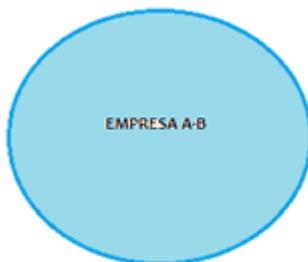
Gerente de Produccion y Operaciones. Con el mapa actualizado de producción de pozos productores e inyectores centra sus acciones en conjunto con Ingeniería de Produccion y Geología mediante reuniones de acción semanales. Deben ser reuniones donde el foco sea la produccion del yacimiento, deben explotar al maximo los recursos, teniendo como regla la optimizacion de servicios y costos criteriosos. Responde a dos reglas " sacarle el jugo a las piedras" y los 5 por que?. Se trabaja en la baja de tiempos de enganches de pozo y puesta en producción

Gerente de Equipo de Well Service: Con los datos recabados de los diferentes procesos de well service, traza un plan de reducción de pérdidas asociadas a tiempo de : provision de materiales, procesos, trabajo en equipo, analisis de ejecución maniobras ante eventualidades, DTM, puesta en marcha de pozo productor etc.

Gerente Recursos Humanos y laborales: Realiza un analisis específico de los concpetos salariales, verifica cuales son las principales necesidades de capacitacion y que cuadros operativos deben renovarse o acresentarse . Ya se tiene identificado los líderes naturales del grupo y hay que trabajar en forma directa para generar sentido de pertenencia y un efecto multiplicador en la cultura de trabajo. ..."Todos hacemos a la curva de producción; todos aportamos ese granito de arena y somos igual de importantes, cada uno tiene diferentes responsabilidades"...

Gerente de Yacimiento Gestiona y coordina los recursos necesarios para que el exipo tenga exito

FASE III



Transcurrido el año de toma de operación podemos decir que ya hay una integración completa operativa. El mayor escollo lo encontraremos en el recurso humano que está en etapa de adaptabilidad a la nueva identidad empresarial. Es necesario hacer un balance de producción, recursos y económico para sentar las bases de los próximos 5 años de operación.

Gerente de Mantenimiento. Optimiza la generación de energía para bajar el costo. Traza un plan de mantenimiento preventivo a 12 meses y plan correctivo de las principales instalaciones del yacimiento a 3 meses. En conjunto con Equipos de torre y Operaciones analiza la campaña anual de perforación y diagrama las necesidades de energía. Se ingresa a la integridad de ductos y almacenamiento para en conjunto con Obras se realice un mapeo de situación.

Gerente de Producción y Operaciones. Se continua con las reuniones semanales de producción. Además, se trabaja en la optimización en procesos de la planta de tratamientos

Gerente de Equipo de Well Service: Con los datos recabados de los diferentes procesos de well service, traza un plan de reducción de pérdidas asociadas a tiempo de: provisión de materiales, procesos, trabajo en equipo, análisis de ejecución maniobras ante eventualidades, DTM, etc.

Gerente Recursos Humanos y laborales: Realiza un análisis específico de los conceptos salariales, verifica cuales son las principales necesidades de capacitación y que cuadros operativos deben renovarse o acrecentarse. Hay que trabajar en forma directa para generar sentido de pertenencia y un efecto multiplicador en la cultura de trabajo. ...” Todos hacemos a la curva de producción; todos aportamos ese granito de arena y somos igual de importantes, cada uno tiene diferentes responsabilidades” ... Optimizar cada contratación. La clave está en trabajar con grupos reducidos y corregir el sobredimensionamiento del amano de obra.

Gerente de Yacimiento: Gestiona y coordina los recursos necesarios para que el equipo tenga éxito

II.-DE LAS RELACIONES LABORALES

El objetivo de este capítulo, dilucidar la génesis de los conflictos laborales en el tacked over desde la FASE I para abordarlos previamente, permitiéndonos adelantarnos al impacto en la fuerza de trabajo. Cuando hablamos de conflicto tacked over laboral podemos decir que colisionan dos o más posiciones perfectamente diferenciadas, pero que tienen un punto de flexión en común que es la subsistencia de la operación.

Se aplican desde RRHH los conocimientos que nos brinda la ciencia antropológica con las relaciones laborales, que permite tener una herramienta científica y social sólida para la interpretación – análisis profundo de un conflicto laboral llevándonos a su origen de cómo debemos buscar e interpretar las diferentes señales que se adelantan a un potencial conflicto sociolaboral.

El fenómeno laboral

Para comenzar a entender el fenómeno laboral debemos tomarlo como una sociedad de trabajo en donde las partes interviene Empleado-Gremio-Empresa-Estado tienen un rol fundamental y conjugadas, forman parte de una economía social-familiar cuya sinergia los puede afectar directa o indirectamente. Si lo comparamos con un tren de engranajes, éstos debieran funcionar de forma sincronizada permitiendo un movimiento de rotación continuo, pero cuando el sincronismo es perturbado es necesario encontrar el origen. La perturbación puede ser externa a través de un cambio de velocidad o interna por un defecto en alguno de los engranajes. Un ejemplo claro de un cambio de velocidad, puede ser la PANDEMIA y un ejemplo de perturbación interna, la optimización de la estructura de costos.

Este fenómeno laboral tiene como eje principal el empleado (ser humano) que es el partícipe directo de las decisiones de los entes jurídicos y cualquier cambio va a repercutir sobre el presente y futuro generando una suerte de destino laboral y personal. Es en este elemento donde se debe centrar el análisis antropolaboral ya que la sensibilidad e impacto que tiene el trabajo en la persona es de un peso específico tal, que impacta directamente en su vida.

Un engranaje principal es el Gremio, cuya determinación y fuerza debiera concentrarse en que la Empresa cumpla el marco teórico establecido por el Estado. El sindicato tiene una búsqueda insoslayable de justicia laboral actuando de Juez e impartiendo sentencia condenatoria contra la Empresa imputada de no respetar la Ley laboral. El vehículo de estos reclamos es el eje principal, el empleado. No se deben descuidar en el análisis las obligaciones.

Aunque suene redundante el empleado es el eje conductor, no es un engranaje más, ya que es la fuerza laboral de la Empresa o como individuo compone directamente como elemento el Estado o forma parte del desarrollo económico del país.

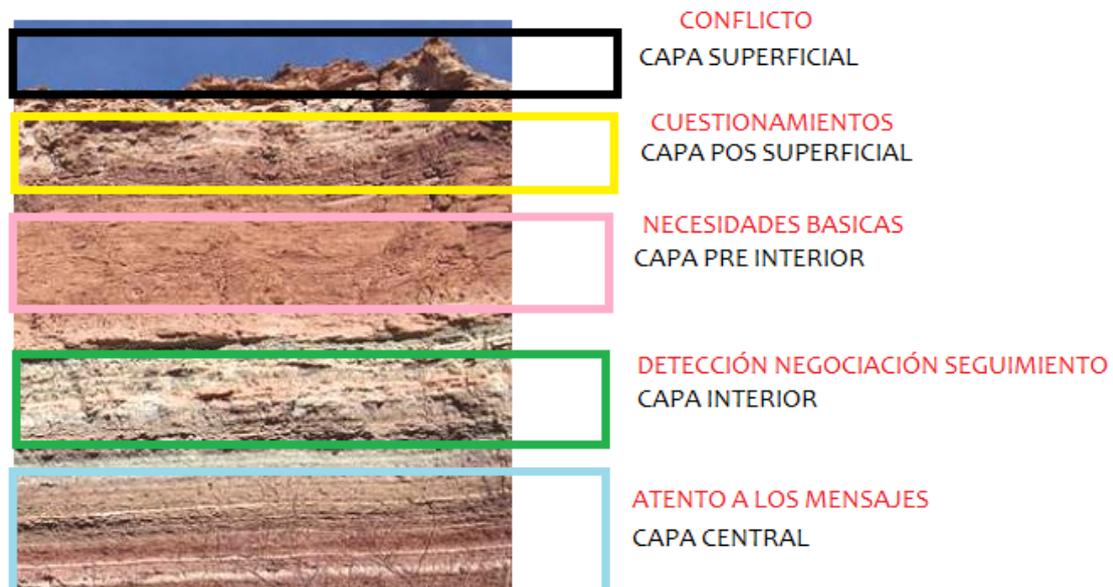
Análisis Estratigráfico en la Industria

El análisis estratigráfico nos va a permitir descubrir con técnicas de la antropología aplicadas al fenómeno laboral un sensor (semáforo) de “ruidos” en el sincronismo de engranaje para tomar los temas antes de que sean un diente roto en los engranajes (conflicto).

Tomamos como eje central al empleado, de la sociedad de trabajo, permitiendo que sea el objeto de estudio de la fenomenología laboral.

Los antropólogos comienzan sus investigaciones de campo con un cincel apoyados sobre la superficie de la tierra y van escarbando capa tras capa. Esto va a ir descubriendo en forma consecutiva hechos históricos/geológicos exponiendo en primer lugar capas con referencias más nuevas y para ir bajando hacia las más viejas. Este estudio de capas se llama correlación vertical, pero cuando además analizamos los hechos en forma lineal en la misma capa se llama correlación trasversal.

La aplicación de esta técnica encaja perfectamente para analizar a la causa raíz y disminuir la conflictividad. Lo primero que debemos hacer es situarnos como antropólogos, agarrar el cincel y comenzar a excavar en las diferentes capas:



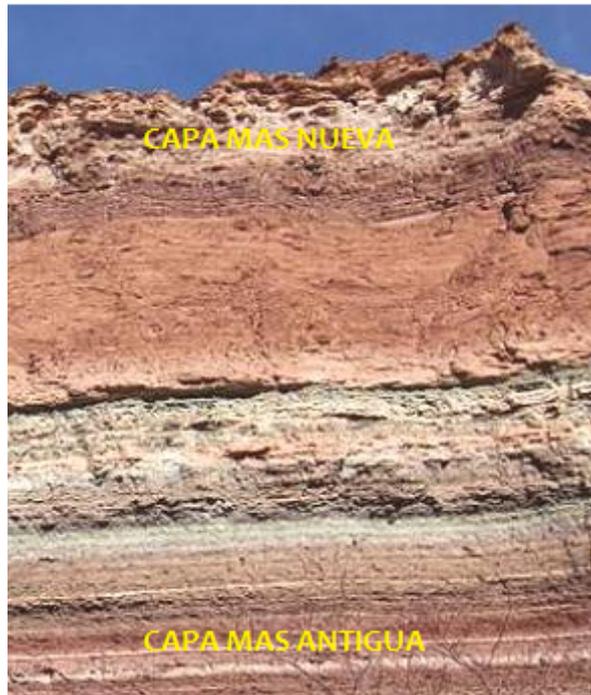


Imagen con agregados perteneciente a https://www.suapesquisa.com/o_que_e/estratigrafia.htm

Primer Capa Superficial. Conflicto manifiesto.

La materialización del conflicto se puede llegar a dar de diferentes formas, mediante medidas de fuerza de acción directa como la huelga, la retención de servicios e indirecta como el quite de colaboración que es cuando se extienden los límites establecidos por el Convenio Colectivo de Trabajo en las funciones, en post de la productividad de la empresa. La externalización es mediante la presentación del conflicto en la Oficina de Secretaría de Trabajo y con manifestaciones en el lugar de trabajo como piquete y quema de cubiertas.

Segunda Capa Post Superficial. Cuestionamientos existenciales.

Esta capa es por demás interesante porque es una etapa donde el empleado en conjugación con el gremio comienza a realizarse cuestionamientos existenciales y los trasladan al empleador en defensa de “derechos adquiridos” por el solo paso del tiempo del ejercicio sindical sobre un determinado tema. Un ejemplo claro es el cuestionamiento de las tareas que realizan cotidianamente y que pueden o no estar definidas por convenio y sus alcances.

Tercera Capa Pre Interior. Necesidades Básicas.

Vale la pena desarrollar Capa Pre Interior ya que ocurre algo llamativo y que tienen en común en la industria por ejemplo Petrolera definidos en los diferentes mapas de cuencas hidrocarburíferas es la generación de incertidumbre y reclamos en la satisfacción de las necesidades básicas por parte de la Empresa.

Transporte: Detalles en calefacción, mecánica y mantenimiento de los vehículos. En algunos casos la funcionalidad “musiquero” o estéreo. Insignificantes ruidos en la dirección o frenos que tienden a ser magnificados.

Equipo de Protección Personal o EPP: El cuestionamiento de la calidad de la vestimenta como así también de las certificaciones de las homologaciones de la prenda es el común denominador. Los planteos van desde: “...la tela es dura...”, “...el cierre me aprieta la papada del cuello...”, “...el botín me quema el talón...”, “...en otras empresas tienen marca Camet y nosotros Pampero, queremos Camet”.

Instalaciones: Los reclamos son variados y comienzan con la limpieza de los baños, estado de lockers, tipo de papel higiénico y muchas veces auto atentados para generar reclamos fidedignos. Tapan inodoros con stopa -trapo de limpieza de puentes de producción-, se roban rollos de papel higiénico.

Alimentos: En el caso de servicios industriales que tengan alimentación y hagan entregas de viandas, la conflictividad puede comenzar con el gramaje de las porciones, calidad de la comida, variedad de comidas y también pueden darse autosabotajes.

Cuarta Capa Interior. Negociación-Detección-Seguimiento

Comienzan las reuniones de los delegados con el personal. Aparecen las primeras notas internas dirigidas a la empresa donde avisan de un posible desvío. En algunas ocasiones hay una instancia intermedia que son los reclamos verbales de los delegados o el mismo personal a la supervisión directa. Es importante actuar rápido y dar repuesta en las notas. Intervenir directamente al empleado que está pasando una situación de disconformidad

con el empleador causa de errores en la liquidación de sueldo, funciones que no están en su perfil de puesto etc.

Es fundamental la interacción entre el supervisor y el empleado, la comunicación debe ser fluida, escucha activa. Debe estar atento a la necesidad del empleado como así también en sus cambios rutinarios. Por lo general, hay ciertos parámetros medibles como baja productividad, accidentología en aumento, licencias por enfermedad, carácter irascible o poco armonioso que da cuenta de la existencia de una disconformidad. En esta capa todavía podemos frenar el nacimiento del conflicto.

Podemos decir que estamos frente a los actos preparatorios para que ocurra un hecho y debemos accionar de forma inmediata llamando a las partes a mediar antes de que escale.

Quinta Capa Central. Atentos a los “Mensajes”

La capa central son los medios de comunicación, redes sociales y grupos de WhatsApp, los comentarios que se desprenden dentro de ellas. Por lo general, las conforman denuncias anónimas o bajo seudónimos en las redes donde los participantes exponen diferencias con el empleador que a su entender son injusticias laborales. No es manifiesta en forma directa.

Impacto en la Operación

El análisis que observamos anteriormente de la fenomenología laboral conflictual a través de sus capas es sumamente sustancioso, ya que nos permite adentrarnos en el punto de origen del conflicto para evaluar estrategias a futuro que minimicen el riesgo asociado a ello. No obstante, el camino que se recorrimos capa por capa nos da una imagen del objeto laboral y como se debe preservar la relación entre el empleado y a la empresa para evitar diferencias sustanciales que afecten la fuerza laboral y la productividad. Todo ello tiene un impacto social-familiar que hay que cuidar.

A medida que vamos descubriendo cada estrato, podemos encontrar material rico de análisis como punto de partida para la búsqueda de soluciones y acercamiento de posiciones ante eventualidades. De los análisis de capas hay algo central EL PUNTO DE INFLEXION se da en LA CAPA INTERIOR es donde la empresa tiene la oportunidad única de frenar la escalada del conflicto sin tener un impacto profundo en la relación laboral de la sociedad de trabajo. Esta capa está en manos del liderazgo de la figura de autoridad del empleado, y para ello debe aplicar el ONE on ONE y tomarse el tiempo que sea necesario para tener una comunicación fluida y escucha activa con su supervisado. Esto puede llegar a reducir el 80% de los posibles conflictos.

Cuando hablamos de ONE on ONE nos referimos a relación de comunicación interpersonal entre supervisor – supervisado. Debe haber un acompañamiento en el proceso laboral y un feedback de ambos lados, en forma continua.

A contrario de corrientes modernas de pensamiento la posición que mantenemos es que el LIDERAZGO es una característica, una actitud y ser JEFE es una posición dentro de la empresa, es rol clave dentro de la organización. Por lo tanto, puedes ser jefe sin ser líder o líder sin ser jefe, pero lo óptimo es llevar a todos los jefes a desarrollar liderazgo dentro de sus funciones. Y aquellos que son líderes naturales aprovecharlos para generar efectos multiplicadores positivos dentro de la organización.

Debemos entender que cada situación de conflicto tiene un impacto en la operación que afecta en forma directa a la curva de producción. Dependiendo del momento que se está atravesando con la curva va a influir en la toma de decisiones. Es importante destacar que una operación ágil permite ante eventualidades poder minimizar el impacto y su profundidad.

Para crear esa agilidad hay que trabajar en capacitación del personal operativo propio: Todo personal propio desde la supervisión – mandos medios hasta obrero debe ser capaz de desempeñar las funciones mínimas de su sector para mantener la operación en marcha. Es vital como estrategia estandarizar los soft skills de la supervisión y centrarnos en Liderazgo, Negociación, Comunicación y Trabajo en equipo. Ya que lo que están en el día día y codo a codo con los empleados son ellos. Con estas herramientas van poder detectar en forma más rápida situaciones complejas antes que decanten en conflictos, resolver multiplicidad de inconvenientes, apoyar a su personal, ser claros en la comunicación y saber escuchar.

Como actuar en el conflicto manifiesto

Cuando el conflicto esta en su etapa de apogeo donde la entidad sindical puede realizar medidas de acción directa como huelga o exterioriza su disidencia con desiciones del empleador a través de sus tácticas de desgaste, violencia, corte de transito entramos en un terreno donde se juega al ajedrez. Pueden pasar tres cosas en el tablero: hay un vencedor y un ganador o una tercera opción que es ofrecer tablas. empate técnico.

Nuestra habilidad como negociadores es tratar de que no se tenga la visión de ganadores o perdedores sino llevarlo un plano de neutralidad donde sea un empate técnico y ambas partes queden conformes. Para ello es importante como decía mi antiguo profesor de Derecho Penal de la Universidad San Juan Bosco Dr. Arranz Horacio conocer a la otra parte, estudiarla, su cultura, que le gusta, que cosas no, sus valores, educación, composición familiar para tratar de dilucidar como piensa y adelantarnos a sus movimientos. También es menester mencionar que un delegado o representante sindical “nació con los guantes puestos de box” y su ring de local son las instalaciones sindicales.

Esto nos lleva a reflexionar que si en el primer acercamiento en el conflicto intentamos lanzar el primer golpe lo que va a ocurrir es que nos vamos a

encontrar de lo otro lado con una defensa y posterior devolución. Envalentonando su condición de boxeador profesional y afirmando con cada movimiento que estamos de amateur. Ellos siempre van a querer enfrentarnos en su ámbito natural para ello hay que elegir una zona neutral o donde nosotros tengamos el control de la entrada y salida; manejar los tiempos y las presiones.

En más de una oportunidad en reuniones con representantes sindicales en su intuición han trabado las puertas para forzar una negociación o a través de la presión psicológica con cánticos y tribuna quieren lograr torcer un acuerdo pre establecido.

Las reuniones deben llevarse de forma ordenada, siendo preparadas de antelación para que cada uno de los participantes tenga su rol asignado. Es importante tener datos concretos que fundamenten en caso de ser necesario, lo que se argumenta verbalmente, conocimiento técnico de lo que se discute en la mesa para que haya una opinión autorizada.

Cada paso que se va avanzando dejarlo por escrito en pre acuerdos de negociación eso nos va a permitir ir armando el acuerdo original y que no retroceda la otra parte a medida que va llegándose a buen puerto.

Las técnicas de contraparte sindical pasan por varias etapas.

-Desestabilización psicológica del empleador

La desestabilización psicológica tiene un fin que es generar un daño emocional que lleve a la empleadora a una ruptura como equipo de trabajo. Con ello pretenden lograr un debilitamiento dentro estructural afectando la confianza, seguridad, temple, replantearse el conflicto y que ceda en las pretensiones.

Intenta mover las fibras internas de cada miembro del equipo operativo y de staff para generar una atomización del poder y ser mas fácil poder doblegar. Atacan de varios lados:

-Sentido de pertenencia: Manifestando que la cultura empleadora es nefasta y que es un opresor de sus propios empleados.

- Marca empleadora: Mediante cartelería y con adjetivos calificativos negativos en medios de comunicación. Tratan de machar la marca empleadora

- Daños: Sabotean en forma menor las instalaciones e intimidan para demostrar que ni la propia empresa puede cuidarse como pretenden que los cuiden a sus propios empleados.

-Muestra de fuerza de choque

La cantidad de empleados que se plieguen ala medida de fuerza y que participan activamente debe ser acaudalada ya que de esa convocatoria depende la credibilidad de la medida de fuerza. Pequeños actos de validación propia entre los actores sindicales sobre sus medidas de fuerza intentan enaltecer su figura y legitimidad del reclamo, aunque no tenga sustento. La

muestra de fuerza se realiza con piquetes, asambleas, noticias en medios de comunicación et

-Control del movimiento del empleador

El control del movimiento del empleador es la mayor demostración de fuerza. Controlar los accesos y tránsito del predio trata de establecer quien tiene mayor poder sobre la situación. Los piquetes tienen un significado más profundo que simplemente interrumpir el tránsito sino es demostrar que tus empleados, aquellos por los que la empresa vela el salario te quitan lo más preciado que tiene un ser humano que es la libertad. Intentan con ello desequilibrar la balanza de poder a su favor y desprestigiar la figura de mando del empleador, demostrar así que ya no tiene el control.

-Desautorización de interlocutores

Así como buscan desprestigiar la marca empresarial, realizan las mismas acciones personificando el conflicto en los interlocutores de la negociación como representantes patronales. Utilizan panfletos, redes sociales y medios de comunicación. Con ello demuestran que no hay autoridad para negociar y una única verdad que es la sindical.

-Infundir miedo entre los empleados contra la patronal

La técnica básica de intimidación a los empleados de la patronal, es infundir miedo laboral. Generar incertidumbre respecto a su estabilidad laboral como así también la capacidad de la empresa para contener el conflicto.

Principios básicos para una negociación

Para comenzar a hablar de principios básicos para una negociación, es necesario volcarse las fuentes históricas donde tengamos documentado negociaciones como el Tratado de Qadesh grabado en piedra.

Tratado de Qadesh



Imagen:<https://www.worldhistory.org/image/2574/kadesh-treaty/>

Es interesante el análisis que forma parte de la documentación más antigua de una contienda militar y su resolución a través de un Tratado de Paz en 1278 ac celebrado por Faraón egipcio Ramses II y Rey Hitita Muwatalli . Esta fuente es rica en materia de negociación ya que la podemos dilucidar en su forma más pura:

#Reconocer Errores propios y ceder terreno para conseguir el objetivo de cerrar acuerdo ganado credibilidad su palabra. (reconocimiento de ruptura de un tratado anterior existente por parte del Muwattalii gran príncipe de Hatti).

#Apela a los cultura y valores que formaron anteriormente una sociedad en conjunto donde ambas partes ganaban y colaboraban entre si con un objetivo en común y pensando en la subsistencia de ambas partes (Fundó el tratado en los valores que hicieron que en el pasado no haya hostilidades).

#Establece el marco donde este delimitada la aplicabilidad del acuerdo ya que ahí radica donde va a ser válido y donde deja de serlo (Establece el ámbito de aplicación del acuerdo).

#Todo acuerdo debe estar suscripto para jerarquizarlo y darlo a conocer (Jerarquizan el acuerdo suscribiéndolo ante las deidades y graban en piedra en templos).

A continuación, la transcripción del tratado en su versión egipcia.

Preámbulo

El año 21, el 21 día del primer mes de invierno, bajo la Majestad del rey del Alto y del Bajo Egipto, Usermaatre Setepenre, hijo de Rá, Ramsés-Meriamón, favorecido con vida eternamente y para siempre, amado de Amón-Rá, Harakhti, Ptah al Sur de su Muro y señor de Ankhtai, Mut, señora de Ishru, y Khonsu Neferhotep, elevado sobre el trono de Horus viviente, como su padre Harkhti, eternamente y para siempre.

En ese día, mientras Su Majestad se hallaba en la ciudad de Pi-Ramsés-Meriamón, dando alegría a sus padre Amón-Rá, Harakhti, Atón, señor de los dos países de Heliópolis, Amón de Ramsés-Meriamón, Path de Ramsés-Meriamón, y Sutekh, el valeroso hijo de Nut, puesto que le habían concedido una infinidad de fiestas de Seth y una eternidad de años apasibles, todos los países y todas las comarcas montañosas postrados eternamente bajo sus sandalias, llegó el mensajero del rey, el segundo comandante (...) el mensajero del rey (...) Usermaatre Setepenre, Tartesub y el mensajero de Hatti (...) -sil, llevando la tableta de plata que el gran jefe de Hatti, Hattusil, hacía llevar al faraón para pedir la paz a Su Majestad Usermaatre Setepenre, hijo de Rá, Ramsés-Meriamón, favorecido de vida eternamente y para siempre, como su padre Rá cada día.

Traducción de la tableta de plata que el gran jefe de hatti, Hattusil, hizo llevar al faraón por mano de su mensajero Tartesub y su mensajero Ramés para pedir la paz a Su Majestad Usermaatse Setepenre, hijo de Rá, Ramsés-Meriamón, Toro de los soberanos, que establece su frontera donde él quiere en cualquier país.

Tratado

(Proyecto enviado por Hattusil III)

I. Título.

Tratado que el gran príncipe de Hatti, Hattusil, el fuerte, hijo de Mursil, gran jefe de Hatti, el fuerte, hijo de Suppiluliuma, gran jefe de Hatti, el fuerte, ha hecho sobre una tableta de plata para Usermaatse Setepenre, gran soberano de Egipto, el fuerte, hijo de Menmare (Sethi I), gran soberano de Egipto, el fuerte, nieto de Menpehtire (Ramsés I), gran soberano de Egipto, el fuerte; buen tratado de paz y de fraternidad, dando la paz y la fraternidad entre nosotros mediante este tratado de Hatti con Egipto para siempre jamás.

II. Situación anterior.

En el pasado y desde siempre, la situación del gran soberano de Egipto con el gran príncipe Hatti era que, gracias a un tratado, el dios había descartado toda hostilidad entre ellos. Pero en tiempo de Muwattalli, el gran príncipe de Hatti, mi hermano, combatió con Ramsés, el gran soberano de Egipto. He aquí que ha partir de ese día, Hattusil, el gran jefe de Hatti, ha hecho un tratado para asegurar la situación que Fra ha creado y que el dios de la tormenta (Sutekh) ha creado para el país de Egipto con el país de Hatti, de modo que nunca más existan hostilidades entre ellos.

III. Tratado.

He aquí que Hattusil, el gran jefe de Hatti, ha hecho por sí mismo un tratado con Usermaatse Setepenre, el gran soberano de Egipto, a partir de este día, para que exista una buena paz y una buena fraternidad entre nosotros, para siempre; y él está en fraternidad conmigo y en paz conmigo y yo estoy en fraternidad con él y en paz con él, para siempre.

Después que Muwattalli, el gran jefe de Hatti, mi hermano, partió para su destino, y Hattusil ha ocupado el lugar de gran jefe de Hatti sobre el trono de su padre, he aquí que ha quedado en paz con Ramsés, el gran soberano de Egipto, en paz y en fraternidad, y esto es mejor que la paz y la fraternidad que existían anteriormente en el país.

He aquí que yo, el gran jefe de Hatti, estoy en buena paz y en buena fraternidad con Ramsés-Meriamón, el gran soberano de Egipto. Y los hijos de los hijos del gran jefe de Hatti estarán en fraternidad y en paz con los hijos de los hijos de Ramsés-Meriamón, el gran soberano de Egipto, permaneciendo en nuestra situación de fraternidad y en nuestra situación de paz. Y el país de Hatti está en paz y fraternidad con el país de Egipto para siempre, como nosotros; y nunca jamás existirán hostilidades entre ellos.

IV. Cláusula de no agresión.

El gran jefe del país de Hatti no entrará jamás en territorio de Egipto para tomar allí cualquier cosa; y Usermaatse Setepenre no entrará en el país de Hatti para tomar cualquier cosa allí.

V. Renovación de los tratados anteriores.

Y yo mantendré el tratado regular que existía en tiempos de Suppiluliuma, el gran jefe de Hatti, y lo mismo para el tratado regular que existía en tiempos de Muwattalli, el gran jefe de Hatti, mi hermano, yo los mantendré. Así pues, Ramsés-Meriamón mantiene la paz hecha entre nosotros desde este día; y nosotros obraremos conforme a esta situación regular.

VI. Alianza defensiva.

Si algún otro enemigo viene al país de Usermaatse Setepenre, el gran soberano de Egipto, y éste manda decir al gran soberano de Hatti: 'Ven conmigo para ayudarme contra él', el gran jefe de Hatti vendrá con él; el gran jefe de Hatti matará a su enemigo. Pero si el gran jefe de Hatti no tiene deseo de venir [en persona], le mandará sus soldados y sus carros y matará a su enemigo.

VII. Acción común contra los rebeldes.

Si Ramsés-Meriamón, el gran soberano de Egipto, se irrita contra sus propios súbditos y si ellos incluso le hacen alguna ofensa y si él marcha para abatir a su enemigo, el gran jefe de Hatti obrará con él para destruir a cualquiera contra los que ellos deban irritarse.

VII. Recíproca de la alianza defensiva.

Si algún otro enemigo viene contra el gran jefe de Hatti, y él solicita apoyo del gran soberano de Egipto, Usermaatre Setepenre, entonces éste vendrá para ayudarle a matar a su enemigo. Pero si no es deseo de Usermaatre Setepenre venir [personalmente], mandará su infantería y sus carros y aplastará a su enemigo.

IX. Recíproca acción común contra los rebeldes.

Si los [pueblos] sometidos al gran jefe de Hatti se rebelan contra él, Ramsés-Meriamón, el gran soberano de Egipto (...) enviará sus soldados y sus carros y los destruirán a todos (...).

X. Garantía que se da en cuanto a la sucesión real.

(...)

XI. Extradición de refugiados políticos de Egipto.

Si un grande huye del país de Egipto y viene al país del gran jefe de Hatti, o si es una ciudad o un distrito que pertenezca a los territorios de Ramsés-Meriamón, el gran soberano de Egipto, que viene al gran jefe de Hatti, el gran jefe de Hatti no lo recibirá. El gran jefe de Hatti lo mandará conducir a Ramsés-Meriamón, el gran soberano de Egipto.

XII. Extradición de los egipcios fugitivos.

Si es un hombre o dos hombres desconocidos que huyen y vienen al país de Hatti para ser servidores de otro, no se les dejará en el país de Hatti; se les mandará a Ramsés-Meriamón, gran soberano de Egipto.

XIII. Extradición de refugiados políticos de Hatti.

Si un grande huye del país de Hatti y viene al país de Usermeatre Setepenre, el gran soberano de Egipto, o si es una ciudad o una región cualquiera que pertenezca al país de Hatti, la que viene a Ramsés-Meriamón, el gran soberano de Egipto, Ramsés-Meriamón no lo recibirá y lo hará conducir al gran jefe de Hatti. No se le dejará establecer [en Egipto].

XIV. Extradición de los hittitas fugitivos.

Si es un hombre o dos, desconocidos, que huyen y vienen al país de Egipto para ser súbditos de otros, no los establecerá, sino que los mandará devolver al gran jefe de Hatti.

XV. Los dioses hittitas y egipcios testigos del tratado.

Para todos estos términos del tratado hecho por el gran jefe de Hatti con Ramsés-Meriamón, el gran soberano de Egipto, escritos sobre esta tableta de plata; para estas palabras son testigos conmigo mil dioses masculinos y femeninos del país de Hatti y mil dioses masculinos y femeninos del país de Egipto. El Sol, señor del Cielo, el Sol de la ciudad de Arinna; el dios de la tormenta, el señor del cielo; el dios de la tormenta de Hatti; el dios de la tormenta de la ciudad de Zippalanda; el dios de la tormenta de la ciudad de Betiyarik; el dios de la tormenta de la ciudad de Hissashapa; el dios de la tormenta de la ciudad de Sarissa; el dios de la tormenta de la ciudad de Alepo; el dios de la tormenta de la ciudad de Lihzin; el dios de la tormenta de la ciudad de (...); el dios de la tormenta de (...); el dios de la tormenta de (...); el dios de la tormenta de (...); Isthar, del país de Hatti; el dios de Zitariya; el dios Karzi; el dios de Hapantariya; la diosa de la ciudad de Karahna; la diosa ed Tiro; la diosa de (...); el dios de (...); el dios de (...); la reina del cielo; los dioses dueños del juramento; las diosas señoras de la tierra, la dueña del juramento, Ischara; la señora de (...) los montes y ríos del país de Hatti; los dioses del país de Kiswadna; Amón, Fra, Sutekh; los dioses varones y hembras, los montes y ríos del país de Egipto; el cielo, la tierra, el gran mar, los vientos y las nubes.

XVI. Cláusula conminatoria contra quien no observe lo tratado.

Quien no observe todas estas palabras escritas sobre esta tableta de plata del país de Hatti y del país de Egipto, que los mil dioses del país de Hatti y los mil

dioses del país de Egipto destruyan su casa, su país y sus servidores. Por el contrario, para quien observe las cláusulas escritas sobre esta plancha de plata, sea hittita o egipcio, y al que no las descuide, que los mil dioses del país de Hatti y los mil dioses del país de Egipto le den buena salud y hagan que viva él, su casa, su país y sus servidores.

XVII. Amnistía para los egipcios expatriados.

Si un hombre huye de Egipto, o dos o tres, y vienen al gran jefe de Hatti, el gran jefe de Hatti los cogerá y los mandará de nuevo a Usermaatre Setenre, el gran soberano de Egipto. Pero que al hombre que será devuelto a Ramsés-Meriamón, el gran soberano de Egipto, no les sea reprochada su falta, que no sean destruidas sus casas, sus mujeres, ni sus hijos, que no sea muerto ni herido en sus ojos, en sus orejas en su boca, en sus piernas y no se haga acusación alguna contra él.

XVIII. Amnistía para los expatriados hittitas.

De igual forma, si un hombre huye del país de Hatti, o dos, o tres, y vienen Usermaatre Setepenre, al gran soberano de Egipto, éste los cojerá y los devolverá al gran jefe de Hatti. Pero el gran jefe de Hatti no les reprochará su falta; no serán destruidas su casa, sus mujeres, ni sus hijos; no se le matará ni se le mutilará en sus ojos, orejas, boca o piernas; no se le hará acusación alguna.

Fuente: <https://egiptoaldescubierto.es/reino-nuevo/dinastia-xix/tratado-de-paz-egipcio-hittita-1278-a-c.html>

Preceptos naturales de la negociación

Reciprocidad

La especie del ser humano tiene en su ADN la colaboración entre sus pares para la subsistencia. Zóon politikon (en griego, ζῷον: animal, y πολιτικόν: social o político) es una expresión escrita por el filósofo estagirita Aristóteles en su libro 1 de Política (diccionario. sensagent). Manifiesta que el hombre por naturaleza tiende a sociabilizar para subsistir. La reciprocidad forma parte de la naturaleza de la sociabilización, pero utilizándolo en negociación es importante que una de las partes tenga un mínimo gesto de concesión para que la otra se sienta en deuda de forma natural y sea la punta pie para generar confianza y avanzar con el objetivo macro. Es necesario hacer sentir a la otra parte que esta en deuda con nosotros y no como una victoria.

Reptiliano

Paul MacLean planteó una estructura cerebral dividida en tres sistemas cerebrales (comúnmente conocidos como los tres cerebros) interconectados entre ellos, definió cada estructura y creó la conocida teoría del cerebro triúnico o cerebro triuno. Dichos sistemas se dividen de la siguiente manera: Cerebro reptiliano-Cerebro límbico o emocional- Cerebro racional o neocórtex (Fuente: <https://www.psicologia-online.com/>).

En lo que tiene especial significado para la negociación es el cerebro reptiliano. Es aquel sistema neuronal que vamos a intentar activar para que nuestra contraparte apele a sus instintos más primitivos y lograr llegar a un acuerdo.

Supervivencia. es la de mantenernos protegidos ante cualquier amenaza que se presente y así mismo poder asegurar nuestra supervivencia. Aunque sin duda es una función esencial y sumamente importante, en ocasiones, sino sabemos controlarla, nos puede impedir lograr nuestras metas y objetivos vitales a la hora de enfrentarnos a situaciones nuevas. Esto es porque percibe las nuevas situaciones como posibles amenazas y prefiere quedarse en el “área segura”.

En este caso hay que generar un manto de seguridad ante el nuevo territorio a explorar demostrando con ejemplos de acuerdos de similares características y los resultados exitosos que conllevaron a ello. Además, demostrar que la situación nueva es concreta y positiva que el escenario actual donde reina la incertidumbre.

Comportamiento territorial. Se trata de uno de nuestros propios instintos de supervivencia lo que nos hace que tendamos a defender nuestro hogar y así mismo cuidar de las personas más cercanas a nosotros y nuestras pertenencias.

Debemos utilizar el miedo para generar la necesidad de que cerrando el acuerdo no hay más nada que temer. Por ejemplo: Una pregunta disparadora con fundamento ¿Sabes que si continúan la medida de fuerza no solo peligrará mi fuente laboral sino al tuya también? ¿Cuándo venga el escribano a despedir a los que están en la medida, en caso de reincorporación no todos tienen la posibilidad de reinsertarse?

Silencio

En la mayoría de los casos ante un planteo o repuesta de un conflicto uno espera que la contraparte tenga una actitud de comunicación abierta y manifestando en forma inequívoca su posición mediante la palabra o un escrito. Pero ocurre que se remiten al silencio y las preguntas comienzan a rondar en nuestra mente en forma negativa. Pero muchas veces que la otra parte no tenga nada para decir tiene un valor positivo. Ya que hay que saber interpretar que no tienen argumentos negativos o simplemente ingresaron a un estadio de confusión. Por que si fuera a ser una repuesta unidireccional negativa lo dicen sin pelos en la lengua

CONCLUSIÓN

Recursos Humanos es central en el proceso de tacke over ya que va a ser neurálgico en los puntos de anclaje. Se reafirma como el socio estratégico de la operación. La clave en un tacke over es gestionar los recursos de manera eficiente, planificar cada acción y hacer parte de la curva de producción a todos los integrantes del negocio empleados propios y skateholders.

El tacke over representa la intervención de Recursos Humanos como socio estratégico de la operación. Es una tarea que transversaliza todos los procesos operativos desde el sector HR como parte integral del objetivo de negocio. De una forma más simple para poner en marcha una operación hay que trabajar en el managenment en forma transversal desde recursos humanos. Siendo ésta última parte de todos los procesos de las diferentes áreas que componen al negocio. Para mi vida profesional y laboral es esencial la aplicabilidad del conocimiento en tacke over ya va a hacer la diferencia entre tener éxito en la puesta en marcha o un rotundo fracaso. El gerenciamiento en bloque del equipo de tacke over asegura que se llegue al objetivo empresarial. Un profesional de recursos humanos debe tener conocimientos en esta herramienta ya que le va a permitir gestionar los recursos de las diferentes áreas en forma conjunta con el cuore del negocio, que en la primera etapa es la operación.

IV.- Bibliografía

-Estratigrafía y correlación estratigráfica en el campo de la Geología Lcdo. César Solano

TSU en Geología del IUTM-Revista Didáctica de Geología Agosto 2016

-Atlas Estructuras Sedimentarias Inorgánicas y Bigénicas de Fundación YPF
<https://fundacionypf.org/Documents/Publicaciones/ATLAS-ESTRUC-SEDIM-INORGANICAS-BIOGENICAS-.pdf>

-Manual de Gestión Sindical. Volumen 3 redacción Fernando Trueba (Octubre 2008)

- Prof. Dr. Mario Ackerman: Situación de las empresas y los trabajadores luego de la cuarentena. Foro de Derecho del Trabajo
<http://forodederechodeltrabajo.com.ar/prof-dr-mario-ackerman-situacion-las-empresas-los-trabajadores-luego-la-cuarentena/>

-Federico Durbas: Antropología Aplicada a las Relaciones Laborales.