

La negociación

Un enfoque transdisciplinario con
específicas referencias a la negociación laboral

Ilustración de portada

CARLOS BERNASCONI

La Explicación

Óleo sobre tela

Colección Privada

CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA

La negociación

**Un enfoque transdisciplinario
con específicas referencias a
la negociación laboral**

Oficina Internacional del Trabajo



CINTERFOR

Copyright © Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) 2009

1a Edición de 2000 ejemplares, 1990, Buenos Aires.

2a Edición de 2000 ejemplares, 1992, Buenos Aires.

3a Edición de 2000 ejemplares, 1995, Buenos Aires.

4a Edición de 2000 ejemplares ampliada y corregida, 2009, Montevideo.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

ALDAO ZAPIOLA, CARLOS M.

La negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral. 4ª. ed. rev. Montevideo: OIT/Cinterfor, 2009.

496 p. (Herramientas para la Transformación, 34)

Referencias bibliográficas: p. 481-490

Bibliografía ampliatoria: p. 491-496

Índice analítico: p. 475-480

ISBN: 978-92-9088-248-0

/NEGOCIACIÓN/ /TRABAJO//RELACIONES LABORALES/ /ASPECTO
PSICOLÓGICO//ASPECTOS SOCIOLÓGICOS/

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org. Sitio en la red: www.ilo.org/publns

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1964 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, E-mail: oitcinterfor@oitcinterfor.org, Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay. Sitio en la red: www.oitcinterfor.org

Impreso en la República Oriental del Uruguay

*A (J) la memoria de mis padres
y a sus amigos, que cuando ellos me
faltaron fueron mis amigos.
Especialmente a Juana.*

*Esta cuarta edición la dedico
especialmente a Alicia y a nuestros
hijos Joaquín Carlos, Juan Cruz,
Matilde, Francisco y Justo Mariano.*

A D V E R T E N C I A

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA es considerado una autoridad en Gestión de Personas, Relaciones Laborales, Estrategia Organizacional, Comunicaciones y las interrelaciones de estas áreas.

Es abogado, Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales, Master en Administración Estratégica, Doctor en Sociología del Trabajo, Doctor en Jurisprudencia y ha cursado, además, estudios de doctorado en Ciencias Políticas. Habiendo asistido a posgrados de distintas universidades en Estados Unidos y Europa.

Durante más de treinta años se ha desempeñado en posiciones de alta dirección en empresas como John Deere Argentina, Revlon Argentina, Grupo Fortabat (Loma Negra, Lomax, Ferrosur Roca, Radio el Mundo y Diario La Prensa). También ha sido contratado como consultor para organismos privados y públicos argentinos e internacionales (PNUD, UNICEF, OIT, BID, etc.).

Institucionalmente se ha desarrollado como presidente del comité de Relaciones Industriales de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina (AMCHAM), director de la División de Personal del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA), presidente de la Sociedad de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA), presidente de la Federación Interamericana de Asociaciones Profesionales para la Gestión Humana (FIDAGH), presidente de la *World Federation of Personnel Management Associations* (WFPMA).

Ha recibido múltiples premios entre los que se destacan el Premio “Rodolfo Napoli” otorgado por la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires a la mejor obra doctrinaria presentada al VIII Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social (1986), *Certificate of Appreciation and Award* otorgado por la *World Federation of Personnel Management Associations* (1992), Premio



“Oscar Alvear Urrutia”, instituido por la Federación Interamericana de Asociaciones Profesionales para la Gestión Humana (2004), Premio “Georges Petitpas” otorgado por la *World Federation of Personnel Management Associations* (2008), Distinción de la Asociación de RRHH de la Argentina por su aporte a la gestión Humana (2008).

Autor de más de ochenta artículos publicados en revistas especializadas en el país y en el exterior. Ha publicado varios libros entre los que se destacan: “La Negociación”, “Productividad y Negociación Colectiva”, “Relaciones Industriales y Recursos Humanos en América Latina”.

Desde hace más de treinta años se dedica a la docencia universitaria dictando cátedras de grado y de posgrado en universidades argentinas y latinoamericanas. Dirigiendo en la actualidad varias Maestrías en Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Relaciones Laborales (UADE Business School, UCEL, entre otras).

A partir de 1992 ha venido asistiendo ininterrumpidamente a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su carácter de Delegado Técnico Empleador representante de la Argentina.

En el año 2002 fundó CAZEEL (Carlos M. Aldao-Zapiola Estudios Estratégicos Laborales), una firma dedicada a la investigación y análisis de temas vinculados a la Estrategia Organizacional, al Empleo y las Personas, y su desempeño en las organizaciones. Desde la cual asesora a importantes compañías y capacita a ejecutivos sobre los temas vinculados a su conocimiento.

Una de sus principales convicciones que permanentemente transmite es el desarrollo del pensamiento sistémico y del enfoque estratégico además de remarcar la importancia de la formación continua con el convencimiento de que la educación es la clave para el desarrollo económico y social.

Índice

Presentación a la cuarta edición	17
Prólogo del autor a la cuarta edición	21
Préface.....	25
Prefacio	29
Prólogo del autor a manera de explicación.....	33
¿Por qué se escribió este libro?.....	33
¿Para qué escribir el presente libro?	37
¿A qué posibles lectores está destinado este libro?	38
Algunas aclaraciones necesarias.....	40
Prólogo del autor a la segunda edición.....	45
Presentación.....	47
Estructura del libro	55

PRIMERA SECCIÓN INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL TEMA

Sumario.....	59
1,1. Importancia de la negociación laboral	59
1,2. Otras causales que justifican su estudio	61
1,3. Negociadores: improvisado, intuitivo y profesional	66
1,4. Enfoque a seguir	67
1,5. Sinopsis del capítulo I.....	70

CAPÍTULO II

CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Sumario.....	73
2,1. Vocablo negociación.....	73
2,2. Distintos enfoques científicos posibles para definir el concepto.....	76

2,3. La negociación en general	77
2,4. La negociación laboral	84
2,5. Necesidad de una nueva conceptualización de la negociación.....	89
2,6. Nueva definición	89
2,7. Ampliación conceptual que implica una clasificación.....	91
2,8. Otras clasificaciones	94
2,9. Sinopsis del capítulo II.....	97

SEGUNDA SECCIÓN

COMPONENTES DE LA NEGOCIACIÓN

CAPÍTULO III

CONCEPTO, CLASIFICACIÓN, APTITUDES Y NECESIDADES

Sumario.....	105
3,1. Concepto.....	105
3,2. Clasificación	105
3,3. Aspectos básicos que deben ser considerados.....	108
3,4. Algunas aptitudes deseables de ser poseídas	109
3,5. La creatividad como presupuesto indispensable.....	112
3,6. Necesidades a satisfacer por parte de los negociadores.....	115
3,7. Sinopsis del capítulo III.....	119

CAPÍTULO IV

ASPECTOS PSICOLÓGICOS

Sumario.....	121
4,1. Conceptos introductorios.....	121
4,2. Conductas defensivas.....	125
4,3. Automatismos de la conducta humana.....	130
4,4. Conducta racional del sujeto negociador.....	133
4,5. Sinopsis del capítulo IV.....	134

CAPÍTULO V

ASPECTOS SOCIOLÓGICOS

Sumario.....	137
5,1. Posición de los negociadores y papel que desempeñan.....	137
5,2. Actitudes posibles de los sujetos negociadores y de los grupos a los que representan.....	141
5,3. Sinopsis del capítulo V.....	155

CAPÍTULO VI
CONTENIDO DE LA NEGOCIACIÓN

Sumario.....	159
6,1. Generalidades.....	159
6,2. Intercambiabilidad de objetos	161
6,3. El contenido en las negociaciones laborales.....	162
6,4. Posible clasificación considerando las negociaciones colectivas.....	163
Tabla de clasificación resumida.....	166
6,5. Materia negociable en el ámbito individual	171
6,6. El contenido en cualquier tipo de negociación.....	172
6,7. Sinopsis del capítulo VI.....	174

CAPÍTULO VII
¿DÓNDE SE NEGOCIA?

Sumario.....	179
7,1. Generalidades introductorias.....	179
7,2. Importancia del lugar.....	181
7,3. Algunas posibilidades a considerar.....	183
7,4. Sinopsis del capítulo VII.....	191

CAPÍTULO VIII
DISTINTAS POSTURAS

Sumario.....	195
8,1. Concepto.....	195
8,2. Algunos enfoques posibles.....	196
8,3. Criterio adoptado	199
8,4. Sinopsis del capítulo VIII.....	200

CAPÍTULO IX
TIEMPO

Sumario.....	203
9,1. Aclaraciones introductorias y conceptualizaciones previas.....	203
9,2. Formas posibles de clasificar el tiempo.....	204
9, 3. Algunas características del tiempo.....	205
9,4. La delegación como forma de comprar tiempo.....	206
9,5. Relaciones a considerar.....	207
9,6. Oportunidad.....	208
9,7. La maniobra en el tiempo.....	209
9,8. Armonización de las acciones en el tiempo	209
9,9. Sinopsis del capítulo IX.....	213

CAPÍTULO X
INFORMACIÓN

Sumario.....	215
10,1. Introducción.....	215
10,2. Concepto.....	216
10,3. Información, inteligencia y proceso de inteligencia.....	217
10,4. Funciones fundamentales de la actividad de inteligencia	218
10,5. Comentarios adicionales sobre la información en el ámbito de la negociación.....	221
10,6. Sinopsis del capítulo X.....	223

CAPÍTULO XI
PODER

Sumario.....	225
11,1. Concepto.....	225
11,2. Concepción de Etzioni. Clasificación.....	226
11,3. Sumisión	227
11,4. Otros aportes al concepto del poder.....	229
11,5. Concepción de Galbraith.....	230
11,6. Similitud de las concepciones de Etzioni y Galbraith.....	235
11,7. Algunos conceptos sobre el poder considerado desde el punto de vista estratégico.....	235
11,8. Comentarios sobre el poder en el ámbito de la negociación	236
11,9. Sinopsis del capítulo XI	236

CAPÍTULO XII
MODELOS COMPETITIVO Y COOPERATIVO

Sumario.....	241
12,1. Generalidades	241
12,2. Modelo competitivo.....	243
12,3. Modelo cooperativo	247
12,4. Prevalencia de un modelo sobre otro	249
12,5. Sinopsis del capítulo XII.....	250

CAPÍTULO XIII
OTROS MODELOS

Sumario.....	253
13,1. Aclaraciones introductorias	253
13,2. Modelo “Clausewitziano” (Aldao-Zapiola)	254
13,3. “Negociar sin ceder” (Fisher-Ury).....	257
13,4. “Negociación efectiva” (Huthwaite Research Group)	274
13,5. “Ganar-ganar” (Jandt-Gillette).....	278

13,6. Modelo “cooperativo” (Nierenberg).....	292
13,7. Comentarios adicionales	315
13,8. Sinopsis del capítulo XIII	316

TERCERA SECCIÓN

ASPECTOS ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS

CAPÍTULO XIV

ENCADENAMIENTO ESTRATÉGICO

Sumario.....	325
14,1. La incorporación de la estrategia a la administración	325
14,2. Encadenamiento estratégico	329
14,3. El encadenamiento estratégico y las relaciones industriales en general....	338
14,4. El encadenamiento estratégico y la negociación laboral en particular	339
14,5. Sinopsis del capítulo XIV	340

CAPÍTULO XV

PRINCIPIOS A CONSIDERAR

Sumario.....	343
15,1. Los principios estratégicos	343
15,2. Diferentes concepciones	344
15,3. Principio general para la resolución de un problema humano	355
15,4. El Principio estratégico fundamental (PEF).....	356
15,5. Aplicación del principio estratégico a la negociación.....	358
15,6. Sinopsis del capítulo XV.....	359

CAPÍTULO XVI

CONTEXTOS POSIBLES

Sumario.....	361
16,1. Explicación introductoria.....	361
16,2. Contexto: estático. Plácido y azaroso	363
16,3. Contexto: estático. Plácido y conexo.....	364
16,4. Contexto: dinámico. Conexo-reactivo	366
16,5. Contexto: dinámico. Conexo-reactivo y perturbado	369
16,6. Importancia de la consideración del contexto.....	371
16,7. Sinopsis del capítulo XVI.....	371

CAPÍTULO XVII

MANIOBRAS A IMPLEMENTAR

Sumario.....	373
--------------	-----

17,1. Concepto general.....	373
17,2. Diversas manifestaciones de la maniobra.....	374
17,3. Una tipología a considerar	376
17,4. Analogías entre las maniobras de la estrategia general y las maniobras de la negociación.....	379
17,5. Tácticas comúnmente asociadas a las maniobras estratégicas	382
17,6. Gestos y otras manifestaciones corporales que van asociados usualmente a las actitudes estratégicas o a la acción.....	392
17,7. La manipulación como acción psicológica de apoyo a la negociación	396
17,8. Ideas aplicables a la negociación derivadas de “El Príncipe” de Nicolás Maquiavelo.....	404
17,9. Aclaración adicional.....	408
17,10. Sinopsis del capítulo XVII	409

CAPÍTULO XVIII

PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN

Sumario.....	417
18,1. Aclaraciones sobre etapas y metodología de preparación de la negociación	418
18,2. Fases de la metodología	418
18,3. Determinación del plan general.....	419
18,4. El desarrollo del plan	436
18,5. La directiva	439
18,6. La supervisión de la acción	442
18,7. Sinopsis del capítulo XVIII.....	443

CUARTA SECCIÓN

DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN

CAPÍTULO XIX

ETAPAS

Sumario.....	449
19,1. Comentarios introductorios	449
19,2. Decisión de negociar	452
19,3. Preparación.....	452
19,4. Ejecución.....	452
19,5. Conclusión.....	456
19,6. Materialización del resultado.....	458
19,7. Sinopsis del capítulo XIX	459

QUINTA SECCIÓN

CONCLUSIÓN

CAPÍTULO XX

REFLEXIONES FINALES

Sumario.....	463
20,1. Consideraciones preliminares	463
20,2. Conclusiones	464
20,3. Sinopsis del capítulo XX.....	471
Nota del Autor.....	473
Índice analítico	475
Referencias bibliográficas.....	481
Bibliografía Ampliatoria.....	491

Presentación a la cuarta edición

Si la negociación es un arte, una técnica, una práctica de ejercicio permanente en la vida de relación, la *negociación laboral* en el plano colectivo es también eso y todavía algo más que eso: es uno de los modos, y no el menos importante, en que se formulan las normas del derecho objetivo del derecho del trabajo. La negociación colectiva contribuye de ese modo a configurar un ordenamiento que en la mayoría de las experiencias nacionales que poseen algún grado razonable de evolución institucional, no es sino *el producto de una mezcla en diversas dosis entre la ley y los productos de esa negociación*. Más leyes o menos leyes, más convenios colectivos o menos convenios colectivos, según cuál sea la cultura jurídica y la cultura industrial de cada sociedad nacional. Pero siempre, ley y convenio.

Leyes y convenios colectivos operan a su vez como portadores de la técnica de la limitación de la autonomía de la voluntad a partir de la captación de *la radical ineptitud de la autonomía individual para establecer las condiciones del contrato de trabajo dependiente; un tal contrato sólo fundado en la voluntad de sus partes no ha de expresar una razonable y equilibrada adjudicación recíproca de derechos y obligaciones sino, muy por el contrario, una muy sesgada entronización de los intereses de quien recibe el trabajo y consiguiente postergación de quien lo presta*.

Es fácil entender, por ello, por qué razón la negociación colectiva, expresión de la íntima y ontológica bilateralidad de las relaciones industriales, tiene en el universo de las relaciones de producción una dimensión estelar, en tanto que la negociación individual, más probablemente abarcada por las técnicas empresarias de gestión de los recursos humanos, genera expectativas menores, al menos en lo que hace a su aptitud para la fijación de las condiciones de trabajo.

Por lo demás, cuando se incursiona en la negociación laboral, es menester admitir también la lógica del conflicto social que constituye su presupuesto, desde una visión que lo reconoce como motor de progreso social y desdeña los perspectivas comunitarias –las que definen a la empresa como una improbable “comunidad de personas”– perspectivas estas muchas veces apenas voluntaristas cuando no francamente autoritarias. En las relaciones de producción, como en los otros órdenes de la vida económica, hay intereses diferenciados –lo que no es malo sino bueno (malo es negarlo...)- y vale servirse de la negociación como uno de los modos más eficaces para componerlos y articularlos.

Si esos son algunos de los imperativos cuya debida consideración el mundo del trabajo impone a toda reflexión teórica vinculada con el arte de negociar, este a su vez requiere que quienes protagonizan la negociación laboral comprendan que la negociación es, necesariamente, intercambio de concesiones recíprocas y que si en sus orígenes el *intercambio de salario por paz social* bastaba para darle contenido, en los días que corren eso sólo ya no alcanza. La negociación laboral, particularmente la negociación colectiva, reclama hoy para fructificar que ambos protagonistas puedan interesarse en ella. No se ha de llegar ya muy lejos en el plano de la negociación, si sólo uno la quiere y el otro apenas la tolera o incluso la resiste; también en ese plano hay que decir hoy que la equidad social y la eficacia económica y productiva son dimensiones inseparables en una lógica de progreso, y es menester ofrecerles espacios compartidos.

Como se advierte, en la encrucijada en la que se encuentran la práctica de la negociación y la de las relaciones de producción, se reciben “mensajes” desde ambas “avenidas”. Desde luego, no es fácil incursionar en el terreno de la negociación laboral desde esa perspectiva compleja; es necesario para ello entender mucho de negociación y mucho también de la práctica de las relaciones industriales y de su marco contextual. Esa –la de la aproximación multidisciplinaria, en la que se articulan, además de las relaciones industriales en sí, la administración, la sociología, la psicología, el derecho, la estrategia y la economía– presupone una posición privilegiada, inhabitual en el campo de la producción del conocimiento; *una posición de la que Aldao dispone, y que le permite materializar una elaboración como la que esta obra contiene.*

En cualquier caso, lo que Aldao-Zapiola se propone expresar es que las relaciones de producción –en todos sus niveles– constituyen uno de los ámbitos en los que se despliega el ejercicio de la negociación y que tampoco en él es posible prescindir del conocimiento y la administración de una cierta teoría general de la negociación y de las destrezas que esa teoría alimenta; como tantas veces se ha sostenido, *en cualquier orden de la práctica profesional no hay mejor instrumento para un desempeño eficaz que un adecuado dominio y comprensión de la teoría.*

A partir de esa dotación intelectual, el autor despliega la teoría y las destrezas de la negociación desde una dimensión disciplinaria de amplia cobertura, refiriéndolas particularmente a la negociación laboral que fuera, además, el objeto de su historia profesional, que Aldao exhibe con ánimo generoso. Y como es de los que saben, matiza ese despliegue teórico sobre la negociación con las intransferibles singularidades del mundo del trabajo. Además de las que se recordaran en las primeras líneas de esta presentación, y entre muchas otras: la conciencia cabal de que las relaciones del trabajo son relaciones continuativas y que la conducta que se asuma en la negociación de hoy puede tener una incidencia dirimente en otras que deban emprenderse más tarde; la comprensión de que en su dimensión colectiva no se representan voluntades (como es propio de la representación tradicional del derecho privado), sino intereses de sujetos más bien abstractos (los de las categorías profesionales de trabajadores y, en su caso, también de empleadores); el hecho singular de que en la negociación individual hay restricciones –las de la imperatividad relativa de la norma laboral– ausentes en otros espacios de negociación.

Desde esas perspectivas, Aldao-Zapiola produce conocimiento, pues es un investigador destacado y dedicado, y luego lo transmite con particular empeño didáctico, pues es también un profesor, cuya claridad y elocuencia son el producto de una fina inteligencia y una esforzada preparación; la de sus clases y la de sus obras. Y si el Profesor Dimitri Weiss lo pudo intuir a partir de la sola lectura de esta obra, a mi, personalmente, me consta, pues pude contar durante varios años con el apoyo lúcido del autor en el ejercicio de la tarea docente compartida en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires y, más tarde, también en la Universidad de San Andrés.

Me resta tan sólo decir que al articular esos dos espacios complejos –el de la negociación como práctica teóricamente sustentable y el de las relaciones industriales, de un lado; el de la producción y la transmisión del conocimiento, de otro– Aldao no puede sino asumir una perspectiva heterodoxa, que es inevitable derivación de esa doble complejidad. Una heterodoxia que parte del conocimiento y del rigor y es precisamente por ello expresión de creatividad; siempre es posible, hasta cómodo, ser heterodoxo desde la ignorancia y la pereza intelectual y obviamente, no es este el caso. Bien por el contrario, Aldao propone, construye y enseña “desde la punta” del conocimiento disponible y he allí otro fundamento más de la significación de su obra que me honro hoy en presentar.

ADRIÁN GOLDIN

Prólogo del Autor a la cuarta edición

Han transcurrido más de dieciocho años desde que se editó por primera vez este libro y más de trece de la tercera y última edición.

Se me ha reclamado insistentemente una nueva edición, requerimiento que ha provenido de universidades y centros de formación, de alumnos, colegas y amigos que constantemente me han venido señalando que no pueden continuar sacando fotocopias de un libro ya agotado y difícil de conseguir.

Frente a esa necesidad he decidido publicar esta cuarta edición agregándole dos listados bibliográficos. El primero, titulado “bibliografía utilizada”, contiene la bibliografía citada a lo largo del texto y permite, así, su rápida identificación. El segundo, llamado “bibliografía ampliatoria” identifica la mayoría de los libros referidos exclusivamente a la negociación, a los que tuve acceso, y que se publicaron con posterioridad a 1990. Algunos de estos libros son altamente recomendables de leer, otros en cambio altamente recomendables de no adquirir; he estado muy tentado de asignarles una calificación –para evitar que otros incurran en el error, en que incurrí yo, de comprarlos y al menos revisarlos sino leerlos– pero finalmente he rechazado esa idea en aras de una conducta prudente; solo los he incluido para que el lector sepa que existen.

Por último he dejado de lado una nómina de libros vinculados al tema de la conflictividad (la otra cara de la moneda de la negociación) pues la misma será objeto de contenido de otro libro relativo a dicho tema que está actualmente en proceso de preparación.

También se ha agregado un índice analítico que posibilita una búsqueda más rápida de los temas de interés.

Durante los casi veinte años transcurridos desde la edición original muchas modificaciones se han producido en mi vida laboral (quizá la principal fue la de dejar de desempeñarme en un puesto ejecutivo dentro de una compañía para pasar a ser un asesor independiente de varias organizaciones, lo que me amplió el campo de experiencias), en mi actividad docente (decidí dejar de dictar clases en carreras de grado para hacerlo exclusivamente en posgrados –Universidad de San Andrés, Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Buenos Aires, Universidad de Tres de Febrero, etc.–; acepté dirigir varias maestrías y especializaciones en el área de Recursos Humanos –MRRHH en UADE Business School, MRLL y RRHH en UCEL y especialización en RLL y RRHH en Fundación Magister–) y en la actividad institucional en, cuyo ámbito destaco, el haber sido presidente de la *World Federation of Personnel Management Associations* en el período 2002-2004 (en donde gracias al soporte que realizaron los colegas que integraban el BOARD OF DIRECTORS pudimos establecer algunos hitos tales como contribuir fuertemente a la creación de la *African Federation of HRM Associations* y establecer los primeros contactos con nuestros colegas de China en Beijing).

Todas estas nuevas experiencias en mi desarrollo profesional, académico, institucional y personal contribuyeron a mejorar mis capacidades y competencias y entre ellas mis habilidades negociadoras. Agradezco a todos aquellos que desde sus distintos ámbitos indirecta o directamente me brindaron sus enseñanzas y experiencias.

Esta cuarta edición es llevada a cabo por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor), Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, y como personalmente creo que la formación y la capacitación continua son la clave del desarrollo económico y social de las personas, me ha parecido más que adecuado que sea OIT/Cinterfor quien realice esta cuarta edición. Por ello le estoy sumamente agradecido a las autoridades de dicha organización que acordaron este proceso editorial.

Para terminar quiero agradecerle al profesor Adrián Goldin el haber aceptado presentar esta cuarta edición. En mi experiencia como docente universitario en carreras de grado tuve la oportunidad de integrar las cátedras de tres grandes maestros: Juan José Etala (Universidad

Católica Argentina), Julio J. Martínez Vivot (Universidad de Buenos Aires) y Adrián Goldin (Universidad de Buenos Aires); con Adrián, además, contribuí a organizar en el año 2000 los contenidos de la Especialización en Gestión Estratégica de Recursos Humanos en la Universidad de San Andrés y por ese motivo le solicité que redactara la presentación de esta cuarta edición, en su nombre propio y en lo que pudiese imaginar que, de haber vivido, hubiesen redactado los doctores Etala y Martínez Vivot.

Buenos Aires
Febrero 2009

Préface

Par Dimitri Weiss

La négociation apparaît, de plus en plus fréquemment de nos jours, comme une forme de rapport entre deux ou plusieurs parties, qui trouvent nécessaire d'établir un échange à fin de résoudre un problème ou de saisir une opportunité d'intérêt commun.

La logique de l'échange, qui acquiert un crédit non négligeable dans nombre de domaines de l'économie et de la société, non seulement n'est plus considérée comme étant une méthode de marchands de seconde catégorie, mais la négociation économique est citée en référence et propose une définition destinée à s'élargir aux autres secteurs = la négociation est un processus au cours duquel deux ou plusieurs parties échangent des biens et des services en tant qu' "input" et utilisent des tactiques, stratégies, revendications et concessions, obstructions et réciprocités, pour les échanger contre ceux de l'autre partie.

C'est dire combien CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA a visé juste dans sa manière de poser le problème, en déclarant, dès le départ, son intention de ne pas tomber dans la tentation, maintes fois enregistrée dans le passé, de réduire l'exercice de la négociation aux interactions de type "laboral" et, d'abord, aux rapports collectifs.

Pour rester sur ce terrain, depuis toujours les supérieurs et les subordonnés ont négocié dans les collectivités de travail, mais la culture régnante ne permettrait pas –et ne le permet souvent toujours pas– de rendre le fait manifeste. Comme le dirait P. MORIN,¹ négociier fait rarement partie des modes de relations hiérarchiques valorisées, dans la mesure où, trop fréquemment encore, le chef commande, donne des ordres. Obtenir l'adhésion d'un collaborateur, son acceptation des nou-

¹ *Le Management et le pouvoir*, Les Editions d'Organisation, 1991.

velles règles du jeu, réussira grâce à une formule négociatoire et échouera dans le cadre d'une relation hiérarchique autoritaire et bureaucratique.

La délégation même suppose une négociation, implicite ou explicite, car on ne peut, sans risque, obliger un subordonné à recevoir une dévolution d'autorité plus importante.

L'approche cognitive de la négociation voit les négociateurs en tant que preneurs de décisions, et examine les facettes, les traits et les limites de leurs connaissances. Cette théorie souligne le fait que les négociateurs sont des participants actifs dans le processus de négociation, qui recueillent l'information, la structurent et l'utilisent dans leurs jugements. Ils sont, donc, des protagonistes et, en tant que tels, ont besoin d'exprimer une liberté d'action, des attitudes et des compétences.

Apprendre à négocier correspond à l'adoption d'une mentalité négociationnelle –toute négociation est un état d'esprit–, d'un style pour affronter les situations diverses, à poser les rapports, à penser son propre futur. Il ne s'agit pas de prétendre négocier tout avec tous –toutes les relations ne sont pas de type négociatoire et tout n'est pas négociable–, quoiqu'il en soit et à tout moment, mais surtout de savoir déceler et maîtriser des situations d'échange et d'intégration possibles, savoir créer des situations favorables, en sortant de la passivité et du destin.

Le point crucial de l'évolution des formes d'exercice du pouvoir est représentée par le passage à la négociation, dans laquelle, ainsi que le disait E. SPALTRO,² on pourrait même voir une modalité spécifique pour, changer la qualité du pouvoir et, de là, son mode d'exercice. Pouvoir implique négociation. Négocier constitue un mode d'interaction où chaque partie est consciente de l'intérêt qu'elle a de rechercher à modifier ses relations avec l'autre, en acceptant de prendre en compte les rapports de pouvoir et de dépendance réciproques. La négociation ne doit pas faire partager par les parties la même rationalité, mais aboutir à un contrat partagé, garanti par des engagements réciproques.

Dans une vue intégrative de la négociation, au cours de laquelle le négociateur n'affirme pas un point de vue indépendamment de l'autre partie, sans tenir compte de sa présence, et ne lui fait pas de procès d'intention –il ne faut pas se laisser entraîner dans la spirale justification

2 Voir notamment *Psychologie per le organisation*, NIS, 1990.

–critique– justification–, mais accepte de se confronter à elle et d’arriver à une issue positive des discussions tout en lui reconnaissant la légitimité, l’intégrité et la bonne foi, les synergies qui en résultent expriment des attitudes favorables au rapprochement et à l’entraide. C’est la une approche coopérative, laquelle forme avec la conception antagoniste et compétitive les deux pôles oscillatoires à travers lesquels se définissent les organisations sociales.

Une précision encore: l’extension du terme “négociation” est, aujourd’hui, extrêmement ample, et il fallait s’arrêter un peu plus sur la signification du concept, sous peine de le voir devenir vague et ambigu.

C’est à quoi s’est attaché, d’une remarquable manière, CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA, dans ce livre à caractère exhaustif, qui lie une connaissance approfondie de la littérature spécialisée à un esprit de synthèse et à une pratique de terrain de premier ordre, et ce dans un esprit pédagogique exemplaire. Professionnel connu et reconnu, je le soupçonne d’être également un excellent professeur...

Sa démarche, claire et précise, qui s’embrasse fort peu des contraintes disciplinaires académiques pour traiter le domaine de façon compréhensive, par nature multidisciplinaire, son écriture évidente, ses tableaux synoptiques, font de cet ouvrage un travail exemplaire, destiné à un large public et à une longue vie.

DIMITRI WEISS

Profesor titular de Ciencias Empresariales
Universidad de París I Panthéon - Sorbonne
Director del Departamento Recursos Humanos
Instituto de Administración de Empresas de París

Prefacio

Por Dimitri Weiss

En la actualidad y cada vez con más frecuencia, la negociación se presenta como una forma de relación entre dos o más partes que sienten la necesidad de establecer un *intercambio* a fin de resolver un problema o aprovechar una oportunidad de interés común.

La lógica del intercambio, que adquiere un valor nada despreciable en numerosos campos de la economía y de la sociedad, ya no es sólo considerada como un método de comerciantes de segunda categoría, sino que la negociación económica es citada como referencia y propone una definición destinada a alcanzar otros sectores: la negociación es un proceso a lo largo del que dos o más partes intercambian bienes y servicios como “input” y utilizan tácticas, estrategias, reivindicaciones y concesiones, obstrucciones y reciprocidades, para intercambiarlas con aquéllas de la otra parte.

Debe destacarse el justo enfoque de CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA en cuanto a la manera de plantear el problema, dando a conocer, desde el principio, su intención de no caer en la tentación, como ya ha sucedido a menudo, de limitar el ejercicio de la negociación a las interacciones de tipo “laboral” –y, en primer lugar–, a las relaciones colectivas.

En cuanto a este tema, desde siempre los superiores y subordinados han mantenido negociaciones colectivas de trabajo, sin embargo, la cultura imperante no permitiría –y casi nunca lo permite– hacerlo manifiesto. Según P. MORIN,¹ pocas veces el negociar forma parte de los modos de relaciones jerárquicas valorizadas, en cuanto que, aún muy frecuentemente, es el jefe quien manda y da las órdenes. Obtener la adhesión de un colaborador, su aceptación de las nuevas reglas de

¹ *Le management et le pouvoir*, Les Editions d'Organisation, 1991.

juego, se logrará gracias a una fórmula negociadora y fracasará dentro del marco de una relación jerárquica autoritaria y burocrática.

La delegación misma supone una negociación, implícita o explícita, ya que no se puede, sin correr riesgos, obligar a un subordinado a recibir una transmisión de autoridad de mayor importancia.

El enfoque cognoscitivo de la negociación ve a los negociadores como aquellos que toman decisiones, y analiza las facetas, los rasgos y los límites de sus conocimientos. Esta teoría sostiene que los negociadores son participantes activos en el proceso de negociación, recaban la información, la estructuran y la utilizan a su juicio. Por lo tanto, son protagonistas y, como tales, necesitan poseer libertad de acción, actitudes y competencia.

Para aprender a negociar debe adoptarse una mentalidad negociadora –toda negociación es un estado de ánimo–, capaz de afrontar las situaciones más diversas, plantear las relaciones, pensar en el propio futuro. No se trata de intentar negociar todo con todos, sea lo que fuere y en cualquier momento –no todas las relaciones son del tipo negociador y no todo es negociable–, sino de saber principalmente detectar y manejar situaciones de intercambio e integración posibles, saber crear situaciones favorables, saliendo de la pasividad y del destino.

El punto crucial de la evolución de las formas de ejercicio del poder está representado por el paso a la negociación, en la que, tal como lo decía E. SPALTRO,² podría incluso encontrarse una modalidad específica para cambiar la calidad del poder y, a partir de ahí, su modo de ejercicio. *Poder* implica *negociación*. Negociar es un modo de interacción donde cada parte es consciente del interés que tiene en modificar sus relaciones con el otro, aceptando tener en cuenta las relaciones de poder y dependencia recíprocas. En la negociación no debe compartirse la misma racionalidad, sino conseguir un contrato compartido, garantido por compromisos recíprocos.

En una visión integral de la negociación, durante la que el negociador no afirma un punto de vista independiente de la otra parte, sin tener en cuenta su presencia y sin prejuzgar sus intenciones –no debe dejarse arrastrar en la espiral justificación-crítica-justificación–, pero acepta

2 Ver especialmente *Psicología per le organizzazioni*, NIS, 1990.

confrontarse a ella y arriba a un resultado positivo de las discusiones reconociendo simultáneamente la legitimidad, integridad y buena fe, las sinergias que derivan de ello demuestran actitudes favorables al acercamiento y ayuda mutua. Esto es un acercamiento cooperativo, que forma con la concepción antagonista y competitiva los dos polos oscilatorios a través de los que se definen las organizaciones sociales.

Aún queda algo por precisar: el término “negociación” es, hoy en día, extremadamente amplio, y hacía falta detenerse un poco más en el significado del concepto, so pena de convertirlo en algo vago y ambiguo.

A esto justamente se abocó, de una manera destacable, CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA, en este libro de concepción exhaustiva, que une un conocimiento profundo de la literatura especializada a un poder de síntesis y a una experiencia práctica de primer orden dentro de una presentación pedagógica ejemplar. Se trata de un *profesional* conocido y reconocido y no tengo dudas de que debe ser también un excelente *profesor*.

Su progresión clara y precisa, liberada de ataduras académicas para tratar el tema multidisciplinario de forma comprensible, su estilo transparente, sus cuadros sinópticos, hacen de esta obra, un trabajo ejemplar, destinado al gran público y a una larga vida.

DIMITRI WEISS

Profesor titular de Ciencias Empresariales
Universidad de Paris I Panthéon - Sorbonne
Director del Departamento Recursos Humanos
Instituto de Administración de Empresas de París³

3 Nota: En esta traducción han colaborado las traductoras públicas Mercedes Castro de Alvarez y María Elena Lacoste.

Prólogo del autor a manera de explicación

Existen tres interrogantes que me he formulado sobre las razones de este libro:

- ¿Por qué?
- ¿Para qué?
- ¿Para quién?

¿POR QUÉ SE ESCRIBIÓ ESTE LIBRO?

¿Cuál fue la causa que me llevó a poner por escrito estas reflexiones sobre la negociación en general y acerca de la negociación laboral en particular?

¿Fue el hecho de que en la actualidad el tema de la negociación está de moda? Al respecto HERMIDA y SERRA han señalado recientemente:

“Lo cierto es que ahora todo el mundo habla de negociación”¹; agregando que: “...decenas de autores se lanzaron a compaginar tratados de negociación, que consisten básicamente en anécdotas sobre lo que les pasó alguna vez, acompañadas por algunos consejos útiles”.

No quiero entrar a reflexionar acerca del significado del concepto moda, pero cuando muchos autores escriben sobre un tema y sus libros se venden, hay un interés real de quienes los compran, que muy probablemente esté indicando la existencia de una necesidad que debe ser cubierta.

1 HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO, *Desafío Empresario*, primera edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1989, pág. 156.

Me he preguntado si lo que me llevó a escribir sobre negociación fue el estar enrolado en esta moda y la rotunda contestación ha sido que no.

La razón es mucho más simple y radica en mi historia laboral. Antes de 1973 yo ya había tenido algunos desempeños laborales, pero mi primera aproximación real y formal a una organización empresaria se produjo en ese año, cuando me incorporaron como becado en el área de Relaciones Industriales de John Deere Argentina.

Recuerdo que en alguna de las primeras entrevistas de selección el entonces Director del área me preguntó qué sabía yo de las Relaciones Industriales, a lo que con la ignorancia y candidez propia de quien nunca ha pisado una empresa ni tiene parientes o amigos que lo hayan hecho, respondí diciendo: “Supongo que se trata de las relaciones existentes entre las industrias”. Hoy, cuando lo pienso, no alcanzo a entender cómo me eligieron.

En mi primer día de trabajo, en aquel 1973, quien tenía a cargo la Gerencia de Relaciones Laborales me asignó un escritorio, me dio un librito y me dijo: “Tome, vaya leyendo esto para ir metiéndose en tema”.

Lo que me había entregado era el Convenio Colectivo de Trabajo de la Industria del Tractor. Yo nunca había visto un convenio colectivo de trabajo y sólo sabía de la existencia de los mismos por lo que había estudiado en la facultad, así que empecé a leer y a tratar de aprender.

En las primeras negociaciones en que participé lo hacía como “oyente”. Era el “chico que estamos formando”. En aquella época aprendí cosas que muy pocas veces volvería a ver con posterioridad. Pude presenciar cómo se preparaba, desde el punto de vista empresario, una negociación colectiva; cómo la empresa elaboraba su propio proyecto de convenio colectivo y lo llevaba a la mesa de negociaciones donde el sindicato, por su parte, presentaba su petitorio.

La siguiente negociación de convenios colectivos en la que participé fue en 1975. En esa oportunidad mi intervención ya fue un poco más importante.

En el ínterin, entre 1973 y 1975, se me designó, dentro del mismo grupo empresario, Gerente de Relaciones Industriales en una empresa que recientemente había comprado Deere, llamada Cindelmet. Los conocimientos aprendidos allí fueron importantísimos. Basta con

recordar que estuve en Cindelmet desde 1974 hasta 1977; que mis interlocutores sindicales pertenecían a la Unión Obrera Metalúrgica y que Deere pretendía implantar todas sus políticas venidas de la casa matriz a una empresa hasta hacía poco de capitales argentinos, que casi había quebrado por estar mal administrada. Y que todo esto ocurría en el escenario turbulento de la época que he señalado. La experiencia que adquirí en esa oportunidad fue invaluable. Me formé en la trinchera, porrazo tras porrazo y quemándome las pestañas.

A renglón seguido, Deere me permitió la posibilidad de presenciar reuniones de negociación de Convenio Colectivo entre Deere & Company y el International Union United Automobile Aerospace and Agricultural Implement Workers of America.

En forma paralela me desempeñé como socio de un estudio jurídico en el cual durante casi 10 años tuve oportunidad de protagonizar negociaciones tendientes a buscar soluciones a problemas generales –comerciales, civiles, de familia, etc.– para evitar de esta manera entrar en situaciones litigiosas (o al menos, cuando ya se habían iniciado, lograr acuerdos transaccionales).

De la Industria del Tractor pasé, en 1980, a la Cosmética. Cambié de una actividad metalúrgica de tipo automotriz, vinculada con el agro y las maquinarias viales, a una perfumista relacionada con la belleza de la mujer.

La estrategia de negociación de Revlon de Argentina era, y sigue siendo, distinta de la de Deere. En esta última se negociaban convenios colectivos que si bien se llamaban de actividad, en la práctica eran de empresa porque se aplicaban solamente a John Deere de Argentina. Esto determinaba una negociación directa entre empresa y sindicato. En la actividad perfumista, en general, la mayor parte de las negociaciones laborales se canalizan a través de la Cámara que nuclea a los empresarios del sector. Primero, como miembro de la Comisión Laboral de la Cámara de Perfumistas Asociados y, luego, como Presidente de dicha Comisión estuve expuesto a nuevas situaciones. Ya no se trataba de una negociación “por empresa” sino por “actividad”, en una industria en donde las diferencias de tamaño y de características organizacionales de las empresas son de lo más variado. Por ejemplo, junto a Revlon, Avon y Prodesca, coexisten pequeñas empresas terceristas (terceros

que producen para otros empresarios los que luego comercializan el producto con su propia marca), pasando por empresas de características intermedias. Los empresarios asociados a dicha Cámara suman 150 socios, lo que hace una diferencia con Deere (150 versus 1) en cuanto al ámbito de representación empresaria en la negociación.

Así como a nivel de negociaciones colectivas los escenarios que he descrito eran notoriamente diferentes, también lo eran en el ámbito de las negociaciones individuales. No es lo mismo negociar un retiro o una modificación de condiciones de trabajo con un tornero supercalificado con estudios universitarios (*John Deere*), que hacerlo con un operario encargado de romper chatarra para alimentar un cubilote (Cindelmet), o negociar con una señorita que atiende un stand y vende productos cosméticos de alto precio a un mercado de consumo selectivo (Revlon).

Cuando de la Industria Perfumista pasé a la del Cemento me encontré con otra realidad, a la que calificaría de intermedia entre los dos tipos antes descritos. También se trataba de negociaciones por actividad, pero la Asociación de Fabricantes de Cemento Portland nuclea a unas muy pocas empresas grandes. Sólo cinco intervienen en lo que a negociación laboral se refiere y he de destacar que, por su magnitud e importancia, la que me ha tocado representar es líder indiscutible del sector.

A la vez que iba viviendo estas experiencias cursé algunos estudios de postgrado que sumaron a mi formación jurídica de grado algunos conocimientos teóricos sumamente interesantes. Así, en un Doctorado en Ciencias Jurídicas y Sociales profundicé mis estudios en Derecho del Trabajo, en especial lo vinculado al Colectivo y la Negociación Laboral.

De un Doctorado en Sociología del Trabajo aprendí algunos conceptos sobre la sociología del conflicto, las funciones y disfunciones del mismo y las formas de solución de entre las cuales, a mi modo de ver, el arbitraje y la negociación son las más importantes. De estas ideas surgieron mis primeros sencillos trabajos sobre los conflictos laborales.

Un *Magister* en Administración me abrió los ojos en temas tales como estrategia, planeamiento, teoría de la decisión, pensamiento creativo y otros. A partir de aquel momento mis preferencias intelectuales

se volcaron a un enfoque estratégico sobre la negociación como modo autónomo de la solución de conflictos laborales individuales o colectivos. Estas preferencias generaron una tesis sobre estos contenidos.

En la medida en que seguí profundizando sobre estos aspectos que me interesaban, me fui enamorando cada vez más del tema. Debo reconocerlo, no sé si por el tema en sí mismo o porque ya hacía mucho que venía pensando casi permanentemente en él.

Como dice HUMBERTO ECO,² al referirse a la elaboración de estudios de investigación: “Hacer una tesis significa divertirse... lo importante es hacer las cosas con gusto... si habéis hecho la tesis con gusto os entrarán ganas de seguir... si el trabajo ha sido bien hecho lo normal es que tras la tesis surja un frenesí de trabajo. Se quiere profundizar en todos los puntos que habían sido dejados sin cerrar, se quieren seguir las ideas acudidas a la mente pero que tuvieron que ser apartadas, se quiere leer otros libros, escribir ensayos. Y esto es señal de que se ha activado el metabolismo intelectual...”.

Sépaseme disculpar el relato realizado, pero es la única forma que he encontrado de poder fundamentar el porqué se escribió este libro. No es por que el tema de la negociación esté de moda y todo el mundo hable de él, sino porque he convivido con él durante casi veinte años y he aprendido a amarlo y a disfrutar pensando en él.

En pocas palabras, porque me gusta y lo prefiero.

¿PARA QUÉ ESCRIBIR EL PRESENTE LIBRO?

Volvamos ahora, nuevamente, sobre la cita de HERMIDA y SERRA, y señalemos que no obstante todas las obras sobre negociación, con su contenido anecdótico y el sinnúmero de consejos, existen muy pocas publicaciones que intenten una teoría general sobre la negociación.

Los escasos libros que lo hacen no han sido redactados por autores latinos, por lo que no hay publicaciones originales en español.

Tampoco sé de intentos de elaborar una teoría general sobre la negociación para luego aplicarla a negociaciones laborales.

2 ECO, HUMBERTO, *Cómo se hace una tesis*, Editorial Gedisa, Buenos Aires, 1988, págs. 265 y 266. Traducción del italiano de L. Baranda y A. Clavería Ibañez.

En resumen:

- Hay pocos estudios profundos que analicen la negociación sin ser meros anecdóticos y compilaciones de sugerencias.
- No hay obras sobre el tema de autores de habla hispana ni redactadas originalmente en dicho idioma.
- No he encontrado enfoques completos que partan de la negociación en general y lleguen a las negociaciones laborales en especial, aplicando los aspectos estructurales de aquélla a éstas.
- Tampoco he podido individualizar publicaciones que enfoquen la negociación laboral desde un punto de vista interdisciplinario, considerando aspectos tales como: economía, estrategia, sociología, psicología, legislación, etcétera.

Estas circunstancias determinan un vacío existente que debiera comenzar a llenarse, lo que humildemente me propongo iniciar.

Si con las ideas que volcaré en las próximas páginas logro elaborar, por lo menos, algunos esbozos sobre lo que debería ser una teoría general de la negociación, que se pueda aplicar entre otras muchas especies a las negociaciones laborales, habré cubierto el “para que”.

¿A QUÉ POSIBLES LECTORES ESTÁ DESTINADO ESTE LIBRO?

Concretamente: a todos.

Todo el mundo vive negociando. Mal o bien, más o menos sofisticadamente, consciente o inconscientemente de estar haciéndolo, con o sin preparación. Pero lo cierto es que todos negociamos cotidianamente.

Recuerdo que cuando era chico aprovechaba alguna reunión social que hubiera en mi casa para, en algún momento en que mi padre se separaba de los invitados, pedirle que me comprara algo. Una vez mientras él sacaba hielo de la heladera, le pregunté si me estaba portando bien. Cuando me contestó que sí, le dije: “Si me sigo portando bien, ¿no me regalarías un avión en escala para armar?”. En aquel entonces

yo no lo sabía, pero estaba negociando. Estaba ofreciendo un determinado comportamiento a cambio de algo que me interesaba.

Hoy me pregunto: ¿Qué diferencia hay entre la estructura del comportamiento comentado y la de un sindicato que ofrece paz social sin ir a la huelga, a cambio de un aumento salarial? Y la contestación es: estructuralmente no hay diferencia.

En ambos casos las personas interactuaban en un lugar y tiempo determinado, intercambiando algo con un estilo o modo específico.

Cuando aplico este último concepto a mis otras experiencias vividas, en Deere, Revlon y Loma Negra, razono que en todos los casos hubo sujetos negociadores (torneros especializados, expertas en belleza, representantes sindicales o empresarios, etc.). También siempre hubo algo que negociar. Las negociaciones se llevaron a cabo en espacios físicos y en oportunidades dadas. En todos los casos hubo modos de actuar, que iban desde un enfrentamiento acérrimo hasta una amigable relación y siempre los que estaban negociando se valieron de la existencia de determinados recursos o elementos.

Como más adelante se explicará, la Teoría de la Negociación es una sola y se puede aplicar básicamente a todo tipo de negociaciones.

Por otra parte, ya que todo el mundo negocia casi permanentemente, es lógico pensar que sea interesante para cualquiera entender el funcionamiento de la negociación.

Este libro está destinado a todos en general pero, al hacer especial hincapié en la negociación laboral, justifica que sean destinatarios específicos aquellos lectores que, por uno u otro motivo, se vinculan al ámbito de las relaciones laborales e industriales. Me refiero a quienes representan a trabajadores, sindicatos, empleadores o a sí mismos, así como también a quienes por motivo de estudio o académicos analicen entre sus tópicos la negociación laboral.

¡Ah! Y para no dejar inconclusa la historia de mi padre, les contaré que, al día siguiente, cuando lo busqué para que me diera el dinero para comprar el juguete, me lo entregó y me dijo: “pero que sea la última vez que aprovechás que haya invitados en casa para pedir regalos extras”. Así lo hice y eso me demuestra que mi padre sabía negociar mejor que yo.

ALGUNAS ACLARACIONES NECESARIAS

1. Utilización del vocablo negociación

En el presente libro utilizo en forma reiterada la palabra negociación, pudiéndose encontrarla un importante número de veces en una misma página.

Busqué, entonces, algún otro término para remplazar el de “negociación” y evitar, así, una superabundancia en su utilización. La búsqueda resultó infructuosa ya que no encontré un sinónimo exacto. Así es que, aun a riesgo de las críticas que pueda originar, opté por utilizarlo constantemente. Justifico su uso en el razonamiento de que un libro que trata sobre la negociación es lógico que contenga ese vocablo en forma casi permanente.

2. Originalidad de las ideas elaboradas

Algunas de las ideas contenidas en el presente trabajo ya han sido manifestadas en artículos publicados con anterioridad en revistas como:

“Derecho del Trabajo”, “IDEA”, “Lecciones y Ensayos”, “Informe de la Federación Interamericana de Administración de Personal”, “Panorama de Management y Gestión”, “Personal” y “Trabajo y Seguridad Social”.

La reiteración de conceptos no hace otra cosa que indicar un afianzamiento de la idea original, que he ido profundizando y ampliando. Cuando ha habido una modificación –en general pocas– se ha debido a que, luego de mucho pensar, he juzgado necesario una reelaboración, aunque ello implicara una nueva forma de enfocar el problema. Un viejo adagio recuerda que errar es humano, mas perseverar a sabiendas en el error es diabólico.

Después de haber releído los manuscritos de este trabajo, he creído prudente realizar la siguiente reflexión:

A todos nos suele suceder que en determinado momento tenemos una ocurrencia, lo que creemos un chispazo, que a prima facie aparece como muy interesante y novedoso. Pero que, en la medida

en que se comienzan a desarrollar y a investigar los aspectos que se le vinculan, se empieza a descubrir que existen MUCHAS personas, con MUCHO más nivel intelectual que el ocurrente, que con GRAN antelación ya han expuesto la idea –la misma que en un principio parecía original y personal–, e incluso con infinita MÁS solvencia. Es aquello que manifiesta la conocida afirmación de que “No hay nada nuevo bajo el sol”.

No obstante, en esta oportunidad he creído aceptable afirmar que: como en todas las cosas, hay que comenzar por un principio aunque humilde. Lo otro, el pretender desde el comienzo elaborar trabajos del nivel de otros que llevan años de estudio y profundizaciones metódicas, sólo implicaría una actitud petulante y vanidosa. Sería una manera de desconocer los límites de las propias aptitudes y una ofensa a los maestros que han desarrollado con más solvencia el tema cuyo tratamiento se intenta.

Creo que lo importante, por lo tanto, es desarrollar una idea o un enfoque que resulte novedoso, que implique un paso adelante en el conocimiento intelectual, y que permita a otros investigadores partir de una base del saber hasta el momento desconocida o no desarrollada.

3. Extensión dada al tratamiento de los conceptos desarrollados

Para todo autor la extensión de su obra constituye un serio problema a enfrentar permanentemente.

Casi constantemente he tenido que luchar con la tentación de dejarme llevar por la pluma, y agregar conceptos y profundizaciones que me parecían necesarios pero que conducían a un detallismo aburrido.

Un extremo era el de producir un texto ameno, corto que, resumidamente, pudiera mostrar las ideas base de una teoría de la negociación, pero que en aras de lo conocido no fuera todo lo abarcativo que el tema requería. La antípoda implicaba el desarrollar una especie de tratado, que contemplara en profundidad y detalle todas las facetas que se vinculan con la negociación, superabundando en ejemplos y casos, con la consiguiente necesaria inversión de tiempo en una lectura no ágil.

Entre estos dos polos creí oportuno buscar un punto medio, que permitiera señalar todos los aspectos que debería cubrir una teoría de

la negociación, aunque en algunos casos sólo sea una enumeración y no haya un desarrollo completo de los mismos.

También he elaborado para cada capítulo un pequeño y esquemático cuadro sinóptico, que permitirá al lector repasar rápidamente el contenido tratado.

4. Enfoque y tratamiento del tema

No me cansaré de repetir a lo largo de todo este trabajo que no se pretende tratar la negociación laboral en especial sino la negociación en general. Ello configura una teoría abarcativa de un sinnúmero de distintas especies de negociaciones como las de ventas, las realizadas entre distintos estados internacionales, las políticas, las laborales y muchas más. Los ejemplos utilizados serán de distinta índole.

El enfoque es teórico práctico, y se considerarán tanto los aspectos vinculados a la elaboración de una teoría de la negociación como los que muestran en los casos concretos cómo se aplica la misma.

5. Agradecimientos

Son muchas las personas a las que debo dar las gracias por haber influido, directa o indirectamente, en el resultado de este libro. Son tantas y tan importantes que serían imposibles de enumerar. Como no quisiera olvidar a ninguno, he preferido no mencionarlos individualmente sino nombrarlos en forma genérica.

Quiero expresar mi reconocimiento a:

- ▶ Todos aquellos que contribuyeron a mi formación empírica dentro de las empresas en las que trabajé. Tanto a los Presidentes y Gerentes Generales como a los de áreas específicas de Relaciones Industriales y Personal, así como también a los pares de otras áreas –por ejemplo Ventas, Administración, Finanzas, Producción, etc.– de los que siempre pude obtener importantes conocimientos de materia de negociación.
- ▶ Todos aquellos colegas que, en forma directa o mediante las distintas instituciones que los nuclean, me aportaron ideas y permitieron rebotar e intercambiar reflexiones que enriquecieron el contenido de *este*

libro tales como: Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina y sus hermanas del interior del país, entre las que destaco la Asociación de Dirigentes de Relaciones Industriales del Litoral; Comité de Relaciones Industriales de la Cámara Argentina de Comercio de los Estados Unidos en la Argentina; Comisión de Política Laboral de la Unión Industrial Argentina; División Personal del Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina; etcétera.

- Todos los profesores integrantes de los claustros de las universidades en las que estudié y los que integraron las cátedras en las que formé parte, los que indudablemente me brindaron grandes aportes sobre los que se apoyan estos escritos.
- Todos aquellos que compartieron conmigo equipos negociadores, o que estuvieron “del otro lado de la mesa”, y que me posibilitaron la vivencia de casos concretos que aumentaron mi bagaje de conocimientos empíricos. En especial a los representantes sindicales –respetados amigos muchos de ellos– de quienes aprendí muchísimo más de lo que pude encontrar en cualquier libro o análisis teórico.
- Todas las personas que colaboraron en la redacción de este libro yendo desde el profesor –que actuó como consejero de tesis en un trabajo pretérito y continuó asesorándome sobre determinados aspectos de este libro– hasta las personas que corrigieron mi redacción y las secretarías tipistas que con paciencia desmenuzaron con distinto éxito mis rasgos jeroglíficos, transformándolos en símbolos entendibles.
- Por último, pero no por menos importante, sino todo lo contrario, quiero agradecer a **Loma Negra C.I.A.S.A.**, la que al constituir mi actual y única fuente de trabajo, me posibilita dos cosas fundamentales. Primero: Me permite generar los ingresos adecuados para poder afrontar los requerimientos económicos en la vida cotidiana, lo cual además de cubrir las necesidades, me otorga una gran tranquilidad psicológica. Segundo: Me brinda en mi trabajo de todos los días, la posibilidad de aprender un poco más sobre las habilidades de la negociación, lo que enriquece notablemente este libro.

“EL ALUVIÓN”,
Victoria (E. R.)
Agosto 1990

Prólogo del autor a la Segunda Edición

La primera edición de este libro fue impresa en setiembre de 1990. Al mismo tiempo se llevaba a cabo en Buenos Aires el III Congreso Mundial de Administración de Personal, organizado por la Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina (ADPA), bajo la Presidencia del Doctor CARLOS LELIO, y con el auspicio de la Federación Mundial de Administración de Personal (WFPMA) y la Federación Interamericana de Administración de Personal (FIDAP).

El Director Técnico del Comité Organizador de dicho evento, Señor FRANCISCO GAGLIANO, consideró que el libro “La Negociación” se debía presentar en el ámbito de dicho Congreso por entender que implicaba un hecho académico importante.

Con tal motivo, se eligió un panel de cuatro presentadores que fue coordinado por el Señor HORACIO DE DIOS, designado en honor a su respetada trayectoria.

Los presentadores fueron elegidos por dos motivos específicos: su conocimiento de la materia y la posición que ocupaban en las instituciones que representaban.

El Doctor CLEMENTE DEL VALLE, amén de haberse desempeñado por muchos años en la función de Recursos Humanos de importantes empresas colombianas, en setiembre de 1990 tenía a su cargo la Presidencia de la Federación Interamericana de Administración de Personal.

El Ingeniero CARLOS TRAMUTOLA, a más de tener la titularidad de la Presidencia de Siderca, dirigía, como Presidente, el Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina, dentro del que funciona la División Personal, que en ese momento (1989-1990) era presidida por mí.

El Señor MANUEL BALBIS, además de ser Presidente de Firestone de la Argentina, era, en aquel momento, el Presidente de The American Chamber of Commerce in Argentina, dentro de la que funciona, entre otros, el Industrial Relations Committee, que presido desde fines de 1988.

El Doctor DIMITRI WEISS, eminente académico, Profesor de Ciencias Empresariales en la Universidad de París I Panthéon Sorbonne y Director del Departamento de Recursos Humanos del Instituto de Administración de Empresas de París, ha escrito varias obras que incluyen temas vinculados, directa o indirectamente, con la negociación.

A mi pedido, basado en fundamentos éticos, el libro, a pesar de haber sido presentado en el seno del Congreso, no salió a la venta hasta noviembre de ese año.

Al leer con posterioridad los textos de la desgrabación de la presentación, he creído oportuno agregar en esta segunda edición esas opiniones –previa autorización de quienes las realizaron– por considerarlas altamente enriquecedoras.

El Doctor DIMITRI WEISS, demostrando una vez más su alto nivel de colaboración, elaboró el prefacio. Lo elegí en base a la representatividad que posee en el campo del conocimiento y él aceptó, haciendo gala de la disponibilidad que caracteriza a los que realmente saben y están dispuestos a difundir su sapiencia, por lo que le estoy sumamente agradecido.

Cabe señalar que en esta segunda edición se han modificado algunos ejemplos relativos al “contexto” (Capítulo XVI), así como también algunas erratas aparecidas en el Título III de la primera edición.

Por último quiero formular dos agradecimientos: al editor –por el trabajo realizado– y a los lectores que hicieron que la primera edición se agotara mucho antes de lo previsto.

Buenos Aires,
marzo de 1992.

Presentación

Señor Horacio de Dios

Hay anécdotas que van mucho más allá de la anécdota y que merecen una reflexión detenida. Me refiero a lo que dijo el Ing. TRAMUTOLA, respecto de la anécdota del actual Presidente de 3M:

“...a aquella persona que haga únicamente lo que se espera que haga, ya se sabe lo que le va a pasar: le van a pedir que deje de hacerlo”.

Esto nos marca cómo la capacitación para lo inesperado, para mirar con otra luz aquello que nos parece sabido, se convierte en una materia prima imprescindible.

Por eso es oportuno hacer la presentación en sociedad de un libro que aparecerá a fines de esta semana, del que circulará un resumen dentro de este Congreso. ¿O acaso hay un lugar más propicio para hablar de negociación que entre quienes manejan la más explosiva de las materias primas, la materia humana? Y si bien el título del libro es *La negociación, un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral*, no se limita a ésta última porque se entiende que lo laboral forma parte de un capítulo mucho más amplio como lo es la condición humana.

El autor es Abogado y Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales, Posee un Master en Administración y realizó postgrados en Derecho Empresario, Jurisprudencia y Sociología del Trabajo.

En la sala hay quienes han negociado con él, dirigentes sindicales que podrán describir su muñeca y su habilidad para vislumbrar el momento de cooperar o competir con sus interlocutores.

Hay una anécdota en el libro que nos introduce en el personaje y en la obra. El autor era muy pequeño y quería un avioncito. Elige para pedirlo un

momento adecuado, cuando su padre estaba recibiendo amigos en su casa y no puede decir otra cosa que sí. Al día siguiente, cuando le da el dinero pactado, le recuerda: “No vuelvas a pedirme un regalo extra cuando estoy con gente”. El padre era un buen negociador, el hijo iba en camino de serlo.

Ya conocen ustedes a quienes van a realizar esta presentación, que desde su disciplina pueden aportar diferentes ópticas. Me permito invitar al primero de ellos, el profesor DIMITRI WEISS, Profesor titular de Ciencias Empresariales de la Universidad de París I Panthéon-Sorbonne y Director del Departamento Recursos Humanos del Instituto de Administración de Empresas de París, quien se ocupará del planteamiento del tema.

Profesor WEISS, lo escuchamos.

Profesor Dimitri Weiss

En este libro, claro y pedagógicamente muy bien terminado, el autor explica hasta qué punto la negociación va más allá de la vida laboral e invade todos los aspectos de la vida en sociedad, a partir de la célula que compone la familia. Pone énfasis en una única teoría de la negociación aplicable a todas las negociaciones, sean de índole diplomática, comercial o laboral. Le da una especial prioridad a éstas últimas y muestra hasta qué punto cuando se habla de negociación en Argentina, y yo lo extendería a otros países de América Latina e incluso a Francia, se reduce el concepto a la negociación colectiva y se olvida la de tipo individual o de grupos dentro de una empresa.

Cuando se refiere a los negociadores, CARLOS MARCELO los clasifica en improvisados, intuitivos y profesionales. Yo creí entender –lamento mucho que el autor no esté aquí para contestar nuestra inquietud– que él desea una preparación previa de aquellos que deben enfrentar esta responsabilidad y, seguramente también, una preparación previa de la negociación misma.

La experiencia que yo he adquirido en varios países, ha demostrado que a la preparación de los negociadores habría que sumarle la preparación de la negociación mediante contactos informales previos, que no estén enmascarados ni disfrazados. De esta manera se mejoran las posibilidades de éxito, porque permite a los negociadores conocerse un poco mejor e ir limpiando el terreno.

En cuanto a la parte del libro que me compete presentar, el autor revisa varios aspectos de la negociación. Los autores que hablaron de ello, en particular los de América Latina y América del Norte, tanto como aquéllos que se ocupan de los conflictos, siguen hoy acoplados con el concepto de la negociación del trabajo, encuadrados en la negociación colectiva y más tarde en la convención colectiva.

Gracias por su atención.

Señor Horacio de Dios

Muchas gracias Profesor WEISS. El Doctor CLEMENTE DEL VALLE, Presidente de la Federación Interamericana de Administración de Personal (FIDAP), se ocupará del Título II “Componentes de la Negociación”. Lo escuchamos, doctor.

Doctor Clemente del Valle

Sin lugar a dudas, he recibido la copia de un documento interesantísimo sobre el proceso de la negociación colectiva. En la vida de todos aquellos que trabajamos en el mundo de los recursos humanos la negociación colectiva es fundamental.

Siempre he encontrado un vacío difícil de llenar en la parte teórica de mi entrenamiento en el manejo de la negociación. No hay suficientes libros y no los hay escritos por latinoamericanos; siempre son versiones de países más adelantados con sistemas de negociación diferentes. Este libro, que he leído con verdadero entusiasmo, ha llenado ese vacío. Me ha nutrido de un conocimiento teórico que me va a servir muchísimo en el futuro, así que no dudaré en recomendarlo en mi país, Colombia, como un elemento importante en la educación de los futuros administradores y negociadores de nuestras empresas.

El Dr. ALDAO-ZAPIOLA destaca en forma relevante que la negociación laboral no es un elemento diferente, ni se usan metodologías distintas de las que se usan en la negociación común y corriente. En toda nuestra vida de trabajo y en la familiar estamos permanentemente negociando, porque, como él lo define, negociar es simplemente intercambiar cosas, dar algo que yo tengo a cambio de algo que alguien tiene.

Y entra a trabajar estos conceptos con una visión multidisciplinaria. No sólo lo mira desde la óptica del abogado, sino que investiga los elementos psicológicos y sociológicos que envuelven la negociación, combinándolos con su propia experiencia como Gerente de Relaciones Industriales y dirigiendo los equipos negociadores de empresas muy grandes.

Detalla con mucho cuidado los elementos que participan en la negociación desde el punto de vista de quien negocia, es decir del sujeto negociador, y los analiza con diversas visiones respecto a su experiencia y formación teórica. Maneja muy bien el **qué es lo que se negocia**, la materia negociable, y en el plano laboral estudia con prolijidad los convenios colectivos y también los individuales; **dónde se negocia**, las ventajas que obtiene la negociación en cuanto a la posición, en cuanto al lugar. Dedicar, además, capítulos enteros al análisis de elementos fundamentales como son la información, el poder y el tiempo. Remata esta parte central del libro con el **cómo se negocia**, donde indica que hay dos modelos muy definidos: el competitivo y el cooperativo. Es decir, cuando se negocia buscando ganar y que el otro pierda, o el otro, que pretende que la negociación termine a satisfacción de las dos partes, el ganar-ganar. Según el autor, el proceso de la negociación laboral se lleva a cabo con elementos que continuarán relacionados con la empresa de una manera u otra, por lo tanto el hecho de ganar un round no hace más que diferir al segundo round la continuación de la pelea. El pretende que el conflicto finalice con un buen acuerdo de la empresa con sus trabajadores, ya que sus necesidades son interdependientes.

No vacilo en recomendar, pues, este libro, que será de gran utilidad para todos los que continuamente tenemos que negociar en nuestras empresas, con nuestros empleados y también con nuestros jefes.

Señor Horacio de Dios

Muchas gracias Doctor DEL VALLE, que además es Director de Personal de Icollantas de Colombia. Como estamos en el rubro, ahora el Presidente de Firestone de Argentina, que habla como Presidente de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en el país, el Señor MANUEL BALBIS, es quien se va a ocupar de los aspectos estratégicos y tácticos de la negociación. Lo escuchamos.

Señor Manuel Balbis

Muchas gracias. El Doctor ALDAO-ZAPIOLA, en el Capítulo XIV de su libro, refiere el modo en que la estrategia fue incorporándose progresivamente a la administración de las empresas modernas. El autor de la obra pone de relieve que fue la estrategia militar el punto de partida que contribuyó a generar una estrategia global, y que ésta última, entre otras de diversa índole, contiene tanto a la estrategia empresarial como a la estrategia de la negociación. Cuando ALDAO-ZAPIOLA explica el *encadenamiento estratégico*, destaca de qué manera los mismos objetivos actúan como medios apropiados para alcanzar un fin preestablecido, conformando lo que se conoce como *sucesión de objetivos*. Ello le permite al autor recalcar la imperiosa necesidad de armonizar continuamente entre sí todos los objetivos de las distintas áreas de las empresas, para que esos objetivos parciales sirvan como medio para la obtención del objetivo general.

En el Capítulo XV, el autor otorga particular énfasis al *Principio Estratégico Fundamental*, el PEF. Se refiere a aquel que establece cómo debe lograrse un objetivo a través de acciones u operaciones eficaces. Ello supone una correcta selección de objetivos, una conveniente distribución de medios, el ejercicio de las acciones desde posiciones relativas favorables y el disponer de una adecuada libertad de acción.

Según ALDAO-ZAPIOLA, este *principio estratégico fundamental* debe encontrarse siempre en el ámbito de la negociación. De lo contrario, es posible incurrir en estrategias, tácticas o maniobras no aptas o poco factibles de realizar, que constituirán en definitiva un escollo para alcanzar el objetivo buscado, o al menos una demora en su obtención.

Al aludir al ámbito en que toda negociación se lleva a cabo –Capítulo XVI– el autor señala como responsabilidad indelegable del negociador el advertir cuál es el contexto o escenario en el que se está desarrollando su tarea. También debe detectar los cambios que se produzcan en el mismo y no dejarse sorprender por las nuevas circunstancias. Con ejemplos claros, se logra indicar al lector de qué manera ciertos contextos son los que se suelen presentar ante quienes negocian integrando organizaciones pequeñas y primitivas. Otros escenarios muy distintos son los que aparecen frente a aquellos que representan a empresas de mayor complejidad y envergadura. Los contextos estáticos son propios

de las primeras, mientras que los dinámicos y cambiantes tienen mayor frecuencia entre las organizaciones mayores. Obviamente, cuanto más dinámico es el ambiente en que se lleva a cabo la negociación, mayor es la necesidad de monitorear factores tales como la libertad de acción de que dispone el negociador en cuanto a tiempo, espacio e interferencia.

A título de eficaz antídoto contra la improvisación y como factor importante para anticiparse al contexto, ALDAO-ZAPIOLA recomienda al negociador lo que denomina ensayo o *juego de simulación*. Esta es una forma de adquirir experiencia a bajo costo, ya sea como planificador, ejecutor del negocio o como delegado con autoridad decisoria.

Cuando el autor incursiona en el análisis de las acciones que se requieren para acceder a un objetivo, conocidas como *maniobras* –Capítulo XVII del libro–, señala que un factor esencial es la iniciativa. Aquellas maniobras que contengan ese factor de anticipación serán ofensivas, las que carezcan de él serán defensivas. La apropiada combinación de ambas constituye una de las claves del éxito de las negociaciones en general, y de la laboral en particular. Las maniobras están estrechamente ligadas a las tácticas, que también pueden ser genéricamente diferenciadas en ofensivas y defensivas, y de las que el autor nos proporciona una minuciosa y útil ejemplificación.

Quienes afrontan a diario una negociación aprovecharán significativamente el estudio detallado del lenguaje del cuerpo, que permite deducir y determinar la actitud estratégica de un negociador. Creo que ésta es una parte fascinante de este libro. La interpretación de los distintos gestos que tiene el ser humano y las actitudes defensivas u ofensivas que adopta, seguramente será uno de los capítulos más recordados por los lectores. Probablemente contribuirá a que algunos cambien sus actitudes gestuales en su próxima negociación.

Cierta relevancia en el resultado de la negociación se le asigna además a aquellas acciones de índole psicológica, que se utilizan para inferir y controlar a las personas, y que se conocen como manipulación. Su objetivo es el de provocar determinados comportamientos. Entre las más importantes, se citan la adulación, el engaño, la difamación, la intriga y los prejuicios.

Finalmente, se brinda un esquema de ideas derivadas de NICOLÁS MAQUIAVELO en su obra *El Príncipe*, que son aplicables a la negocia-

ción. De todas maneras, debo decirlo, el Dr. ALDAO-ZAPIOLA destaca que el haberlas comentado no implica precisamente recomendarlas.

Muchas gracias.

Señor Horacio De Dios

Y cerrando este fresco sobre la obra *La Negociación*, el Ing. TRAMUTOLA, en su carácter de Presidente del Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina (IDEA). Lo escuchamos con el interés de siempre.

Ingeniero Carlos Tramutola

Voy a ser muy breve porque al contenido de la obra se han referido con notable profundidad los tres colegas que me acompañan.

Sólo voy a hacer una breve reflexión, porque quiero destacar lo oportuno de la aparición de este libro en español y hecho por un argentino, que tiene el interés y la valentía de abordar el tema de la negociación.

Me da placer que en la Argentina se haga un esfuerzo de este tipo, porque existe casi un desprecio por la negociación. En un afán simplificador de las cosas, en donde se tiende a pensar que la economía crece según las materias primas que se tiene o que la mano invisible lo arregla todo, la negociación es dejada de lado. Y yo creo que esto es un tema fundamental en la Argentina y en el mundo.

Cuando hace unos meses nos visitó el Decano de una Escuela de Negocios, expresó con notable propiedad que “la competitividad hoy en el mundo para los países no está más dada ni por sus materias primas, ni siquiera por sus recursos humanos. El factor de competitividad es su capacidad de gestión”. Y gestión está íntimamente ligada a negociación, nos guste o no nos guste.

Estamos viendo un mundo orientado hacia la ausencia de conflictos a escala mundial, más asentado sobre la paz, con más libertades en el comercio pero con negociaciones permanentes a nivel internacional. No tenemos más que ver lo que ocurre con los temas macrocomerciales a nivel empresario, la próxima reunión del GATT va a ser una prueba de ello.

La política de alianzas y coaliciones, que es una necesidad de la empresa del futuro, exige la negociación, sobre todo con sus socios y

Carlos M. Aldao-Zapiola

dentro de la empresa. En esto abunda mucho más el libro y yo no me voy a extender.

Nada más.

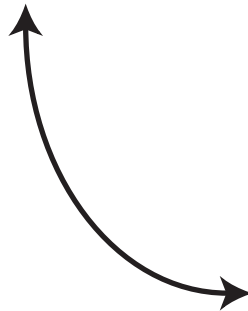
Señor Horacio de Dios

Muchas gracias a los expositores, que quedan en libertad.

Estructura del libro

PRIMERA SECCIÓN	INTRODUCCIÓN	Capítulo I	Planteamiento del tema
		Capítulo II	Concepto y clasificación de la negociación
SEGUNDA SECCIÓN COMPONENTES DE LA NEGOCIACIÓN	PRIMERA PARTE Sujetos negociadores	Capítulo III	Concepto, Clasificación, Aptitudes y Necesidades
		Capítulo IV	Aspectos psicológicos
		Capítulo V	Aspectos sociológicos
	SEGUNDA PARTE Materia negociable	Capítulo VI	Contenido de la negociación
	TERCERA PARTE Lugar de realización	Capítulo VII	¿Dónde se negocia?
	CUARTA PARTE Elementos de la negociación	Capítulo VIII	Distintas posturas
		Capítulo IX	Tiempo
		Capítulo X	Información
		Capítulo XI	Poder
	QUINTA PARTE Modelos negociacionales	Capítulo XII	Modelos competitivo y cooperativo
Capítulo XIII		Otros modelos	
TERCERA SECCIÓN ASPECTOS ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS	PRIMERA PARTE Estrategia y táctica de la negociación	Capítulo XIV	Encadenamiento estratégico
		Capítulo XV	Principios a considerar
		Capítulo XVI	Contextos posibles
		Capítulo XVII	Maniobras a implementar
	SEGUNDA PARTE Metodología a seguir	Capítulo XVIII	Planificación de la acción
CUARTA SECCIÓN DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN		Capítulo XIX	Etapas
QUINTA SECCIÓN CONCLUSIÓN		Capítulo XX	Reflexiones finales

PRIMERA SECCIÓN
INTRODUCCIÓN



CAPÍTULO I
Planteamiento del tema

CAPÍTULO II
Concepto y clasificación de
la negociación

Planteamiento del tema

SUMARIO

1,1. Importancia de la negociación laboral. 1,2. Otras causales que justifican su estudio. 1,2,1. Falta de preparación. 1,2,2. Falta de conocimientos teóricos. 1,2,3. No conceptualización de la negociación laboral como una especie de la negociación en general. 1,2,4. Privilegio del tratamiento de la negociación colectiva sobre la individual. 1,3. Negociadores: improvisado, intuitivo y profesional. 1,4. Enfoque a seguir. 1,5. Sinopsis del capítulo I.

1,1. IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN LABORAL

Cuando una persona se encuentra ante una situación de negociación laboral enfrenta una circunstancia en la que tiene un objetivo que quiere alcanzar, cuyo grado de éxito va a depender de su propio accionar y del de otra persona. Para ello cuenta con una variedad de recursos, que puede utilizar en el lugar y tiempo en que se produce ese encuentro. Se trata de una negociación laboral y no de otro tipo porque su objetivo está relacionado con la situación de trabajo. Veamos algunos ejemplos:

- Un individuo que busca emplearse se presenta ante una empresa y, cuando están cubiertas las etapas del proceso de selección, llega a un acuerdo para incorporarse a ella.
- Claro está que, si bien la negociación probablemente sea más compleja cuanto más complejo sea el puesto a cubrir, siempre por mínima o poco importante que sea habrá una negociación. Aun

cuando un empleador saque un aviso en un diario señalando que aquellos que quieran trabajar en una determinada tarea se deben presentar en cierto lugar en un momento establecido, y los trabajadores que lo hagan como consecuencia de ello comiencen a trabajar, también hay negociación. Si bien en este caso está muy acotada, como veremos más adelante, una de las definiciones de negociar es “dar algo a cambio de algo” y aquí ha existido un intercambio.

- Una vez iniciada la relación laboral, si alguna o ambas partes –entendidas éstas por: empleado y empleador– quieren modificar las condiciones que la caracterizan, también hay que negociar. A veces, esos cambios suelen ser importantes. En otras oportunidades pueden resultar tan simples y sencillos que los mismos protagonistas no toman conciencia de su negociación.

Algunos ejemplos valederos de modificaciones importantes son:

- a) una empresa fabricante de automóviles que muda una fracción de su planta fabril a un nuevo lugar, distante 50 kilómetros del original y, en consecuencia, debe negociar con sus trabajadores esta nueva condición;
- b) un banco con sucursales en distintas ciudades del interior del país que decide promover a gerente de sucursal a uno de sus empleados implicando esta nueva asignación un cambio del lugar de residencia.

Como cambio menos trascendente puede citarse el del empleado que se queda trabajando una vez finalizada su jornada habitual y no percibe pago de tiempo suplementario, pero suele tomarse, con la tolerancia de su supervisor, más del tiempo autorizado para su almuerzo.

- También suele ocurrir que cuando cualquiera de las partes quiere extinguir la relación laboral se llevan a cabo negociaciones tendientes a obtener determinados beneficios. El trabajador pretende el pago de ciertas gratificaciones y el empleador busca un retiro “limpio”, que no cause conflicto de ninguna especie.

En resumen, se puede afirmar que hay negociaciones laborales al inicio de la relación, durante la vigencia de ésta y al momento de su extinción.

Estas negociaciones se dan tanto en el ámbito de las relaciones individuales de trabajo como en el de las colectivas. En tal sentido, remarcaremos que la materia laboral se caracteriza porque los sujetos pueden ser individuales o colectivos. En efecto, además de las vinculaciones que existen entre un trabajador y su empleador, hay otras entre los grupos sociales que presentan un carácter colectivo,¹ como aquellas de los trabajadores representados por los sindicatos respectivos. Por lo tanto, las negociaciones laborales también podrán ser individuales o colectivas.

En general, toda persona que trabaja en relación de dependencia y todo empleador en algún momento se ven implicados en una negociación laboral. Tal es su magnitud. Así podemos deducir la enorme importancia que tiene la misma.²

La situación antes apuntada bastaría por sí sola para ameritar su estudio adecuado, pero existen además otras causales que deben señalarse. La enumeración realizada a continuación no agota todas las circunstancias ni pretende lograrlo, pero sirve para insinuar una descripción del problema.

1.2. OTRAS CAUSALES QUE JUSTIFICAN SU ESTUDIO

En el punto anterior se señaló, como aspecto positivo, el sinnúmero de personas que trabajan dependientemente o que emplean a trabajadores, lo que los hace ser, al menos en potencia, sujetos negociadores.

Ahora se enumerarán cuatro características negativas, por tratarse de carencias, que contribuyen a dar fundamento a la necesidad de estudiar la negociación. Ellas son:

- Falta de preparación.
- Falta de conocimientos teóricos completos sobre los aspectos estructurales que la componen.

1 BAYON CHACON y PÉREZ BOTIJA, *Manual de derecho del trabajo*, 9ª edición. Madrid, 1979, t. I, pág. 679.

2 OIT, *El trabajo en el mundo*. Ginebra, 1984, 1985 y 1987. Oficina Internacional del Trabajo.

- Falta de conceptualización de la negociación laboral como una especie de la negociación en general.
- Inadecuado grado de privilegio de las negociaciones laborales colectivas sobre las individuales.

1,2,1. Falta de preparación

La experiencia indica que los negociadores laborales no preparan las negociaciones o no dedican a esta preparación todo el tiempo que ella requiere. Esto se ha podido constatar no sólo en la Argentina sino en varios países.

En el ámbito de las negociaciones colectivas, en general, se esperan las demandas de la parte sindical para actuar sobre las mismas, sin realizar un análisis estratégico previo elaborando un plan de acción sobre la base de los requerimientos empresarios.

Esta situación se da en menor magnitud en las negociaciones individuales, en las cuales se hacen algunos ejercicios antes de entrar de lleno en las mismas.

De cualquier manera, la actividad de los sujetos negociadores –especialmente del sector empresario– en cuanto a preparación y desarrollo de la negociación, desde un punto de vista integral, deja mucho que desear.

Muchas son las causas, y justificadas algunas, que pueden haber motivado esta situación. Por ejemplo, en Argentina la última ronda negociadora completa fue en 1975. Durante ese año se negociaron y homologaron 625 convenios colectivos de trabajo (CCT) e instrumentos asimilables (612 CCT, 5 laudos y 8 expedientes) que cubrieron a 6.879.200 beneficiarios.³

De estos 625 documentos, 449 correspondieron a negociaciones por actividad y 176 a negociaciones por empresa.

Luego de un periodo de “congelamiento”, con la sanción de la ley 23.546 del 22 de diciembre de 1987 se inició una nueva etapa, al reanudarse la libre negociación colectiva. Así, el 8 de setiembre de 1988 se homologó el primer CCT de esta nueva ronda (1988/89/90 vs. 1975).

3 ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M.; SÁNCHEZ, ROBERTO; BIANCHI, CARLOS A. y MUZZIO, GRACIELA, *Convenciones colectivas de trabajo: guía para su estudio*. Buenos Aires, mayo 1988, Editorial La Ley, Revista Derecho del Trabajo, pág. 720.

Hasta el 31 de diciembre de 1989 se renegociaron (homologándose) un total de 104 CCT, correspondiendo 86 a convenios por actividad y 18 a convenios por empresa, alcanzando a un total de 1.049.588 beneficiarios.

Estas cifras permiten inferir que el avance de la renovación de los CCT/75 al 31 de diciembre de 1989, medida en términos de cantidad de convenios colectivos de trabajo renovados, es de un 16,64%.

Si se toma como base la cantidad de beneficiarios cubiertos (1.049.588 estimados para los CCT/88-89 versus los 6.879.200 estimados para los CCT/75), el grado de avance de la renovación es del 15,26%.

Esta pequeña diferencia observada entre las estimaciones de avance por cantidad de convenios (16,64%) y por cantidad de beneficiarios cubiertos (15,26%), es atribuible a que, en la mayoría de los casos, las cantidades de beneficiarios han disminuido entre 1975 y 1988/89, y a que sólo se han renovado 5 de los 21 CCT que nuclean la mayor cantidad de beneficiarios.

Si se considera que los datos arriba citados abarcan un periodo de catorce años, y se piensa en sólo 625 CCT de los cuales únicamente se renovó aproximadamente un 16%, es fácil comprender que la práctica de la negociación colectiva de convenios ha sido escasa.

Esto no implica que la negociación colectiva no se haya practicado en el país. Por el contrario, se ha negociado permanentemente. Pero no ha sido con la finalidad de renovar convenios colectivos, por lo que la negociación se ha visto reducida a temas puntuales, fundamentalmente referidos a salarios.

Estas circunstancias han determinado que los negociadores hayan carecido durante tiempos prolongados de la gimnasia necesaria en convenios colectivos.

1,2,2. Falta de conocimientos teóricos

Además de la falta de preparación, existe un desconocimiento teórico de una serie de aspectos que componen la estructura de la negociación. Así, por ejemplo, ¿quién negocia? ¿cómo lo hace? ¿dónde? ¿qué contenido? ¿en qué contexto? ¿cuáles son las características de los negociadores? ¿con qué herramientas? etcétera.

Todos estos aspectos son naturalmente considerados en la práctica por los negociadores, pero lo hacen intuitivamente, desconociendo su mecánica teórica y, en consecuencia, con un desempeño más pobre y menos profesional.

1,2,3. No conceptualización de la negociación laboral como una especie de la negociación en general

Es común la idea de que la negociación laboral es sumamente diferente a cualquier otro tipo de negociación, y que a la primera no se aplican las reglas y conocimientos que rigen a las segundas. Hace poco tiempo, en un seminario sobre “Negociación efectiva” cuando, como asistente, pregunté al disertante sobre determinados aspectos vinculados a las negociaciones laborales, me contestó con mucha simpleza “no se olvide que las negociaciones laborales son totalmente distintas de las otras y, por lo tanto, a aquéllas no son aplicables los mecanismos de éstas”.

Esto es un error. Lo que ocurre en realidad es que la negociación es una sola –lo que constituye un género–, y de ella se desprenden como especies un sinnúmero de tipos diferentes de negociaciones, por ejemplo: comerciales, políticas, internacionales, laborales, etc. En consecuencia, los aspectos básicos del género se aplican a todas las especies.

Aceptado este razonamiento, para comprender y administrar mejor la negociación laboral, podemos recurrir por analogía a las otras negociaciones, y aprender gracias a esta mecánica muchos aspectos que van a enriquecer su desarrollo.

1,2,4. Privilegio del tratamiento de la negociación colectiva sobre la individual

En general, cuando se habla de negociaciones laborales, inmediatamente se evocan las negociaciones colectivas, a las que en Argentina también se llaman comúnmente *paritarias*, como consecuencia de una terminología surgida de la legislación. Pocas veces cuando se escucha la terminología “negociaciones laborales” se piensa en las individuales.

Esta situación es comprensible si se considera el impacto que las negociaciones colectivas tienen en la macroeconomía⁴ de un país,⁵ pero no lo es si se razona que las negociaciones individuales poseen una estructura de preparación y desarrollo similar a las colectivas y, por lo tanto, requieren un estudio también importante.

Algunos ejemplos que se pueden citar respecto de la importancia de estas negociaciones individuales son los siguientes:

- El caso de una empresa que, debiendo reducir su dotación de personal en un alto porcentaje, decide hacerlo sin producir despidos masivos y utiliza un proceso más lento de negociaciones individuales con cada uno de sus trabajadores. De esta forma logra acuerdos para extinguir las relaciones de trabajo con los empleados en forma individual, hasta alcanzar el número que se había fijado como objetivo de la reducción.
- La negociación entre un representante sindical y la empresa en la cual se encuentra prestando servicios, a la que el sindicalista ofrece su renuncia –retirándose de la misma– a cambio de una suma de dinero considerablemente importante. La organización empresaria, por su parte, tiene por objetivo lograr el alejamiento del ámbito laboral del mencionado gremialista. En este caso la negociación, individual, centra su contenido en el quantum de la suma a abonar, el momento en que se retira el representante gremial y la forma en que se operativizan ambos aspectos.
- La contratación de una persona con un perfil profesional de suma importancia para el futuro de la empresa. Ello implica una negociación laboral individual que, tendiente a lograr la incorpo-

4 REYNOLDS, LLOYD, *Macroeconomía*. Traducción del inglés de EMILIO SIERRA, 1982. Buenos Aires, 1988, Editorial El Ateneo, pág. 245.

En forma concordante ver del mismo autor: *Microeconomía*. Traducción del inglés de R. CAPMANY DE FRASCH, 1982. Buenos Aires, 1988, Editorial El Ateneo, tercera parte, y también *Economía laboral y relación del trabajo*. Traducción del inglés de M. DE SILVA HERZOG, 1959. México, 1964, Editorial Fondo de Cultura Económica, primera parte.

5 RODRIGUEZ MANCINI, JORGE, *Rol del convenio colectivo en la economía nacional en Tendencias actuales del derecho del trabajo y la seguridad social*. Buenos Aires, 1987, Editorial Universitaria de Buenos Aires, pág. 167.

El doctor RODRIGUEZ MANCINI acaba de publicar un libro en el que amplía los conceptos aquí referidos. Ver *La negociación colectiva*. Editorial Astrea, Buenos Aires, 1990.

ración del individuo en cuestión, será tanto más o menos compleja como clave sea el postulante que se quiere captar.

1.3. NEGOCIADORES: IMPROVISADO, INTUITIVO Y PROFESIONAL

Al tratar de elaborar una simplísima tipología de las diferentes clases de negociadores he encontrado tres tipos posibles, a saber: improvisado, intuitivo y profesional.

Una persona improvisada es aquella que hace las cosas de pronto, sin estudio ni preparación alguna. Cuando un negociador no está capacitado para la tarea, ni planifica o proyecta los pasos a seguir, decimos que es un negociador improvisado.

Según el Diccionario de la Lengua Española, intuición significa “percepción clara, íntima, instantánea de una idea o una verdad, tal como si se tuviera a la vista”,⁶ lo cual se relaciona con el significado etimológico de “intuición: tomado del latín tardío *intuitionis*, imagen, mirada...”.⁷

Por lo tanto, decimos que alguien es intuitivo cuando percibe rápidamente, en forma instantánea y clara, y es capaz de comprender una situación o circunstancia con certeza en una primera aproximación a la misma.

Un negociador es intuitivo cuando se sienta a negociar sin mayor preparación previa, confiado en su capacidad para percibir velozmente las características de la negociación y su facilidad para operar inmediatamente sobre la misma. Dadas sus facultades, en las cuales se apoya, suele carecer de una formación teórica completa y acabada sobre la negociación, por lo cual también improvisa.

Por su parte el vocablo profesional hace referencia a la persona que ejerce alguna actividad como profesión, de la cual la Real Academia dice que es “empleo, facultad u oficio que cada uno tiene y ejerce públicamente”.⁸ De este concepto se deriva que un negociador profesional será

6 DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 19ª edición. Madrid, 1970, Real Academia Española, pág. 757.

7 COROMINAS, JOAN y PASCUAL, JOSÉ, *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico*, 1ª edición, 1ª reimpresión. Madrid, 1985, Editorial Gredos, vol. III, pág. 460.

8 DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, *óp. cit.* en nota 5, pág. 1070.

aquel que, contando con todos los conocimientos teóricos y ayudado por la experiencia, hace de la negociación su profesión, preparándola y llevándola a cabo según las reglas del arte de la misma.

Así, vistos los tipos de negociadores y tratando de calificarlos, surge en primer lugar que el menos adecuado de los tres es el “negociador improvisado”. Descartado éste, parecería aquí que de plantearse la dicotomía “negociador intuitivo” versus “negociador profesional”, como antítesis entre ambos conceptos, debería surgir la preferencia por el último.

Aparentemente, el intuitivo es aquel que ante el problema sorpresivo, gracias a su cualidad intuitiva, puede alcanzar una solución adecuada. Como el negociador conoce sus aptitudes, puede optar por no estudiar ni preparar convenientemente la negociación, descansando confiado en su capacidad personal. Aparece así el llamado “factor PI”, caracterizado por la “pereza” que, sumada a la “improvisación”, constituye uno de los mayores males en la cultura negociacional. Esto se traduce en: “para qué vamos a comenzar a preparar la negociación ahora si no sabemos si vamos a tener que negociar. Además, si esto ocurre, en última instancia, siempre se puede improvisar alguna solución aceptable”.

En cambio, el negociador profesional es aquel que realiza todos los esfuerzos previos para estudiar, preparar y luego desarrollar la negociación, improvisando o intuyendo sólo cuando las circunstancias se lo exigen y tratando por todos los medios de evitarlo.

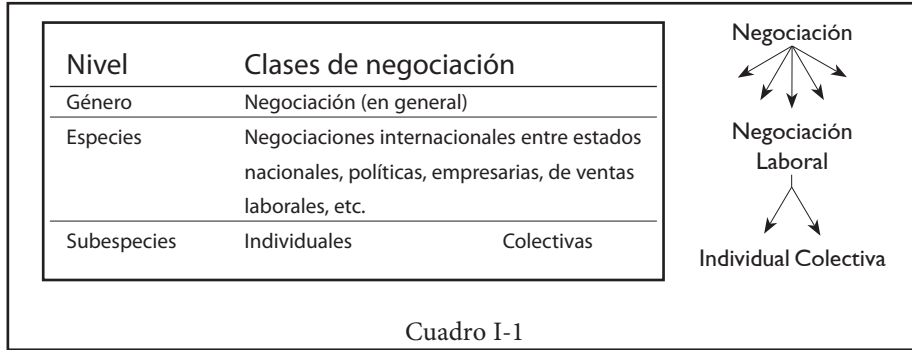
Así establecidas las diferencias parecería, a primera vista, que debe privilegiarse el tipo del negociador profesional sobre el intuitivo y ambos respecto del negociador improvisado. Pero sobre estos conceptos volveré en el último capítulo del libro, en donde a manera de conclusión elaboraré mis reflexiones finales. Allí, definitivamente, se establecerá cuál de los tipos analizados es el mejor negociador y el más adecuado.

1.4. ENFOQUE A SEGUIR

A lo largo de este libro repetiré constantemente que el género negociación es uno solo, del cual se desprende una cantidad de especies tales como: internacionales, políticas, empresariales, de ventas, etcétera.

Dentro de esas especies se ubica también la negociación laboral. Esta, a su vez, contiene dos subespecies: la colectiva y la individual.

En el cuadro I-1 se explica gráficamente este concepto.



Esta conceptualización explica que, si bien existen diferencias entre la negociación laboral individual y la colectiva, lo que justifica que ambas sean tratadas como subespecies distintas, los aspectos similares compartidos hacen que ambas constituyan la especie laboral.

Analógicamente, dentro de las especies laborales, de ventas, políticas, etc., existen distinciones que fundamentan la clasificación, pero coexistiendo con semejanzas que hacen que todas ellas constituyan el género negociación en general.

Para poder desarrollar una teoría he seguido un proceso inductivo primero y deductivo después. Comencé por analizar, previa definición apriorística del concepto negociación, cuáles eran los aspectos estructurales de fundamental importancia en las negociaciones laborales colectivas. Luego verifiqué que estos mismos elementos estuviesen presentes en las negociaciones individuales y pude comprobar así que aparecían en cualquiera de las negociaciones laborales.

Mediante un proceso de comparación, y estudiando otro tipo de negociaciones, fui aislando aquellos aspectos omnipresentes en toda clase de negociación, configurando así, inductivamente, los “componentes de la negociación en general”.

Una vez identificados estos componentes y estudiado su comportamiento en forma generalizada, los apliqué deductivamente a varias especies de negociaciones, entre ellas la laboral, y a las subespecies

individual y colectiva. El resultado fue que, con distintos matices, estos conceptos eran válidos tanto para la laboral como para todas las otras. Las distinciones se acentúan en la medida en que se desagrega el enfoque y a la inversa desaparecen cuando se agrega (ver cuadro I-2).

Total similitud de comportamiento de los componentes de la negociación	Género	Negociación
	Especie	Negociación laboral
Considerables diferencias de detalle de comportamiento de los componentes de la negociación	Subespecie	Negociación laboral individual Negociación laboral colectiva

Cuadro I-2

En toda negociación hay alguien, personas, que debe negociar. No hay negociación si no hay “quién” lleve a cabo esta acción.

Además si se acepta, aunque sólo sea en principio y por ahora, que negociar es dar algo a cambio de algo, hay que considerar su contenido, cuál es la materia negociable, el “qué cosa” se negocia.

Como la acción negociadora se ubica en una dimensión de espacio y tiempo, aparecen el lugar y el momento en que se lleva a cabo, es decir el “dónde” y el “cuándo”.

Hay distintas formas de negociar, con mayor o menor grado de imposición-colaboración, y esto determina el “cómo” se negocia.

Por último, los negociadores se valen de determinados recursos y herramientas para lograr sus objetivos. A estos he dado en llamarlos los elementos de la negociación y responden a la pregunta “¿con qué?”.

Así surgen los componentes de la negociación, que he listado en el cuadro I-3, y que responden a los interrogantes que aparecen en toda acción negociadora.

Interrogantes	Componentes de la negociación
¿Quién?	→ Sujetos negociadores
¿Qué cosa?	→ Materia negociable
¿Dónde?	→ Lugar de la negociación
¿Con qué?	→ Elementos de la negociación
¿Cómo?	→ Modelos utilizados

Cuadro I-3

Para intentar una teoría de la negociación no basta con definirla y analizar sus componentes. Se deben estudiar también sus aspectos estratégicos y tácticos de la misma y las posibles metodologías a utilizar.

Por último, intentaré una descripción de las distintas etapas por las que atraviesa el desarrollo de la negociación.

Todos estos aspectos son los que se pretenden cubrir en las siguientes páginas. Para ello me valdré de un enfoque teórico, al que agregaré la práctica surgida de los ejemplos que iré utilizando, los que son reales en su totalidad, ya sea derivados de experiencias propias o relatadas por terceros. Estos casos están referidos tanto a la negociación laboral en especial como a la negociación en general, para demostrar así, con coherencia –repetiéndolo una vez más–, que aquélla es una especie de ésta.

1,5. SINOPSIS DEL CAPÍTULO I

1) Causas determinantes de la importancia del estudio de la negociación laboral:

- **Gran magnitud**, en el mundo, de relaciones laborales. En esas relaciones de dependencia existen empleadores y trabajadores que negocian sus condiciones en alguna de las siguientes circunstancias:

Según el momento en que se negocia	<ul style="list-style-type: none">• Al inicio de la relación laboral• Durante la vigencia de la misma• Al extinguirse la relación laboral
Según el tipo de relaciones sobre las que recae.	<ul style="list-style-type: none">• Negociaciones individuales• Negociaciones colectivas

- **Falta de preparación** de la negociación laboral: sobre todo en el ámbito de las negociaciones colectivas y en la cabeza de los representantes de los empleadores.
- **Desconocimiento de la teoría de la negociación.**
- **Ignorancia respecto de que la negociación laboral constituye** una especie del género negociación y que, por lo tanto, la teoría de ésta se aplica a aquélla.

- **Error al centrar el concepto de negociación laboral** solamente para las negociaciones colectivas laborales relegando a las individuales.

2) Tipos de negociadores

Improvisado	Negociador que no estudia ni prepara la negociación aunque actúa en ella.
Intuitivo	Negociador que sin preparación previa ni formación teórica percibe rápidamente las características de la negociación en que está inmerso y actúa en forma adecuada sobre ella.
Profesional	Negociador que contando con conocimientos teóricos y ayudado por la experiencia prepara y desarrolla la negociación según sus reglas del arte de la misma.

3) Ubicación de la negociación laboral:

Negociación	Comercial Política Geopolítica Laboral { Individual Colectiva Internacional Etcétera
-------------	--

4) Componentes de la negociación:

Sujetos negociadores	(¿quién?)
Materia negociable.....	(¿qué cosa?)
Lugar de la negociación.....	(¿dónde?)
Elementos de la negociación.....	(¿con qué?)
Modelos utilizados.....	(¿cómo?)

Concepto y clasificación de la negociación

SUMARIO

2,1. Vocablo negociación. 2,1,1. Concepto corriente. 2,1,2. Concepto lingüístico. 2,1,3. Concepto etimológico. 2,2. Distintos enfoques científicos posibles para definir el concepto. 2,2,1. Generalidades aclaratorias. 2,2,2. Negociación en general y negociación laboral en particular. 2,3. La negociación en general. 2,3,1. Explicación previa. 2,3,2. Autores que se refieren en forma específica a la negociación. 2,3,3. Autores que se refieren a los conflictos y a su solución. 2,4. La negociación laboral. 2,4,1. Relaciones individuales y relaciones colectivas del trabajo. 2,4,2. La negociación colectiva y los convenios colectivos de trabajo. 2,4,3. Las negociaciones individuales de trabajo. 2,5. Necesidad de una nueva conceptualización de la negociación. 2,6. Nueva definición. 2,6,1. Concepto propuesto. 2,6,2. Fundamentos. 2,6,3. El concepto de negociación en general aplicado a las relaciones laborales. 2,7. Ampliación conceptual que implica una clasificación. 2,8. Otras clasificaciones. 2,8,1. Sujetos negociadores. 2,8,2. Materia negociable. 2,8,3. Lugar de realización. 2,8,4. Elementos. 2,8,5. Modelos negociacionales. 2,9. Sinopsis del capítulo II.

2,1. VOCABLO NEGOCIACIÓN

Ya he señalado en el capítulo anterior que existe una falta de conocimientos teóricos en lo referente a la estructura de la negociación, que

trae aparejada una ignorancia acerca de su concepto. También hice referencia a esa idea errónea que considera a la negociación laboral como sumamente diferente de las otras.

Estas dos circunstancias, y el hecho de que considero inapropiado desarrollar la estructura de la negociación sin una definición previa de su concepto, justifican que tome unos minutos para analizar las conceptualizaciones más recientes de la negociación en general. Luego se definirá la negociación laboral y se elaborará finalmente un concepto interdisciplinario de la misma.

2,1,1. Concepto corriente

Cuando una persona necesita o desea una cosa de otra puede seguir tres caminos:

- **Primero: apropiársela** libremente, si no pertenece a nadie, o por la fuerza, si pertenece a alguien que se resiste.
- **Segundo: simplemente pedirla.**
- **Tercero: intentar una transacción**, sea ésta una compra, una permuta, un cambio en sentido genérico o alguna otra operación similar.

Con respecto al segundo camino, se da con mucha frecuencia que ante un simple pedido, aun a cambio de nada, hay quienes están dispuestos a acceder con mayor facilidad de lo que podría esperarse, sobre todo si se trata de cosas sencillas. Por supuesto que existe otro grupo que sería incapaz de actuar de esta manera, y con el cual únicamente se logra algo mediante una transacción.

A la acción que intenta lograr un intercambio –transacción– se la llama negociar. En otras palabras, **tratar un tema con miras a alcanzar un acuerdo implica una negociación. Aun cuando el trato no se alcance se habrá negociado.**

En la vida cotidiana se negocia permanentemente. La madre negocia con su hijo cuando le indica que tome la sopa a cambio de un premio si lo hace o de un castigo si no lo hace. El adolescente negocia con su padre que le preste el automóvil para una salida y le promete un buen logro en sus calificaciones escolares. El marido negocia con la esposa cuando ella quiere ir al teatro un sábado por la noche y él prefie-

re quedarse en su casa viendo un espectáculo deportivo por televisión. Negocian los individuos, negocian las organizaciones intermedias y también lo hacen las grandes potencias. Todos, en su campo, en el universo que los rodea, ya sea doméstico, informal, formal, institucional, etc., viven negociando.

Pero para que dos –o más– partes estén motivadas a negociar deben tener objetivos distintos que se puedan intercambiar. Surgen así tres requisitos básicos:

- ▶ **Voluntad de negociar con la otra parte:** aceptar sentarse en una mesa con determinadas personas.
- ▶ **Objetivos distintos** –no idénticos–: si ambas partes quieren exactamente lo mismo es imposible la transacción.
- ▶ **Intercambiabilidad de los objetivos:** que una parte tenga algo que le interesa a la otra y a la inversa.

Estos conceptos son los que hacen que el común denominador de la gente entienda que negociar es dar algo a cambio de algo.

2,1,2. Concepto lingüístico

Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia, negociar es tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercaderías o valores para aumentar el caudal. Es también tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.¹

Por su parte, el Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano,² luego de repetir los conceptos del Diccionario de la Lengua Española, agrega otros significados (ejemplo: “ventilar diplomáticamente de potencia a potencia un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc.”) y da algunos ejemplos de la utilización del término en la literatura española:

*“Errado vas Arcombrotó si juzgas **negociar** con la fuerza”.*

José Pellicer

1 DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 19ª edición, Madrid, 1970. Real Academia Española, pág. 915.

2 DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO HISPANO-AMERICANO, Barcelona, Editorial Montaner y Simon, t. XIV, pág. 862.

“Dile, hermana, el parabien de ver tan presto cumplida su libertad, **negociada** por mí, como Cleves sabe,...”.

Tirso de Molina

“Mas como Polo se mostrase tibio en este **negocio**,
o, por mejor decir no quisiese tratar dél,
dióle el rey por acompañado a un hombre de su consejo”.

Rivadeneira

2,1,3. Concepto Etimológico

Para JOAN COROMINAS³ el término negocio está “...tomado de *negotium* “ocupación, quehacer”, derivado negativo de *otium*; cultismo ya antiguo y bien arraigado, aun en el habla popular; negocios; negozielo; negociar..., de *negotiari* “hacer negocios, comerciar”; negociable, negociación...; negociado...; negociador...; negociante (...es dudoso que sea italianismo como sospechan *Terlinger* y *Consiglio*...). Niquiscocio: negocio despreciable que se trae frecuentemente entre manos... parece ser alteración de negocio, quizá por cruce con quisquilla (ne-quisc-ocio), aunque su formación no está bien clara; *Spitzer*... piensa que niquiscocio contendría el bajo lat. *nichil* “nada” o el alemán *nichts*, pero faltaría explicar la primera c”.

De ello se deducen, en forma resumida, dos significados etimológicos:

- ocupación, quehacer;
- hacer negocios, comerciar.

2.2. DISTINTOS ENFOQUES CIENTÍFICOS POSIBLES PARA DEFINIR EL CONCEPTO

2,2,1. Generalidades aclaratorias

Diferentes enfoques científicos derivados de las distintas disciplinas conceptualizan el término “negociación”, por ejemplo, la eco-

3 COROMINAS JOAN y PASCUAL, JOSÉ, *Diccionario Crítico Etimológico Castellano e Hispánico*, 1ª edición, 1ª reimpresión, Madrid, 1985. Editorial Gredos, t. IV, pág. 261.

nomía, psicología, sociología, ciencias de la administración, ciencias jurídicas y estrategia. Incluso, más específicamente, se lo encuentra definido en la economía laboral, psicociología laboral y derecho del trabajo.

Dichas concepciones tienen un significado distinto entre sí, que responde al objetivo principal de la disciplina y define el término según los casos de que se trate.

2,2,2. Negociación en general y negociación laboral en particular

La negociación, tal como ha sido conceptualizada en el **parágrafo 2,1**, constituye un género dentro del cual coexiste un importante número de especies, como la política, la económica, la sociológica, la internacional, etcétera.

La negociación laboral constituye una de esas especies. Para poder entender específicamente su mecanismo es fundamental comprender el de la negociación en general, lo que es aún más necesario porque el presente trabajo pretende un enfoque interdisciplinario, que recurre a diferentes ramas del saber científico para comprender el fenómeno de la negociación laboral.

2,3. LA NEGOCIACIÓN EN GENERAL

2,3,1. Explicación previa

Para conceptualizar la negociación en general se puede recurrir a dos grupos de autores: los que hacen expresamente referencia al término “negociación” o los que, sin mencionarlo, lo utilizan como medio de solución de los conflictos.

En las últimas dos décadas (años setenta y ochenta) ha habido una proliferación de autores que analizan en detalle el mecanismo de la negociación en general, considerada en sí misma como una entidad perfectamente individualizada.

2,3,2. Autores que se refieren en forma específica a la negociación

Entre ellos, se ubican los siguientes:

HERB COHEN:⁴

- “La negociación es un campo de conocimiento y de acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una gente de la que usted quiere cosas”.
- “La negociación es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos dentro de un remolino de tensiones”.

La primera definición es inapropiada, pues el objetivo de una negociación no está reducido a “ganarse el favor” de la gente para que haga cosas. Puede ocurrir que, como consecuencia de la negociación, alguien haga cosas –entregar una casa que no hubiera querido vender– no de favor y aun en contra de sus propios deseos.

Respecto de la segunda conceptualización, conviene hacer una crítica más detallada, ya que es una definición muy utilizada y citada en la actualidad.

- Cuando se alude al empleo del poder se está hablando de estrategia –ver cuarta parte: **Elementos de la negociación**, en especial los capítulos VIII, **Distintas posturas** y XI, **Poder**– y la estrategia se desarrolla en el ámbito de sus elementos: tiempo, espacio y medios. En los medios –materiales o humanos– está incluida la información. Luego, resulta redundante hablar de información y poder y, además, es erróneo equiparar ambos en una misma categorización. El mismo COHEN habla de información, poder y tiempo. A éste último le cabe la misma crítica: es redundante hablar de manejo de tiempo o empleo de tiempo si se ha hablado de usar el poder, pues no hay otra forma de usarlo que en el tiempo, en el espacio y con determinados medios.
- Si bien la expresión “remolino” es metafórica, su uso induce a error, pues el desorden que parece deducirse de ella –análoga a la de “torbellino”– no corresponde a una negociación organizada,

4 COHEN, HERB, *Todo es negociable*. Traducción del inglés de MARCELO COVIAN, 1980. 1ª edición en español, Barcelona, 1981. Editorial Planeta, pág. 13.

como lo son muchas, sino exclusivamente a una discusión tempestuosa.

- ▶ Pero la objeción más seria apunta al hecho de que la definición *subexamine* carece de una finalidad explícita de la negociación, que consiste sin duda en la búsqueda de una solución al problema existente, en la intención de arribar a un acuerdo.

TARA DEPRE:⁵

- ▶ “Negociación es la acción de discutir asuntos comunes entre dos partes con el fin de llegar a un acuerdo”.
- ▶ “La negociación es el arte de transformar un conflicto potencial en una asociación creativa”.

Del primer concepto se critica que no siempre las negociaciones son entre dos partes, llamadas bilaterales, sino que pueden ser entre tres partes, trilaterales, o más, multilaterales. En cambio, corresponde ponderar la diferenciación que se hace entre la acción de discutir y el acuerdo, que como resultado de la primera puede darse o no.

ROGER FISHER y WILLIAM URY:⁶

- ▶ “Negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos”.
- ▶ “La negociación es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión justa”.

De la primera definición se debe rescatar la diferencia entre intereses en común y opuestos como posibilitadores de la negociación. A ello se ha hecho referencia –**ver parágrafo 2,1.**– cuando se ha señalado la necesidad de que las partes negociadoras tengan objetivos distintos que a su vez resulten intercambiables. Al segundo concepto son aplicables las mismas críticas que a DEPRE, en el sentido de reducir la negociación a una actividad celebrada sólo entre dos partes.

5 DEPRE, TARA, *El arte de la negociación*. Traducción del francés de L. VELASCO, 1982. 1ª edición española, Buenos Aires, 1987. Editorial Atlántida, págs. 7 y 63.

6 FISHER, ROGER y URY, WILLIAM, *Obtenga el sí. El arte de dialogar sin ceder*. Traducción del inglés de G. DE ALBA GUERRA, 1981. 1ª edición, 5ª reimpresión, México, 1986. Compañía Editorial Continental S.A., págs. 19 y 54.

FRED JANDT y PAUL GILLETTE:⁷

- Negociar es “...hacer que el conflicto funcione de manera que las partes inviertan todas sus capacidades y recursos imaginativos para proporcionar a la otra parte un conjunto de beneficios que ninguno de los dos obtendría si el otro no estuviese presente”.

En esta definición se hace referencia al conflicto y su funcionalidad –ver, más adelante, el **capítulo IV**– y a la negociación creativa y sinérgica.

GARY KARRASS:⁸

Este autor escribe todo un libro sobre cómo negociar con éxito. Dice que la “negociación... es una destreza profesional y se la puede aprender fácilmente”. Enseña durante toda la obra cómo él recomienda aprender a negociar, pero curiosamente no define la negociación, sino en forma muy vaga, al decir:

- “Es un proceso durante el cual suceden toda clase de cosas. Es una experiencia en relaciones humanas, tan sujeta a las leyes de la contabilidad como a las leyes de la física”.

Como se puede observar, el concepto es de una falta de consistencia tal que no posibilita el análisis sino sólo señalar su indefinición.

GAVIN KENNEDY, JOHN BENSON y JOHN McMILLIAN:⁹

- La negociación “es un proceso de solución de un conflicto mediante acuerdos entre partes”.
- “La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas hacia una posición mutuamente aceptable”.
- “El arte de la dirección consiste en saber lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Lo mismo puede decirse del arte de la negociación”.

Estos autores delimitan también las negociaciones comerciales, bilaterales conflictivas, trilaterales competitivas y colectivas multilaterales.¹⁰

7 JANDT, FRED y GILLETTE, PAUL, *Ganar ganar negociando. Cómo convertir el conflicto en acuerdo*. Traducción del inglés de A. DÍAZ MATA, México, 1987. Compañía Editorial Continental S.A., pág. 259.

8 KARRASS, GARY, *Trato hecho. Cómo negociar con éxito*. Traducción del inglés de L. JUSTO, 1985. 1ª edición española, Buenos Aires, 1989. Editorial Atlántida, págs. 10 y 11.

9 KENNEDY, GAVIN; BENSON, JOHN y McMILLIAN, JOHN, *Cómo negociar con éxito*. Traducción del inglés de R. JIMENEZ LARREA, Bilbao, 1985. Editorial Deusto, págs. 20, 23 y 32.

10 KENNEDY; BENSON y McMILLIAN, *óp. cit.* en nota 9, págs. 117 y 118.

En principio, ya se dijo que puede haber negociación sin acuerdo. La segunda definición habla de un acercamiento pero hay que recordar que, por ejemplo, en el arbitraje o la conciliación también se da un acercamiento de partes opositoras hacia una salida mutuamente aceptable. Por último, todo obrar humano debe, o al menos debería, saber lo que hay que hacer y cómo hacerlo, con lo cual ésta no es una definición tipificante y válida sólo para la negociación, sino que sirve para otros campos.

MARK McCORMACK:¹¹

- ▶ “La negociación no es más que la última fase de un esfuerzo o actividad continuada tendiente a formalizar una venta, la culminación de un proceso que a lo mejor ha durado varios meses más”.

Dado lo restringido de este concepto –sólo a ventas y a la última etapa del proceso–, no corresponde analizarlo con miras al objetivo del presente trabajo.

GERARD NIERENBERG:¹²

- ▶ “La negociación es el método menos dificultoso para resolver diferencias. La negociación puede ser exploratoria, servir para formular puntos de vista y delinear campos de acuerdo o de disputa, o puede apuntar a la elaboración de acuerdos prácticos”.
- ▶ “La negociación... el arte de ampliar las posibilidades”.
- ▶ “Negociar es dar y recibir”.

Es ponderable en NIERENBERG el mencionar ambos tipos de negociación pero se discrepa en que sea “el arte de ampliar posibilidades”. Cualquier pensador creativo puede ampliar posibilidades pero no necesariamente por eso se negocia. Sí se considera sumamente acertado el tercer concepto.

DAVID SELTZ y ALFRED MODICA:¹³

Estos autores, al igual que KARRASS, escribieron un libro sobre “La negociación eficaz” pero no la definen más que someramente en el

11 McCORMACK, MARK, *Lo que no le enseñarán en la Harvard Business School*. Traducción del inglés de R. A. A., 1984. 2ª edición española, Barcelona, 1985. Editorial Grijalbo, pág. 199.

12 NIERENBERG, GERARD, *Principios fundamentales de la negociación*. Traducción del inglés de LUIS JUSTO, 1968. Buenos Aires, 1984. Editorial Sudamericana, págs. 15, 32 y 39.

13 SELTZ, DAVID y MODICA, ALFRED, *La negociación eficaz. El arte de obtener sin forzar*. Traducción del inglés de M. PÉREZ GAVILÁN, 1980. 4ª edición española, México, 1988. Grupo Editorial Sayrols, pág. 115.

siguiente concepto “...negociar, en su más alto sentido, es una expresión avanzada de la comunicación”. Pero existen muchas expresiones avanzadas de la comunicación que no son negociaciones como para considerar la definición como ajustada. Además, debe recordarse que mientras que en la negociación se requieren al menos dos partes que interactúen, en la comunicación –cuando es de una sola vía– puede bastar con una sola.

MARIO SITNISKY:¹⁴

- ▶ “La negociación... constituye la alternativa a la fuerza como medio de resolver conflictos y como medio de transformar las estructuras interpersonales, políticas, internacionales y económicas”.
- ▶ “La negociación es básicamente un intercambio de propuestas”.
- ▶ “El manejo de la negociación es la formulación de propuestas y su análisis para lograr la decisión de otro ente. Este manejo será óptimo en cuanto el acuerdo coincida o esté muy cerca del objetivo propuesto, consignado en el presupuesto de la negociación”.

Como ya se dijo con antelación, la negociación no es la única alternativa para la resolución pacífica de conflictos. Tampoco se limita, ni siquiera básicamente, a un intercambio de propuestas.

HUBERT TOUZARD:¹⁵

Según este autor el conflicto finaliza por una de dos razones: la eliminación de uno de los adversarios o porque el costo del mantenimiento del conflicto se torna superior al costo de la detención. En el caso de la detención existen, en la sociedad industrializada, tres formas: negociación, mediación y arbitraje.

- ▶ “La negociación es un procedimiento de discusión que se establece entre las partes adversas por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable por todos”.

De los conceptos analizados éste parece ser el más completo y adecuado.

14 SITNISKY, MARIO, *De la negociación, Ensayo sobre los modos no violentos de transformación y cambio de la realidad*. Buenos Aires, 1985. Editorial Argonauta, págs. 17, 69 y 88.

15 TOUZARD, HUBERT, *La mediación y la solución de los conflictos. Estudio psicossociológico*. Traducción del francés de DIORKI, 1977. Barcelona, 1980. Editorial Herder, pág. 80.

DONALD TRUMP y TONY SCHWARTZ:¹⁶

Tampoco estos autores, cuyo libro versa acerca del “arte de la negociación”, logran una definición de ella.

Me he preguntado si utilizar el título “El arte de la negociación” no responde solamente a un interés mezquino –no académico ni serio– de generar mayores ventas y, consecuentemente, mayor difusión con un “título gancho”.

2,3,3. Autores que se refieren a los conflictos y a su solución**EDWARD DE BONO:**¹⁷

- “Existen tres caminos para resolver conflictos: luchar/litigar; negociar/regatear; proyectar una salida. Sólo los dos primeros están al alcance de los que disputan. El camino del proyecto exige una tercera parte que pueda observar la situación desde el ángulo de un tercero. Por este motivo introduzco el concepto de pensamiento triangular. Este tercero no es ni juez ni negociador sino un planificador creativo”.

Si bien no es el medio recomendado por el autor, la negociación aparece como un camino para resolver conflictos.

RALF DAHRENDORF:¹⁸

- “...del modo como piensan dirimir sus diferencias las partes afectadas. Se ofrecen aquí una serie de formas que pueden ser empleadas también sucesivamente:
 - 1 La discusión, es decir, la creación de una entidad en la que se encuentran regularmente las partes litigantes, para discutir todos los problemas agudos del conflicto y adoptar decisiones según determinadas fórmulas,...
 - 2 La ...mediación...

16 TRUMP, DONALD y SCHWARTZ, TONY, *Trump. El arte de la negociación*. Traducción del inglés de J. A. BRAVO, 1987. 1ª edición, 1ª reimpresión, Buenos Aires, 1988. Editorial Grijalbo, pág. 7.

17 DE BONO, EDWARD, *Conflictos. Una mejor manera de resolverlos*. Traducción del inglés de M. SARDOY, 1985. Buenos Aires, 1986. Editorial Sudamericana Planeta, pág. 8.

18 DAHRENDORF, RALF, *Sociedad y libertad. Hacia un análisis sociológico de la actualidad*. Traducción del alemán de J. JIMENEZ BLANCO, 1ª edición, Madrid, 1971, reimpresión. Editorial Tecnos, pág. 204.

3 El paso del arbitraje...

4 ...El arbitraje forzoso...”.

Al referirse a la discusión, está hablando de la negociación ínsita en la misma como herramienta de solución de conflictos.

FERNANDO MILIA:¹⁹

► “Desde que el conflicto es una oposición de voluntades, el epílogo llega por un acuerdo de las mismas, por la imposición de una sobre la otra o por la desaparición de una o ambas voluntades... El compromiso... se da cuando los partidos enfrentados asumen la imposibilidad de alcanzar los objetivos que perseguían al comenzar el conflicto... La solución es reducir el objetivo hasta una entidad que haga posible un compromiso con el oponente”.

Ese proceso, que implica una reducción del objetivo y que tiende a lograr el compromiso, no es otra cosa que la negociación.

2,4. LA NEGOCIACIÓN LABORAL

Antes de tocar el tema de la negociación laboral, conviene adentrarse en el conocimiento de las relaciones del trabajo, que pueden ser individuales o colectivas.

2,4,1. Relaciones individuales y relaciones colectivas del trabajo

Las relaciones de trabajo son las que vinculan a los actores sociales, empleadores y trabajadores. El otro actor social, que también interviene en esas relaciones, es el Estado, pero lo hace de manera tangencial, mientras que empleadores y trabajadores interactúan directamente.

Cuando las vinculaciones son entre un trabajador –único– y un empleador –también único– se está ante una **relación laboral individual**.

Pero hay otras vinculaciones que se suscitan entre grupos sociales: trabajadores –en su conjunto– y empleador o empleadores y que dan

19 MILIA, FERNANDO, *El conflicto. Análisis estructural*. Buenos Aires, 1985. Instituto de Publicaciones Navales, pág. 138.

origen a las **relaciones laborales colectivas**. La negociación laboral puede darse tanto a nivel colectivo como individual.

2,4,2. La negociación colectiva y los convenios colectivos de trabajo

Es importante recordar, una vez más, que una cosa es la negociación como proceso dinámico que busca llegar a un trato y otra distinta es el acuerdo resultante de ese proceso, al que se puede o no arribar.

NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Para su definición he preferido recurrir a algunos doctrinarios y a la conceptualización que realiza la Organización Internacional del Trabajo.

MANUEL ALONSO GARCÍA:²⁰

- “La negociación colectiva –en cuanto a sistema de sustanciación de conflictos colectivos de trabajo– es el procedimiento utilizado para llegar a un convenio colectivo que ponga fin al conflicto o satisfaga la pretensión deducida por una de las partes interesadas cuando aquél o ésta se dan. A su vez el convenio como objeto sustancial perseguido por la negociación es el acuerdo entre un empresario, un grupo de empresarios o una o varias organizaciones profesionales de empresarios, por una parte, y siempre, y cuando menos, una o varias organizaciones profesionales de trabajadores, por otra, acerca de las condiciones de trabajo que han de formar parte de los contratos individuales de las personas obligadas por el convenio en cuestión. El acuerdo, pues, resume el convenio, la negociación es el camino o procedimiento llevado a cabo para llegar a ese acuerdo”.

El autor realiza la correspondiente distinción entre la negociación, a la que muestra como un proceso dinámico, y el resultado o **acuerdo** que se obtiene de ella. Así habla respectivamente de negociación colectiva y convenio colectivo.

20 ALONSO GARCÍA, MANUEL, *Curso de Derecho del Trabajo*, 1964. 6ª edición actualizada, Barcelona, 1980. Editorial Ariel, pág. 653.

OSCAR ERMIDA URIARTE:²¹

La definición de la negociación colectiva aparece aquí en relación con los intereses de la empresa. En una concepción pluralista o dualista, considera que existen diversos grupos de intereses, pero que, en una última instancia, se reducen fundamentalmente a dos: el interés del propietario y el de los trabajadores.

- “En cuanto estos intereses son, por un lado, legítimos, por otro lado divergentes, el choque entre estos dos intereses es inevitable, es natural y es, por consiguiente, necesario, de alguna manera, componerlos y la forma de componerlos es de dos tipos: o por el conflicto abierto, que tiende a eliminar al otro interés o a reducirlo a la mínima expresión posible; o por la negociación, que implica reconocer la existencia de ese otro interés, reconocer su legitimidad y buscar, a partir de allí, una forma de componer, de negociar, de acordar, de armonizar esos dos intereses, en principio contrapuestos. En esta... concepción de lo que es la empresa, la negociación colectiva se vuelve un elemento esencial, porque si las dos únicas formas de relacionarse dirección y trabajadores, propietario y sindicato, son el conflicto o la negociación, pues bien, la negociación colectiva es la alternativa a la batalla, la negociación colectiva es la alternativa pacífica”.

Como se puede observar, en esta concepción la negociación colectiva constituye una herramienta para evitar el conflicto o pacificarlo, ya que armoniza los intereses divergentes.

JULIO MARTÍNEZ VIVOT²² concordando con **VON POTOBOSKY**:²³

- La negociación colectiva es “un método efectivo para determinar los salarios y las condiciones de trabajo, reglamentar las relaciones individuales entre empleadores y trabajadores y regular las relaciones colectivas entre empleadores o sus organizaciones y los sindicatos en un nivel superior”.

21 ERMIDA URIARTE, OSCAR, *Negociación colectiva, concertación social y relaciones industriales*, en revista Relaciones Industriales y Derecho Laboral. Lima, agosto-octubre 1989, N° 1, pág. 143.

22 MARTÍNEZ VIVOT, JULIO, *Elementos de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 2ª edición. Buenos Aires, 1987. Editorial Astrea, pág 394.

23 VON POTOBOSKY, GERALDO, *Datos para un “aggiornamento” de la negociación colectiva en la Argentina*, en revista Trabajo y Seguridad Social, 1984, t. XI, pág. 3 y *La negociación colectiva*, en revista Trabajo y Seguridad Social, 1986, t. XIII, pág. 193.

Esta definición centra el concepto en el resultado de la negociación colectiva cuando logra un acuerdo.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO:²⁴

- ▶ “La negociación colectiva es un proceso de adopción de decisiones. Su propósito primordial es llegar a convenir un conjunto de normas que rijan las cuestiones de fondo y de procedimiento de la relación de empleo, al igual que las relaciones entre las partes en la negociación” agregando que una forma de conceptualizar la negociación colectiva es considerar que trata “no sólo las discusiones que culminan en un contrato (convenio o acuerdo) colectivo, según lo defina y reglamente la ley sino, además, todas las formas de trato entre empleadores y trabajadores o entre sus respectivos representantes, siempre y cuando supongan una negociación en el sentido corriente de la palabra”.

Este enunciado es el más abarcativo, porque hace a todo proceso de adopción de decisiones, o todo trato que implique una negociación en sí misma, independientemente de que se alcance o no el acuerdo buscado.

CONVENIO COLECTIVO

MANUEL ALONSO OLEA:²⁵

- ▶ “El convenio colectivo puede ser definido como el contrato negociado y celebrado por representaciones de trabajadores y empresarios para la regulación de las condiciones de trabajo”.

Quizá sea lo resumido y conciso de esta definición lo que le da una gran claridad.

G. CAMERLYNCK y G. LYON-CAEN:²⁶

- ▶ “El convenio colectivo es un acuerdo firmado entre un patrono o un grupo de patronos y una o varias organizaciones sindicales de asalariados, con el objeto de fijar conjuntamente las condiciones a partir de

24 OIT, *La negociación colectiva en países industrializados con economía de mercado*, 1ª edición, Ginebra, 1974. OIT, págs. 7 y 2.

25 ALONSO OLEA, MANUEL, *Derecho del Trabajo*. 1971, 9ª edición revisada, Madrid, 1985. Editorial Universidad de Madrid, pág. 531.

26 CAMERLYNCK, G. y LYON-CAEN, G.; *Derecho del Trabajo*. Traducción de JUAN RAMÍREZ MARTÍNEZ de la 5ª edición francesa, 1972. Madrid, 1974, Aguilar, pág. 417.

las cuales serán posteriormente estipulados los contratos individuales de trabajo. Su característica fundamental es sustituir los grupos por los individuos en la fijación de las condiciones de trabajo”.

Aquí resulta importante señalar la relación entre los contratos colectivos y los individuales lo que, analógicamente, según mi modo de ver, implica la negociación colectiva y la negociación individual.

ALFRED HUECK y HANS NIPPERDEY:²⁷

► “Convenio colectivo es aquel contrato escrito entre uno o varios empleadores o asociaciones de empleadores y uno o varios sindicatos para la regulación de derechos y deberes entre las partes del convenio (parte obligacional) y para la fijación de normas jurídicas sobre el contenido, celebración y extinción de las relaciones de trabajo, así como sobre cuestiones de la empresa y de su organización social y sobre instituciones conjuntas de las partes del convenio (parte normativa)”.

Esta definición está impregnada de las concepciones del laborismo alemán. Es clara la diferenciación entre los aspectos obligacionales y normativos, como también que se trata de un contrato escrito, vale decir, del resultado de una negociación.

2,4,3. Las negociaciones individuales de trabajo

En general dentro de la doctrina laboral, ya sea ésta jurídica, socio-lógica o de otro tipo, no se ha tratado el tema de las **negociaciones individuales** con la misma magnitud que las colectivas.

Pero ello no implica que no existan, sean pocas o no tengan entidad propia. Por el contrario, se negocia individualmente a diario: condiciones de ingreso, modificaciones de la relación de trabajo y situaciones de egreso.

En realidad, en lo que a mecanismo de negociación se refiere y desde el punto de vista de una teoría general, no existen diferencias sustanciales entre las negociaciones colectivas y las individuales. A ambas se les pueden aplicar los mismos conceptos en cuanto a componentes y aspectos estratégicos y tácticos.

27 HUECK, ALFRED y NIPPERDEY, HANS, *Compendio de Derecho del Trabajo*. Traducción del alemán de MIGUEL RODRÍGUEZ PINERO y LUIS ENRIQUE DE LA VILLA, Madrid, 1963. Editorial Revista de Derecho Privado, pág. 295.

2,5. NECESIDAD DE UNA NUEVA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

De lo dicho con antelación surgen algunas consecuencias:

- **Primero:** no aparecen definiciones de la negociación en general que sean totalmente completas y adecuadas.
- **Segundo:** la doctrina laboral, o de las relaciones laborales/ industriales, no desarrolla el tema integralmente –enfoques con contenido economicista, sociológico, jurídico, estratégico, entre otros–. La mayoría cae en la parcialización de realizar el énfasis en el punto de vista que constituye su propia especialidad.
- **Tercero:** la doctrina jurídico-laboral sólo analiza los convenios colectivos como resultado de la negociación colectiva, a la que le dedica poco desarrollo. Además, no trata casi las negociaciones individuales.

Así se han creado visiones específicas, ubicadas en compartimientos estancos, que no logran englobar el mecanismo en estudio. A su vez, esto genera la necesidad de elaborar un concepto abarcativo e integrador de los distintos aspectos que conforman la negociación.

2,6. NUEVA DEFINICIÓN

2,6,1. Concepto propuesto

Negociación: es la actividad dialéctica en la que las partes que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente, para lo cual utilizan tanto:

- el poder,
- como
- la disposición que pueda existir para aceptarlo (sometiéndose, subordinándose o aceptándolo)

con el fin de arribar a un acuerdo mutuamente aceptado que configura, desde entonces, un objetivo común en cuyo logro las partes se comprometen.

2,6,2. Fundamentos

➤ Actividad dialéctica

Se trata de una actividad dialéctica en el sentido de síntesis de los opuestos dados por HEGEL. Al respecto cabe citar a ABBAGNANO,²⁸ quien ha señalado que "...se puede decir que el concepto de la dialéctica... estando caracterizado por los puntos siguientes: a) la dialéctica es el paso de un opuesto a otro; b) este paso es la combinación de los dos opuestos; c) este paso y, por lo tanto, la conciliación es necesaria. Este último paso es el que opone en forma más radical la dialéctica hegeliana a los otros tres conceptos de dialéctica, en los cuales la ausencia de necesidad constituye la característica común".

➤ Comunicación

La comunicación es la esencia de la negociación, tanto es así que SCHELLING²⁹ diferencia negociación expresa de tácita, señalando que en ésta última la comunicación se produce mediante símbolos o señales.

➤ Interactuación

Las interacciones son manifestaciones de la influencia recíproca que responde a la fórmula:

Influencia = poder	+	sumisión subordinación aceptación	+	comunicación
--------------------	---	---	---	--------------

➤ Finalidad

La finalidad de la negociación está dada por el acuerdo, conciliación en la concepción hegeliana, que se traduce en un objetivo compartido que las partes interactuantes deben procurar.

➤ Acuerdo

El acuerdo no sólo constituye una finalidad sino que implica una necesidad. De ahí la voluntad de alcanzarlo, aunque muchas veces no se lo logre.

28 ABBAGNANO, NIGOLA, *Diccionario de filosofía*, México, 1963. Editorial Fondo de Cultura Económica, págs. 319, 321 y 322.

29 SCHELLING, THOMAS, *La estrategia del conflicto*. Traducción del inglés de A. MARTIN, 1960. Madrid, 1964. Editorial Tecnos, pág. 71.

2,6,3. El concepto de negociación en general aplicado a las relaciones laborales

Una vez definida la negociación en general, y recordando que la negociación laboral es una especie de aquel género, resulta fácil elaborar el concepto de la última sobre la base de la primera. Así, se puede sostener que:

La negociación laboral es:

La actividad dialéctica en la cual los interlocutores sociales (principalmente empleadores y trabajadores y secundariamente Estado) que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente, utilizando tanto el poder como la disposición posible para aceptarlo, con el fin de arribar a un acuerdo laboral mutuamente aceptado, que configura un objetivo común en cuyo logro las partes se comprometen.

Esta actividad tiende a evitar los conflictos futuros (latentes) o a solucionar los presentes (manifiestos), con lo cual se constituye en una herramienta adecuada para administrar el conflicto laboral.

Estos conceptos, claro está, son aplicables tanto a negociaciones individuales como colectivas.

2,7. AMPLIACIÓN CONCEPTUAL QUE IMPLICA UNA CLASIFICACIÓN

Si se retorna la expresión de la influencia a través de sus factores componentes –ver **parágrafo 2,6,2**–:

Es posible considerar qué forma variará la **influencia** y, por ende, la negociación al variar estos factores.

Influencia = Poder	+	sumisión Subordinación aceptación	+	Comunicación
$I = P + S + C$				

Aclaración: los vocablos sumisión, subordinación y aceptación son usados en el mismo sentido y su diferenciación responde sólo a una sutil diferencia de grado que va de mayor a menor. En adelante, para simplificar la lectura, se utilizará siempre subordinación.

Si se considera una negociación donde (**P**) asuma valores muy elevados, manteniéndose invariables o con muy poca variación (**S**) y (**C**), se dará el caso de un poder abrumador que someterá a la otra parte a sus designios. Es, pues, una negociación donde la parte muy poderosa impone su voluntad casi irresistible. Como se verá más adelante –en los **capítulos XII y XIII**– esta modalidad aparece en el modelo **clauswitziano**.

Es importante hacer notar que si la subordinación (**S**) al poder resulta muy alta, aunque exista o se utilice poco poder podrá lograrse un efecto análogo al antes descripto. En este caso ocurre una claudicación por exceso de subordinación.

Si el poder (**P**) y la subordinación (**S**) tienen valores muy reducidos, ni existe capacidad de convencer o persuadir, ni de aceptar la persuasión, la comunicación (**C**) adecuada sólo produce una prolongación de la indefinición. Es el caso de las negociaciones prolongadas.

Si la comunicación (**C**) es elevada, se mantiene el diálogo de las conversaciones entre las partes en un nivel que favorece la negociación. Si, por el contrario, la comunicación se reduce a valores bajos, o no llega a alcanzar los niveles adecuados, la negociación languidece y, de anularse (**C**), desaparece produciéndose el aislamiento de las partes. Es en estos casos cuando suele suplirse la falta de comunicación existente recurriendo a la presencia de terceros que comienzan a “lubricarla”, apareciendo así las formas de “los buenos oficios”, “la mediación”, “la conciliación” y, aún, “el arbitraje”.

Si la subordinación (**S**) adquiere valores muy reducidos para una de las partes se produce una resistencia elevada (“insubordinación”, rechazo sistemático de las propuestas) y la negociación se torna muy dificultosa.

En el último supuesto comentado no queda otro recurso que elevar la calidad y el nivel de (**C**), tratando de mejorar las relaciones existentes o aumentar la dosis de poder (**P**) aplicado en el caso. Este último procedimiento es muy peligroso, puesto que puede agravar la resistencia reduciendo, aún más, la subordinación y llevar la negociación a un

punto muerto o conflicto incipiente. De aquí surge la necesidad de pequeñas concesiones parciales para lograr la buena voluntad y mejor subordinación/aceptación.

A continuación he elaborado un cuadro con las variaciones de (P), (S) y (C), que representa lo antes dicho.

Los efectos de las variaciones (P), (S) Y (C)

P	S	C	Resultado
↗	→	→	Imposición (modelo clausewitziano)
→	↗	→	Claudicación (ídem anterior)
↘	↘	→	Negociación prolongada (tipo TROTSKY en BREST-LITVOSK)
→	→	↘	La negociación languidece. Hay una tendencia al aislamiento de las partes.
→	↘	→	Negociación muy dificultosa con tendencia a resistir. Alternativas:
→	↘	↗	Primera alternativa: mejorar e incrementar la comunicación (C)
↗	↘	→	Segunda alternativa: incrementar el poder (P). Puede resultar muy peligrosa.
→	→	↗	Las condiciones de la negociación mejoran en general.

Cuadro II-1

Pueden también imaginarse otras combinaciones de variación simultánea de las tres variables o de dos de ellas, lo que se ve en el siguiente cuadro:

Otras combinaciones de las variaciones (P), (S) y (C) –sólo algunas–

P	S	C	Resultado
↗	↗	↗	Condiciones óptimas para negociar
↘	↘	↘	Condiciones totalmente desfavorables
↗	↗	→	Condiciones favorables
↗	→	↗	Condiciones aceptables
→	↗	↗	Condiciones muy favorables
→	↘	→	Condiciones difíciles
↗	↘	↗	Condiciones poco favorables
↗	↘	↘	Condiciones muy poco favorables
→	↘	↘	Condiciones negativas

Cuadro II-2

Como conclusión, y recordando que la negociación es en esencia comunicación, se observa que mientras (P) y (S) son variables que pueden complementarse en cierta medida, (C) en cambio no tiene sustituto y de anularse o reducirse arrastra tras de sí a la eficacia que pudiera esperarse de (P) y (S).

La negociación procura por vía de la comunicación que una parte se someta, subordine o acepte el poder de otra.

El arte de negociar consiste en determinar a qué tipo de sumisión, subordinación o aceptación, está orientada o predispuesta la otra parte, para aplicar el tipo y dosis de poder a que es sensible con el fin de lograr el acuerdo buscado. Aquí también todo es cuestión de medida.

2,8. OTRAS CLASIFICACIONES

Como toda clasificación, ésta puede ser tan amplia como tipos de variables se consideren. Se ha optado sólo por tener en cuenta los componentes de la negociación que, como se verá en el título II, son:

- sujetos negociadores;
- materia negociable;
- lugar de realización;
 - tiempo;
- elementos
 - información;
 - poder.
- modelos negociacionales.

2,8,1. Sujetos negociadores

En el **capítulo III** se podrá observar la siguiente clasificación:

- según el número de personas físicas que constituyen un sujeto (parte) negociador:
 - individual;
 - grupal;
- según representen a un tercero o a sí mismos:

- de representación ajena;
- de representación propia;
- según el nivel de quien representan:
 - personal;
 - organizacional;
 - nacional.

2,8,2. Materia negociable

La negociación, considerando el contenido que abarca (lo que se verá en detalle en el **capítulo VI**), puede ser:

- de contenido amplio;
- de contenido restringido (puntual).

Según sus características podrá ser también de:

- contenidos económicos;
- contenidos no económicos, etcétera.

2,8,3. Lugar de realización

Si se considera el lugar en que se realiza (ver **capítulo VII**), surgen los siguientes tipos de negociación:

- según el dominio del lugar:
 - lugar propio;
 - lugar del oponente;
 - lugar neutral;
- según la logística:
 - lugar con importante infraestructura propia y escasa para el adversario;
 - lugar con importante infraestructura para ambas partes;
 - lugar con escasa infraestructura propia e importante para el adversario;
 - lugar con escasa infraestructura para ambas partes.

2,8,4. Elementos

- **Información:** las negociaciones podrán ser:
 - con información completa sobre todos los aspectos que la afectan: esta posibilidad se da excepcionalmente, por no afirmar categóricamente que nunca;
 - con información parcial: es el caso más común, debiéndose recurrir a las suposiciones para llenar los blancos de información;
 - sin información o con muy poca: desdichadamente estos supuestos existen con mucha más frecuencia de lo deseable como consecuencia de una falta de preparación (factor **PI**: pereza e improvisación);
- **Tiempo:** habrá negociaciones:
 - prematuras;
 - oportunas;
 - tardías;
 - simultáneas;
 - sucesivas;
 - coordinadas;
 - en colaboración;
 - en cooperación;
 - periódicas;
 - en atención al ritmo:
 - prolongadas;
 - breves.

Esta clasificación (ver **capítulo IX**) se vincula análogamente con las maniobras que se utilizan dentro de una negociación. Así, como se verá más adelante, habrá maniobras prematuras, oportunas y tardías, maniobras simultáneas, sucesivas, etcétera.

- **Poder:** clasificándolo en tres grados, alto, intermedio y bajo, se puede obtener una tipología con nueve supuestos distintos que se enuncian en el **cuadro II,3**. Estos tipos se pueden ampliar y además se relacionan con la sumisión y comunicación, como se vio con anterioridad.

MATRIZ DE GRADACIÓN DEL PODER DE LOS SUJETOS NEGOCIADORES

Nueve tipos de negociaciones

		PODER DEL ADVERSARIO		
		ALTO	INTERMEDIO	BAJO
Poder propio	ALTO	Adversario: alto Propio: alto	Adversario: int. Propio: alto	Adversario: bajo Propio: alto
	INTERMEDIO	Adversario: alto Propio: int.	Adversario: int. Propio: int.	Adversario: bajo Propio: int.
	BAJO	Adversario: alto Propio: bajo	Adversario: int. Propio: bajo	Adversario: bajo Propio: bajo

Cuadro II-3

2,8,5. Modelos negociacionales

Si se tienen en cuenta los estilos de negociación, considerando el vocablo “estilo” como sinónimo de modo de negociar, se pueden encontrar dos modelos arquetípicos (a los que se hará referencia en el capítulo XII):

- ▶ competitivo;
- ▶ colaborativo.

Entre estos dos extremos se puede ubicar un sinnúmero de modelos intermedios que constituyen así el espectro de modelos negociacionales.

2,9. SINOPSIS DEL CAPÍTULO II

1) Concepto corriente

Cuando se necesita una cosa	Apropiársela libremente o por la fuerza Pedirla Intentar una transacción
Requisitos básicos	Voluntad de negociar con otro sujeto Objetivos distintos Intercambiabilidad de lo querido

2) Concepto lingüístico

- Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercaderías o valores para aumentar su caudal.
- Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.

3) Concepto etimológico

- Negocio → negotium (ocupación, quehacer) → otium (ocio);
- Negociar → negotiari (hacer negocios, comerciar).

4) Concepto de negociación en general

Autores que se refieren en forma específica a la negociación	HERB COHEN, TARA DEPPE, ROGER FISHER, WILLIAM URY, FRED JANDT, PAUL GILLETTE, GARY KARRASS, GAVIN KENNEDY, JOHN BENSON, JOHN McMILLIAN, MARK McCORMACK, GERARD NIERENBERG, DAVID SELTZ, ALFRED MODICA, MARIO SITNISKY, HUBERT TOUZARD, DONALD TRUMP Y TONY SCHWARTZ.
Autores que se refieren en forma específica a los conflictos y su solución	EDWARD DE BONO, RALF DAHREN, FERNANDO MILIA

5) Concepto de negociación laboral

Algunas distinciones conceptuales	Relaciones laborales individuales y colectivas Negociación colectiva y convenios colectivos de trabajo Negociaciones individuales
Autores que definen la negociación colectiva	MANUEL ALONSO GARCÍA, OSCAR ERMIDA URIARTE, JULIO MARTÍNEZ VIVOT, GERALDO VON POTOBOSKY y ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO
Autores que definen el convenio colectivo	MANUEL ALONSO OLEA, G. CAMERLYNCK, G. LYON-CAEN, ALFRED HUECK y HANS NIPPERDEY

6) Nuevas definiciones

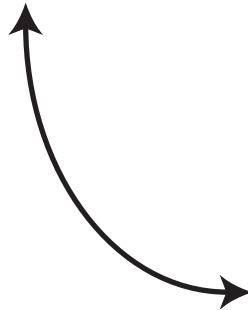
Negociación	Es la actividad dialéctica en la cual las partes que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose mutuamente, para lo cual utilizan tanto el poder como la disposición que pueda existir para aceptarlo con el fin de arribar a un acuerdo mutuamente aceptado que configura, desde entonces, un objetivo en cuyo logro las partes se comprometen.
Negociación laboral	Es la actividad dialéctica en la cual los interlocutores sociales (principalmente empleadores y trabajadores y secundariamente Estado) que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose mutuamente, para lo cual utilizan tanto el poder como la disposición que pueda existir para aceptarlo con el fin de arribar a un acuerdo mutuamente aceptado que configura, desde entonces, un objetivo común en cuyo logro las partes se comprometen.

Fórmula: $\text{Influencia} = \text{Poder} + \text{Subordinación} + \text{Comunicación}$

7) Clasificaciones: criterios a utilizar según:

- las relaciones de poder, subordinación y comunicación;
- los sujetos negociadores;
- la materia negociable;
- el lugar de realización;
- los elementos: tiempo, información y poder;
- los modelos negociacionales.

SEGUNDA SECCIÓN
COMPONENTES
DE LA
NEGOCIACIÓN



PRIMERA PARTE
Sujetos negociadores

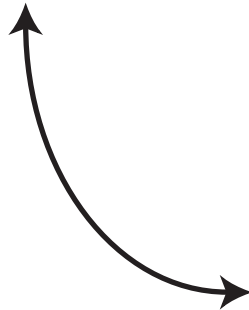
SEGUNDA PARTE
Materia negociable

TERCERA PARTE
Lugar de realización

CUARTA PARTE
Elementos de la negociación

QUINTA PARTE
Modelos negociacionales

PRIMERA PARTE
SUJETOS
NEGOCIADORES



CAPÍTULO III
Concepto, clasificación,
aptitudes y necesidades

CAPÍTULO IV
Aspectos psicológicos

CAPÍTULO V
Aspectos sociológicos

Concepto, Clasificación, Aptitudes y Necesidades

SUMARIO

3,1. Concepto. 3,2. Clasificación. 3,3. Aspectos básicos que deben ser considerados. 3,4. Algunas aptitudes deseables de ser poseídas. 3,5. La creatividad como presupuesto indispensable. 3,6. Necesidades a satisfacer por parte de los negociadores. 3,7. Sinopsis del capítulo III.

3,1. CONCEPTO

Ante la pregunta: **¿quién negocia?** la respuesta ineludible es: **el sujeto negociador**, entendiéndose por sujeto negociador a la persona que negocia. Pero muchas veces este sujeto negociador adopta la forma de un organismo –ejemplos: comisión interna del cuerpo de delegados del personal de una fábrica, comisión directiva de un sindicato, comisión laboral de una asociación de empleadores, etc.–, por lo que es más correcto decir que se entiende por sujeto negociador al **ente que protagoniza la negociación**.

La forma que posee este sujeto negociador determina su clasificación.

3,2. CLASIFICACIÓN

Como toda acción humana, la negociación es ejecutada por personas físicas –seres humanos–, una o más por cada parte representada,

de donde surge que una variable de clasificación va a estar dada por el número de personas que conforman cada sujeto negociador.³⁰

Otra forma de clasificación es en atención a que se representen a sí mismos o a un tercero.

Por último, también se puede considerar el nivel de aquel cuya representación inviste el sujeto negociador. En base a estas consideraciones, los sujetos negociadores pueden ser clasificados como sigue:

- Según el **número de personas que los conforman:**
- **Individual:** el sujeto negociador está representado por una sola persona.
- **Grupal:** aquí la representación recae en dos o más personas, que no obstante sus diferentes individualidades constituyen una entidad única, vale decir un solo sujeto negociador.
- Según **que representen a un tercero o a sí mismos:**
- **De representación ajena:** se inviste la representación de un tercero.
- **De representación propia:** se representa a sí mismo.
- Según el **nivel de quien representan:**
- **Personal:** representan a una persona, en cuyo caso se genera un nivel de negociación interpersonal.
- **Organizacional:** representan a una organización y, por lo tanto, el nivel de negociación es interorganizacional.
- **Nacional:** se representa a un estado nacional, siendo la negociación de nivel internacional.

A continuación se desarrollan algunos ejemplos pertenecientes a la negociación laboral, para aclarar la tipología arriba enunciada:

- **Individual:** un individuo representante-trabajador y/o individuo representante-empedor realizan un proceso negociatorio. Es el caso del delegado sindical que negocia en forma directa con el jefe de personal.

30 ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M., *Flexibilidad y negociación. ¿Qué pasa en la Argentina?*, Revista Idea. Buenos Aires, marzo, 1988. Editada por el Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina, N° 118, pág. 34.

- **Grupal:** un conjunto de individuos representantes-trabajadores negocia con un grupo representante-empresario. El caso típico sería el de la comisión interna del establecimiento y los integrantes de la Gerencia de Relaciones Industriales.
- **Representación ajena:** los delegados sindicales reclaman un pago determinado para un obrero o conjunto de trabajadores cuya representación invisten.
- **Representación propia:** el empleado quiere presentar un reclamo y lo hace directamente a nombre propio, sin recurrir a ningún intermediario que plantee su queja.
- **Personal:** se representa a una persona, ya sea trabajador o empleador. La parte sindical plantea que al operario González se le ha aplicado una sanción disciplinaria que no corresponde. Si es personal por ambas partes (empleador y trabajador), la negociación será interpersonal, a lo que la doctrina jurídica llama individual porque se refiere a un empleador y un trabajador.
- **Organizacional:** se representa a una organización, ya se trate de trabajadores (sindicatos) o de empleadores (asociación de empresarios). Si ambas partes son organizaciones se estará ante una negociación interorganizacional. En este nivel se desarrolla lo que la doctrina jurídico-laboral llama negociaciones colectivas de trabajo.
- **Nacional:** se representa a estados-nación. Es el clásico ejemplo de las negociaciones que se producen en el seno de las asambleas de la **Organización Internacional del Trabajo**, en donde representantes de los empleadores, trabajadores y estados nacionales de los países miembros llevan a cabo negociaciones tendientes a implementar acuerdos que luego pueden tener implicancias en el ámbito de las relaciones laborales de un país. Se trata de un supuesto de negociación internacional.

A su vez, estas clasificaciones pueden combinarse entre sí. Por ejemplo: un conjunto de delegados sindicales plantea ante el gerente de Relaciones Laborales de una empresa que a un trabajador determinado no se le ha abonado un adicional estipulado por la convención colectiva. Aquí se plantea un supuesto de representación grupal (con-

junto de delegados sindicales), por una parte, e individual (gerente de Relaciones Laborales) por la otra. En ambos casos es representación ajena (operario y empleador) y se da la negociación interpersonal.

Es fundamental tener **claramente identificado cuál es el sujeto negociador y poseer un conocimiento cierto de éste y de sus representados**. Ello permitirá realizar adecuadas evaluaciones de su poder –medios, libertad de acción–, así como también de sus fortalezas y debilidades.

Aclaración terminológica: es importante que quede bien delimitado que:

- una cosa son los sujetos negociadores (individuales o grupales);
- otra son las personas que los componen, y
- diferentes son, también, aquellas personas o instituciones a quienes estos sujetos negociadores representan.

En adelante, me referiré a “los negociadores”, “negociador adversario”, “negociador oponente”, “el negociador”, etc., queriendo significar en forma indistinta tanto al sujeto negociador como a el/los individuo/s-persona/s que lo componen.

Si bien los vocablos “opponente” y “adversario” resultan un tanto inadecuados, pues ínsitamente pueden dar la imagen de negociación conflictiva o competitiva –ver los **capítulos XII y XIII**–, serán utilizados frecuentemente para poder identificar clara y rápidamente al negociador que se encuentra del otro lado de la mesa.

3.3. ASPECTOS BÁSICOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS

Si se consideran las personas físicas que constituyen los sujetos negociadores, son muchos los aspectos a contemplar respecto de ellas. Pero hay algunos que no se pueden pasar por alto, como pueden ser las variables psico y sociológicas, el lenguaje corporal –que en rigor de verdad es una manifestación de la psiquis de las personas–, las necesidades de los negociadores –que se vinculan en algunos casos a los aspectos

psicológicos, en otros a los sociológicos y, además, a los económicos–, la creatividad –característica también vinculada a la conducta de los individuos–, etcétera.

Como se entiende que son las facetas de mayor relevancia, se las tratará, en parte, a continuación y en los **capítulos IV “Aspectos psicológicos”, V “Aspectos sociológicos” y XVII “Maniobras a implementar”**, en cuyo contenido se hará referencia al lenguaje del cuerpo.

3,4. ALGUNAS APTITUDES DESEABLES DE SER POSEÍDAS

La negociación constituye una empresa –en el sentido de acción ardua y dificultosa, de intención, de objetivo a alcanzar– **y, por lo tanto, debe ser gerenciada.**

La pregunta es ¿cuáles son las principales características personales que debe tener este gerente de la negociación (gerente-negociador)?

HERMIDA y SERRA³¹ opinan que los gerentes que actúen en la próxima década para tener éxito deberán ser necesariamente: anticipadores, estratégicos, creativos, emprendedores y poseer cultura flexible y ganadora.

- ▶ **Anticipadores:** Ser anticipador y prospectivo implica “contar con una actitud y con técnicas e instrumentos que posibiliten ejercitar un diagnóstico anticipado sobre los futuros escenarios alternativos y sobre el conjunto de sucesos del contexto y de sus impactos...”³²

Un negociador que no anticipe las necesidades futuras de negociar y el desarrollo y cariz que puedan tener estas negociaciones, sólo podrá actuar, a lo sumo, en forma improvisada, y esto lo logrará, únicamente, si posee una cierta intuición. Creer que el futuro va a ser igual al pasado y, por lo tanto, no preverlo, llevará a los negociadores al fracaso.

31 HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO, *Desafío empresario. Habilidades imprescindibles para el éxito en la década del 90*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1989, pág. 26.

32 HERMIDA y SERRA, *óp. cit.* en nota 2, pág. 23.

➤ **Estratégicos:** “La estrategia es una percepción que se tiene del futuro,... indicará cuál es la posición o posicionamiento deseado...”³³ Aquel negociador que no elabore una estrategia, que le permita saber a dónde y cómo quiere llegar y en qué lugar ubicarse como consecuencia de la negociación, transitará a través de las distintas etapas de ésta sin un rumbo a seguir, desordenada e incoherentemente, a los tumbos, dando marchas y contramarchas sin un plan adecuado. O sea, se sumirá en un caos que lo llevará al mal resultado de su gestión.

Esta estrategia deberá ser competitiva, para lo que debe tener permanentemente presente el posible accionar de los sujetos negociadores que están del otro lado de la mesa y de todo el entorno que rodea a la negociación y que, por lo tanto, impacta sobre ella.

➤ **Creativos:** Resulta imprescindible que, en momentos de cambio fundamental como los que se viven en el mundo presente, no se sigan aplicando recetas de antaño. Las nuevas situaciones, generadoras de nuevas alternativas, determinan la necesidad de que los negociadores, empresarios y gerentes potencien su creatividad e innovación.³⁴

➤ **Emprendedores:** El negociador no puede permanecer “sentado esperando” que las nuevas situaciones y necesidades lo “empujen a negociar”. Por el contrario, debe anticiparlas y, una vez exploradas, emprender la negociación.

Muchas veces en el ámbito laboral se espera a que llegue el pedido sindical. Hay veces que, en cambio, conviene “salir al cruce” – cosa que desdichadamente escasas veces se hace–. He visto pocas oportunidades en que la parte empresaria denuncie un convenio colectivo de trabajo para modificar normativas imperantes y adaptarlas a las nuevas condiciones de los mercados. No he conocido muchos casos en que los representantes empleadores hayan presentado su propio proyecto de nuevo convenio colectivo. La mayoría de las veces han esperado el petitorio sindical.

“Esperemos a ver qué pasa” es un comentario típico en muchas situaciones de negociación. Cuando esta posición no resulta de

33 HERMIDA y SERRA, *óp. cit.* en nota 2, pág. 62.

34 HERMIDA y SERRA, *óp. cit.* en nota 2, pág. 25.

una maniobra específicamente planeada y valorada (ejemplo: esperamos que la próxima jugada la haga la contraparte pues ello en principio nos da la ventaja de que ella se tenga que mover, y si no lo hace la situación actual nos favorece a nosotros) no es nada más que resultante de pereza.

- **Cultura flexible y ganadora:** Dicen HERMIDA y SERRA que la quinta habilidad de los gerentes en la próxima década del '90 radicará en “una convicción de estructurar y desarrollar una cultura flexible y ganadora, compartida y comprometida con la eficiencia, con la excelencia y con la rentabilidad”.³⁵

Por su parte Harry Johnson –siguiendo a Taylor–, ha definido a la cultura como: “Esa unidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, costumbres y otras capacidades adquiridas por el hombre como miembro de la sociedad”.³⁶

Parecería que es razonable decir que los gerentes deben desarrollar en el seno de sus empresas, conocimientos, creencias, arte, moral, costumbres, etc., que al ser flexibles, ganadores y compartidos por todos los miembros de la organización, logren eficiencia y excelencia para obtener rentabilidad. Esta actitud gerencial es aplicable a los sujetos negociadores, que tienen que imbuirse de esta convicción. Llegado este punto creo que corresponde realizar tres comentarios adicionales:

Primero: la **flexibilidad** en sí misma –no ya como característica de una cultura– constituye una aptitud fundamental de un negociador. Sin ella no podrá ser un buen estratega, ni creativo e innovador, se moverá por caminos conocidos y recetas rígidas, y no podrá desarrollar nuevas opciones. Quizá sea, junto con la anticipación, la característica más importante.

Segundo: otra aptitud importantísima es la de **ser paciente**. He visto fracasar muchas negociaciones porque las personas que las llevaban a cabo se apuraban y decían o hacían algo indebido.

Tercero: con las características de anticipador, estratega, creativo, emprendedor, flexible y paciente no basta para ser un buen negocia-

35 HERMIDA y SERRA, *óp. cit.* en nota 2, pág. 25.

36 JOHNSON, HARRY, *Sociología. Una introducción sistemática*. Traducción del inglés de E. KESSELBOIM y J. TOPF, 1960. Buenos Aires, 1973. Editorial Paidós, pág. 107.

dor. Existe otro sinnúmero de cualidades y aptitudes que se deben poseer. Aquí he querido reseñar solamente las más importantes sin las cuales resulta muy difícil lograr negociaciones exitosas.

3.5. LA CREATIVIDAD COMO PRESUPUESTO INDISPENSABLE

Creatividad es, para GUERRERO,³⁷ “la capacidad humana para innovar; lo cual significa generar ideas y esquemas, hechos y materiales, que resulten novedosos y significativos”.

La creatividad puede enseñarse. Los seres humanos pueden aprender a ser creativos. Existen técnicas para la innovación que son fácilmente utilizables para abrir las posibilidades, multiplicándolas en la búsqueda de nuevas alternativas. El cambio tecnológico determina un proceso acelerado de modificaciones permanentes.

Un error gravísimo es el de acostumbrarse a los éxitos del pasado. Lo que funcionó tiempo atrás no es garantía para la actualidad o el futuro.

Esta necesidad de ser innovador y creativo, importante en muchos oficios y profesiones, es indispensable para los negociadores. Resultaría imposible para éstos sortear un estancamiento en la negociación, si no pudieran generar nuevas posibilidades.

MASLOW ha señalado con todo acierto que “...el concepto de creatividad y el de persona sana, autorrealizadora y plenamente humana están cada vez más cerca el uno del otro y quizá resulten ser lo mismo... Hoy todo parece cambiar... A lo que me refiero es a la tarea de tratar de transformarnos en personas que no necesiten paralizar el mundo, congelarlo y estabilizarlo, que no necesiten hacer lo que sus padres hicieron, que sean capaces de afrontar con confianza el mañana sin saber qué les traerá, lo bastante seguros de nosotros mismos para poder improvisar en una situación que jamás ha existido... La sociedad que pueda formar personas así sobrevivirá; las que no puedan perecerán”.³⁸

37 GUERRERO, ARIEL, *Curso de creatividad. Personal. Científica. Gerencial*, Editorial El Ateneo Buenos Aires, 1989, pág. 3.

38 MASLOW, ABRAHAM, *La personalidad creadora*, 3ª edición español, Editorial Kairos, Barcelona, 1987. págs. 83 y 85. Traducción del inglés de ROSA ROURICH, 1ª edición en inglés, 1971.

Esta visión psicológica puede complementarse con la sociológica de CROZIER, quien señala la existencia de una sociedad en gestación en la que la creatividad aparecerá como un valor fundamental.³⁹

El mundo está cambiando a pasos acelerados, la mayoría de los pensadores son contestes en esta idea. El shock del futuro –para utilizar la terminología de TOFFLER–⁴⁰ afectará obviamente la sociedad y las relaciones laborales,⁴¹ modificará las empresas que deberán ser cada vez más flexibles⁴² y variará la negociación laboral.

LEVY Y WILENSKY han señalado recientemente que “existe un momento en la vida de cualquier nación o cualquier empresa en que las soluciones tradicionales no alcanzan para resolver sus principales problemas”.⁴³

Es conocido el adagio: “La necesidad es la madre de la creatividad”. Esto es aplicable a todos los campos de la vida. Es válido también para las empresas, los sindicatos, las relaciones laborales y, lógicamente y consecuentemente, para la negociación laboral. Como ejemplo, podemos citar a FREEMAN⁴⁴ cuando analiza el problema que enfrenta el sindicalismo estadounidense en el sector privado. La notable caída de la sindicalización producida en la última década prevé un porcentaje de afiliación inferior al 5%. El autor estima que esto podría revertirse si el sindicalismo adoptara una estrategia creativa y ofreciera, entre otras cosas, cuotas sindicales más bajas, mayor cooperación con la administración, campañas especiales, usos de los fondos de pensión, etcétera.

En el caso de los negociadores, la creatividad debe ser entendida como la aptitud de dar soluciones novedosas a circunstancias que en

39 CROZIER, MICHEL, *La sociedad bloqueada*. Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1972. Traducción del francés de ROGER PLA y MARIO CALES, 1970.

40 TOFFLER, ALVIN, *El shock del futuro*. Traducción de J. FERRER ALEU, 1970. 2ª edición en español, Barcelona, 1982. Editorial Plaza y Janés.

41 TOFFLER, ALVIN, *La tercera ola*. Traducción de ALFREDO MARTIN, 1980. 8ª edición en español, Barcelona, 1981. Editorial Plaza y Janés.

42 TOFFLER, ALVIN, *La empresa flexible*. Traducción del inglés de MANUEL VÁZQUEZ. Barcelona, 1985. Editorial Plaza y Janés.

43 LEVY, ALBERTO y WILENSKY, ALBERTO, *Cambio, estrategias para crear valor económico*, Buenos Aires, 1988. Editorial Tesis, pág. 7.

44 FREEMAN, RICHARD, *Qué depara el futuro para el sindicalismo en los Estados Unidos en Industrial Relations*. Actas del Ier Congreso de Relaciones Industriales de las Américas, Quebec, 1989. Université de Laval, pág. 45.

general son novedosas pero que también pueden no serlo. Creatividad no significa necesaria e imprescindiblemente genio, invento. MASLOW⁴⁵ señala el ejemplo de la “mujer sin educación, pobre, absorbida por su trabajo como ama de casa y como madre,... y, a pesar de todo ello, era una buena cocinera, madre, esposa y ama de casa. Con escaso dinero, su hogar aparecía de un modo u otro siempre hermoso. Su gusto en los manteles, cubertería, cristal, loza y muebles era impecable. En todas estas áreas se mostraba original, nueva, ingeniosa, sorprendente e inventiva”. Continúa MASLOW: “Tuve que calificarla de creativa. Aprendí de ella y de otras personas como ella que una sopa de primera calidad tiene más de creativo que una pintura de segunda fila; y que, generalmente, el cocinar, la paternidad o el dirigir una casa podían ser creativos mientras que la poesía no necesitaba serlo; podía ser no-creativa”.

El negociador laboral debe ser lo suficientemente creativo como para administrar la negociación y encontrarle soluciones ingeniosas a los problemas planteados, mediante el uso de recursos que muchas veces se tornan sumamente escasos.

¿Cómo incrementar los ingresos de los trabajadores –fin buscado por el sindicato y la empresa– cuando en épocas de “congelamiento económico” el Estado prohíbe y penaliza los aumentos salariales?

Las respuestas son muchas y variadas: adelantos salariales a cuenta de futuros aumentos, creación de beneficios hasta el momento no existentes que implican una ayuda económica al trabajador (almuerzos, transporte, etc.), instauración de nuevos sistemas de trabajo que puedan justificar una mayor productividad (intercambios polivalentes de los puestos de trabajo que permiten disminuir las dotaciones o aumentar la producción) y, por ende, un plus adicional a los salarios, etcétera.

He creído adecuado y necesario aclarar que no estoy recomendando la utilización de la aptitud creativa para generar circunstancias, fraudulentas o no, que a la larga se puedan volver en contra. En una negociación, recuerdo haber tenido que inventar adicionales al pago de los jornales para poder incrementar el monto neto de dinero a percibir por los trabajadores. Luego, esos adicionales se incorporaron a los

45 MASLOW, ABRAHAM, *El hombre autorrealizable*. Traducción del inglés de RAMON RIBE, 1ª edición en inglés, 1968. 7ª edición en español, Barcelona, 1987. Editorial Kairos, pág. 188.

básicos remunerativos. Después de algún tiempo, ocurrió que la parte sindical reclamaba nuevamente esos adicionales pero aditivamente a los salarios vigentes, con lo que se generaba un pago duplicado del mismo concepto.

Este ejemplo es el resultante no de una “creatividad negativa” sino de una mala planificación de la negociación. No se consideró la posibilidad descripta o, si se lo hizo y a sabiendas se decidió transitar por ese camino, fue porque esas circunstancias, que hoy pueden parecer criticables, en su momento respondieron a una necesidad que había que cubrir y, por lo tanto, eran altamente adecuadas.

Indudablemente, este tema de la creatividad de los sujetos negociadores se correlaciona primero con el del contenido (materia negociable) de la negociación, pues éste podrá ser tanto más amplio cuanto mayor sea la creatividad de los que negocian. Segundo, tiene que ver con el liderazgo, ya que en la concepción de LEVY⁴⁶ “el líder es una persona común que se distingue de las demás solamente porque busca sistemáticamente la innovación, entusiasmo para conseguirla y trabaja fuerte para ponerla en práctica”.

Coincidase o no en detalle con las concepciones de los autores antes citados, hay concordancia en lo que a la conceptualización genérica de creatividad se refiere y en cuanto a que ésta debe ser una cualidad de los negociadores laborales. Si éstos pueden actuar con una mente abierta –recordar que la mente es como el “paracaídas”: funciona cuando está abierto– podrán generar nuevos enfoques acordes con las necesidades del negociador oponente.

3.6. NECESIDADES A SATISFACER POR PARTE DE LOS NEGOCIADORES

Las conductas humanas son en gran medida generadas por la satisfacción de las necesidades de los individuos que las protagonizan. **El negociador debe tener muy en claro cuáles son sus necesidades a satisfacer, así como también las de su interlocutor.** Puede llegarse a

46 LEVY, ALBERTO, *El cómo y el porqué*, Buenos Aires, 1989. Editorial Tesis, pág. 3.

un estancamiento de la negociación por desconocerse cuáles son las propuestas válidas para satisfacer las necesidades de la otra parte. En este supuesto no estarían ofreciendo “salidas aptas” que se adecuen a las necesidades del oponente.

El problema radica en cómo conocer esas necesidades. Para ello se debe recurrir a la teoría actual de las necesidades, la que jerarquiza las necesidades humanas básicas.⁴⁷ La mayoría de las descripciones de esta tipología siguen el modelo descrito por MASLOW.⁴⁸

Esta jerarquización de necesidades, que ha sido llamada también pirámide de necesidades, está constituida de la siguiente forma:

- necesidades fisiológicas
- necesidades de seguridad
- necesidades de afecto y pertenencia
- necesidades de estima
- necesidades de autorrealización
- necesidades de saber y comprender
- necesidades estéticas

➤ Necesidades fisiológicas

Son comunes a todos los sujetos animados, especialmente los del reino animal, e incluyen las necesidades básicas de supervivencia, tales como alimento, vestido, vivienda, descanso, satisfacción sexual, etc. En suma, son todas aquellas que dan satisfacción a los impulsos biológicos del individuo, por eso se las llama también homeostáticas, ya que el concepto de homeostasis está referido a los esfuerzos que el organismo realiza en forma automática para mantener un estado de equilibrio y normalidad.

47 YODER, DALE, *Manejo de personal y de relaciones industriales*. Traducción del inglés de JESÚS SOTO OLIVARES, 1ª edición en español, 4ª reimpresión, México, 1979. Compañía Editorial Continental, pág. 99.

48 MASLOW, ABRAHAM, *Motivation and personality*. Nueva York, Harper & Row, 1954, citado por NIERENBERG, GERARD, *Principios fundamentales de la negociación*. Traducción del inglés de LUIS JUSTO, 1ª edición inglesa, 1968. Edición española, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1984. pág. 105.

► Necesidades de seguridad

Una vez satisfechas las necesidades homeostáticas, los individuos buscan atender, fundamentalmente, a su seguridad. Todo lo desconocido, no esperado, las posibles o concretas amenazas, hacen que la persona se convierta en un buscador de seguridad.

“...La necesidad de seguridad se manifiesta por sí sola en la búsqueda de protección y estabilidad ofrecida por cosas tales como la cuenta bancaria, la seguridad en el trabajo y los sistemas de jubilación. Aunque los seres humanos ya no viven en la selva, necesitan protección contra los peligros que enfrentan en la ominosa “selva” de la competencia económica”.⁴⁹

► Necesidades de afecto y permanencia

Los individuos tienen también necesidad de ser amados. Tienen hambre de relaciones afectuosas, quieren conseguir un lugar en el grupo en el que se desempeñan, contar con compañía y tener oportunidad de asociarse.

► Necesidades de estima

Están vinculadas con el ego y se relacionan con los deseos del hombre de ser reconocido, tener cierto status y lograr la apreciación de otros individuos.

► Necesidades de autorrealización

El hombre quiere llegar a ser todo lo que con su capacidad y esfuerzo pueda lograr. Así, en la medida en que alcanza ese objetivo, se siente autorrealizado y conforme consigo mismo.

► Necesidades de saber y comprender

Implica buscar el conocimiento del medio en que vive, logrando una mayor comprensión. Esta necesidad de experimentar, investigar y explicar para acrecentar su conocimiento da al hombre una situación de seguridad y libertad. Así puede entender parte del mundo que lo rodea y explicarse algunos de los interrogantes que se formula.

49 NIERENBERG, *óp. cit.* en nota 19, pág. 107.

► Necesidades estéticas

Son las que se vinculan con la inclinación de todos los hombres hacia la belleza, el orden y el equilibrio. El ejemplo de MASLOW es el del fuerte impulso que tiene el individuo de enderezar el cuadro que cuelga torcido en la pared.

Esta gradación de necesidades está ordenada en correlación a su prioridad de cubrimiento por parte del individuo. Primero necesita cubrir sus aspectos homeostáticos y, una vez que estos aspectos físicos están satisfechos, otros tipos de necesidades –en el segundo nivel están las de seguridad– constituyen el objeto de la búsqueda. Esto es lo que ha sido llamado **concepto de necesidad cambiante**: conforme se satisfacen los niveles de necesidades más bajos cobran importancia los más altos. Si aparecen circunstancias que amenazan la satisfacción de necesidades elementales ya cubiertas, el énfasis puede volver a centrarse en éstas últimas. El orden jerárquico de satisfacción de necesidades, si bien sirve en términos generales, no debe ser considerado en forma rígida y tampoco es aplicable estrictamente a todos los individuos.

Como el hombre actúa motivado por sus necesidades, es fácil comprender que los incentivos a su acción deben consistir en oportunidades para la satisfacción de aquéllas, que si ya están cubiertas no generarán acción.

Un buen negociador debe tener claramente identificada cuál es su propia necesidad –esto hace indudablemente a la existencia de objetivos claros y concretos–. Pero también debe primero inferir y luego conocer cuál es la necesidad de su interlocutor. De lo contrario, no estará en condiciones de ofrecer alternativas aptas al otro. En un ejemplo burdo: un grupo empresarial negociador de un convenio colectivo de trabajo está ofreciendo sistemas de participación informativa y mecanismos de comunicación que permitan acrecentar el conocimiento sobre las empresas (**nivel f**: necesidades de comprender y de saber) a una parte trabajadora que no tiene satisfechas sus necesidades mínimas económicas elementales (**nivel a**: necesidades fisiológicas). Indudablemente, la reacción previsible será la de rechazo, probablemente airado, de la oferta realizada.

NIERENBERG aplica las enseñanzas de MASLOW a la negociación, y de allí deduce una serie de maniobras a aplicar, destacando que “cuanto más básica es la necesidad a la que apunta la jugada mayor es la probabilidad de éxito”.⁵⁰

3.7. SINOPSIS DEL CAPÍTULO III

1) Sujeto negociador. Concepto: ente que protagoniza la negociación

2)

Clases	s/n de personas que lo conforman	Individual Grupal
	s/la representación asumida	Ajena Propia
	s/el nivel de quien representan	Personal Organizacional Nacional

3) Características

Los sujetos negociadores deben ser	Anticipadores Estratégicos Creativos Emprendedores Poseedores e inductores de una cultura ganadora Flexibles Pacientes
------------------------------------	--

4) La creatividad es un presupuesto indispensable de ser poseído por un negociador.

⁵⁰ NIERENBERG, *óp. cit.* en nota 19, pág. 129.

5)

Necesidades a satisfacer por parte de los negociadores	Fisiológicas De seguridad De afecto y pertenencia De estima De autorrealización De saber y comprender Estéticas
--	---

Aspectos psicológicos

SUMARIO

4,1. Conceptos introductorios; 4,1,1. Características esenciales de la conducta humana; 4,1,2. La influencia del campo; 4,1,3. El conflicto individual; 4,2. Conductas defensivas; 4,2,1. Proyección; 4,2,2. Introyección; 4,2,3. Regresión; 4,2,4. Desplazamiento; 4,2,5. Represión; 4,2,6. Conversión; 4,2,7. Inhibición; 4,2,8. Racionalización; 4,2,9. Formación reactiva; 4,2,10. Sublimación; 4,3 Automatismos de la conducta humana; 4,3,1. Pasividad; 4,3,2. Agresividad; 4,3,3 Presuntuosidad; 4,3,4. Fatalismo; 4,4. Conducta racional del sujeto negociador; 4,5. Sinopsis del Capítulo IV.

4,1. CONCEPTOS INTRODUCTORIOS

En el **capítulo anterior** la pregunta era **¿quién negocia?** La respuesta fue: **el sujeto negociador**. Un sujeto negociador que fue motivo de diferentes clasificaciones. Pero mirándolo desde otro ángulo y preguntando nuevamente de quién se trata, se verá que **no es ni más ni menos que una persona**, un ser humano tan complejo como otros. Tanto como uno mismo.

Se ha señalado¹ que “no obstante su aparente complejidad la conducta humana es comprensible y es posible predecirla. En ella puede discernirse una pauta de desarrollo y también se advierte que la gobierna su propia lógi-

1 NIERENBERG, GERARD, *Principios fundamentales de la negociación*. Traducción del inglés de LUIS JUSTO, 1ª edición inglesa 1968. Edición española, Buenos Aires, 1984. Editorial Sudamericana, pág. 48.

ca interna. Descubrir los elementos que se puedan predecir de la conducta exige un análisis muy detenido. Debemos empezar por conocer sus características generales y su equilibrio de fuerzas en circunstancias normales. Una vez provistos de esas guías estamos en condiciones de predecir cuál será el curso de esa conducta en un conjunto dado de circunstancias”.

Por supuesto que esta predicción no es tan sencilla como la plantea NIERENBERG. Pero se puede aprender algo acerca del hombre a través de lo que se ve o escucha y, fundamentalmente, a través de la observación y el análisis.

Un buen observador, que recuerde que también él es un ser humano, puede acumular información acerca de las reacciones de las personas, que lo rodean, ante determinadas situaciones. En idénticas condiciones, ante situaciones de conflicto, es altamente probable que un individuo reitere una conducta anterior.

4,1,1. Características esenciales de la conducta humana

A todo negociador le conviene aprender a distinguir estas conductas, tanto en su adversario como en él mismo, sobre todo porque siempre estará operando en situaciones conflictivas.

MOWRER y KLUCKHOHN² introducen al estudio de la conducta humana mediante la enumeración de cuatro proposiciones “mínimas esenciales” de una teoría dinámica de la personalidad, a saber:

- 1) La conducta es funcional. Por función se entiende que toda conducta tiene una finalidad: la de resolver tensiones.
- 2) La conducta implica siempre conflicto o ambivalencia.
- 3) La conducta sólo puede ser comprendida en función del campo o contexto en el que ella ocurre.
- 4) Todo organismo vivo tiende a preservar un estado de máxima integración o consistencia interna.

El concepto de **finalidad de la conducta se relaciona con la tendencia del organismo a mantener su equilibrio**, lo que no significa

2 MOWRER, D.H. y KLUCKHOHN, C., *A dynamic theory of personality*, citado por José BLEGER en *Psicología de la conducta*. 2ª edición argentina 1983. 7ª reimpresión, Buenos Aires, 1987. Editorial Paidós, pág. 27.

eliminar toda tensión sino alcanzar el nivel óptimo de ansiedad para un buen desarrollo de la personalidad. Esta finalidad no se logra mecánicamente, ocurre mediante un verdadero proceso de aprendizaje y adaptación, con creaciones nuevas. La conducta, sin embargo, puede ser también estereotipada, sin ruptura de viejas pautas ni creación.

4,1,2. La influencia del campo

El campo de la conducta³ no es otra cosa que la situación total considerada en un momento dado. Es dinámico, ya que está permanentemente reestructurándose y modificándose. Es importante tener en cuenta que en él, sujeto y medio son integrantes de una sola estructura total, en la que el agente es siempre la totalidad del campo. Los efectos también se producen sobre o dentro de él mismo como unidad. **Con cada conducta ocurre una modificación del campo.** Así se comprende por qué todo campo y toda situación son siempre originales y únicos, en el sentido de que no se repiten jamás totalmente de la misma manera.

GUSTAV BALLY,⁴ compara la conducta animal con la del ser humano, sostiene que “tenemos la impresión de que el ser vivo no actúa, sino que ‘es actuado’ por un poder que no se encuentra ni dentro ni fuera de él, sino que corre a través de él y lo relaciona con su medio ambiente para formar ambos una unidad dinámica”. Según el autor, el campo aparecería determinado por la disposición anímica en la que se encuentra el ser vivo y presenta una mayor o menor tensión. Por ejemplo, en el campo de presa, el hambre excesiva o la presa cercana aumentarían la tensión, en tanto una satisfacción relativa o la ausencia de rasgos característicos de la presa la disminuirían. Un campo relativamente relajado es el que permite alcanzar con mayor facilidad la meta y un mejor aprendizaje. El estado de ánimo del animal determina el tipo de campo y, por ende, la meta. Al lograrse ésta, cambia el estado de ánimo y se elimina el campo, formándose otro. En el campo de la negociación, si el negociador se encuentra muy apremiado por razones de tipo productivo u otras, aumentará la tensión y no logrará

3 BLEGER, JOSÉ, *Psicología de la conducta*. 2ª edición argentina 1983. 7ª reimpresión, Buenos Aires, 1987. Editorial Paidós, pág. 159.

4 BALLY, GUSTAV, *El juego como expresión de libertad*. Traducción del alemán de JASMIN REUTER, 1985. 1ª edición en español, 4ª reimpresión, México, 1986. Editorial Fondo de Cultura Económica, pág. 22.

su meta, o sea el acuerdo, con la facilidad o los beneficios que conseguiría si estuviera relajado.

En cuanto al conflicto, aparece cuando coexisten conductas contradictorias⁵ que son incompatibles entre sí. Debemos entender que es consustancial con la vida misma, y puede llegar a ser desde un elemento propulsor en el desarrollo del individuo hasta una situación patológica. **Cada vez que debemos realizar una opción nos enfrentamos a un conflicto.**

4,1,3. El conflicto individual

K. LEWIN⁶ diferencia tres tipos de conflicto, a los que denomina atracción-atracción, atracción-rechazo y rechazo-rechazo.

En el primer caso, el sujeto se enfrenta con dos objetos que son atractivos pero incompatibles entre sí. Un ejemplo clásico sería el del estudiante que debe optar entre dos carreras universitarias interesantes.

En el rechazo-rechazo, la opción es entre dos objetos o situaciones desagradables, peligrosas o rechazantes. El sujeto se encuentra en la disyuntiva de elegir “el mal menor”.

En cambio, en el conflicto atracción-rechazo, el sujeto se enfrenta con tendencias o actitudes contradictorias que se dirigen hacia un mismo objeto. Aparece aquí la denominada **ambivalencia**. Se da, por ejemplo, en el caso de amar y odiar a una misma persona. Se lo encuentra rodeado de una gran tensión y/o ansiedad, de una situación de gran inseguridad, depresión y culpa. Se resolverá en la medida en que el sujeto pueda aceptar la existencia de aspectos positivos y negativos al mismo tiempo, tanto en el objeto como en él. Pero, cuando no se puede resolver esta ambivalencia (posición depresiva), se inician todas las situaciones conflictivas, y aparecen **las conductas defensivas que tienden a atenuar o hacer desaparecer la tensión o ansiedad generada.**

Estas conductas defensivas actúan, todas, disociando el conflicto ambivalente en las dos tendencias o actitudes contrapuestas que lo

5 BLEGER, *óp. cit.* en nota 3, pág. 149.

6 LEWIN, KURT, *A dynamic theory of personality*, citado por JOSÉ BLEGER en *Psicología de la conducta*. 2ª edición argentina, 1983. 7ª reimpresión, Buenos Aires, 1987. Editorial Paidós, pág. 151.

componen. Permiten el pasaje a la divalencia, en la que encontramos dos conductas disociadas con dos objetos distintos.

Un ejemplo clásico de conflicto ambivalente es la situación en la que se quiere y odia al mismo tiempo a la madre. Se puede pasar a la divalencia reteniendo el amor a la madre y transfiriendo el odio a la hermana. Se llama a esto disociación esquizoide, que es la conducta defensiva básica. Todas las demás conductas defensivas se basan en el manejo o distribución de los términos de esta división esquizoide.

4.2. CONDUCTAS DEFENSIVAS

BLEGER define **las conductas defensivas** como “las técnicas con que opera la personalidad total, para mantener un equilibrio homeostático, **eliminando una fuente de inseguridad**, peligro, tensión o ansiedad”. Son técnicas que logran un ajuste o una adaptación del organismo, **pero que no resuelven el conflicto esencial**.⁷

Estas conductas no existen exclusivamente en los procesos patológicos, sino que intervienen normalmente en el desarrollo de la personalidad. Es necesario tener el concepto de que toda conducta defensiva conduce a una restricción del yo o a una limitación funcional de la personalidad, ya que siempre actúa sobre una parte de este yo. En la mayor o menor amplitud de esta restricción se encuentra la medida de la normalidad o patología.

Como conductas defensivas, BLEGER enumera proyección, introyección (identificación), regresión, desplazamiento, represión, conversión, inhibición, racionalización, formación reactiva y sublimación. A continuación se considerará someramente cada una de ellas, para que pasen a integrar parte del bagaje de conocimientos del negociador.

4.2.1. Proyección

La **proyección** consiste en “atribuir a objetos externos características, intenciones o motivaciones que el sujeto desconoce en sí mismo. La proyección puede realizarse tanto sobre objetos inanimados como

⁷ BLEGER, *óp. cit.* en nota 3, pág. 159.

sobre seres animados”.⁸ Este mecanismo permite depositar la agresión que genera un objeto frustrante sobre otro objeto. Entonces se percibe a éste último como agresivo, lo que permite conservar la relación con el primero. El ejemplo típico es el ya mencionado del sentimiento de amor-odio hacia la madre. El individuo proyecta el odio hacia la hermana y así puede conservar la relación amorosa con la madre.

En el caso de la negociación laboral, puede ocurrir que un miembro de la comisión interna manifieste un profundo y reiterado resentimiento hacia el jefe de personal, que no es más que la proyección de su odio por el gerente de relaciones laborales, con quien debe tratar permanentemente y con el cual necesita conservar una buena relación.

Cuando un individuo tiende a proyectar continuamente el objeto malo, se siente bueno por retener el objeto bueno. Pero, al mismo tiempo, los objetos del mundo exterior son percibidos como malos o peligrosos. A esto se lo denomina conducta paranoide.

La proyección puede dar como resultado una identificación proyectiva, en la cual el sujeto experimenta como propias conductas de un objeto externo y vive dichas experiencias a través del otro. También es el caso de los que siempre ayudan a los demás, para vivir a través de ellos y no de sí mismos.

4,2,2. Introyección

Introducida y estudiada por FREUD, es “la incorporación o asimilación, por parte de un sujeto, de características o cualidades que provienen de un objeto externo”.⁹ Cumple un papel fundamental en la formación de la personalidad y normalmente se alterna, de manera sucesiva y reiterada, con la proyección.

La **introyección** puede ser parcial o total, según se incorpore parte o la totalidad del objeto externo. Pero, si el objeto introyectado invade demasiado la personalidad del sujeto, éste último pasa a comportarse como el objeto introyectado, lo que ha sido dado en llamarse identificación introyectiva. Esta última incluye todo lo relativo a la imitación. Es el caso del niño que habla y camina igual que su padre.

8 BLEGER, *óp. cit.* en nota 3, pág. 160.

9 BLEGER, *óp. cit.* en nota 3, pág. 162.

Un negociador puede introyectar aspectos de otro al que considera líder o admirable, como una ideología, una actitud o una estrategia.

Dentro de este ítem se encontrarían también las conductas enunciadas por NIERENBERG como interpretación del rol (imitación) y autoimagen.¹⁰

4,2,3. Regresión

Psicológicamente se llama **regresión** “a la reactivación y actualización de conductas, o de un nivel total de comportamiento, que corresponden a un periodo anterior ya superado por el sujeto... Tiene lugar siempre que aparece un conflicto actual que el sujeto no puede resolver, y entonces reactiva y actualiza conductas que han sido adecuadas en otro momento de su vida, pero que corresponden a un nivel anterior, infantil... Nunca es un revivir total de conductas anteriores, sino que siempre son conductas nuevas y distintas, pero que se hacen dentro de un molde o estilo que pertenece al pasado”.¹¹ En síntesis, es un mecanismo de defensa consistente en el retorno de un instinto o de una componente instintiva hacia una fase de desarrollo precedente.

Un típico ejemplo es el de un niño ya mayor que, al encontrarse ante un conflicto en su escuela u otro lugar de exigencia, moja la cama cuando duerme. Con esto, él vuelve a una etapa anterior en la que era protegido y no se le exigían determinadas respuestas que implican crecimiento.

Un negociador puede súbitamente desaparecer por algunos momentos de la mesa de negociación porque ha ido a refugiarse a algún sitio solitario para alivianar tensiones. Cuando era niño, ante un conflicto que le generaba mucha ansiedad, solía esconderse en algún placard o lugar aislado.

4,2,4. Desplazamiento

En el **desplazamiento** “las características de un objeto o de la proyección efectuada sobre él se propagan o difunden a otros objetos o partes de la realidad externa, que están asociados en alguna forma con el primero”.¹²

Esta conducta aparece en las fobias, en donde la necesidad de mantener la relación con el objeto primitivo hace que la evitación recaiga sobre otro.

10 NIERENBERG, *óp. cit.* en nota 1, pág. 54.

11 BLEGER, *óp. cit.* en nota 3, pág. 165.

12 BLEGER, *óp. cit.* en nota 3, pág. 164.

En este mecanismo interviene siempre el proceso de proyección-introyección: se introyecta el objeto ambivalente y, después de su disociación, se proyecta esa divalencia sobre los objetos parciales. De estos objetos parciales puede ser desplazada a otro tercer objeto. En uno de los primeros casos estudiados, el caso Juanito, el niño desplazaba el temor a su padre hacia los caballos, conservando la relación afectiva con él. En la progresión, el miedo podrá trasladarse de los caballos a la calle, a los canos, a las personas que los manejan, etcétera.

Según NIERENBERG, esta conducta defensiva se vincula con el fenómeno de búsqueda del “chivo emisario” o “cabeza de turco”.¹³ Cita el caso de aquel individuo que, habiendo tenido una disputa con su jefe frente al que debe controlar su ira, llega a su casa y maltrata a su familia.

4,2,5. Represión

MERANI¹⁴ la define, desde el punto de vista psicoanalítico, como “la función de rechazar y poner fuera de la conciencia un contenido mental”.

El individuo elimina del plano consciente un sentimiento u objeto parcial que le genera conflicto.

Esta **exclusión** puede realizarse sobre objetos proyectados y sobre los depositarios de dichos objetos en cuyo caso se produce una negación de parte de la realidad externa, que queda apartada como si no existiese.

NIERENBERG¹⁵ cita como ejemplo del olvido motivado, no accidental, cuando se quiere borrar un hecho desagradable en el pasado o un deber a cumplir en el futuro, en el caso de la persona que “recuerda de pronto una cita desagradable pero sólo cuando ya es tarde para concurrir a ella”, agregando que “un buen negociador debe darse cuenta claramente que la otra parte no quería concurrir”.

13 NIERENBERG, *óp. cit.* en nota 1, pág. 54.

14 MERANI, ALBERTO, *Diccionario de psicología*, 4ª edición, Barcelona, 1984. Editorial Grijalbo, pág. 143.

15 NIERENBERG, *óp. cit.* en nota 1, pág. 53.

4,2,6. Conversión

En la **conversión o somatización**, un conflicto se alivia mediante la expresión del objeto parcial en un fenómeno corporal. Puede ser cualquiera: un dolor, una alergia, la parálisis de un miembro, etcétera.

Un ejemplo muy burdo sería el de un negociador que, en el momento de tener que firmar un acuerdo con el que no se siente totalmente satisfecho, sufre un súbito dolor o calambre en su brazo. Otro más simple, es el de aquel que padece de cefalea durante toda la discusión.

4,2,7. Inhibición

Mediante esta conducta se inmoviliza uno de los términos del conflicto, aquella parte ligada al objeto parcial, que es negado o reprimido y aislado. De esta manera se evita la ambivalencia.

“Se diferencia de la conversión o somatización en que en la **inhibición** no hay síntomas, es decir, conductas distintas a las normales; en ella el síntoma es justamente sólo la ausencia de la función normal”.¹⁶

4,2,8. Racionalización

Es una forma de negación en la que, para evitar el conflicto o la frustración, se dan razones o argumentos que los encubren. El razonamiento es utilizado para ocultar, inconscientemente, realidades que resultan desagradables y adecuarlas a las expectativas íntimas.

La fábula de la zorra y las uvas ofrece un ejemplo simple. Como no puede alcanzar las uvas, el animal se tranquiliza **racionalizando** que están verdes, con lo que niega que están maduras y las desea. O sea, lo que hace es acomodar la realidad a su conveniencia para no sufrir la frustración.

¡Cuántas veces en una negociación se ve a un negociador argumentar razones para encubrir o justificar una realidad que no se quiere reconocer abiertamente dada su negatividad!

16 BLEGER, *óp. cit.* en nota 3, pág. 165.

4,2,9. Formación reactiva

En la **formación reactiva**, el individuo reprime aquellas conductas ligadas al objeto malo e intensifica y extrema las relacionadas con el bueno.

En muchas oportunidades los individuos rechazan impulsos inaceptables y los encubren actuando exactamente de manera opuesta a los impulsos reprimidos. Es el caso del individuo que tiene que luchar contra tendencias amorales y que, además, en paralelo se conduce como hipermoral.

4,2,10. Sublimación

Para la concepción freudiana el concepto de **sublimación** señala las conductas socialmente aceptadas y útiles que sirven para analizar y descargar otras tendencias que son culturalmente rechazadas en su forma original. En cambio, para la teoría de las relaciones objetales, la sublimación permite una integración y resolución de la ambivalencia canalizando armónicamente tanto el objeto bueno como el malo y las partes del individuo que se ligan a ellos.

Sustancialmente, implica el protagonizar conductas adecuadas para canalizar tendencias existentes previamente que son inadecuadas, logrando hacerlo de una manera socialmente productiva (producción científica, artística, intelectual).

4,3. AUTOMATISMOS DE LA CONDUCTA HUMANA

Refiriéndose específicamente a la psicología de los negociadores, y en un análisis muy pragmático, TARA DEPREE ha señalado que la conducta humana oculta diferentes **automatismos**, para luego definir a éstos como **“un estereotipo que aparece siempre en el mismo momento, en una situación dada**. Este estereotipo forma parte de nosotros mismos, se formó durante nuestro pasado, durante lo que hemos vivido, con las diferentes emociones, tensiones y sentimientos que jalaron nuestra historia personal. Por ejemplo, hay personas que cuando deben hablar ante un público,

incluso restringido, sienten de inmediato angustia y opresión. Otros tienen el automatismo de volverse tensos, incluso agresivos, cuando están frente a alguien que les agrada. Otros seducen a cualquier precio, aunque estén con gente que no les interesa en absoluto. Un automatismo frecuente es el del enojo proyectado sobre otro objeto que el que lo provocó: su jefe lo irritó por una u otra razón; no expresa su sentimiento directamente, por el contrario, media hora más tarde le hace un escándalo al mozo del restaurante que le hace esperar un poco. Estos automatismos de conducta forman, en consecuencia, una personalidad con mil facetas. La dificultad es conocer y controlar los automatismos para poderlos dominar y no ser manejados por ellos. Lo esencial es comprender la parte de nosotros mismos que emerge cuando negociamos”.¹⁷

En estos automatismos, DEPPE caracteriza esquemáticamente algunas de las conductas más típicas que suelen reiterarse en la mesa de negociaciones. Entre ellos los más arquetípicos son los que se exponen a continuación.

4,3,1. Pasividad

Un **negociador pasivo** es aquel que se deja llevar por los acontecimientos sin poder hacer nada para dirigirlos. Los hechos se le imponen porque, aunque lo desearía, no ve cómo hacer para cambiarlos. Es amable y conciliador y presenta una buena disposición para escuchar.

Un negociador pasivo sólo negocia cuando una situación lo obliga, teniendo tendencia a huir de ella si se hace muy complicada, y sin hacer demasiado esfuerzo por obtener sus fines.

4,3,2. Agresividad

Es un término ampliamente difundido, por lo que resulta muy difícil encuadrarlo. A juicio de STORR,¹⁸ se trata de un instinto cuyos efectos se pueden controlar y encauzar, pero de ninguna manera supri-

17 DEPPE, TARA, *El arte de la negociación*. Traducción del francés de LILIANA VELASCO. 1ª edición francesa, 1982. 1ª edición en español, Buenos Aires, 1987. Editorial Atlántida, pág. 97.

18 STORR, ANTHONY, *La agresividad humana*. Traducción del inglés de JUAN CAPETA, Inglaterra, 1968. 1ª edición española, 1970. 4ª reimpresión, Madrid, 1987. Alianza Editorial, págs. 11 y 12.

mir. Dice al respecto: “Una dificultad reside en que no existe una línea divisoria clara entre las formas de agresividad que todos lamentamos y aquellas que no podemos desautorizar si hemos de sobrevivir. Cuando un niño se rebela contra la autoridad está siendo agresivo, pero también manifiesta un impulso de independencia que es parte necesaria y valiosa del desarrollo. El deseo de poder, en su forma extrema, presenta aspectos desastrosos que todos conocemos, pero el afán por superar las dificultades o por conseguir el dominio sobre el mundo exterior constituye la base de las mayores realizaciones humanas... La parte agresiva de la naturaleza humana no es solamente una salvaguarda necesaria contra los ataques: es también la base de la realización intelectual, del logro de la independencia e incluso de esa propia estimación que le permite al hombre mantener la cabeza alta entre sus semejantes”.

DEPRE, al tipificar el automatismo, encuentra que un **negociador agresivo** es aquel que tiende a atacar sistemáticamente. Lo hace porque está decidido a ganar y porque considera el ataque como la mejor defensa.

En general es extravertido, habla fuerte, mucho y rápido y no escucha lo suficiente a su oponente. Se dedica casi exclusiva y excluyentemente a defender su posición. Suele adoptar un modelo competitivo y deja de lado los modelos de colaboración para centrarse en una estrategia de enfrentamiento.

4,3,3. Presuntuosidad

El **presuntuoso** es un individuo jactancioso, que tiene un alto concepto de sí mismo y que se vanagloria de ello. Cuando este automatismo se da en un negociador, éste, convencido de su excelencia, suele abordar las situaciones con una actitud de altiva suficiencia. Esta posición exaspera habitualmente a su interlocutor, a quien, en realidad, él ignora o trata paternalistamente. “Sabe manejar silencios repletos de sobreentendidos. Pero en realidad no comprende la psicología del otro, porque se encuentra demasiado ocupado en mirarse con narcisismo como juega su papel”.¹⁹ Este negociador suele no estar tan seguro de sí mismo como lo demuestra su conducta extravertida y suele tener serias dudas que trata de no evidenciar.

¹⁹ DEPRE, *óp. cit.* en nota 17, pág. 105.

4,3,4. Fatalismo

El **fatalista** es aquel individuo que siente el esfuerzo del intercambio como aburrido o muy pesado, ya que entiende que existe una suerte de predeterminación en los hechos.

Poseedor de una apariencia humorística ácida, habla con desgano, aunque ocasionalmente cumple un rol protagónico en la negociación.

Como ciclotímico que es, a veces sale de su abulia pero muchas más se deja llevar por los acontecimientos.

En realidad este automatismo, al igual que los otros, sirve para ocultar determinadas inseguridades y el miedo al fracaso.

Todos estos arquetipos tienen debilidades comunes que disfrazan con diferentes conductas. Ninguno de ellos es inmune a la situación de conflicto y a la angustia que les genera. Simplemente, se defienden de distintas formas.

4,4. CONDUCTA RACIONAL DEL SUJETO NEGOCIADOR

Finalmente, luego de todo lo expresado, cabe preguntarse cuál sería una conducta racional.

Se dice que algo es racional cuando está adecuado a la razón, o sea a la facultad de discurrir, entendiéndose por discurrir el reflexionar y pensar acerca de alguna cosa. Surgiría de aquí que una conducta racional es una conducta previamente reflexionada y pensada.

Se considera **racional** a un sujeto cuando **analiza y evalúa las distintas posibilidades a seguir y sus consecuencias y, luego de optar por una línea de acción, se desempeña a lo largo del tiempo en forma coherente y ordenada**. Pero esta valoración objetiva puede diferir según quién la realice. Si un individuo no entiende lo que otro está haciendo, puede fácilmente tender a decir que su conducta es irracional sólo porque él no la puede encuadrar dentro de sus pautas habituales.

Un negociador puede gritar, golpear la mesa o patear el escritorio, todas conductas en apariencia irracionales. Pero puede que, en verdad,

ellas respondan a una planificación predeterminada y racional, que tenga como objeto que su interlocutor ceda posiciones.

Es imprescindible para un negociador reconocer cuando su adversario se halla desbordado o actúa según alguna estrategia, para poder asumir las actitudes consecuentes.

También **es de suma importancia** sentarse a negociar habiendo **recabado previamente la mayor cantidad de datos acerca de la persona que se tiene enfrente y su actuación en oportunidades similares**, porque ello nos alivianará todos los análisis que deberemos realizar en ese momento.

4,5. SINOPSIS DEL CAPÍTULO IV

1) Es probable que los individuos, en idénticas situaciones, reiteren conductas anteriores.

El negociador debe aprender a distinguir estas conductas tanto en sí **mismo como en su adversario**.

2)

Proposiciones esenciales (MOWER-KLUCKHOHN)	Es funcional: resuelve tensiones Siempre implica conflicto o ambivalencia. Sólo puede ser comprendida en función del campo en donde ocurre. Todo organismo vivo tiende a preservar un estado de máxima consistencia interna.
---	--

3) Hay que tener en cuenta las relaciones entre campo y conducta como determinantes de aumento o disminución de tensión.

4)

Clases de conflicto (KURT LEWIN)	Atracción-atracción Atracción-rechazo ("ambivalencia") Rechazo-rechazo
-------------------------------------	--

5) Las conductas defensivas: son técnicas que eliminan o atenúan fuentes de inseguridad –peligro, tensión, ansiedad– logrando una adaptación del organismo pero que no resuelven el conflicto esencial.

6)

Conductas defensivas (BLEGER)	Proyección Introyección Regresión Desplazamiento Represión Conversión Inhibición Racionalización Formación reactiva Sublimación
-------------------------------	--

7) Los automatismos de la conducta humana: son estereotipos que aparecen siempre en el mismo momento de una situación dada.

8)

Automatismos de la conducta humana (DEPRE)	Pasividad Agresividad Presuntuosidad Fatalismo
--	---

9) Negociador racional: es aquel que analiza y evalúa las distintas posibilidades a seguir y sus consecuencias y, luego de optar por una línea de acción, se desempeña a lo largo del tiempo en forma coherente y ordenada.

10) Importante: antes de negociar recabar la mayor cantidad de datos de la persona que se tiene enfrente y de su actuación en oportunidades similares.

Aspectos sociológicos

SUMARIO

5,1. Posición de los negociadores y papel que desempeñan. 5,2. Actitudes posibles de los sujetos negociadores y de los grupos a los que representan. 5,2,1. Cooperación y conflicto. 5,2,2. El conflicto como realidad funcional. 5,3. Sinopsis del capítulo V.

5,1. POSICIÓN DE LOS NEGOCIADORES Y PAPEL QUE DESEMPEÑAN

Un tema fundamental dentro del ámbito de la negociación, vinculado al conocimiento sociológico, es el del “**status**” de los sujetos negociadores y el “**rol**” que desempeñan como consecuencia de ese status.

Según DAVIS¹ “la esencia de toda situación social reside en las expectativas mutuas de los participantes... Toda cultura desarrolla usos sociales y costumbres que abarcan situaciones típicas, proporcionando así una pauta para las expectativas mutuas de las partes en interacción. En este sentido, casi todas las situaciones están socialmente definidas. Cada actor tiene cierta concepción de lo que ellos esperan de él y de lo que esperan que él espere”.

Si cuando actúa una de las partes, su conducta aparece como natural y es acorde con las expectativas generadas por la otra parte, ésta última responde tal como había pensado hacerlo. En el caso de que esta acción

1 DAVIS, KINGSLEY, *La sociedad humana*. Traducción del inglés de FLOREAL MAZIA, 1949. 1ª edición en un solo volumen, Buenos Aires, 1984, Editorial Universitaria de Buenos Aires, pág. 79.

resultara diferente, sería preciso redefinir la situación, con lo que se alterarían las expectativas para encarar los acontecimientos. Estos hechos pueden graficarse con un ejemplo dentro de las relaciones laborales.

Los trabajadores de una fábrica se encuentran realizando medidas de fuerza en reclamo de mejoras salariales. Perjudicada en su producción, la parte empresaria decide llamar a los representantes sindicales a negociar, para lo cual prepara una oferta. Como se trata de una buena oferta, se considera que será aceptada o, al menos, no muy discutida. Pero en el momento de la negociación, al ser presentada, la comisión interna la rechaza totalmente sin intentar siquiera llegar a un acuerdo. Inmediatamente, se retiran a continuar con las medidas de fuerza. Esto obliga a la parte empresaria a reestudiar y redefinir la situación ya que, como el ofrecimiento era favorable, deben buscar ahora las razones por las cuales los sindicalistas no actuaron de la manera esperada. Probablemente, estos representantes buscan algún tipo de rédito personal, para lo que aprovechan la situación, ya que su actitud no condice con la de un buen negociador.

Aquí se puede citar nuevamente a DAVIS² cuando aclara que "...la conducta real desempeña un papel dinámico en la situación social. El proceso de intercambio avanza por medio de una cadena de respuestas abiertas, simbólicas o literales, y cada acto pone a prueba las distintas expectativas mutuas e impone una constante redefinición. La conducta abierta comienza siempre con respecto a una situación definida. Ninguna de las circunstancias en que las distintas personas se encuentran es totalmente indefinida". Vale agregar, para redondear el concepto, que tampoco está totalmente definida ni es siempre predecible.

Pero, ¿cómo saber qué se puede esperar de cada uno de los participantes de una situación? La respuesta es que **cada individuo interactuante posee una determinada identidad**. Esta identidad está **en relación directa con la posición o status que ocupa dentro de la estructura social** que se aplica a la situación específica de ese momento.

Se define al **status** como a **la ubicación en el sistema institucional general**, que se desarrolla en forma espontánea, y que está arraigada en los usos sociales y las costumbres. Al hablar de la posición social o status

2 DAVIS, *óp. cit.* en nota 1, pág. 80.

de un individuo me estoy refiriendo a la suma de todos sus status y papeles específicos, que conforman un elemento de su personalidad.

En el sistema normativo, **cada posición posee sus derechos y obligaciones** con respecto a los otros que también ocupan posiciones dentro de la misma estructura.

El status se encuentra a su vez en interdependencia **con el cargo**, entendiéndose a éste como a **la posición que ocupa un individuo en una organización deliberadamente creada**, que se rige por reglas específicas y está dentro de un grupo limitado. Así como el status se desarrollaba en forma espontánea, el cargo es adquirido. Por ejemplo, el status de profesor universitario puede acompañarse del cargo de profesor adjunto de la cátedra de Derecho Romano de la U.B.A.

Este ejemplo ayuda a comprender cuál es la interdependencia de estas posiciones. El hecho de ocupar el cargo de profesor adjunto en dicha cátedra otorga un status cuya importancia está directamente relacionada con la jerarquía del cargo y de la institución en la que se desarrolla. Al mismo tiempo, si el citado profesor no poseyera ya cierto status no hubiera podido acceder al cargo.

Otro elemento que también se encuentra relacionado con la distribución de los status y los cargos es el poder. La línea de poder suele corresponder asimismo a la jerarquía del prestigio, pero no sólo se asigna al status o al cargo sino que, además, importa al individuo que para adquirirlo deberá desempeñar un buen papel. El tema del poder merece un capítulo aparte, como se verá más adelante.

Volviendo al análisis de posiciones, es importante remarcar que, si se encuentra bien integrado, será lo que le permita a la sociedad perpetuarse. También se perpetuará el sistema de posiciones, aunque cambiarán sus ocupantes.

El poseer determinada posición implica que quien la ocupa debe enfrentarse con un mínimo de obligaciones, pero no garantiza que dicha persona pueda desarrollarlas a la perfección.

“La forma en que un individuo se comporta realmente en determinada posición, como cosa distinta de la forma en que se supone que debe comportarse, la denominamos **su papel**. El papel es, pues, la

manera en que una persona pone en práctica en la realidad las exigencias de su posición”.³

Este papel o rol depende, por una parte, de la intensidad con que se esfuerza cada uno por cumplir, del sentimiento de obligación y de las exigencias que reciba. Pero, por otro lado, influye la capacidad individual, determinada ésta por la experiencia y la herencia.

Un negociador se encontrará más capacitado para cumplir con su rol cuanto mayor sea su bagaje de conocimientos teóricos y más se haya ejercitado en situaciones previas de similares características (experiencia). A su vez, podrá sacar mejor provecho de su formación si está dotado de un coeficiente mental elevado (herencia).

De acuerdo con lo bien o mal que el individuo desarrolle su papel, será la cantidad de estima que se granjeará y los beneficios que reciba como premio. Según DAVIS⁴ “tomados en su conjunto, los status y cargos de una sociedad representan un sistema distributivo en el cual los talentos y hábitos de la población se asignan a distintos géneros de funciones. Gracias a ellos se cumple la división del trabajo en la sociedad humana. Una sociedad eficiente adiestra y distribuye a sus individuos de tal manera que las recompensas presentadas como derechos son suficientes para inducirlos a cumplir con las obligaciones de sus posiciones...”.

Si voy a un comercio a efectuar una compra, es lógico que espere que el comerciante, desde su status de vendedor, trate de cumplir correctamente con su papel alabando las excelencias del producto solicitado y presentándolo como la mejor mercadería. El busca realizar una buena venta y desempeña bien su rol. Su recompensa será su comisión y la estabilidad de su empleo, o la posibilidad de conseguir otro mejor. Resultaría sorprendente que, desde su posición, desestimara la calidad del producto y no recomendara su compra.

Si ahora se vuelve sobre el ejemplo del principio, se ve que los miembros de la comisión interna, poseedores del status de representantes sindicales y negociadores con el cargo de delegados de los trabajadores de la empresa, no desempeñaron adecuadamente su rol.

3 DAVIS, *óp. cit.* en nota 1, pág. 86.

4 DAVIS, *óp. cit.* en nota 1, pág. 87.

Es lógico esperar que disminuya su estima entre sus representados, quienes pudieran no re-elegirlos en un próximo período.

5.2. ACTITUDES POSIBLES DE LOS SUJETOS NEGOCIADORES Y DE LOS GRUPOS A LOS QUE REPRESENTAN

El otro tema relacionado con la sociología que he considerado oportuno incluir en este trabajo, es el estudio del conflicto.

Si se pretende esbozar una tipología del tratamiento que dan al tema del conflicto los distintos autores de esta especialidad, se pueden señalar muy esquemáticamente las siguientes dos principales **posturas**:

- ▶ las que tratan al **conflicto** como a una **realidad dialéctica** (MARX y, más moderadamente, DAHRENDORF)-;
- ▶ las que tratan al **conflicto** como a una **realidad funcional** (SIMMEL y, más recientemente, COSER).

En esta ocasión me limitaré a enunciar algunos de los aspectos desarrollados por COSER, en la medida en que guarden relación con el conflicto laboral y su negociación.

5,2,1. Cooperación y conflicto

MAC IVER y PAGE⁵ han sostenido que “la cooperación y el conflicto son elementos universales de la vida humana. Se presentan juntos en un amplio campo de actividades. Al igual que en el mundo físico en el que existen fuerzas de atracción y repulsión que actúan simultáneamente y que determinan la posición de los cuerpos en el espacio, **en el mundo social se da también una combinación de cooperación y de conflicto que se exterioriza en las relaciones de los hombres y los grupos**”.

Los autores citados parten de la necesidad indiscutible que tienen los hombres de asociarse, por lo cual entran en cooperación. Esta **cooperación** puede ser **directa** si se trata de tareas iguales que la gente

5 MAC IVER, R. y PAGE, CHARLES, *Sociología*. Traducción del inglés de JOSÉ CAZORLA PÉREZ. 2ª edición española, 1963. Reimpresión, Madrid, 1969. Editorial Tecnos, pág. 66.

hace conjuntamente, pero que podrían hacerse en forma separada. Se habla de **cooperación indirecta** cuando las tareas realizadas son claramente distintas, pero orientadas hacia un fin único. En este último caso es en donde aparece el principio de división del trabajo.

“Pero cuando los hombres cooperan entre sí, sus intereses armonizan hasta cierto punto” ocurriendo que aun “en relaciones más amistosas e íntimas existe un punto en que los intereses divergen”.

Incluso parecería que el equilibrio en las relaciones con los demás se diera por el juego permanente entre el conflicto y la ayuda mutua. Más profundamente aún, se ve que todas las formas de conflicto social aparecen suavizadas por algún tipo de actitud cooperativa de los contendientes. La única excepción es la guerra.

En cuanto a los **intereses**, se señala que existen dos tipos:

- Los **comunes**, que son compartidos colectivamente. Todos participan del fin buscado pero no lo reparten. El ejemplo serían los intereses de raza, religión, nación.
- Los **semejantes o armónicos**, en donde los individuos se unen para beneficiarse con el reparto del trabajo. Se busca una satisfacción privada.

Es indudable que la cooperación es mucho más fuerte en el ámbito de los intereses comunes que en el de los semejantes. En el segundo caso, el impulso cooperativo depende de la armonía que exista entre los distintos intereses. Cuando este equilibrio se perturba aparece el conflicto.

Según los autores ya citados,⁶ el conflicto puede darse en diferentes planos que varían de acuerdo con los tipos de intereses, a los que se les adicionan las **actitudes antagónicas**.

Como resultado de estas sumas, se describen los siguientes tipos:

Tipo 1: **Conflicto de intereses comunes**: los intereses comunes son importantes energizantes o motores del conflicto. Con frecuencia, puede observarse que un grupo se vuelve más unido cuando se siente amenazado, de donde se desprende que una forma de estimular estos intereses consiste en oponerles una situación de peligro.

⁶ MAC IVER y PAGE, *óp. cit.* en nota 5, pág. 69.

Tipo 2: **Conflicto e intereses semejantes**: si los intereses semejantes son armónicos no existe conflicto. Cuando éste aparece es porque dos o más grupos desean una misma cosa en particular (modelo: “ellos quieren lo mismo que nosotros queremos”). Suele darse habitualmente cuando los bienes económicos son el objeto deseado.

Tipo 3: **Conflicto y actitudes antagónicas**: aquí el modelo responde a la fórmula “ustedes odian lo que nosotros amamos”. Es frecuente en aquellas situaciones donde hay prejuicios tales como los de raza o clase, que pueden originar fanatismos y profunda aversión.

En el ámbito de la negociación laboral, cuando hay cooperación entre las partes, uno se mueve en el campo de los intereses semejantes o armónicos (**tipo 2**). El impulso cooperativo depende de que el interés de unos –trabajadores– llegue a armonizar con el de los otros –empleadores–. Pero este impulso desaparece muy fácilmente cuando se desbalancean los intereses.

También puede ocurrir que un grupo, que se encuentra formalmente sentado en una mesa negociadora, tenga una actitud antagónica (**tipo 3**). Aquí puede aparecer como conflicto el de la lucha de clases ligada a la posición económica, que puede derivar más tarde en un profundo enfrentamiento cultural.

Si, además, los dirigentes de los grupos en pugna logran mostrar a sus dirigidos que son objeto de una situación de amenaza por parte de otros grupos (**tipo 1**), podrán obtener una cohesión caracterizada, a su vez, por un alto grado de agresividad para con los terceros.

Por lo tanto, resulta evidente que en el campo de **tipo 2** se pueden encontrar actitudes cooperativas aun con distinto grado de intereses, mientras que en el **tipo 3** la postura será inevitablemente de conflicto y enfrentamiento. En esta última instancia se hará muy difícil negociar, aunque no imposible. Los obstáculos serán mayores si, además, se da un supuesto de “enquistamiento” y agresividad como en el modelo **tipo 1**. Efectivamente, resultará sumamente difícil llevar a cabo negociaciones laborales con alguien que está en contra del sistema económico imperante y que sólo busca su quiebra.

De lo expuesto se deduce la importancia que tiene que los negociadores agudicen su percepción e identifiquen si las actitudes imperantes en la mesa son de cooperación o conflicto.

5,2,2. El conflicto como realidad funcional

Se analizará a continuación, aunque en forma esquemática, la elaboración que realiza LEWIS COSER respecto del tema del conflicto. Simultáneamente se la irá aplicando al área de la negociación laboral.

Se ha elegido a COSER por tres razones: primero, porque integra el grupo de autores que trata al conflicto como a una realidad funcional y no dialéctica, lo que resulta más afín al concepto de negociación. En segundo lugar, es el autor que más modernamente aborda el tema. Por último, tiene la ventaja de considerar como presupuesto base de su obra las enseñanzas de SIMMEL⁷ quien enfoca, coincidentemente, al conflicto como a una realidad funcional.

COSER^{8,9} parte de las afirmaciones básicas de las teorías sobre el conflicto social, en especial de las ideas de SIMMEL, y así explica sus funciones. Se refiere a aquellas consecuencias del conflicto social que incrementan la adaptación o ajuste de determinadas relaciones o grupos sociales. Se opone, pues, al enfoque del **conflicto** como un factor negativo que exclusivamente disocia, y le otorga la **posibilidad de realizar muchas funciones** específicas en los grupos y en otras relaciones interpersonales.

En su primera obra (*Las funciones del conflicto social*) extracta textos de SIMMEL, a los que llama “proposiciones” y deriva de ellos comentarios. Elabora reformulaciones de dichas proposiciones y, a su vez, las agrupa según la relación de los temas que las mismas contengan. Resultan así 7 grupos, que contienen un total de 16 proposiciones con sus correlativas reformulaciones.

7 SIMMEL, GEORGE, *Sociología, estudio sobre las formas de socialización*. Traducción del alemán, 1908. 2ª edición española, Madrid 1977. Editorial Biblioteca de la Revista de Occidente.

8 COSER, LEWIS, *Las funciones del conflicto social*. Traducción del inglés de Bertha Bass, Ruby BENTACOURT y FÉLIX IBARRA, 1ª edición en inglés, 1956. 1ª edición en español, México, 1961. Editorial Fondo de Cultura Económica.

9 COSER, LEWIS, *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*. Traducción del inglés de MARÍA VIGANO. 1ª edición en inglés, 1967. Edición española, Buenos Aires, 1970. Amorrortu Editores.

I Grupo: El conflicto y las fronteras del grupo:

1ª proposición: Funciones conectivas del grupo desarrolladas por el conflicto.

II Grupo: La hostilidad y las tensiones en las relaciones de conflicto:

2ª proposición: Funciones del conflicto en la protección del grupo y significado de las instituciones que actúan como válvula de seguridad.

3ª proposición: El conflicto real y el irreal.

4ª proposición: El conflicto y los impulsos hostiles.

5ª proposición: La hostilidad en las relaciones sociales de carácter Íntimo.

III Grupo: Los conflictos internos y la estructura de grupo:

6ª proposición: A mayor intimidad de la relación, mayor intensidad del conflicto.

7ª proposición: Impacto y función del conflicto en las estructuras del grupo.

8ª proposición: El conflicto como índice de estabilidad de una relación.

IV Grupo: Los conflictos con grupos extraños y la estructura de grupo:

9ª proposición: Los conflictos con grupos extraños aumentan la cohesión interna.

10ª proposición: El conflicto con otros grupos define la estructura del grupo y la relación consecuente al conflicto interno.

11ª proposición: La búsqueda de enemigos.

V Grupo: Ideología y conflicto:

12ª proposición: Ideología y conflicto.

VI Grupo: Conflicto como unificador:

13ª proposición: El conflicto liga a los contendientes.

14ª proposición: Interés en la unificación del enemigo.

15ª proposición: El conflicto establece y mantiene el equilibrio del poder.

VII Grupo: El conflicto reclama la formación de alianzas:

16ª proposición: El conflicto crea asociaciones y coaliciones.

A continuación se consideran las proposiciones desde el punto de vista de su vinculación con las relaciones laborales y la negociación.

1ª: Funciones conectivas del grupo desarrolladas por el conflicto.

El conflicto sirve para establecer y conservar la identidad de las sociedades y de los grupos. “Una cierta cantidad de discordia, de divergencia interna y controversia externa, se halla orgánicamente vinculada con los mismos elementos que, en última instancia, mantienen unido al grupo...”.

En la negociación laboral, el enfrentamiento permite que empleadores y trabajadores conserven su propia identidad. Se evita con esto que algunos representantes empresarios confundan sus roles y asemejen su comportamiento al de los trabajadores y viceversa, lo que perturba las buenas relaciones laborales al alterar la estructura establecida.

2ª: Funciones del conflicto en la protección del grupo y significado de las instituciones que actúan como válvula de seguridad.

El conflicto no siempre es disfuncional para las relaciones dentro de las cuales acontece. **La liberación del enojo posibilita en muchos casos el mantenimiento de la relación.** “Si no tuviéramos, cuando menos, la posibilidad y el derecho de rebelarnos contra la tiranía, la arbitrariedad, la extravagancia, la falta de tacto, no podríamos soportar las relaciones con personas que por su carácter nos hacen sufrir de ese modo. Nos sentimos obligados a adoptar medidas desesperadas y, en efecto, éstas harían que las relaciones terminaran...”.

En el marco de la negociación laboral, una cierta dosis de conflicto posibilita la continuación de la misma. Si no existiera esta “medida conflictividad” podría suceder que algunos de los negociadores se sintieran abrumados por no poder canalizar, aunque fuera en parte, su agresividad. Incluso podrían optar por separarse de la negociación, lo que resultaría mucho más peligroso.

3ª: *El conflicto real y el irreal*

Los conflictos que surgen de la frustración de demandas específicas, y de la estimación sobre las ganancias que los integrantes pueden conseguir, pueden llamarse **conflictos reales**. En ellos **existe un fin claro y el conflicto no es más que un medio para alcanzarlo**, que eventualmente puede ser remplazado por otro que conduzca a la misma meta.

En cuanto a **los irreales**, si bien implican igualmente a dos o más personas o grupos, no se originan en los fines rivales de los antagonistas, sino en la necesidad de liberar, cuanto menos, la tensión de uno de ellos. No pueden ser sustituidos por otras medidas ya que **son éstos**, los conflictos, **su propio objetivo y contenido**. Comienzan y terminan en sí mismos.

Efectivamente, un grupo negociador representante de los trabajadores comprometido en una actitud de enfrentamiento con los representantes empleadores para lograr una mejora salarial, constituye un tipo social distinto de aquel otro que libera su agresividad hacia los empleadores por causas psicosociológicas hostiles propias.

Esto hace que en los supuestos de conflictos reales aparezca la negociación laboral como medio alternativo para alcanzar determinados resultados, no ocurriendo lo mismo en el supuesto de los conflictos irreales.

4ª: *El conflicto y los impulsos hostiles*

Esta proposición, ligada a la anterior, postula que los impulsos agresivos u hostiles no son suficientes para motivar el conflicto sino que, además del odio o el amor, se requiere un objeto. Pero “es oportuno odiar al adversario con quien se lucha, de la misma manera que resulta adecuado amar a la persona con quien se está unido”. Se comprende, pues, que en ciertas ocasiones, en las que se **intenta elevar el nivel de conflictividad**, se **inculque el odio al antagonista** ya que si se puede agregar energía afectiva a la motivación real para el conflicto es muy probable que se enquisten las actitudes enfrentadas.

Todo buen negociador tiene que evitar caer en esta situación, para lo cual se debe objetivizar prolijamente el conflicto, despojándolo de los elementos emotivos que pueden acentuarlo. El conflicto entre trabajadores y empleadores debe remitirse a una cuestión de intereses. Se

dan casos de representantes de ambos grupos que no parecen albergar sentimientos de odio mutuo, que incluso mantienen relaciones en la vida social, y que entran en conflicto cuando se perturban los intereses de sus representados. En estas circunstancias es más fácil arribar a acuerdos negociados que cuando los negociadores se dejan llevar por sus pasiones.

5ª: La hostilidad en las relaciones sociales de carácter íntimo

Cuanto **más íntimas** son **las relaciones** existen **mayores posibilidades** de que éstas generen **sentimientos ambivalentes de amor y odio**. Se encuentran sentimientos de este tipo con más frecuencia en los grupos primarios –matrimonio, amistad, amor paterno y filial– que en los secundarios –sociedades–.

Parecería conveniente, entonces, que los negociadores eviten relaciones demasiado estrechas con sus adversarios, con lo que quedarían menos expuestos al conflicto que pudiera surgir de la ambivalencia.

6ª: A mayor intimidad de la relación, mayor intensidad del conflicto

Esta proposición parece ser un corolario de las anteriores y no requiere un tratamiento individualizado en esta oportunidad.

7ª: Impacto y función del conflicto en las estructuras de grupo

Las frecuentes oportunidades de surgimiento de conflicto no se traducen necesariamente en conflictos frecuentes, ya que **muchas veces los nexos existentes entre los participantes y sus intereses interdependientes evitan el conflicto**. También puede ocurrir que sólo lo posterguen haciendo que sea más virulento cuando al fin estalla. Estos nexos e intereses interdependientes existentes crean presiones contra escisiones radicales dentro del sistema imperante. Es así que muchos sindicatos reconocen depender de la permanente supervivencia de los negocios. Esta interdependencia genera un freno al rompimiento del acuerdo consensual y una base para cierto tipo de conducta que, aunque conflictiva, no propende a tener consecuencias desintegradoras.

8ª: El conflicto como índice de la estabilidad de una relación

La inexistencia de conflicto no es garantía de estabilidad, por lo que no puede considerarse esta ausencia como índice de una relación segura, que se encuentre libre de tendencias destructoras. Por el contrario, **algunas relaciones estables parecen estar caracterizadas por una conducta conflictiva.**

En el ámbito de las relaciones laborales, la aparición del conflicto que puede ser resuelto por la negociación sería un indicador del buen funcionamiento del mecanismo equilibrador.

9ª: Los conflictos con grupos extraños aumentan la cohesión interna

Los **conflictos externos que enfrenta un grupo pueden aumentar su cohesión interna elevando su moral y unificándola**, lo que depende de la estructura del grupo y de la naturaleza del conflicto. Esto es así cuando el sistema está dotado de solidaridad social, pero cuando se carece de ella es muy probable que el grupo se desintegre ante un conflicto exterior. “Si el grupo reacciona al peligro del exterior con divergencias internas respecto a la manera de conducir el conflicto, ello será indicio de que el problema en cuestión es lo suficientemente importante como para que los miembros del grupo reaccionen entre sí”.

Para el negociador es valioso poder conocer el grado de cohesión interna de sus adversarios. Le servirá para medir si al oponérseles puede llegar a quebrar su posición o si los unirá en un enfrentamiento mayor. Es común que en una negociación laboral colectiva que lleva un sindicato con una asociación de empleadores constituida por varias empresas se trate de que algunas de éstas cedan, aun en contra de las opiniones de sus pares, a los pedidos sindicales generando así una presión a las otras empresas o arrastrándolas directamente a su posición.

10ª: El conflicto con otros grupos define la estructura del grupo y la reacción consecuente al conflicto interno

Los grupos consagrados a un enfrentamiento continuo con el exterior tienden a ser intolerantes en el interior, por lo que no permiten desviaciones a sus miembros. Manifiestan una tendencia al sectarismo

que les posibilita la cohesión interna. En general, se trata de grupos poco numerosos.

Distinto es el caso de los grupos más grandes, que no suelen verse envueltos en choques violentos y en los que no se exige una participación total de los miembros. En ellos es permisible una cierta franja de conflicto interno debido a la elasticidad en su estructura.

Para poder elaborar una estrategia adecuada, un buen negociador debe saber si sus oponentes representan a un grupo de **estructura elástica o rígida**. Ejemplo de grupo rígido es el sindicato, que tiende a castigar severamente la no afiliación, la no adhesión a las huelgas, etcétera.

11ª: La búsqueda de enemigo

A veces los grupos, generalmente las minorías, buscan **“atraer” un enemigo que los haga cohesionar para evitar el peligro de la desintegración**. En estas circunstancias, rechazan frecuentemente el acercamiento o la tolerancia de los antagonistas.

“La evocación de un enemigo externo, o la invención de un tal enemigo, fortalece la cohesión social que se ve amenazada desde dentro del grupo. De igual manera, la búsqueda o la invención de un disidente interno puede servir para mantener una estructura que se ve amenazada desde el exterior. Tales mecanismos del tipo ‘chivo expiatorio’ aparecerán, particularmente, en aquellos grupos cuya estructura impide el brote del conflicto real dentro del grupo”.

Estos grupos se sienten permanentemente amenazados y, ni bien terminan con un conflicto, aparece el peligro de otro.

El negociador debe intentar quebrar este círculo y, de ser necesario, hacer que aflore el real conflicto interno en el mismo. Así le resultará más fácil poder enfrentar los conflictos que son de su verdadera incumbencia.

12ª: Ideología y conflicto

SIMMEL distingue dos tipos de conflicto: en uno la meta es personal y subjetiva, en el otro, el objeto en disputa tiene una cualidad impersonal y objetiva. Según de cuál se trate, aparecerán actitudes distintas en

los contendientes, referidas a la intensidad del conflicto y la objetivización de las relaciones entre los grupos en cuestión.

En su análisis de esta proposición, COSER concluye que serán más radicales y despiadados aquellos conflictos en los cuales los contendientes participan como representantes de colectividades y grupos y luchan defendiendo sus ideas. Su motivación es más fuerte que la de otros, cuyo ánimo o versión se mueve por razones personales.

Como ejemplo cita el movimiento obrero marxista, que muestra los **efectos radicalizadores de la objetivización del conflicto**.

13ª: El conflicto liga a los contendientes

El **conflicto** se dirime dentro de un conjunto de normas unificadoras y, por lo tanto, **lleva** consigo los elementos de **su propia limitación y reglamentación**, caso contrario se estaría ante un **conflicto de exterminio**, en donde ambos oponentes resultan perjudicados a tal nivel que pueden llegar a desaparecer.

SIMMEL asegura que el solo hecho de empeñarse en una lucha da lugar, excepto en casos marginales, a la aceptación común de reglas que regulan la marcha de hostilidades. Tales reglas contribuyen a poner en el mismo plano a los partidos contendientes, al imponerles restricciones.

En las situaciones de enfrentamiento obrero-patronal, en donde siempre se buscan salidas negociadas, el conflicto actúa como generador de nuevas normas. El mismo COSER menciona la relación que existe entre la incidencia del conflicto industrial y las normas que regulan las relaciones obrero-patronales.

14ª: Interés en la unificación del enemigo

Siempre existe un **interés en la unificación del adversario**, ya que la cohesión interna a que un grupo se ve impulsado por el conflicto, prolifera más allá del grupo mismo y le hace desear que el antagonista también adopte esa forma. Este es el caso más evidente de conflictos entre trabajadores y patrones.

COSER señala, además, que a un sindicato unificado en una federación le resulta difícil sostener un conflicto con empresas dispersas de

pequeños empresarios. También vale agregar –a modo de ejemplo– la necesidad de poder entablar negociaciones con interlocutores válidos: una cosa es hablar con un grupo negociador que representa la totalidad cohesionada de los tres mil trabajadores de una empresa o actividad, y otra muy distinta negociar en forma atomizada con cada uno de esos tres mil trabajadores. Estas afirmaciones parecerían contradecirse con el principio de “divide y vencerás” que a menudo impera en situaciones de esta índole. Por ende, la proposición parece aplicable únicamente en la medida en que ya existe un nivel de lucha en el cual los contendientes han alcanzado a igualar sus fuerzas. Así, si un adversario perfectamente organizado se enfrenta a uno que apenas lo está –como sucedía en las relaciones obrero-patronales antes del advenimiento del sindicalismo–, el fuerte no se sentirá inclinado a estimular la unificación del débil. En cambio, cuando existe un equilibrio aproximado de poder, el adversario mejor organizado puede preferir que el más débil no utilice “armas irregulares” (que corresponden a una distinta estructura de organización), sino que use las similares a las suyas y haga posible el enfrentamiento con reglas semejantes.

En el campo de las relaciones industriales parece evidente que la unificación de la gerencia tiende a mantener relaciones con los sindicatos unificados. El gigantismo de la industria conduce al gigantismo por parte de los trabajadores organizados. El conjunto de reglas comunes, dentro de las cuales operan los sindicatos y las administraciones modernas, propician el interés mutuo de que el contrario se apegue a las reglas aun en situaciones de conflicto. El ejemplo utilizado a este respecto por COSER es el de SAMUEL GOMPERS –principios del corriente siglo–, padre del movimiento sindical norteamericano, quien favoreció la organización de los empleadores. COSER señala que, en la medida en que las relaciones obrero-patronales se formalizan y se vuelven rutinarias, cada bando estará interesado en impedir que el comportamiento de los miembros del contrario se desenvuelva fuera de las reglas. Existe un acuerdo tácito entre sindicato y empresarios para proteger las relaciones contra los trastornos que pueden provocar representantes no autorizados.

Los sindicatos también están de acuerdo en que la contratación colectiva puede lograrse más eficientemente con patrones organizados,

lo que explica por qué en muchos casos los sindicatos han acogido con beneplácito la formación de asociaciones patronales. Hubo ocasiones en que éstas se han organizado a instancias sindicales. WRIGHT MILLS,¹⁰ por su parte, cita a modo de ejemplo el de algunos convenios colectivos de trabajo en los que la parte sindical garantiza a la empresaria en contra de huelgas locas, de tal manera que los trabajadores que secundan a los militantes indisciplinados y actúan sin la debida autorización están sujetos a castigos.

Evitar las huelgas es responsabilidad común de la empresa y el sindicato, convirtiéndose ambos en agentes de control para encausar los elementos descontentos en las filas de los trabajadores.

15ª: *El conflicto establece y mantiene el equilibrio del poder*

Según SIMMEL, el prerequisite más efectivo para impedir la lucha, consiste en el exacto conocimiento de la fuerza relativa de los grupos en conflicto, pero a menudo esto sólo se puede lograr entrando en conflicto.

Acá COSER explica que es necesario distinguir el conflicto de los intereses antagónicos (que son los que MAC IVER y PACE llaman intereses semejantes inarmónicos, **tipo 2**), que surgen como consecuencia de las respectivas posiciones de las personas o grupos dentro de la estructura social. Dadas las funciones respectivas de trabajadores y patronos en una sociedad capitalista, se puede decir que los intereses de ambos son antagónicos. Con todo, los conflictos entre ellos –durante las negociaciones colectivas o huelgas– caracterizan sus relaciones sólo de un modo esporádico. En estos casos, **si la fuerza del adversario pudiera ser medida antes de sobrevenir el conflicto, los intereses antagónicos podrían ajustarse sin necesidad de lucha**. Pero cuando no existen medios para una mediación *a priori*, únicamente la lucha puede proporcionar el conocimiento exacto de la fuerza relativa. La dificultad para estimar la fuerza de cada uno explica por qué los contendientes recurren con frecuencia a pruebas y escaramuzas para permitir una evaluación. Entonces si la lucha es el medio más efectivo de establecer la fuerza relativa de los intereses antagónicos, es evidente que el con-

10 MILLS, WRIGHT, *The new men of power*. Nueva York Brale y Co., citado por COSER, LEWIS en *Las funciones del conflicto social*, cita N° 39.

flicto puede ser un importante mecanismo equilibrador dentro de una sociedad.

La huelga, señala COSER, es una prueba de resistencia económica, cuyo resultado se determina por los recursos relativos de los contendientes. En ella, cada uno calcula los límites de sus recursos con respecto a los de su adversario y sopesa las pérdidas inevitables contra las posibles ganancias. La suspensión de las hostilidades está determinada por el punto de equilibrio entre los recursos de cada contrincante. El acuerdo al que se llega se basa en la fuerza promedio, de la cual cada uno propugna la obtención de las mejores condiciones posibles, dentro de los límites impuestos por las normas y las presunciones establecidas por la sociedad. Durante las épocas de paz industrial, cuando las irritaciones alteran el equilibrio establecido y provocan conflictos manifiestos, el acuerdo debe lograrse a través de un nuevo equilibrio de todas las fuerzas que pueden ser agrupadas para solucionar el problema.

Aquí se concluye que el conocimiento de los medios de que dispone un negociador es un elemento importantísimo para el otro negociador que lo enfrenta.

16^a: El conflicto crea asociaciones y coaliciones

En ésta se hace referencia a la **función unificadora del conflicto**, generado por la aparición del enemigo común. Un ejemplo vinculado a la negociación laboral es el de la cooperación antagónica que existe entre un empresario y sus trabajadores cuando deciden aunar esfuerzos –sin dejar por ello de enfrentarse en otros aspectos–, para mantener una posición competitiva de la empresa y lo hacen para garantizar la permanencia de la fuente de trabajo y asegurar su rentabilidad. Esta estrategia fue usada por IACOCCA al hacerse cargo de **Chrysler**.

Del desarrollo de la funcionalidad del conflicto hecho por COSER y de los ejemplos vinculados a las relaciones laborales, surge la imperiosa necesidad que tiene todo negociador de conocer los aspectos relativos al conflicto para luego poder aplicarlos en la negociación laboral, que no es más, como ya se ha afirmado, que una forma de solución de conflictos.¹¹

11 ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M., *La prevención y resolución de los conflictos laborales*. Revista Trabajo y Seguridad Social, Buenos Aires, febrero/marzo 1986. Editorial El Derecho, t. XII, pág. 107.

5.3. SINOPSIS DEL CAPÍTULO V

1)

Situación de conflicto (Mac Iver-Page)	Status	Es la ubicación de un individuo dentro del sistema institucional general (se desarrolla en forma espontánea)
	Cargo	Es la posición que ocupa un individuo en una organización deliberadamente creada (se adquiere)
	Papel (rol)	Es la forma en que un individuo se comporta realmente en determinada posición, es decir la manera en que pone en práctica en la realidad las exigencias de esa posición.
	Relaciones	Cada individuo interactuante posee una identidad relacionada con su posición. Cada posición posee derechos y obligaciones. Los individuos son premiados o castigados de conformidad a lo bien o mal que desarrollen su papel.

2)

Situaciones de Conflicto (Mac Iver-Page)	Cooperación	Directa Indirecta
	Intereses	Comunes Semejantes (armónicos)
	Tipos de conflicto	De intereses comunes De intereses semejantes De actitudes antagónicas

3)

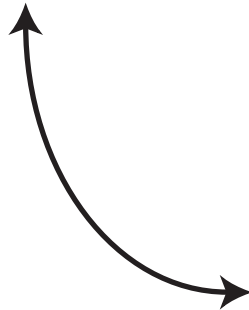
Puntos de vista esquemáticos para enfocar al conflicto	Realidad dialéctica Realidad funcional
--	---

4)

El conflicto como realidad funcional (COSER)	1ª	Funciones conectivas del grupo desarrolladas por el conflicto.
	2ª	Funciones del conflicto en la protección del grupo y significado de las instituciones que actúan como válvula de seguridad

El conflicto como realidad funcional (COSER)	3ª	El conflicto real y el irreal
	4ª	El conflicto y los impulsos hostiles
	5ª	La hostilidad en las relaciones sociales de carácter íntimo
	6ª	A mayor intimidad de las relaciones, mayor intensidad de conflicto.
	7ª	Impacto y función del conflicto en las estructuras de grupo.
	8ª	El conflicto como índice de estabilidad de una relación.
	9ª	Los conflictos con grupos extraños aumentan la cohesión interna.
	10ª	El conflicto con otros grupos define la estructura del grupo y la reacción consecuente al conflicto interno.
	11ª	La búsqueda del enemigo.
	12ª	Ideología y conflicto.
	13ª	El conflicto liga a los contendientes.
	14ª	Interés en la unificación del enemigo.
	15ª	El conflicto establece y mantiene el equilibrio del poder.
	16ª	El conflicto crea asociaciones y coaliciones.

SEGUNDA PARTE
MATERIA
NEGOCIABLE



CAPÍTULO VI
Contenido de la Negociación

Contenido de la negociación

SUMARIO

6,1. Generalidades. 6,2. Intercambiabilidad de objetos. 6,3. El contenido en las negociaciones laborales. 6,4. Posible clasificación considerando las negociaciones colectivas. 6,5. Materia negociable en el ámbito individual. 6,6. El contenido en cualquier tipo de negociación. 6,7. Sinopsis del capítulo VI.

6,1. GENERALIDADES

En los capítulos anteriores se ha desarrollado el tema de los sujetos negociadores, contestando a la pregunta ¿quién negocia? Corresponde ahora responder al interrogante ¿qué se negocia?

El “**qué se negocia**” es imprescindible, pues sin él no existe la posibilidad de llevar a cabo una negociación. A esta materia objeto de la negociación se la suele llamar también “contenido”.

Si se considera la negociación en sentido amplio, como un género, y se formula la pregunta ¿qué se negocia? La contestación ineludible es “todo”.

Efectivamente, **todo puede ser objeto de negociación**. Esta idea es la que probablemente haya determinado a COHEN a titular su obra: “*You can negotiate anything*” y a su traductor a llamarla en español *Todo es negociable*,¹ aunque estas expresiones quedan en parte acotadas con el título del capítulo segundo de dicha obra: *Casi todo es negociable*.

1 COHEN, HERB, *Todo es negociable*. Traducción del inglés de MARCELO COBIAN, 1980. 1ª edición en español, Barcelona, 1981. Editorial Planeta.

Estos conceptos se vislumbran desde el punto de vista de lo posible y no de lo que debe o debería ser. Hace algún tiempo alguien² me decía: “Todo es negociable salvo la moral que no se negocia”. Por mi parte le respondí que esto no es tan así por dos razones. Primero: se pueden dar muchos ejemplos de negociaciones en las que los aspectos morales deben ser puestos aparte para poder avanzar, como son los casos de secuestros, de negociaciones con terroristas que amenazan con producir daños y caos, de tratativas con delincuentes en general, etc. Segundo: si se aceptara hipotéticamente que no se pueden negociar temas en los que la moral está en juego –lo que no comparto por lo dicho en la primera argumentación– se debería aceptar negociar los otros aspectos, en los que la moral no está en juego. Esta situación descrita ya implica una negociación en sí misma, que consiste en decir “podemos llegar a un acuerdo siempre que no tratemos determinados temas –en este caso los que afectan determinadas normas morales– y sí los que restan”. Al aceptar esta propuesta se está produciendo una negociación para fijar el campo de los contenidos posibles.

En consecuencia pienso que todo –aun los temas de contenido moral– son negociables. En suma, el límite de la materia negociable estará dado por el **límite imaginativo** de los sujetos negociadores y, por supuesto, **por los medios y las posibilidades** con que éstos cuentan. El contenido de la negociación puede ser tan amplio como abiertas y creativas sean las mentes de los sujetos que negocian.

En el **capítulo III**, al referirme a las aptitudes que deben poseer los negociadores, señalé las de creatividad y flexibilidad, características que permitirán enriquecer el contenido de la negociación. Quiero aquí agregar la importancia que tiene la innovación, que va de la mano con la creatividad.

RICHARD FOSTER³ ha señalado que: “La mayoría de los directivos que consiguen un éxito transitorio suponen que el mañana será como el presente. Piensan que los cambios son improbables, imprevisibles, y que en muchos casos se producen con lentitud”. A continuación y para demostrar lo equivocados que están, cita como ejemplo la anécdota de lo dicho por el Sr. JEAN BOULLAUD, miembro de la Academia de

2 Nota: hace algún tiempo, en una conversación de medianoche, discutí algunos de los aspectos aquí señalados con un amigo, que además de ser médico milita dentro de un importante partido político.

3 FOSTER, RICHARD, *Innovación. La estrategia del triunfo*. Traducción del inglés de TÉCNICOS EDITORIALES ASOCIADOS, 1986. Barcelona, 1987. Editorial Folio, págs. 33 y 91.

Ciencias Francesas, que en 1878 refiriéndose al fonógrafo de EDISON decía: “Es bastante imposible que los nobles órganos del habla humana puedan ser remplazados por innoble e inanimado metal”.

6.2. INTERCAMBIABILIDAD DE OBJETOS

Otra reflexión genérica sobre la materia negociable es que **los objetos** que constituyen el contenido de la negociación **deben ser intercambiables**, para lo cual deben ser **diferentes entre sí**.

Esto es fácil de entender si se piensa que, a objetos distintos entre sí –poseídos por los negociadores y pretendidos recíproca e inversamente por ellos–, responderá una alta posibilidad de llegar a un trato aceptable por las partes intervinientes en la negociación.

Si se recuerda que negociar es “dar algo a cambio de algo” es incomprendible pensar que esos dos “algo” sean exactamente lo mismo.

Pensemos por un momento a quién le puede interesar cambiar granos de trigo por granos de trigo de idénticas especificaciones en iguales condiciones de lugar y tiempo.

La diferencia en las características de los objetos concretos buscados por los negociadores es la que posibilita lograr el acuerdo entre los mismos. NIERENBERG⁴ señala: “La negociación presupone que ambos, el negociador y su adversario, necesitan algo; en caso contrario harían oídos sordos a las demandas del otro y no habría conversación alguna. Esto es verdad aunque la necesidad se reduzca a mantener un *statu quo*”.

Un ejemplo dado por JANDT⁵ ilustra este concepto: “Se encuentra usted en la sala de espera de un aeropuerto, cuando un individuo de aspecto desaliñado se sienta en un lugar contiguo al suyo. Enciende un cigarro, sintoniza su potente radio portátil en la estación local de rock y le sube el volumen. De inmediato surge el conflicto. El humo del cigarro le molesta a usted casi tanto como la música rock y aquí está este tipo suministrán-

4 NIERENBERG, GERARD, *Principios fundamentales de la negociación*. Traducción del inglés de LUIS JUSTO, 1968. Buenos Aires, 1984. Editorial Sudamericana.

5 JANDT, FRED y GILLETTE, PAUL, *Ganar ganar negociando. Cómo convertir el conflicto en acuerdo*. Traducción del inglés de A. DÍAZ MATA, México, 1987. Compañía Editorial Continental S.A., pág. 15.

dole grandes dosis de ambas cosas”. Es indiscutible que si a uno le gusta el aroma a cigarro y el rock, o sea los mismos “objetos concretos” que a nuestro vecino, no habrá necesidad de negociar. Por el contrario, ésta aparece cuando usted tiene un deseo de silencio y aire libre de humo.

6,3. EL CONTENIDO EN LAS NEGOCIACIONES LABORALES

A las negociaciones laborales –por tratarse de una especie del género negociación– son aplicables los mismos razonamientos de amplitud de contenido, creatividad e innovación de los negociadores, de la negociación en general, sólo que acotados a la materia laboral.

La enumeración de los posibles contenidos será más o menos detallada según sea el nivel de desagregación con que se enfoque el tema. Por ejemplo, existen contenidos de tipo económico tales como remuneración y transporte, que pueden ser desagregados en aspectos económicos monetarios –para el primer ejemplo– y aspectos económicos no monetarios –para el segundo caso–, también llamados beneficios.

Si bien las clasificaciones de contenido pueden tener algunas diferencias según se trate de negociaciones laborales individuales o colectivas, en el fondo y sustancialmente, los conceptos son los mismos.

Un ejemplo válido es el del transporte. Cuando este contenido se negocia colectivamente el resultado probable es que la empresa provea de medios colectivos propios o contratados o abone una asignación en efectivo para que el trabajador afronte el gasto de un transporte público. En cambio, cuando este aspecto se negocia individualmente, en el caso de un empleado de importante nivel dentro de la organización, es muy probable que la forma de implementarlo se traduzca en la provisión de un automóvil o en un préstamo para su adquisición. Pero, cualquiera sea la forma que adopte y salvando las diferencias de la magnitud del beneficio, en última instancia se estará negociando el aspecto “transporte del empleado”.

Otra reflexión a realizar es que, como toda tipología, las clasificaciones de contenidos podrán ser tantas y tan variadas como puntos de vista haya que posibiliten el enfoque de los mismos. Se presentan

a continuación algunas de las tantas clasificaciones posibles, que a los efectos de evitar abundamientos y repeticiones inútiles, se harán considerando las negociaciones laborales colectivas, recordando que pueden ser extrapoladas, con las adecuaciones necesarias, a las individuales.

6.4. POSIBLE CLASIFICACIÓN CONSIDERANDO LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS

En un trabajo anterior⁶ elaboré el siguiente listado de aspectos posibles a estar contenidos en las convenciones colectivas:

- A. Aspectos vinculados con la **variable económica**.
- B. Aspectos vinculados con la **variable tiempo**.
- C. Aspectos vinculados con la **higiene y seguridad y calidad de vida**.
- D. Aspectos vinculados a **capacitación**.
- E. Aspectos vinculados a **cobertura de vacantes**.
- F. Aspectos vinculados a la **dotación del personal**.
- G. Aspectos vinculados a las **cuestiones disciplinarias**.
- H. Aspectos vinculados al **estado y derechos de los representantes sindicales y del personal**.
- I. Aspectos relativos a los **procedimientos para la prevención y resolución de conflictos**.
- J. Aspectos vinculados con la **participación**.
- K. Aspectos vinculados a las **prerrogativas de empresa**.
- L. Aspectos vinculados a los **derechos y obligaciones de las partes firmantes entre sí**.
- M. Aspectos relativos a la **existencia del propio Convenio Colectivo de Trabajo acordado**.

Los primeros -A. Aspectos vinculados con la variable económica-pueden ser clasificados en monetarios y no monetarios –también llamados beneficios– según el siguiente cuadro:

6 ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M., *Convenciones colectivas de trabajo. Posibilidad de enriquecer su contenido*. Revista Derecho del Trabajo, Buenos Aires, diciembre 1987. Editorial La Ley, t. XLVII-B, pág. 2013.

Monetarios	Sueldos y salarios	Descripción de tareas Valoración de tareas Agrupamiento de tareas en categorías Estructura de remuneraciones	
	Adicionales	Incentivos Mérito	
		Antigüedad	Puesto Categoría Establecimiento Empresa Actividad Relación de dependencia
		Título Idiomas Premios (ej.: presentismo)	
No monetarios Beneficios	Transporte Comedor Servicio médico asistencial Becas de capacitación para familiares del trabajador		

Los aspectos vinculados con la variable tiempo se relacionan con la duración del trabajo y sus interrupciones. Desde este punto de vista los grandes temas a negociar son:

Duración del trabajo	Jornada normal Otras jornadas Extensión de la jornada	
		obligatoriedad forma de pago
Vacaciones	Extensión Epoca Notificación Interrupciones	
Licencias	Día de la actividad Mudanza Cumpleaños Antigüedad: aniversario en la empresa Fallecimiento de familiar Exámenes Dador de sangre, etcétera.	
Feridos	Enumeración Epoca	

A su vez, cada uno de estos temas puede ser desagregado a mayor nivel de detalle. Por ejemplo, en un estudio sobre el tratamiento de las licencias

en los convenios argentinos negociados en 1975, según lo ya adelantado en el **capítulo I,2,1, “Falta de preparación”**, se pudieron detectar treinta y siete supuestos de licencias pagas pactadas por convenio por arriba de lo establecido por ley. Ellas son: licencia por examen; por nacimiento de hijo/a; por fallecimiento de padres, hermano/a, hijo/a, cónyuge, abuelo/a, nieto/a, padres políticos y de otros familiares; día del gremio; por casamiento; por examen médico para el ingreso al servicio militar, por examen prenupcial; por donación de sangre; por mudanza; por servicio militar; por enfermedad de parientes; día femenino; por casamiento de hijo/a; por permisos gremiales; por citaciones al Ministerio de Trabajo; por citaciones judiciales o policiales; por incentivo al estudio; por cierre empresario; por siniestro; por interrupción de embarazo de cónyuge; por bombero voluntario; por cumpleaños del trabajador; por traslado; por trámites personales; por día del aprendiz; por fenómeno meteorológico; por actividades deportivas del trabajador; por cumplimiento de antigüedad en la empresa y licencia por asiduidad.

Con posterioridad al trabajo precitado, cuya clasificación ha sido señalada arriba, se siguió estudiando el problema de las diferentes tipologías del contenido de los convenios colectivos de trabajo.⁷

Así, en virtud de un contrato que se celebrara con la Organización Internacional del Trabajo, se debió desarrollar para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República Argentina un “Sistema de clasificación de las disposiciones de las convenciones colectivas de trabajo”.

Dicho sistema adopta una tabla de clasificación de once variables distintas, las que a su vez se subclasifican en sesenta y cinco contenidos que vuelven a subdividirse determinando trescientos diez supuestos diferentes.

A continuación se muestra la **Tabla de clasificación resumida** en la que se pueden ver las primeras once variables y sus sesenta y cinco contenidos inmediatos de desagregación.

7 Nota: en 1988 en vistas de la reanudación de la negociación colectiva –que había estado suspendida en Argentina, habiendo sido la última negociación en 1975– dentro del marco del Proyecto de Colaboración Técnica de la Organización Internacional del Trabajo con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República Argentina, dicho organismo internacional encargó a los doctores C.M. ALDAO-ZAPIOLA y R. SÁNCHEZ la elaboración de una metodología para la clasificación de los contenidos de los convenios colectivos de trabajo, la que se destinó a formar parte de un sistema de archivo y consulta dentro de la Dirección de Recursos Humanos y Empleo de dicho ministerio.

TABLA DE CLASIFICACIÓN RESUMIDA

01 Partes signatarias. Alcance y vigencia

- 1.1 Partes signatarias
 - 01.2 Actividades cubiertas
 - 01.3 Ambito geográfico de aplicación
 - 01.4 Período de vigencia
 - 01.5 Textos de trámite y forma

02 Discriminación de tareas y régimen de remuneración

- 02.1 Estructuración de los salarios en función de las tareas
- 02.2 Adicionales, diferenciales o promociones por antigüedad
- 02.3 Otros adicionales no relacionados con las tareas
- 02.4 Sistemas de remuneración especiales
- 02.5 Aspectos varios del régimen de remuneración

03 Ingreso, promoción y capacitación

- 03.1 Selección e ingreso
- 03.2 Cubrimiento de vacantes
- 03.3 Comités de ingresos y promociones
- 03.4 Capacitación y desarrollo profesional

04 Jornada y descansos

- 04.1 Actos incluidos o excluidos en la jornada
- 04.2 Duración de la jornada normal diurna
- 04.3 Continuidad e intervalos
- 04.4 Descanso entre jornadas
- 04.5 Descanso semanal
- 04.6 Horas extraordinarias
- 04.7 Jornadas especiales
- 04.8 Aspectos varios

05 Feriados y licencias

- 05.1 Feriados y asuetos
- 05.2 Vacaciones
- 05.3 Licencias por enfermedad o accidente
- 05.4 Licencias por examen o estudios

05.5 Licencias por motivos familiares

05.6 Licencias varias

05.7 Licencias sin goce de haberes

05.8 Actividades no convencionales

06 Seguridad, higiene y medicina laboral

06.1 Organismos de higiene y seguridad

06.2 Normas de prevención

06.3 Tareas declaradas insalubres

06.4 Medicina laboral

06.5 Instalaciones sanitarias

06.6 Accidentes del trabajo y enfermedades profesionales

07 Elementos, comodidades y gastos relacionados con el trabajo

07.1 Materiales, herramientas y maquinarias

07.2 Ropa de trabajo

07.3 Viáticos

07.4 Comodidad en el lugar de trabajo

07.5 Riesgos y responsabilidades económicas

07.6 Trabajo en lugares alejados

07.7 Traslado del trabajador

08 Beneficios

08.1 Relacionados con el fallecimiento del trabajador o familiares

08.2 Relacionados con gastos o cargas familiares

08.3 Relacionados con la atención médica

08.4 Relacionados con la jubilación

08.5 Relacionados con emergencias económicas

08.6 Relacionados con la provisión de servicios o productos al trabajador

09 Organización y reglamentación del trabajo

09.1 Reglamentación general

09.2 Régimen disciplinario

09.3 Organización

10 Relaciones gremiales

- 10.1 Reconocimiento representativo
- 10.2 Comisiones internas y delegados
- 10.3 Interpretación y renovación de la CCT
- 10.4 Prevención o limitación de conflictos
- 10.5 Cuotas o contribuciones
- 10.6 Licencia gremial

11 Varios no clasificados

- 11.1 Liquidación y pago de salarios
- 11.2 Ajuste o “enganche” de valores monetarios
- 11.3 Modalidades especiales de contratación
- 11.4 Suspensión y terminación de la relación laboral
- 11.5 Servicio militar
- 11.6 Trabajo de mujeres
- 11.7 Trabajo de menores

Como ya se adelantó, se trata de un modelo que implica una secuencia de clasificación de 11 → 65 → 310.

Se han mostrado las primeras once variables y su clasificación que genera sesenta y cinco supuestos. Ahora, a modo de ejemplo, se tomará sólo una de esas once variables y se la mostrará en sus posibles primeros niveles de clasificación. Así, si se considera la N° 4 **Jornada** y **descansos** resulta:

04 - Jornada de descanso		
1º Nivel de clasificación	2º Nivel de clasificación	3º Nivel de clasificación
0.4.1. Actos incluidos o excluidos de la jornada		
0.4.2. Duración de la jornada normal diurna	4.2.1. Duración diaria 4.2.2. Duración semanal 4.2.3. Horarios de trabajo 4.2.4. Limitación de los horarios de actividad	

<p>0.4.3. Continuidad e intervalos</p>	<p>4.3.1. Jornada continua o discontinua 4.3.2. Intervalos en jornada continua 4.3.3. Intervalos en jornada discontinua 4.3.4. Intervalos o tiempos específicos</p>	<p>4.3.3.1 Interrupción 4.3.3.2 Intervalos dentro de la jornada</p>
<p>0.4.4. Descanso entre jornadas</p>		
<p>0.4.5. Descanso semanal</p>	<p>4.5.1. Duración mínima 4.5.2. Francos compensatorios</p>	
<p>0.4.6. Horas extraordinarias</p>	<p>4.6.1. Concepto 4.6.2. Recargos 4.6.3. Descansos 4.6.4. Merienda o refrigerio 4.6.5. Casos de "llamada" 4.6.6. Aspectos varios</p>	<p>4.6.2.1 Porcentajes 4.6.2.2 Formas de cálculos 4.6.6.1 Criterios de asignación 4.6.6.2 Límite de cantidad 4.6.6.3 Carácter voluntario</p>
<p>0.4.7. Jornadas especiales</p>	<p>4.7.1. Horario nocturno 4.7.2. Turnos rotativos en semana calendaria 4.7.3. Semana no calendaria 4.7.4. Otras jornadas no convencionales</p>	<p>4.7.1.1 Definición 4.7.1.2 Duración de la jornada nocturna 4.7.1.3 Forma de pago 4.7.2.1 Diagramación 4.7.2.2 Forma de pago 4.7.3.1 Diagramación 4.7.3.2 Forma de pago</p>
<p>0.4.8. Aspectos varios</p>	<p>4.8.1. Tareas de supervisión 4.8.2. Tareas de vigilancia 4.8.3. Alteración del horario de trabajo 4.8.4. Solicitud de cambio de horario o turno 4.8.5. Horario por estudio 4.8.6. Aspectos administrativos</p>	<p>4.8.3.1 Cambios de carácter permanente 4.8.3.2 Cambios de carácter ocasional 4.8.3.3 Interrupción</p>

Con posterioridad a estos análisis, y con la finalidad de avanzar un paso más en el estudio de la clasificación de los contenidos de los convenios colectivos de trabajo –considerados éstos como la resultante de la negociación laboral colectiva–, se ha elaborado⁸ lo que hemos llamado un desarrollo lógico del contenido, que sigue un orden razonado de cómo agrupar los contenidos. Así surge la siguiente clasificación:

- A.** Referidos a la función de configurar la llamada unidad de negociación y la vigencia del convenio colectivo que de ella resulte. Los subtemas que integran este rubro son:
 - a. Sector/es de actividad, empresa/s o establecimiento/s comprendidos.
 - b. Ocupaciones alcanzadas.
 - c. Ambito geográfico de aplicación.
 - d. Período de vigencia (del convenio colectivo)
- B.** Referidos a lo convenido por las partes, los que, constituyendo el núcleo central de la negociación, se subclasifican en:
 - a. Los que se relacionan con la regulación de los contratos individuales de trabajo. Pueden ser de alguno de los siguientes tipos:
 - de forma;
 - relativos a las prestaciones del empleador:
 - remuneración;
 - beneficios;
 - provisión de elementos, comodidades y compensación de gastos relacionados con el trabajo;
 - en materia de seguridad, higiene y medicina laboral;
 - relativos a las prestaciones del trabajador:
 - tiempo de trabajo;
(jornada y descansos);
(licencias y feriados);
 - contenido:

8 ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M. y SÁNCHEZ, ROBERTO, *La clasificación de los contenidos de las CCT como herramientas para su estudio comparativo*. Ponencia presentada al III Congreso Mundial de Administración de Personal, Buenos Aires, 1990.

- (conducta general);
(tareas).
- b. Los que se relacionan con materias ajenas a la regulación de los contratos individuales de trabajo:
- relativos al ejercicio de ciertas funciones de organización y dirección;
 - régimen disciplinario;
 - organización del trabajo;
 - ingreso, promoción y capacitación;
 - fluctuación de empleo por cambios económicos o tecnológicos;
 - relativos a las ventajas o prestaciones otorgadas a la entidad sindical.
- C. Referidos a la función de asegurar el cumplimiento y correcta interpretación de lo convenido y, en algunos casos, de otras normas que, si bien ajenas a lo convenido, lo regulan dado su alcance general.
- Están integrados por los siguientes aspectos:
- Régimen de delegados del personal y comisiones internas.
 - Procedimientos de reclamos.
 - Comisiones paritarias de interpretación.
 - Cumplimiento de lo pactado y regulación de las medidas de acción directa (administración de la conflictividad).
- D. Referidos a aspectos de carácter declarativo o programático.

Como se puede apreciar, son múltiples los criterios de clasificación de contenidos posibles –que luego se traducen en la realidad del resultado de los convenios negociados– en la negociación colectiva laboral.

6,5. MATERIA NEGOCIABLE EN EL ÁMBITO INDIVIDUAL

En general se puede afirmar que las grandes variables de contenido que se negocian en el ámbito colectivo son las mismas que las que constituyen la materia negociable en el individual.

Esta igualdad o semejanza se da cuando se analizan los grandes aspectos (aspectos vinculados a la variable económica: no monetarios: transporte), pero no cuando se desagregan a nivel de detalle (ómnibus para jornalizados, automóvil con gastos para gerente).

En el ámbito individual, más que en el colectivo, un importante contenido a negociar es el que resulta de las negociaciones que tienen por finalidad la extinción de la relación laboral. Ejemplos a enumerar: pago de indemnizaciones o gratificaciones especiales, contratación de asesoramiento por un período prudencial, pago de sumas equivalentes a la última remuneración por un período posterior a la extinción de la relación, conservación del automóvil oportunamente asignado, etcétera.

Todos los contenidos antes enunciados podrán variar en intensidad y características según el momento que atraviese la relación laboral.

Estos momentos pueden ser clasificados de la siguiente forma:

- Previos al inicio de la relación laboral.
- Durante la vigencia de la relación laboral.
- Previos a la extinción de la relación laboral.
- Con posterioridad a la extinción de la misma.

6,6. EL CONTENIDO EN CUALQUIER TIPO DE NEGOCIACIÓN

Hemos visto anteriormente cómo puede aplicarse el campo de la materia negociable en el ámbito de la negociación laboral. Esto mismo ocurre en el ámbito de cualquier otro tipo de negociación. Imaginemos un comprador que quiere adquirir un automóvil usado y pensemos qué aspectos puede negociar:

- Monto (precio):

Forma de pago	Contado	
	Financiada	Porcentaje de la primera cuota y del resto Porcentaje de cuotas adicionales Cantidad de cuotas
	Posibilidad de entrega de otros bienes como parte de pago	

- Momento de entrega del automóvil.
- Momento de la transferencia de dominio.
- Responsabilidad por pago de impuestos hasta alguno de los momentos anteriores, o la firma de contrato, o el pago total, etcétera.
- Mantenimiento, en cuanto a reparación y repuestos, por un tiempo posterior a la compra a cargo del vendedor.
- Posibilidad de arrepentimiento y correlativa rescisión del contrato.
- Posibilidad del comprador de obligar al vendedor a aceptar el automóvil comprado como parte de pago de una operación futura.

Podría seguir listándose una cantidad innumerable de posibles contenidos a negociar. Por supuesto, se puede pensar, restrictivamente, que negociar la posibilidad de que un vendedor de automotores usados nos haga el mantenimiento por un tiempo determinado resulta dificultoso y, por lo tanto, no amerita estudiar dicha alternativa. ¡Cuidado! esta forma de razonar constituye una barrera a la creatividad y, por lo tanto, una trampa en la que se puede caer fácilmente. Es deber de todo negociador no dejarse llevar por conceptos o ideas preestablecidos.

Cuanto más complejo y de mayor magnitud sea el objeto de una transacción (ejemplo: compra de una corporación empresaria por parte de otra), mayores posibilidades y ampliación de alternativas de tratamiento sobre el mismo habrá. Pero esto no implica que en negociaciones sencillas no se puedan considerar muchos aspectos (en el ejemplo del estudiante que negocia con su padre el préstamo del automóvil durante un fin de semana, cuando se buscan y piensan aparecen un sinnúmero de alternativas ¿puede salir o no fuera de la ciudad? ¿quién paga el combustible? ¿con quién lo va a usar? ¿lo puede a su vez prestar?, etc.).

Insisto: el negociador debe ser innovador, creativo, flexible, de mente abierta. Ello le posibilitará enriquecer el contenido de la negociación, lo que será sumamente positivo.

6,7. SINOPSIS DEL CAPÍTULO VI

1)

Aspectos a recordar	El “qué se negocia” equivale a “materia negociable” o a “contenido de la negociación”.	
	Amplitud de la materia negociable: todo se puede negociar	
	Limites a la amplitud	Imaginación de los negociadores. Medios y posibilidades de los negociadores

2) **Es fundamental que los objetos que constituyen el contenido de la negociación sean intercambiables y, por lo tanto, diferentes entre sí.**

3) **El contenido de las negociaciones laborales, desde un punto de vista micro es distinto de otras negociaciones; desde un punto de vista macro resulta similar.**

4)

Distintos criterios de clasificación de contenido	Negociaciones colectivas	ALDAO-ZAPIOLA (1987) Sistema de clasificación de las disposiciones de las convenciones colectivas de trabajo (OIT - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la R.A.) (1988) Desarrollo lógico de contenido (1990)	
	Negociaciones individuales	Se les aplican analógicamente las clasificaciones enunciadas para las negociaciones colectivas	
		Según el momento	Previo al inicio de la relación Durante la vigencia de la relación Previo a la extinción de la relación. Con posterioridad a la extinción

5) **Clasificación de ALDAO-ZAPIOLA (1987)**

Salvedades a considerar respecto de los criterios de clasificación	Nivel de desagregación Tipologías
--	--------------------------------------

6) Sistema de clasificación de las disposiciones de las convenciones colectivas de trabajo (OIT - MT y SS RA) (1988):

Aspectos Económicos	Monetarios	Sueldos y salarios	Descripción de tareas Valoración del trabajo Agrupamiento de categorías Estructura de remuneraciones Etcétera	
		Adicionales	Incentivos Mérito Antigüedad Título Idiomas Premios Etcétera	
	Beneficios	Transporte Comedor Servicio médico asistencial Becas de capacitación para familiares Etcétera		
Variable Tiempo	Jornada de trabajo	Jornada normal Otras jornadas		
		Extensión de la jornada	Obligatoriedad Forma de pago	
		Etcétera		
	Vacaciones	Extensión Epoca Notificación Interrupciones Etcétera		
	Licencias	Día de la actividad Mudanza Cumpleaños Etcétera		
Feridos	Enumeración Epoca Etcétera			

- Higiene y seguridad y calidad de vida.
- Capacitación.
- Cobertura de vacantes.
- Dotación de personal.

- Cuestiones disciplinarias.
- Estado y derechos de los representantes sindicales.
- Procedimientos para la prevención y resolución de conflictos.
- Participación.
- Prerrogativas de empresa.
- Derechos y obligaciones de las partes firmantes entre sí.
- Existencia del propio convenio colectivo de trabajo acordado.
- Partes signatarias. Alcance y vigencia (cinco subgrupos).

7) Sistema de clasificación de las disposiciones de las

convenciones colectivas de trabajo (OIT-MT y SSRA), 1988

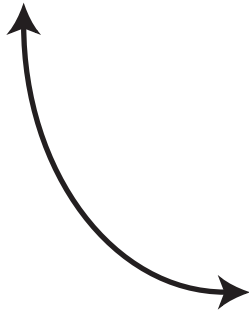
- Partes signatarias. Alcance y vigencia (cinco subgrupos).
- Discriminación de tareas y régimen de remuneración (cinco subgrupos).
- Ingreso, promoción y capacitación (cuatro subgrupos).
- Jornadas y descansos (ocho subgrupos).
- Feriados y licencias (ocho subgrupos).
- Seguridad, higiene y medicina laboral (seis subgrupos).
- Elementos, comodidades y gastos relacionados con el trabajo (siete subgrupos).
- Beneficios (seis subgrupos).
- Organización y reglamentación del trabajo (tres subgrupos).
- Relaciones gremiales (seis subgrupos).
- Varios no clasificados (siete subgrupos).

8) Desarrollo lógico de contenido (1990):

- Referidos a la unidad de negociación y a la vigencia del convenio (cuatro subtemas).
- Aspectos convenidos por las partes (dos subtemas).
- Aspectos de reaseguramiento, cumplimiento y correcta interpretación de lo convenido (cuatro subtemas).
- Aspectos de carácter declarativo o programático.

9) Postulado a no olvidar: el negociador debe ser innovador, creativo, flexible y de mente abierta.

TERCERA PARTE
LUGAR DE
REALIZACIÓN



CAPÍTULO VII
Dónde se negocia

¿Dónde se negocia?

SUMARIO

7,1. Generalidades introductorias. 7,2. Importancia del lugar. 7,2,1. Valor simbólico. 7,2,2. Valor efectivo. 7,3. Algunas posibilidades a considerar. 7,3,1. Alternativas desde el punto de vista del dominio del lugar. 7,3,2. Consideración de la negociación laboral según sea colectiva o individual. 7,3,3. Relación con la maniobra a implementar. 7,3,4. Posibilidades en atención a la logística. 7,4. Sinopsis del capítulo VII.

7,1. GENERALIDADES INTRODUCTORIAS

Ya en los *Vou-King o Libros Clásicos Militares de la China*, que recopilan “una colección de las máximas principales escritas acerca del arte de la guerra por un determinado número de generales chinos”,¹ se hace referencia al lugar en que se desarrolla el combate, enfocándose desde un punto de vista estratégico. SUN TZU en *El arte de la guerra* (Siglo V antes de Cristo) se refiere a este lugar, señalando que se deben “...distinguir seis clases de campo, a saber: 1) terreno accesible; 2) terreno entrampado; 3) terreno indiferente; 4) pasos estrechos; 5) alturas escarpadas; 6) posiciones a gran distancia del enemigo”² y, más adelante, señala que “el arte de la guerra reconoce nueve clases de terreno: 1) terreno que dispersa; 2) terreno fácil; 3) terreno disputado; 4)

1 CHOLET, E., *El arte militar de los chinos*. Traducción de JOSEFINA MARTÍNEZ ATINARI. Buenos Aires, 1969, Editorial Pleamar, pág. 43.

2 TOCQUEVILLE, ALEXIS DE Y TSUN TZÚ, *El ejército y la guerra*. Buenos Aires, 1982, Emecé Editores, págs. 105 y 115. 950-04-0145-2

terreno abierto; 5) terreno de intersección de rutas; 6) terreno comprometido; 7) terreno difícil; 8) terreno cercado; 9) terreno desesperado”. A continuación explica los conceptos de cada uno de estos campos y terrenos en los que se puede notar, a la luz de la estrategia moderna, una confusión entre el lugar de la acción y el contexto en la cual ésta se realiza.

Más adelante, al analizarse los elementos de la negociación, veremos que hay diferencias de opiniones en cuanto a su individualización. Hay quien sostiene que los elementos son información, poder y tiempo. Otra referencia afirma que son tiempo, espacio y medios. Para esta última concepción, espacio se relaciona con lugar.

Por lo tanto, vinculado al tema de “¿dónde se negocia?” desarrollado en este capítulo, habrá que considerar también las revisiones que se harán del aspecto espacio y lo relacionado con los contextos que veremos al tratar la estrategia y táctica de la negociación.

Aclaraciones al margen, partamos entonces de la base de que es importante y necesario **conocer el terreno** en donde se va a actuar y que siempre es beneficioso para el estratega el poder **elegirlo** según sus conveniencias.

Surgen, así, las siguientes preguntas: ¿Dónde conviene desarrollar las reuniones de la negociación, en el local sindical o en la sede empresaria? ¿Es adecuado buscar un tercer lugar? y, en tal caso, ¿debe ser éste el de la autoridad laboral representante del Estado o debe ser otro ajeno a ésta última? ¿Qué grado de dominio de la situación se puede obtener en tal o cual lugar? ¿De qué infraestructura logística se dispone en determinado recinto? ¿Qué confort hay en ciertas oficinas?

Las posibilidades son variadas y deben ser tenidas en cuenta en relación con la maniobra a ejecutar la que, a su vez, estará determinada por la estrategia delineada. Como se verá más adelante, básicamente las maniobras pueden ser ofensivas o defensivas, lo que hace que las preferencias en la elección del lugar también puedan ser bien distintas.

Advertencia importante: es necesario recordar que en la elección del lugar toda consideración se basa en la noción de **posición relativa** de un oponente con respecto a otro.

Otro aspecto importante es el de la ambientación del local de la negociación, lo cual incluye su climatización física. Ejemplos a considerar son: el mobiliario, la iluminación, la temperatura, etcétera.

7.2. IMPORTANCIA DEL LUGAR

El lugar donde se realiza la negociación es tan importante, que muchas veces su elección necesita de una negociación previa para lograr que ésta resulte equitativa para ambas partes. El peso que tiene el sitio de reunión se ejerce desde dos aspectos: el simbólico y el efectivo.

7,2,1. Valor simbólico

El solo hecho de trasladarse para concurrir a otro lugar a negociar tiene un valor simbólico importante.

Ir o venir para negociar implica que existe la voluntad negociadora y, a veces, puede compararse con una actitud de sumisión y con la idea de concurrir-comparecer ante alguien con mayor autoridad. De hecho, el que concurre –como si fuera citado o no tuviera otra alternativa– ocupa simbólicamente una posición disminuida y cuasidébil.

Formas de atenuar esta situación son: concurrir alternativamente los negociadores al lugar propio de la contraparte, o celebrar las reuniones en uno neutral.

La posibilidad del lugar neutral equipara a los negociadores en sus posiciones relativas y no altera su prestigio.

Ejemplos extraídos de los conflictos militares ponen en relieve la importancia de un sitio intermedio. Así, el envío de parlamentarios por parte del bando que lo hace materializa su voluntad negociadora, pero ellos pueden detenerse a mitad de camino esperando que los contrarios hagan lo propio. En 1659 las negociaciones entre Francia y España, que condujeron a la paz de los Pirineos, tuvieron lugar en una isla del Río Bidasoa que servía de frontera. A tal isla –que hasta ese momento se llamaba Isla de los Faisanes y que a partir de allí pasó a llamarse Isla de las Conferencias– se dirigió el 6 de junio de 1660 Luis XIV, para recibir de Felipe IV la mano de su hija en matrimonio. Análogamente la paz

de Tilsit, el 8 de julio de 1807, entre Napoleón I y el zar Alejandro I, se firmó en una balsa anclada sobre el Río Niemen.

Puede ocurrir en el ámbito de algunas negociaciones laborales poco conflictivas que estos aspectos no tengan tanta importancia. Resulta común que la parte sindical concorra casi siempre a la sede de la Asociación que nuclea a las empresas con las que tiene que negociar según su ámbito de representatividad.

Pero cuando la negociación colectiva se ha complicado, o es el mecanismo usado para solucionar un serio conflicto, comienza a adquirir relevancia simbólica la existencia del lugar neutral.

7,2,2. Valor efectivo

Un ejemplo de la importancia efectiva del lugar de negociación resulta de considerar el caso de la negociación de la Bahía de Tokio, el 2 de septiembre de 1945, en la que se concreta la rendición del Japón en la Segunda Guerra Mundial. En ella los negociadores japoneses estaban en evidente desventaja psicológica –por supuesto a raíz de las desventajas materiales– como consecuencia de estar negociando con un bando que ocupaba su territorio.

Recuerdo un ejemplo concreto de la vida real en materia de negociaciones laborales con representantes sindicales. Se había tomado la fábrica no permitiéndose la salida ni el acceso a nadie. Se habían rodeado las oficinas del Gerente de Relaciones Laborales con tambores de 200 litros llenos de combustible, y en esas oficinas se negociaba un aumento salarial.

Otro ejemplo idéntico que me han referido fue en la oficina de un Subgerente de Personal, que había sido rodeada por camiones Terex roqueros –cuyo peso propio supera las cincuenta toneladas con una capacidad para transportar rocas de otras cincuenta toneladas y, por lo tanto, con una masa total superior a las cien toneladas, con ruedas duales que superan los dos metros de altura– y topadoras, las que con sus motores en marcha eran aceleradas intimidatoriamente por sus conductores.

7.3. ALGUNAS POSIBILIDADES A CONSIDERAR

Muchas y variadas son, como se ha señalado con anterioridad, las posibilidades a considerar en lo que a la determinación del lugar de la negociación se refiere.

A continuación se ha intentado una breve clasificación de sólo algunas de ellas:

A) Desde el punto de vista del dominio del lugar:

- Lugar propio.
- Lugar del oponente.
- Lugar neutral.

B) Desde el punto de vista de la negociación laboral según sea ésta:

- Individual.
- Colectiva.

C) Desde el punto de vista de la maniobra:

- Lugar que facilita la maniobra ofensiva.
- Lugar que facilita la maniobra defensiva.

D) Desde el punto de vista de la logística:

- Lugar con importante infraestructura propia y escasa para el adversario.
- Lugar con importante infraestructura para ambas partes.
- Lugar con escasa infraestructura propia e importante para el oponente.
- Lugar con escasa infraestructura para ambas partes.

7,3,1. Alternativas desde el punto de vista del dominio del lugar

Aquí son específicamente aplicables todas las consideraciones de los párrafos anteriores. Esta clasificación hace referencia a quién ejerce el dominio del lugar donde se lleva a cabo la negociación. Es preferible hablar de **dominio en el sentido de ejercicio de poder** y no de propiedad, pues podría darse el caso, aunque excepcional, de tener la propiedad de un lugar pero no el dominio, o a la inversa.

Un ejemplo de dominio sobre un lugar sin contar con la propiedad es el que se da cuando empleadores y sindicatos negocian un acuerdo en un hotel, que aparenta ser un lugar neutral. Pero los empleadores son uno de los principales clientes de dicho hotel y, por lo tanto, pueden contar con una serie de ventajas preferenciales con las que no cuenta el sindicato, tales como elección del mobiliario –sillas duras o blandas–, determinación de la temperatura –calor o frío– de la sala de reuniones, etcétera.

De esta clasificación surgen tres alternativas básicas posibles:

- 1) **Lugar en el que se ejerce el dominio:** este lugar a su vez puede ser propio o ajeno.

Esta circunstancia tiene aspectos positivos y negativos. Los positivos son todos aquellos que hacen a la disposición del ambiente donde se negocia, es decir, a la facultad de elegir y decidir sobre el mismo. Pero también, aunque pocos, existen aspectos negativos. Uno de ellos es el de la interrupción de la negociación, que resulta más fácil de realizar en el lugar del oponente que en el propio. Concretamente, cuando un negociador está en la oficina de su oponente, tiene más posibilidades de levantarse e irse que si se encuentra en su propia oficina. Hay gerentes de compañías –hábil negociadores en términos generales– que, en lugar de llamar a sus pares a su oficina para tratar algún tema, prefieren visitarlos en la de ellos, pudiendo retirarse cuando les conviene. Así dan fin a la reunión sin esperar que se vaya el visitante, como sería en el caso opuesto.

- 2) **Lugar en el que el adversario ejerce el dominio:** empresarios que concurren a la central obrera a efectuar la negociación o a la inversa. También, como en el caso anterior, existen pro y contras.
- 3) **Lugar neutral:** realmente ajeno al dominio o a cualquier ventaja relativa de cualquiera de los negociadores. En el campo laboral es común que cuando se negocia en un lugar neutral se recurra al Ministerio de Trabajo, el cual suele contar –al menos en el caso argentino– con una muy escasa infraestructura. No tiene teléfonos disponibles que les permitan a los negociadores entablar rápidos contactos con sus mandantes. Tampoco posee mobiliario adecuado –ni mesas ni sillas ni pizarrones, ni rotafolios o pantallas

para proyección de cuadros y gráficos, no existen máquinas de escribir-. Carece de computadoras que permitan analizar distintas variables de costos de los beneficios que se están negociando. No hay lugares suficientes para que las partes se puedan retirar a realizar los cuartos intermedios cuando éstos son necesarios.

Una forma de solucionar estas carencias, que en la realidad son muchas más y mayores que las apuntadas, es la de recurrir a un lugar neutral en el que se pueda obtener la infraestructura necesaria, pero a un considerable costo económico. Esto se suele obtener contratando las salas de reuniones de un hotel, con oficinas adicionales que puedan darle privacidad a cada una de las partes negociadoras, alquilando también otros servicios como fax, télex, tipistas, etcétera.

A modo de ejemplo de lo importante que resultan estos aspectos utilizaré un caso concreto. En el invierno de 1975, la empresa John Deere de Argentina (filial de Deere & Co. de EE.UU.) negociaba con el SOEIT (Sindicato de Obreros y Empleados de la Industria del Tractor) el convenio colectivo de trabajo que se aplicaría en la segunda circunscripción judicial de la provincia de Santa Fe. La negociación se llevaba a cabo en un hotel céntrico de la ciudad de Rosario. La parte empresaria se había asegurado contar con télex, lo que le permitía comunicarse con su casa matriz para poder consultar determinadas cuestiones que se suscitaban en la negociación. También se habían alquilado, además de las salas de reuniones, algunas suites. En ellas se habían instalado mecanógrafas que tipeaban las cintas grabadas de las reuniones. De tal forma, con un día de diferencia, se podía contar con las minutas del desarrollo de la negociación.

Las circunstancias hacían que, a mediados de 1975, los convenios colectivos que se acordaban fueran fijando porcentajes de incrementos salariales que eran cada vez más altos, superando holgadamente el 100% y llegando en algunos casos a acercarse casi al 150%. Estos hechos determinaron que el Gobierno Nacional, que había convocado a una negociación libre sin topes de convenciones colectivas, dictase el decreto 1.783/75 con fecha del 28 de junio. En éste se sostenía que, considerando que “la presión extragremial de algunos sectores claramente disolventes y la incompreensión de otros han producido desbordes que sobrepasan la capacidad económica del país, creando además irritantes

diferencias entre los propios trabajadores. Que el Estado Nacional no puede permanecer indiferente ante este verdadero atentado a la libertad de contratación, que debe ser ejercitada siempre dentro del marco de las posibilidades reales del país. Derógase el decreto 217/75... no aprobándose los acuerdos de partes como consecuencia de la convocatoria dispuesta por la res. 48/75 del Ministerio de Trabajo”.³

Ante esta situación, los sindicatos declararon una huelga general en todo el país que tuvo varios días de duración y que determinó que el Gobierno diera marcha atrás, derogando el 8 de julio –sólo diez días después– con el decreto 1.865/75, el anterior 1.783/75. Con éste, los convenios colectivos acordados por las partes con incrementos salariales astronómicos, que el Estado Nacional había anulado, pasaban a tener vigencia absoluta por nueva disposición del mismo Estado Nacional.

Imagínese el lector que si estas idas y venidas, marchas y contra-marchas, nos parecieron y parecen difíciles de entender, lo complicado que habrá resultado para los negociadores que representaban a John Deere Argentina, en aquel 1975, explicarle a sus “headquarters” en sucesivas etapas y comunicaciones telefónicas, lo que se describe a continuación:

- ▶ **Primero:** que los niveles de aumentos oscilaban entre el 100% y el 150%, y que había que llegar a estos guarismos para poder acordar el convenio colectivo, siguiendo para ello un esquema de negociaciones libres no acotadas por la intervención estatal.
- ▶ **Segundo:** a sólo algunos días de acordado y firmado el convenio, explicar que el Estado, que hasta entonces no había intervenido, decidió hacerlo anulando todo lo actuado.
- ▶ **Tercero:** cuando ya habían alcanzado a comprender estas incongruencias, dar otra explicación: que el Estado se desdecía de la anulación anterior para dar plena vigencia a los convenios, como consecuencia de una huelga general de los trabajadores.

Piénsese, por un momento, lo útil que significó contar con télex y adecuadas comunicaciones telefónicas, y lo difícil que hubiese sido de no

3 Nota: Se recomienda leer el texto completo, incluidos los considerandos, de los decretos 1.783/75, dictado el 28 de junio de 1975, y 1.865/75, dictado el 8 de julio de 1975, publicado el 11 del mismo mes.

existir estos medios. Queda claro que resultó sumamente positivo haber estado negociando en el hotel señalado con la infraestructura descrita.

7,3,2. Consideración de la negociación laboral según sea colectiva o individual

Si estamos negociando un **convenio colectivo de trabajo**, en donde participan varias personas como sujetos negociadores y la materia negociable es muy amplia, la infraestructura a utilizar será mayor y más importante que si se trata de una **negociación individual**. Para la primera valen las consideraciones realizadas en el punto anterior. En el segundo caso, por ejemplo, cuando un empleado está acordando su retiro de la empresa en la que hasta ese momento se desempeñaba, es común que la reunión se realice en una oficina.

Para estos lugares, son válidos los comentarios de KORDA en el sentido de que “los muebles oficinescos tienen un poderoso valor simbólico... En las oficinas grandes... la mayoría de la gente prefiere dividir sus despachos en dos secciones separadas; una de ellas contiene un diván que puede utilizarse para las conversaciones informales, semisociales, donde de hecho no tienen que tomarse decisiones, y en la otra está instalado el habitual escritorio y silla para las situaciones de presión...”⁴ Esta silla es la que se encuentra frente al escritorio y tiene características de “inferior nivel” que la del titular de la oficina: más baja, sin apoyabrazos, etc. En suma, un mobiliario que hace notar la diferencia entre el invitado a presionar y el propietario del despacho.

“Las oficinas aún más amplias en algunos casos se dividen en tres áreas, ocupando un extremo con una gran mesa de reuniones y sillas a su alrededor”.⁵ A continuación, el mismo autor señala la diferencia entre tener una mesa de reuniones en la propia oficina o recurrir a una en un despacho separado, compartido o no con otros funcionarios, lo que va a redundar en distintas imágenes de gradación de poder.

También comenta KORDA la importancia de la disposición del mobiliario dentro de las oficinas⁶ y las señales de poder que emanan de

4 KORDA, MICHAEL, *El poder*. Traducción del inglés de INÉS MENÉNDEZ, 1975. 1ª edición, Buenos Aires, 1987, Emecé Editores, pág. 220.

5 KORDA, *óp. cit.* en nota 4, pág. 226.

6 KORDA, *óp. cit.* en nota 4, pág. 221.

la ubicación de éstas dentro de la planta de un edificio.⁷ Dice, incluso, que “los objetos que la mayoría de la gente coloca sobre sus escritorios no se encuentran allí por accidente, al fin de cuentas y, por lo general, nos dan algún indicio del **status** de poder del ocupante”.⁸

En otra de sus obras, el mismo autor, expresa que “mientras más desordenada se vea tu oficina peor impresionarás. Parecerá que has perdido el control de tu trabajo y que estás sumergido y ahogándote en un mar de papeles... Colgar diplomas y certificados está muy bien, siempre que tengan algún valor. Pero cuídate de dar demasiada información en ese sentido”.⁹

Si bien KORDA afirma que una oficina llena de papeles y en desorden da una idea de trabajo abrumador y puede transmitir una imagen negativa, en algunos casos puede resultar beneficiosa.

Habrán situaciones en las que se quiere dar una imagen de falta de tiempo, que justifique frente a un interlocutor la demora en la contestación prometida o que inspire una cierta compasión que evite la presión consecuente por el incumplimiento. Eso será de suma utilidad si, por otras causas, se busca ganar tiempo y no dar una respuesta que implique fijar una posición, al menos en esa oportunidad.

Una táctica de un negociador laboral empresario que cabe relatar en esta oportunidad es la siguiente: el referido negociador contaba con dos despachos contiguos. En uno había armado una sala de reuniones con una mesa para las mismas –no redonda, lo que le permitía sentarse en una cabecera y a sus lados sus colaboradores inmediatos–; en ella estaban colgados muchos de sus diplomas universitarios, incluyendo algunos de cursos realizados en el extranjero. También había en la misma pizarrones y proyectores de transparencias. En la otra oficina estaba su despacho, en el cual había dos zonas netamente diferenciadas: en un rincón un sofá y un sillón esquinados, con una pequeña mesa y una lámpara de pie. En las paredes a espaldas de estos sillones sólo se encontraba un cuadro que mostraba un pacífico paisaje. En el otro extremo se ubicaba un escritorio con dos sillones, uno relativamente chico y hasta un poco incómodo para el visitante y

7 KORDA, *óp. cit.* en nota 4, pág. 83.

8 KORDA, *óp. cit.* en nota 4, pág. 227.

9 KORDA, MICHAEL, *El éxito*, Traducción del inglés de PILAR DONOSO, 1977. 1ª edición, Buenos Aires, 1988, Emecé Editores, pág. 212.

otro grande e imponente para el titular de la oficina. Detrás, la pared estaba cubierta por una biblioteca llena de pesados volúmenes, que daban imagen de gran respaldo intelectual, serio y poderoso. Contaba este negociador que él utilizaba cuatro zonas distintas para llevar a cabo sus negociaciones:

- **Zona de negociaciones colectivas formales:** despacho contiguo (sala de reuniones).
- **Zona de negociaciones individuales informales:** sillones del rincón.
- **Zona de negociaciones individuales formales con estrategia altamente ofensiva:** escritorio, sentándose en forma enfrentada con su oponente.
- **Zona de negociaciones individuales formales con estrategia de alcanzar objetivos conjuntos con un adversario al que le quería dar la imagen de trabajar en forma conjunta:** arrimaba una silla más incómoda que el sillón del invitado y la ubicaba al lado de éste. Se sentaba así a su lado, dejando su propio sillón enfrente, desocupado. De esta forma daba a su adversario la imagen de estar enfocando un asunto no en forma opuesta sino conjunta, en el que los dos estaban del mismo bando, con **un problema entre manos** que ambos debían solucionar.

Conviene señalar que el citado empresario no circunscribía los lugares de negociación a los arriba apuntados, sino que también utilizaba otros, tales como locales sindicales, cámaras empresarias, hoteles y oficinas de las autoridades laborales, tratando de elegirlos en forma acorde con sus necesidades.

7,3,3. Relación con la maniobra a implementar

Como se verá más adelante, las **maniobras**, definidas como serie sucesiva –a veces simultánea– de acciones, pueden agruparse en **ofensivas** o **defensivas** según que lleven la iniciativa o renuncien a ella.

Habrà veces en que convenga protagonizar maniobras ofensivas y otras en que las útiles serán las defensivas.

El tipo de maniobra a realizar juega también un rol importante en el momento de elegir el lugar. Del mismo modo, el lugar actuará

como elemento a considerar cuando se tenga que decidir la maniobra a implementar.

¿Conviene actuar ofensivamente en el lugar del oponente o es preferible citarlo al propio?

¿Es provechoso actuar defensivamente en determinado territorio y, en tal caso, en cuál y cómo elegirlo?

7,3,4. Posibilidades en atención a la logística

¿Con qué recursos se puede contar en determinado lugar?

En este caso es válido lo dicho respecto de las alternativas a considerar desde el punto de vista del dominio del lugar. Lo ideal para todo negociador es disponer de un sitio que tenga la suficiente infraestructura para poder contar con los recursos adecuados.

En el ejemplo que se dio de la negociación colectiva en el hotel céntrico de Rosario, en 1975, se puede observar la existencia de una infraestructura, en lo que hace a la logística, sumamente apropiada.

Algunos lugares, por sus características, no posibilitan contar con las condiciones antes apuntadas.

Queda en manos del negociador la elección del lugar, con o sin recursos, para sí o para su adversario.

Se ha afirmado que lo ideal es un local que posibilite infraestructura adecuada para la propia parte y no para el opositor. Esto no siempre es así, incluso puede constituir un gravísimo error.

Puede ocurrir que, en determinado momento, sea importante que un adversario tome una decisión respecto de un tema específico, lo que permitirá avanzar a etapas posteriores importantes. Si no puede hacerlo, porque no cuenta con los medios para acceder a alguna información necesaria, se verá obligado a recurrir a un cuarto intermedio para obtenerla, lo que puede afectar negativamente las conversaciones. Si hubiese contado con los recursos logísticos adecuados se podría haber evitado el cuarto intermedio referido.

Lo que sí es cierto es que no conviene negociar en un lugar en el que la otra parte cuente con todos los recursos mientras que la propia

no posea ninguno, salvo que se quiera utilizar este argumento para desarrollar estrategias dilatorias.

Por último, es importante recordar que no existen recetas absolutas y que lo que en un momento sirve, siendo altamente positivo, en otra circunstancia puede volverse negativo.

También se debe señalar que todo lo relativo al lugar en que se desarrolla la negociación tiene una importante vinculación con el tema del lenguaje del cuerpo, posturas, ademanes y comportamientos físicos de los negociadores, según se ha analizado en el capítulo relativo a maniobras.

Para finalizar, a modo de resumen, se puede citar lo dicho por DEPRE: "...el lugar de la negociación... tiene su importancia, ya que la gente no se encuentra en la misma disposición de ánimo según esté en su propia oficina, en la de otro, en un restaurante agradable o en un ruidoso café".¹⁰

7,4. SINOPSIS DEL CAPÍTULO VII

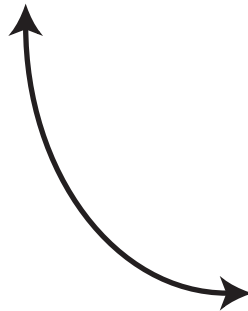
- 1) **La maniobra (ofensiva o defensiva) influye en la elección del lugar donde se la llevará a cabo. Recíprocamente, el lugar puede ser determinante en la decisión de qué maniobra implementar.**
- 2) **Concepto de posición relativa: implica la ubicación de un negociador respecto de su contraparte en lo que al lugar de la negociación se refiere.**
- 3) **Importancia de la elección del lugar:**
 - Simbólica
 - Efectiva

¹⁰ DEPRE, TARA, *El arte de la negociación* –Traducción del Francés de L. Velazco, 1982–, 1ª edición española, Buenos Aires, Editorial Atlántida, pág. 24.

4) Posibilidades a considerar:

Según el dominio del lugar	Lugar propio Lugar del oponente Lugar neutral
Según que la negociación laboral sea	Individual Colectiva
Según que la maniobra sea	Ofensiva Defensiva
Según la logística	Con importante infraestructura propia y escasa para el adversario. Con importante infraestructura para ambas partes. Con escasa infraestructura propia e importante para el adversario. Con escasa infraestructura para ambas partes.

CUARTA PARTE
ELEMENTOS
DE LA
NEGOCIACIÓN



CAPÍTULO VIII
Distintas posturas

CAPÍTULO IX
Tiempo

CAPÍTULO X
Información

CAPÍTULO XI
Poder

Distintas posturas

SUMARIO

8,1. Concepto. 8,2. Algunos enfoques posibles. 8,2,1. Enfoque: poder, tiempo e información. 8,2,2. Enfoque: tiempo, espacio, medios. 8,3. Criterio adoptado. 8,4. Sinopsis del capítulo VIII.

8,1. CONCEPTO

Además de **quién** negocia (sujeto), **qué** contenidos (materia), en **dónde** (lugar), se debe prestar especial atención al **con qué** (elementos) se lleva a cabo una **negociación**.

Existen variadas y encontradas opiniones acerca de la identificación de cuáles son los elementos de la negociación a las que me referiré más adelante. Corresponde ahora definir el concepto de elemento de la negociación.

Los **elementos** son las herramientas con las que se negocia. Dos son sus notas distintivas:

- a) La utilidad que prestan al negociador en cuanto a constituir el **con qué** éste implementa la negociación.
- b) La imposibilidad de ser descompuestos en partes de distinta naturaleza. Un período de tiempo sólo puede descomponerse en intervalos de tiempo y un ámbito espacial sólo en porciones de espacio. Con los medios, considerados como recursos, ocurre lo mismo. La única posibilidad es que se los divida en partes que siguen siendo recursos útiles para lograr un fin determinado.

8,2. ALGUNOS ENFOQUES POSIBLES

Tanto entre los autores que tratan el tema de la negociación como entre los doctrinarios de la estrategia, aparecen distintas posturas respecto de lo que aquí llamo elementos de la negociación.

Para no extender innecesariamente este capítulo, he optado por identificar y explicar básicamente sólo dos de estas opiniones y luego elegir una.

8,2,1. Enfoque: poder, tiempo e información

Esta clasificación es mantenida por COHEN, quien ha sostenido que en toda negociación existen tres variantes omnipresentes e íntimamente interrelacionadas, que deben ser analizadas, tanto respecto de la posición del propio negociador como de la de su adversario, si es que se quiere influenciar en el resultado. Hay quien,¹ siguiendo esta concepción, habla del triángulo estratégico conformado por el **poder**, la **información** y el **tiempo**.

“En cada negociación en que se está implicado –en cada negociación en que yo estoy implicado–, de hecho, en toda negociación que se haga en el mundo (desde la diplomática geopolítica a la adquisición de una casa) siempre hay tres elementos presentes:

- 1) **Información:** El otro bando parece saber más sobre usted y sus necesidades de lo que usted sabe sobre ellos y sus necesidades.
- 2) **Tiempo:** El otro bando no parece conocer el tipo de presiones estructurales, las limitaciones de tiempo y los plazos restrictivos a los que usted está sometido.
- 3) **Poder:** El otro bando siempre parece tener más poder y autoridad de la que usted piensa tener”,²

A renglón seguido, COHEN define al poder como “la capacidad o habilidad para conseguir que las cosas se hagan ... para ejercer control sobre la gente, los acontecimientos, las situaciones y sobre uno mismo”.

1 Nota: HECTOR JASMINOY en distintos cursos y seminarios dictados en diferentes instituciones, entre las que se puede citar IDEA, en agosto de 1986, bajo el título: “*Preparación para negociadores colectivos*”, ha sostenido el enfoque señalado.

2 COHEN, HERB, *Todo es negociable*. Traducción del inglés de M. COVIAN, 1980. 1ª edición en español, Barcelona, 1981, Editorial Planeta, pág. 16.

El mismo autor luego lo clasifica en:

- a) El poder de competir.
- b) El poder de la legitimidad.
- c) El poder de arriesgarse.
- d) El poder del compromiso.
- e) El poder de la pericia.
- f) El poder del conocimiento de necesidades.
- g) El poder de la inversión.
- h) El poder del premio y castigo.
- i) El poder de la identificación.
- j) El poder de la moralidad.
- k) El poder del precedente.
- l) El poder de la persistencia.
- m) El poder de la capacidad de persuasión.
- n) El poder de la actitud.

Análogamente, KARRASS,³ en una muy criticable definición del poder, lo considera como “la idea que nos hacemos de él, lo cual no significa que no sea real. Es muy real y es capaz de proporcionar enorme energía en una negociación. Pero en gran medida reside en nuestras mentes. Es tan fuerte o tan débil como nosotros creemos que es”.

Este autor desarrolla la siguiente clasificación:

- a) El poder que sus competidores le dan a usted.
- b) El poder del compromiso.
- c) El poder de seducción.
- d) El poder de correr riesgos.
- e) El poder de la legitimidad.
- f) El poder del conocimiento.
- g) El poder del tiempo.
- h) El poder de callarse oportunamente la boca.

3 KARRASS, GARY, *Trato hecho. Cómo negociar con éxito*. Traducción del inglés de L. JUSTO, 1985. 1ª edición española, Buenos Aires, 1989, Editorial Atlántida, pág. 30.

Ninguna de las clasificaciones, semejantes entre sí, es adecuada. Confunden el poder en sí mismo con sus consecuencias, con las facultades que éste habilita (el poder permite “correr riesgos”), y con sus fuentes (legitimidad, conocimiento, etc.).

Algo similar ocurre con KORDA⁴ quien, por ejemplo, habla del poder de las habladoras o del poder del no, que en realidad es sólo la posibilidad de decir no en determinado momento.

Considero que estas conceptualizaciones y clasificaciones sobre el poder no son adecuadas, razón por la cual, y a los efectos de clarificar las confusiones que se puedan generar, he incluido las aclaraciones pertinentes más adelante en un capítulo específico sobre el poder.

8,2,2. Enfoque: tiempo, espacio y medios

La concepción estratégica clásica considera que los elementos de toda acción son el **tiempo**, el **espacio** –lugar donde aquélla se desarrolla– y los **medios**. En consecuencia, por tratarse la negociación de una acción, sus elementos serían los señalados.

Así, ALLEGRONI⁵ comentando a BEAUFRE, expresa que la estrategia es función:

- Del contexto en cuanto a espacio, variabilidad y maniobra (condiciones imperantes en el campo de la acción).
- De los medios, que pueden ser tanto materiales o morales como propios u opuestos.
- Del tiempo.

Por su parte, también dentro de la concepción estratégica clásica, hay quien sostiene que la maniobra se configura con tres elementos: poder, espacio y tiempo, por lo que se termina asimilando el concepto de poder al de medios. En tal sentido se ha afirmado que hacer estrategia es hacer jugar al poder en el espacio y en el tiempo.

4 KORDA, MICHEL, *El poder*. Traducción del inglés de INES MENENDEZ, 1975. 1ª edición, Buenos Aires, 1987, Emecé Editores, págs. 107 y 155.

5 ALLEGRONI, JUAN, *Apéndice II: una expresión matemática más general de la estrategia en BEAUFRE, ANDRÉ, Introducción a la estrategia*. Traducción del francés de L. P. PÉREZ ROLDÁN. 3ª edición, Buenos Aires, 1982, Editorial Struhart & Cía., pág. 150.

8,3. CRITERIO ADOPTADO

Si se comparan los enfoques antes descritos surgen, con respecto a los elementos en ellos señalados, los siguientes comentarios:

- **Tiempo:** común a ambos enfoques.
- **Información:** común a ambos enfoques, ya que está comprendida dentro de los medios en la concepción estratégica clásica.
- **Espacio:** entendido como el lugar en donde se desarrolla la acción, en este caso la negociación: sólo es considerado por la escuela de estrategia clásica.
- **Poder:** sólo está desarrollado en forma especial por COHEN, pero se encuentra relacionado con los medios en el enfoque estratégico clásico.

Luego de estas consideraciones, corresponde elegir uno de los criterios, que será aquel que seguiremos en el desarrollo posterior.

La elección se basa en considerar que el poder, que tiene una estructura conceptual más compleja, abarca los medios humanos y materiales, y puede vincularse al tiempo y espacio que lo condicionan sin perder su propia naturaleza.

Recordemos acá que la negociación se basa sobre procesos de influencia recíprocos que, por su parte, la influencia requiere el empleo de poder y, finalmente, que la teoría del empleo del poder es la estrategia. Con ello, es fácil entender que los elementos propios de la estrategia se manifestarán en la negociación por la vía del poder –la cual los hace suyos– y en su correlato, o sea la sumisión.

En consecuencia, el criterio adoptado es el que considera que los elementos de la negociación son los mismos que los de la estrategia: **tiempo, espacio y medios**. La información queda, pues, contenida en los medios:

- **Tiempo en el que se negocia.**
- **Espacio en donde se negocia.**
- **Medios con que se cuenta para negociar.**

La información, como sistema de inteligencia, incluye a los recursos humanos y a la infraestructura física. Los primeros adquieren el conocimiento al operar el sistema, la segunda constituye el recurso material.

Para completar el razonamiento, aclaremos que la noción de poder incluye a los medios (recursos) junto con la disponibilidad y posibilidad de su empleo.

Tal disponibilidad y posibilidad no son otra cosa que la **libertad de acción**. Con lo cual el poder integra a los medios y a la libertad de acción.

Así se observa:

Poder	Medios	Recursos humanos Recursos materiales	Incluye la información
	Libertad de acción (su teoría es la propia de la estrategia general)		

En esta oportunidad se analizarán en sucesivos capítulos: el **tiempo**, la **información** y el **poder**.

Los medios serán considerados dentro del poder, como manifestación más amplia que los incluye, y la información como aspecto particular de estos recursos o medios.

Con respecto al espacio es válida otra aclaración. Al hablar de espacio en la negociación se incluye el análisis de dos variables: por un lado consideraremos el lugar físico –terreno– donde se realiza (se trató cuando se hizo referencia a dónde se negocia); por el otro, el contexto que la rodea (se verá cuando se desarrollen los contextos posibles).

Por último, he creído necesario hacer especial referencia al tema de la información ya que, si bien constituye parte de los medios, dada su particular importancia, amerita un tratamiento más profundo.

8.4. SINOPSIS DEL CAPÍTULO VIII

1) Elementos

Concepto	Son las herramientas con que se negocia
Notas distintivas	a) Útiles para el negociador porque constituyen el con qué se negocia b) Imposibilidad de su descomposición en partes de distinta naturaleza

2) Clasificaciones

Enfoque COHEN	Información Poder Tiempo
Enfoque estratégico clásico	Tiempo Espacio Medios

3) Relaciones de poder, medios, información y libertad de acción

Poder	Medios	Recursos humanos Recursos materiales	Incluye la información
	Libertad de acción (su teoría es la propia de la estrategia general)		

Tiempo

SUMARIO

9,1. Aclaraciones introductorias y conceptualizaciones previas. 9,2. Formas posibles de clasificar el tiempo. 9,3. Algunas características del tiempo. 9,4. La delegación como forma de comprar tiempo. 9,5. Relaciones a considerar. 9,5,1. Con el espacio. 9,5,2. Con el movimiento. 9,5,3. Con la libertad de acción. 9,6. Oportunidad. 9,7. La maniobra en el tiempo. 9,8. Armonización de acciones en el tiempo. 9,8,1. Simultaneidad. 9,8,2. Sucesión. 9,8,3. Coordinación. 9,8,4. Colaboración. 9,8,5. Cooperación. 9,8,6. Periodicidad. 9,8,7. Ritmo. 9,9. Sinopsis del capítulo IX.

9,1. ACLARACIONES INTRODUCTORIAS Y CONCEPTUALIZACIONES PREVIAS

En principio, aclararé que no haré referencia al “tiempo meteorológico”, o sea al clima, aunque éste también influencia toda acción humana y, como tal, a la negociación. A modo de ejemplo, baste con pensar en una negociación que va a realizarse en un lugar neutral, al que haya que llegar en determinado momento. ¿Qué puede suceder si uno de los negociadores no puede arribar como consecuencia de las condiciones climáticas desfavorables, mientras su adversario sí lo logra? Este ejemplo, que es más comprensible en áreas rurales, puede darse también en grandes ciudades. En Buenos Aires, como en otras grandes urbes, la lluvia puede generar atascamientos de tránsito que hagan más dificultoso el traslado de los negociadores. Los inconvenientes son mayores cuando el desplazamiento implica moverse de una ciudad a otra.

El Diccionario de la Real Academia Española define al tiempo como: “la **duración** de las cosas sujetas a mudanzas”. Otra acepción señala: “**época** durante la cual vive alguna persona o sucede alguna cosa”. También significa: “**oportunidad**, ocasión o coyuntura de hacer algo” y una última conceptualización es: “cada uno de los **actos sucesivos** en que se divide la ejecución de una cosa.

Por su parte JEAN SERVAN-SCHREIBER¹ define al tiempo como: “aquello que mide una transformación”.

Todas las acciones humanas tienen un lugar en el tiempo y en el espacio siendo las tres dimensiones ancho, alto y profundidad, a las que la física moderna les ha adicionado una cuarta dimensión, la del tiempo. Nació así la noción espacio-tiempo, que tanto MINKOSWKY en primer lugar, como EINSTEIN, en su teoría de la relatividad, han utilizado.

De esta explicación surge que, para la ubicación de cualquier acción humana –entre ellas la negociación–, se deba recurrir siempre tanto al **tiempo** como al **espacio**.

9.2. FORMAS POSIBLES DE CLASIFICAR EL TIEMPO

Para ELLIOT JAQUES, según ALDO SCHLEMENSON,² hay dos concepciones del tiempo:

- a) El de la física, o sea el de los sucesos en el espacio, vale decir: el del reloj.
- b) El tiempo de la psicología, que es el de las intenciones, es decir, de los procesos internos de maduración.

Efectivamente, JAQUES³ señala la existencia de “...dos sentidos diferentes del tiempo: uno se refiere a la conducta deliberada, intencional, orientada hacia una meta, mientras que el otro designa su transcurso,

1 SERVAN-SCHREIBER, JEAN, *Cómo dominar el tiempo*. Traducción del francés de D. ZADUNAISKY, 1983. 1ª edición en español, Buenos Aires, 1986, Emecé Editores, pág. 15.

2 SCHLEMENSON, ALDO en el prólogo a la versión castellana de *La forma del tiempo* de ELLIOT JAQUES, *op. cit.* en nota 3, pág. 14.

3 JAQUES, ELLIOT, *La forma del tiempo*. Traducción del inglés de José Etcheverry, 1982. 1ª edición en español, Buenos Aires, 1984, Editorial Paidós.

como se expresa en las lecturas sucesivas de un reloj. Esta convergencia de sentidos promueve una concepción bidimensional del tiempo, no unidimensional, ...La primera dimensión es el eje temporal de la intención, el tiempo en que nos proponemos, planeamos o tratamos de realizar algo; la segunda es el eje temporal de la sucesión al que ajustamos nuestros calendarios y relojes”.

Algunos enfoques estratégicos han distinguido tres clases de tiempo, a saber:

- De **duración**: el que transcurre cronológicamente.
- De **oportunidad**: es el momento en que se quiere, puede y debe hacer una cosa.
- De **ritmo**: es la velocidad con que se suceden las acciones en una acción estratégica.

9, 3. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL TIEMPO

Las características más importantes del tiempo en la actualidad son para SERVAN-SCHREIBER⁴ las siguientes:

- **Único**: porque el planeta entero está sincronizado a la milésima de segundo; lo único que cambia son las cifras de acuerdo con los husos horarios...
- **Regulado**: porque los hábitos sociales nos atrapan en una red cuyas mallas se miden en tiempo. Respetamos los horarios de trabajo, reunión, comida, tiendas y oficinas públicas...
- **Sobrecargado**: porque la vida material de esta compleja sociedad nos exige mayor rendimiento que a nuestros antepasados”.
- **No es renovable**: “a diferencia de los demás recursos, éste no puede comprarse ni venderse, mendigarse o robarse, almacenarse o ahorrarse, fabricarse, multiplicarse o modificarse. Sólo puede usarse y si uno no lo usa no por eso deja de pasar”.⁵ “El tiempo como todo recurso está disponible y debe ser utilizado. Está distribuido más democráticamente que ninguna otra cosa:

4 SERVAN-SCHREIBER, *óp. cit.* en nota 1, cita N° 6, pág. 19.

5 SERVAN-SCHREIBER, *óp. cit.* en nota 1, pág. 18.7.

el poderoso y el infeliz, el laborioso y el holgazán, el genio y el estúpido, todos cuentan con idéntica cantidad”.⁶

Personalmente disiento con la opinión de SERVAN-SCHREIBER respecto de que el tiempo no puede comprarse ni venderse. Por ejemplo, aun en países con inflación cero, cuando se recibe dinero prestado a devolver en igual cantidad y calidad se paga un interés. Si uno pregunta el porqué, la respuesta es que, al tener ese bien disponible por un período, se tiene que pagar por ese tiempo durante el cual se lo utiliza. Otro ejemplo de compra de tiempo es el del escritor que contrata investigadores para que releven datos que posteriormente él utilizará en su obra. Por último, y para referirme a la negociación laboral, cuando un grupo de empresarios debe sentarse frente a sindicalistas a negociar sobre salarios, es imprescindible que cuente con información previa del contexto: de otras compañías, del estado de su empresa, etc. En estos casos es necesario que otros recopilen la información requerida, ya que los negociadores lo pueden hacer pero con un costo de tiempo excesivamente alto. Aparece así la compra del tiempo a terceros, que habitualmente se relaciona con la delegación.

9.4. LA DELEGACIÓN COMO FORMA DE COMPRAR TIEMPO

Delegar “no es otra cosa que obtener resultados a través de los esfuerzos de terceras personas... Consiste en confiar la realización de cierta actividad a otra persona, en conseguir que esa persona desarrolle tareas que de otra manera usted mismo tendría que haber efectuado”.⁷

Este concepto muestra cómo al delegar se gana tiempo y cómo se pueden ampliar y flexibilizar los límites del mismo. Pero delegar también implica mantener la responsabilidad de lo que otros están haciendo y controlar su accionar.

Cuanto más se delega hay mayor peligro de que las cosas no salgan exactamente como uno quiere. Esto lleva a la búsqueda de un equilibrio

6 SERVAN-SCHREIBER, *óp. cit.* en nota 1, pág. 17.

7 JENKS, JAMES y KELLY, JOHN, *Delegar es la clave*. Traducción del inglés de M. ROSAS FISCAL, 1985. 4ª edición en español, México, 1988, Editorial Sayrols, pág. 13.

entre lo preciso y acabado –como uno desea– y el tiempo propio del que se dispone para alcanzar ese objetivo.

Como ya se insinuó, un negociador laboral gana mucho tiempo delegando en otros la realización de estudios vinculados a la negociación que tiene que enfrentar. Por lo tanto, el tiempo no es un recurso inelástico y, si bien es cierto que su elasticidad puede ser menor que la de otros recursos, no es inexistente.

9,5. RELACIONES A CONSIDERAR

De las muchas relaciones que tiene el tiempo, se considerarán, a continuación, las más importantes:

9,5,1. Con el espacio

Tiempo y espacio se relacionan estrechamente, a pesar de sus esencias aparentemente diferentes, tal como se verá en el capítulo de las maniobras.

OU-TSE, uno de los siete máximos generales chinos, autor de los *Vou-King*, señala que hay cuatro cosas a las que debe prestar su atención el que está a la cabeza de un ejército: la primera es el tiempo y la segunda es el lugar. Las otras dos son: las circunstancias y el estado en que las tropas se hallen en ese momento.

9,5,2. Con el movimiento

El movimiento es el cambio de posición. Tal cambio presupone un instante determinado en que se ocupa la primera posición (inicial) y otro en que se alcanza la segunda (final). De la relación entre la distancia que separa a ambas posiciones y del tiempo que se tardó en ir de una a otra nace, primero, la noción de velocidad y, después, de rapidez.

La **duración** de la maniobra es el tiempo que se consume o que es necesario para llevarla a cabo. Si a su vez a la **velocidad** se la considera variable, puede hablarse de **aceleración** como la variación de la velocidad en el tiempo.

Estas consideraciones son sumamente importantes, pues de ellas se desprende la comprensión de acciones tales como:

- ganar tiempo;
- avanzar de prisa;
- retrasar las operaciones.

Estas son propias de la negociación, en donde una de las partes puede tener especial interés en apresurar la marcha, mientras que la otra prefiere demorarla. ¡Cuántas veces se escucha que un sindicato no quiere cerrar trato hasta tanto no lo haya hecho otro que, dado su gravitación y liderazgo, debe ser tenido en cuenta!

En Argentina hay determinados sindicatos que actúan como “testigos-indicadores”, señalando la línea de tendencia de los porcentajes de aumento a acordar. Un caso típico es el de la Unión Obrera Metalúrgica (U.O.M.), que con sus acuerdos indica cuál será, aproximadamente, el movimiento salarial de parte del mercado.

9,5,3. Con la libertad de acción

La libertad de acción, como principio a seguir, “implica que en la planificación y conducción de operaciones para el logro de un objetivo debe asegurarse la ausencia de servidumbres imposibles de superar”.⁸ Desde el punto de vista que nos ocupa, el negociador no debería toparse con limitaciones a su acción que le generen una constricción a sus movimientos y libertades.

El tiempo es el componente más importante de la libertad de acción. Una vez agotado –lo que es irreparable– toda posibilidad de acción desaparece.

En una negociación laboral que debe cerrarse a fin de mes, la libertad de acción será mucho mayor en los primeros días que cuando se llegue al día treinta.

9,6. OPORTUNIDAD

La **oportunidad** es definida como la circunstancia conveniente para alguna cosa.

8 ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M., *Flexibilidad y negociación ¿Qué pasa en la Argentina?*. Revista Idea, Buenos Aires, marzo 1988. Editado por el Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina, N° 118, pág. 36.

De estos conceptos surge la noción de acción oportuna, que corresponde a una acción que, ajustadamente, no es prematura ni es tardía. Aunque poco usada, la palabra que la define es “tempestiva”. Hay acciones inoportunas: son las intempestivas.

Una acción prematura suele sorprender, pero no resultar eficaz por su falta de articulación o inserción en la situación. Una acción tardía lo es, precisamente, porque la demora le resta la eficacia que se presuponía de ella.

La oportunidad es el momento en que, al ser ejecutada una acción, alcanza su efecto máximo.

Hay momentos en una negociación laboral en que se debe aflojar, endurecer, etc. ¡Cuántas veces se hace un ofrecimiento que, por tardío, es rechazado! En cambio, si se hubiese realizado con antelación, no sólo hubiese sido aceptado sino altamente festejado.

9,7. LA MANIOBRA EN EL TIEMPO

Para BEAUFRE⁹ “es necesario aprender a maniobrar en el tiempo como lo hacemos en el espacio”. Por analogía, podría decirse lo mismo en la negociación laboral.

Este concepto se vincula con la “cronología de las operaciones”, las que deben ser previamente elaboradas. Se deben pergeñar con antelación las acciones y contrarreacciones sobre la base de fases, etapas y maniobras componentes, cada una de las cuales se ubica en determinado lapso. Cuando sea el caso, también se hará en determinados ámbitos, entendidos éstos como espacios o campos.

9,8. ARMONIZACIÓN DE LAS ACCIONES EN EL TIEMPO

Si se tiene en cuenta la dimensión tiempo, en ella se pueden dar algunos de los siguientes fenómenos:

9 BEAUFRE, ANDRÉ, *Introducción a la estrategia*. Traducción del francés de L.P. PÉREZ ROLDÁN. 3ª edición, Buenos Aires, 1982, Editorial Struhart & Cía., pág. 42.

- simultaneidad;
- sucesión;
- coordinación;
- colaboración;
- cooperación;
- periodicidad;
- ritmo.

9,8,1. Simultaneidad

La simultaneidad implica que dos acciones existen en un mismo intervalo de tiempo. Cuando ambas empiezan y terminan juntas se las llama sincrónicas.

La coexistencia implica simultaneidad pero no sincronía, de lo que se desprende que la coexistencia puede corresponder a acciones de distinta duración pero que en cierto lapso se superponen.

Un ejemplo válido, que hace referencia a estas consideraciones, es el de los despidos masivos por falta o reducción de trabajo. El empleador, cuando comunica el hecho al sindicato, señala que “acaba de salir o está saliendo determinada cantidad de despachos telegráficos de despido”.

9,8,2. Sucesión

Las acciones sucesivas, que han dado nombre a un modelo estratégico,¹⁰ caracterizan también una modalidad de negociación en la cual se combinan:

- **Las acciones del tipo amenaza directa:** “Si no se otorga el aumento salarial solicitado en 24 hs., vamos a la huelga”.
- **Las acciones de presión indirecta:** “Si no se obtiene satisfactoriamente lo pedido, recurriremos al Ministerio de Trabajo, bus-

¹⁰ Nota: el modelo de “acciones sucesivas” es conceptualizado por BEAUFRE (*óp. cit.* en nota [9], pág. 23) al señalar que: “si el objetivo es importante, aunque estrecho el margen de libertad de acción y limitados los medios, se buscará la de cisión mediante una serie de acciones sucesivas, combinando, según fuese preciso, la amenaza directa y la presión indirecta con acciones de fuerza limitadas”; por su parte ALLEGRONI se refiere al mismo y su posibilidad de representación vectorial /*óp. cit.* en nota [11], pág. 148).

caremos la solidaridad de otros sindicatos y publicaremos una solicitada en los periódicos”.

- **Las acciones de fuerza limitada:** “Si no se contesta positivamente a lo peticionado, se iniciará un quite de colaboración en la Sección Empaque, luego se ampliará la medida a todo el Departamento de Expedición, etc.”.

La sucesión consiste en acciones que se continúan unas a otras, de modo que el inicio de la siguiente coincide con el final de la inmediata anterior. La sucesión genera una serie de acciones sin solución de continuidad –o intervalos vacíos de acción–, por lo que es muy útil para mantener ocupado al adversario, variar el problema, desconcertar al oponente, etcétera.

9,8,3. Coordinación

La coordinación existe cuando se ejecutan acciones armonizadas, que tienen lugar en tiempos y espacios diferentes.¹¹ Corresponde a negociaciones que son realizadas sucesivamente en lugares o niveles distintos y que requieren un esfuerzo importante y hábil para evitar que pierdan congruencia.

El ejemplo laboral para esta situación es el que surge de la negociación colectiva articulada.

9,8,4. Colaboración

Se da cuando se armonizan acciones en el mismo tiempo y espacio.¹² En la negociación laboral puede ocurrir cuando los distintos negociadores de una de las partes acuerdan entre sí –o son instruidos– para intervenir con acciones que guarden coherencia entre sí.

La suposición ejemplificativa se ve cuando representantes de empresas diferentes, pero de una misma actividad –metalurgia, comercio, cosmética, etc.–, acuerdan acciones a protagonizar frente a la representación sindical.

11 ALLEGRONI, JUAN, *Organización y administración*. La Plata, 1971, Dirección del Centro de Capacitación Administrativa, pág. 99.

12 ALLEGRONI, *óp. cit.* en nota 11.

9,8,5. Cooperación

Las acciones se armonizan en el mismo tiempo pero en espacios diferentes.¹³ En este caso, la negociación puede considerarse dividida en temas o cuestiones que son atendidos por distintos negociadores que actúan en ambientes separados, pero con simultaneidad y coherencia.

Esta organización de la negociación permite ahorrar tiempo en situaciones urgentes o cuando los temas a tratar tienen un contexto sumamente específico que requiere una especialización particular. En efecto, nada se ganaría discutiendo en conjunto temas cuyo dominio pertenece a pocos negociadores. Por supuesto, quien organice la cooperación deberá dominar profundamente el tema general y, en lo posible, los temas específicos.

En una negociación colectiva suelen constituirse subcomités de negociación para temas específicos, tales como higiene y seguridad, métodos de trabajo, beneficios de seguridad social, etc. En general aquellos que negocien estos temas –ya sea en representación de las empresas o de los sindicatos– deberán poseer determinado conocimiento técnico-específico.

9,8,6. Periodicidad

Las acciones adquieren periodicidad cuando se repiten a intervalos regulares con el mismo sentido. El ejemplo es el de la negociación salarial que se discute por quincena, mes, bimestre, trimestre, año, etc., en cuyo caso surgen periodicidades quincenales, mensuales, bimensuales, trimestrales o anuales, respectivamente.

9,8,7. Ritmo

El ritmo es la relación que guardan en su duración las diversas acciones. Así, habrá acciones de duración prolongada en relación con acciones más breves. Habrá, también, acciones intermitentes o esporádicas en relación a las sostenidas.

¿Se negocia laboralmente sólo cada vez que aparece una situación de conflicto latente o ya manifiesto? o ¿se negocia permanentemente para enriquecer el contacto entre los negociadores?

¹³ ALLEGRONI, *óp. cit.* en nota 11.

¿Se prefiere demorar el ritmo de la negociación laboral hasta que “aclare el panorama”? o ¿es preferible acelerar la negociación y transformarse en una línea de tendencia que deberá ser seguida por otros negociadores de otras actividades laborales? Estas son todas cuestiones que, una vez analizadas y decididas, fijarán el ritmo de las negociaciones.

9.9. SINOPSIS DEL CAPÍTULO IX

1) Concepto de tiempo

Según diccionario:	Duración de las cosas sujetas a mudanzas. Epoca durante la cual sucede alguna cosa. Oportunidad u ocasión de hacer algo. Actos sucesivos en que se divide la ejecución de una cosa.
Según SERVAN-SCHREIBER	Aquello que mide una transformación

2) Clasificación

Según E. JAUQUES	El tiempo de los sucesos en el espacio; el del reloj Psicología: tiempo para planear, proponerse o tratar de hacer algo
Según estrategia	De duración: el que transcurre cronológicamente De oportunidad: momento en que se quiere, puede y debe hacer alguna cosa De ritmo: velocidad en que se suceden las acciones

3)

Características	Único Regulado Sobrecargado No renovable
-----------------	---

4) La delegación constituye una forma de comprar tiempo

5)

Relaciones a considerar	Con el espacio Con el movimiento Con la libertad de acción
-------------------------	--

6)

Oportunidad	Concepto: circunstancia conveniente para alguna cosa	
	Acciones	Prematuras Oportunas Tardías

7) Es importante saber maniobrar en el tiempo

8)

Fenómenos a considerar	Simultaneidad Sucesión Coordinación Colaboración Cooperación Periodicidad Ritmo
------------------------	---

Información

SUMARIO

10,1. Introducción. 10,2. Concepto. 10,3. Información, inteligencia y proceso de inteligencia. 10,4. Funciones fundamentales de la actividad de inteligencia. 10,4,1. Definición del oponente. 10,4,2. Proposición de las suposiciones a establecer. 10,4,3. Proponer los elementos esenciales de información. 10,4,4. Estudiar y definir las capacidades del oponente. 10,4,5. Determinar debilidades y vulnerabilidad del oponente. 10,4,6. Advertir con la antelación adecuada la necesidad de adoptar decisiones. 10,4,7. Analizar la posible evolución de la situación. 10,5. Comentarios adicionales sobre la información en el ámbito de la negociación. 10,6. Sinopsis del capítulo X.

10,1. INTRODUCCIÓN

Tal como ya se dijo en el **capítulo VIII**, la información se encuentra vinculada con los recursos humanos y los materiales que componen los medios, los que a su vez están incluidos en la noción de poder. Se la trata especialmente, ya que brinda importantes bases a todo aquel planificador-negociador que prevé su empleo dentro de la estrategia a utilizar.

Cabe insistir en que la posesión de:

- un sistema de inteligencia y/o
- del producto de ese sistema, vale decir de inteligencia como información elaborada se incluye como recurso y, por esa vía, como medio y poder.

10,2. CONCEPTO

Según el Diccionario de la Real Academia, información es: “acción y efecto de enterar, dar noticia de una cosa”. En sentido general, se entiende por **información** al **conocimiento acabado de algo**.

Con el vocablo **inteligencia** se describe además de “la facultad intelectual y de la facultad de conocer, la que se manifiesta de varios modos, el conocimiento comprensivo o acto de entender”.

Si volvemos hacia atrás y recordamos el enfoque COHEN-JASMINOY, veremos que los elementos de la negociación son poder, tiempo e información. En cambio, para la concepción estratégica clásica serían tiempo, espacio y medios.

Se ha sostenido –BEAUFRE¹ que la finalidad de la estrategia es alcanzar los objetivos fijados utilizando lo mejor posible los medios de que se dispone. Medios y recursos pueden emplearse como sinónimos. De allí surge que, en la negociación, los medios son los recursos con que los negociadores cuentan para alcanzar sus metas.

Los medios pueden ser clasificados según:

Su origen	<ul style="list-style-type: none">• humanos• materiales
Su ámbito, surgido de las características predominantes	<ul style="list-style-type: none">• de la política interna• de la política externa• económicos• científico-tecnológico• psicosociales• etcétera

Esta última clasificación puede condensarse en tres grandes agrupaciones;

- ◉ medios políticos;
- ◉ medios económicos;
- ◉ medios sociales.

La organización sobre la que se apoya el sistema de inteligencia se encuentra constituida, fundamentalmente, por un recurso de naturale-

1 BEAUFRE, ANDRÉ, *Introducción a la estrategia*. Traducción del francés de L.P. PÉREZ ROLDÁN. 3ª edición. Buenos Aires, 1982. Editorial Struhart & Cía., pág. 18.

za humana y, a su vez, precisa de recursos materiales para lograr una infraestructura eficiente.

10.3. INFORMACIÓN, INTELIGENCIA Y PROCESO DE INTELIGENCIA

La información para KENT² significa conocimiento y, si bien “no puede hacerse que abarque o signifique todo conocimiento, por lo menos significa una cantidad y un surtido sorprendente de conocimientos”. El autor distingue dos clases **de información: descriptiva e informativa**.³ La primera describe las situaciones existentes, la segunda se refiere al futuro y a sus posibilidades y probabilidades.

Otra concepción habla de inteligencia como el producto de la elaboración de la información, vale decir de su:

- obtención;
- registro;
- evaluación;
- correlación;
- integración;
- diseminación.

En un concepto más restringido y específico, PLATT⁴ señala que “la producción de inteligencia sí incluye aquellas actividades que un analista o un especialista en inteligencia realiza cuando debe confeccionar un documento de inteligencia sobre cierto asunto. En suma, incluye el proceso mediante el cual una masa de información en bruto se transforma en inteligencia terminada para su empleo en los niveles de ejecución o de políticas. Incluye aquellas actividades relacionadas con la planificación, supervisión, emisión y coordinación de las actividades de producción de inteligencia”. Pero no incluye la obtención y registro de la información.

2 KENT, SHERMAN; *Inteligencia estratégica*. Traducción del inglés de J. SAIALARY. 4ª edición española. Buenos Aires, 1986. Editorial Pleamar, pág. 17.

3 KENT, *óp. cit.* en nota 2, pág. 21.

4 PLATT, WASHINGTON; *Producción de inteligencia estratégica. Principios básicos*. Traducción del inglés de J. SONEYRA. Buenos Aires, 1983. Editorial Struhart & Cía., pág. 27.

A esta altura se puede decir que la inteligencia es saber, es información procesada. Hechas las aclaraciones anteriores, a partir de este momento se utilizarán ambos vocablos.

La información y la inteligencia son conocimiento. Constituyen un recurso de naturaleza humana: el hombre que sabe, conoce y está informado. Es un medio que no sólo tiene un origen humano sino que también está relacionado con un ámbito social (psicosocial).

Su grado de certidumbre y de precisión se deriva de las características del conocimiento positivo.

10.4. FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ACTIVIDAD DE INTELIGENCIA

Para poder comprender las funciones fundamentales de inteligencia se deben considerar los siguientes aspectos:

- definición del oponente;
- proposición de las suposiciones a establecer (hipótesis, premisas y supuestos);
- proposición de los elementos esenciales de información;
- estudiar y definir las capacidades del oponente;
- determinar debilidades y vulnerabilidades del oponente;
- advertir con la antelación adecuada la necesidad de adoptar decisiones;
- posible evolución de la situación.

10.4.1. Definición del oponente

Establecer claramente **con quién se negocia** va más allá de lo aparente. Consiste en caracterizar minuciosamente los sujetos negociadores a los que habrá que enfrentarse. Se deberá determinar no sólo la organización y las personas, sino además cuáles son sus intereses y objetivos y en el marco de qué ideología se desenvuelven. Los antecedentes y las biografías, habilidades, costumbres y hábitos, modalidades y estilos, trayectoria en el pasado y actuaciones recientes, vinculaciones

y ambiente a que pertenecen, dan las pautas sobre las posibilidades en juego.

Se deben investigar también las debilidades y vulnerabilidades que presentan los negociadores oponentes, tanto en lo personal como en sus argumentos, tanto en lo estructural de su organización general como en su organización específica en el momento de la negociación.

10,4,2. Proposición de las suposiciones a establecer

Las suposiciones son afirmaciones o enunciados que se reputan válidos, aun cuando esta validez no pueda comprobarse de momento. Ellas prolongan la información o la inteligencia disponible cubriendo sus carencias.

La aparición de cada suposición obliga a:

- ▶ Verificar que la nueva no se contradiga con las adoptadas con anterioridad.
- ▶ Revisar –nuevamente– todo el proceso intelectual realizado hasta el momento en materia de planeamiento, incluyendo ahora esta otra suposición.

No hay método o proceso lógico para establecer suposiciones. Cada suposición que se adopta equivale en sus efectos a una decisión, pero carece en su elaboración de las características lógicas de ésta última. En consecuencia, las suposiciones son fruto de la experiencia, la imaginación y del correcto juicio profesional de aquel que las adopta.

Quien conduce el proceso de inteligencia debe percibir las **lagunas e indeterminaciones** que arroja en sus resultados y, para cubrirlos, estar en condiciones de proponer las suposiciones. Pero es el conductor de la negociación quien debe adoptarlas en un acto similar a la adopción de una decisión. Quien decida en una negociación debe ser también quien adopte –“decida” sobre– las suposiciones, para luego, negociar sobre la base de ellas como “inteligencia” –información– válida.

10,4,3. Proponer los elementos esenciales de información

Se entienden por elementos esenciales de información a todos aquellos que resulten “**imprescindibles**” para la conducción y, en particular,

para la adopción de decisiones. Estos elementos son establecidos por quien formula el plan o conduce una acción, y deben ser conocidos por todos los niveles de conducción para guiar su búsqueda.

Las dos fuentes principales de los elementos de información estratégica –pero no las únicas– son las suposiciones y las capacidades del oponente. Las primeras es necesario que sean verificadas continuamente ya que sobre ellas se asienta y basa el plan a seguir. Las segundas muestran las posibles acciones que puede emprender el adversario y, por lo tanto, es imperioso conocerlas cuanto antes.

Pero también existen elementos de información estratégica que no surgen estrictamente de estas fuentes.

10,4,4. Estudiar y definir las capacidades del oponente

Se entiende por capacidad del adversario a cualquier acción que él esté en condiciones de ejecutar, se lo proponga o no.

Es sumamente peligroso establecer suposiciones sobre las capacidades del oponente. En efecto: ello equivale a limitar deliberadamente su libertad de acción, a pesar de que tal hecho es sumamente hipotético. Si por este mecanismo, por ejemplo, se suprimieran arbitrariamente ciertas posibilidades que luego pudieran tener vigencia, se podría tener que enfrentar una situación de sorpresa para la que de ninguna manera se está preparado.

Es preferible hablar de **posibilidades** y no de **probabilidades** del oponente, ya que todas las capacidades del adversario deberían ser consideradas como igualmente posibles.

10,4,5. Determinar debilidades y vulnerabilidades del oponente

Debilidades y vulnerabilidades son conceptos distintos. El primer término implica toda carencia o falencia que pueda tener el oponente. En cambio, **vulnerabilidad** es todo aspecto de éste que de ser atacado promete, en caso de éxito, un resultado de grandes proporciones en relación con los medios que se utilicen, por importantes que sean dichos medios y sus costos.

De esto resulta que no todas las debilidades son vulnerabilidades, y que el adversario protegerá y defenderá especialmente estas últimas.

La maniobra decisiva y la elección de los medios dependen de las vulnerabilidades adversas. Pero como puede ocurrir que con la evolución de los hechos éstas aparezcan, se modifiquen e inclusive desaparezcan, la tarea de inteligencia debe ser continua y sin claudicaciones.

10,4,6. Advertir con la antelación adecuada la necesidad de adoptar decisiones

Es necesario **advertir temprano**, es decir: con tiempo útil como para que se pueda adoptar la decisión y traducirla en acción eficaz. Deben detectarse sagazmente las oportunidades que, por norma, son fugaces.

Esta tarea es propia de todos los procesos de las organizaciones y no exclusiva del proceso de inteligencia.

10,4,7. Analizar la posible evolución de la situación

En realidad se trata de examinar qué diferentes formas de evolución son posibles. Constituye una tarea sumamente difícil pues existen infinitos giros, muchos de los cuales son, incluso, imprevisibles.

No obstante, se pueden caracterizar varios “futuros típicos” que contienen, cada uno de ellos, numerosas formas evolutivas que sólo difieren en “matices”. El conocimiento de estas posibles evoluciones o futuros es básico para determinar con qué suposiciones quedan caracterizados y qué planes contingentes se aplicarán para cada uno. Esto no significa que ocurrirá “exactamente” alguna de las proyecciones previstas, sino que, de producirse, resultarán considerablemente más sencillas de encarar.

10,5. COMENTARIOS ADICIONALES SOBRE LA INFORMACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA NEGOCIACIÓN

El primer comentario se refiere a los requisitos de la información. Debe ser:

- ▶ **precisa**, no vaga;

- **completa**, con la menor cantidad posible de lagunas, que de no poder evitarse deben ser cubiertas con suposiciones;
- **cierta**, no falsa;
- **oportuna**, debe llegar a tiempo a manos del negociador.

Cuanto menos se respeten estas características más inadecuada será la información.

Imaginemos un representante empresario que frente a una solicitud sindical de aumento salarial quiere conocer el comportamiento del mercado y sólo obtiene la siguiente información:

- Se sabe que algunas empresas han incrementado los salarios, en los últimos dos meses, en un porcentaje que varía entre el 10% y el 20%. Esta información es totalmente insuficiente pues es:
 - **Vaga**: no se sabe cuántas empresas. Se desconoce cuáles lo hicieron hace un mes y cuáles hace dos. Se sabe el rango del ajuste pero no hay precisión sobre el mismo.
 - **Incompleta**: se desconoce qué hizo el resto de las empresas de la muestra con la que se quiere realizar la comparación. Se ignora si el aumento se aplica sólo a los valores de los jornales/hora o también a otros adicionales fijos; etcétera.
 - **¿Falsa o cierta?**: no hay seguridad en lo que respecta a su veracidad y que se recurrió a fuentes fidedignas como lo serían las propias empresas en cuestión.
 - **Inoportuna**: se obtiene la confirmación de dicha información el día miércoles pero hubo que negociar sin otra alternativa y con la información dudosa el día lunes anterior.

El segundo comentario apunta al hecho de que es tan amplia y vasta la información que cualquier negociador debe obtener para una negociación, que muy raras veces puede contar con la totalidad. Se comprende aún más si se piensa que el elemento tiempo será con seguridad otro condicionante de la negociación, con lo cual la mayoría de las veces habrá que enfrentarla sin haber podido recopilar con la suficiente calma toda la información necesaria.

10.6. SINOPSIS DEL CAPÍTULO X

1)

Conceptos	Información: conocimiento acabado de algo Inteligencia: implica además de la facultad intelectual el conocimiento comprensivo
-----------	--

2)

Clases de información	Descriptiva Informativa
-----------------------	----------------------------

3)

Etapas de la elaboración de la información	Obtención; registro; evaluación; correlación; integración; diseminación
--	---

4)

Funciones fundamentales de la actividad de inteligencia	Definición del oponente: establecer claramente con quién se negocia. Proposición de las suposiciones a establecer: para poder cubrir lagunas e indeterminaciones. Proponer los elementos esenciales de información. Estudiar y definir las capacidades del oponente (posibles). Determinar debilidades y vulnerabilidades del oponente. Advertir con la suficiente antelación la necesidad de tomar decisiones. Examinar las diferentes formas posibles de evolución de la situación
---	--

5)

Requisitos de la información	Precisa Completa Cierta Oportuna
------------------------------	---

6) Suele ocurrir que resulta poco posible recopilar toda la información necesaria en fecha oportuna.

Poder

SUMARIO

11,1. Concepto. 11,2. Concepción de ETZIONI. Clasificación. 11,3. Sumisión. 11,3,1. Concepto. 11,3,2. Tipos de compromiso o subordinación. 11,3,3. Tipos de sumisión. 11,4. Otros aportes al concepto de poder. 11,5. Concepción de GALBRAITH. 11,5,1. Instrumentos de su ejercicio. 11,5,2. Fuentes de poder. 11,5,3. Combinaciones de instrumentos y fuentes. 11,5,4. Algunas reglas importantes a considerar. 11,6. Similitud de las concepciones de ETZIONI Y GALBRAITH. 11,7. Algunos conceptos sobre el poder considerado desde el punto de vista estratégico. 11,8. Comentarios sobre el poder en el ámbito de la negociación. 11,9. Sinopsis del capítulo XI.

11,1. CONCEPTO

La más clásica definición de poder se debe a MAX WEBER, quien señala que **poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.** Agrega luego dos conceptos: **Por dominación debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas; por disciplina debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática.**¹

1 WEBER, MAX, *Economía y sociedad*. Traducción de J. MEDINA ECHAVARRIA, J. ROURA PARELLA, E. IMAZ, E. GARCÍA MAYNEZ y J. FERRATER MORA, 4ª edición alemana, 1956. 4ª reimpression de la 2ª edición en español, México, 1979. Editorial Fondo de Cultura Económica, pág. 43.

Por su parte, BERTRAND RUSSELL ha definido al poder como la **capacidad para producir los efectos deseados**.²

Si se tiene en cuenta que los objetivos (las metas, las tareas y los propósitos –conceptos sobre los que se volverá en el título III, **Aspectos estratégicos y tácticos**–) se expresan en términos de efecto deseado, se debe concluir que: **el poder es la capacidad para lograr o alcanzar objetivos**. Más aún, podría hablarse de **concretar el logro de objetivos**.

En forma análoga, pero desde el punto de vista de la organización administrativa, se expresan PFIFFNER y SHERWOOD³ cuando afirman que **el poder ha de verse como la capacidad para asegurar el predominio de las metas y valores propios**. Ello ha llevado al enunciado siguiente: **el poder es la capacidad para imponer objetivos**.

ETZIONI, al referirse al poder desde el ángulo sociológico de las organizaciones, lo define como: “la capacidad de un miembro de la organización para inducir o influenciar a otro miembro para que ejecute sus directivas o cumpla con otras normas que él apoya”.⁴

El poder se relaciona con la voluntad. Tomar firmemente una decisión y carecer de medios (poder) para llevarla a cabo no tiene sentido práctico. La voluntad es ineficaz sin el poder y, a su vez, el poder que no es conducido por una voluntad es errático.⁵

11.2. CONCEPCIÓN DE ETZIONI. CLASIFICACIÓN

Esta clasificación tiene su origen en los diferentes “medios” que son utilizados para lograr que los componentes de la organización cumplan con las directivas, normas u objetivos.

2 RUSSELL, BERTRAND, *El poder. Un nuevo análisis social*. Buenos Aires, 1965, sin pie de imprenta.

3 PFIFFNER, JOHN y SHERWOOD, FRANK, *Organización administrativa*. Traducción del inglés de RAMÓN PALAZÓN, 1960. 2ª edición en español, México, 1963. Herrero Hermanos Editores, pág. 110.

4 ETZIONI, AMITAI, *A basis for comparative analysis of complex organizations* en *A sociological reader on complex organizations*, del mismo autor, 2ª edición, Nueva York, 1969. Holt, Rinehart and Winston Inc., pág. 60.

5 DEUTSCH, KARL, *Los nervios del gobierno. Modelos de comunicación y control políticos*. Traducción del inglés de ALBERTO CIRIA, 1963. 1ª edición en español, México, 1985. Paidós, pág. 139.

Tales medios pueden ser	Físicos Materiales Simbólicos
-------------------------	-------------------------------------

Estos medios sirven de base a ETZIONI en la elaboración de la siguiente clasificación:

11,2,1. Poder coercitivo

El poder coercitivo se fundamenta en la **aplicación de sanciones** (o en la amenaza de aplicarlas) de tipo físico, tales como:

- infligir dolor, deformidad o muerte;
- generar frustraciones mediante restricciones a la movilidad;
- controlar por la fuerza la satisfacción de necesidades (comida, abrigo, sexo, confort, etc.).

En resumen: el poder coercitivo se apoya en la aplicación de la fuerza física.

11,2,2. Poder remunerativo

El poder remunerativo se basa en el control de recursos materiales y de **recompensas**, mediante la asignación de salarios y sueldos, comisiones y contribuciones, beneficios adicionales, servicios y ventajas económicas.

11,2,3. Poder normativo

En este poder impera el control de recursos materiales y de recompensas y sanciones simbólicas a través de líderes, manipulación con los medios de comunicación social, concesión de símbolos de estima y de prestigio, rituales e influencias.

11,3. SUMISIÓN

11,3,1. Concepto

La **sumisión** surge como la relación que se establece entre el poder que se aplica y el compromiso o subordinación que éste genera en los receptores de su acción.

Combinados los tres tipos de poder contenidos en la concepción de ETZIONI con los tres tipos de compromiso que se analizan a continuación, aparecen nueve posibilidades de sumisión.

11,3,2. Tipos de compromiso o subordinación⁶

- **Subordinación alienativa:** consiste en una orientación altamente negativa hacia el poder y hacia la organización de la que se trata de segregarse. Tal es el caso de los reclusos en una cárcel, los prisioneros de guerra, los esclavos, etcétera.
- **Subordinación calculada:** se basa en una orientación hacia el poder de baja intensidad, sea positiva o negativa. Ejemplos de ésta son las relaciones de empleado con empleador, de comerciante con cliente habitual, etcétera.
- **Subordinación moral:** se trata de una relación fuertemente orientada hacia el poder con sentido positivo. En ella existe un imperativo espiritual o ético. Los ejemplos son los del creyente y la organización religiosa, del miembro de un partido político y su líder incuestionado, etcétera.

11,3,3. Tipos de sumisión⁷

El cuadro siguiente muestra los nueve tipos de relaciones de sumisión.

		Compromiso o subordinación		
		Alienativa	Calculada	Moral
Poder	Coercitivo	1	2	3
	Remunerativo	4	5	6
	Normativo	7	8	9

Si bien son nueve los tipos de esta relación poder-subordinación los de la diagonal punteada (números: 1 - 5 - 9) son los llamados congruentes y estables. Ello implica que tienden a perdurar frente a los otros, los que a su vez evolucionan para acercarse a un tipo estable o congruente.

⁶ ETZIONI, *óp. cit.* en nota 4, pág. 64.

⁷ ETZIONI, *óp. cit.* en nota 4, pág. 67.

11,3,4. Importancia para la negociación

En toda organización y en toda actividad no se da puramente una sola forma o tipo de poder. Sin embargo hay un tipo predominante, al que le corresponde una subordinación que es congruente con él y, por añadidura, estable.

Es, por lo tanto, sumamente importante, al utilizar el poder en la dialéctica negociadora, detectar la subordinación que puede esperarse para lograr una sumisión adecuada a la influencia que se procura.

11,4. OTROS APORTES AL CONCEPTO DEL PODER

La naturaleza del poder ha llevado a LASSWELL y KAPLAN⁸ a limitar su análisis a su aplicación sobre los seres humanos, en cuanto el poder “comporta una relación humana” y no actúa sobre las cosas. Así, lo conceptúan como un fenómeno activo y observable, anotando que el poder “es la participación en la toma de decisiones”.

Los mismos autores identifican ocho formas de influencia fundamentales para la dinámica del poder:⁹ 1) poder material en sí, 2) respeto, 3) rectitud, 4) afecto, 5) bienestar, 6) riqueza, 7) habilidades y 8) ilustración.

Para FRENCH y RAVEN¹⁰ resulta difícil dividir en categorías las bases del poder, ya que en realidad raramente se utiliza sólo una base determinada, siendo lo usual emplear más. Según estos autores los factores más frecuentes entran en cinco categorías: 1) recompensa, 2) coerción, 3) legitimidad, 4) identificación con la figura que ejerce el poder –poder referente– y 5) saber.

El poder referente es consecuencia del atractivo del jefe o del grupo a que pertenece y abarca el campo más amplio de la influencia. En cambio, el poder basado en el saber (en el cual el subordinado debe sentir

8 LASSWELL, HAROLD y KAPLAN, ABRAHAM, *Power and society*. Nueva Haven, 1950. Yale University Press, pág. 75.

9 LASSWELL y KAPLAN, *óp. cit.* en nota 8, pág. 87.

10 FRENCH, JOHN JR. y RAVEN, BERTRAN, *The basis of social power en Studies in social power*, dirigido por DORWIN CASTWRIGHT. Ann Harbor, Michigan, 1959. Institute of Social Research, pág. 155.

que el superior sabe y no lo engaña) tiene un ámbito más limitado, ya que sólo se ejerce en virtud de áreas delimitadas del conocimiento.

Para estos autores el poder disminuirá si se lo ejerce fuera de sus límites. Cuanto más sólida es la base del poder tanto mayor es éste. La coerción genera disminución de poder y mayor resistencia, mientras que la recompensa funciona en forma diametralmente opuesta a la coerción. Cuanto más legítima es la coerción es menos resistida.

Finalmente, sugieren como procedimiento útil para la elección del tipo de poder a aplicar el siguiente:

- comprobar la solidez de la base del poder;
- buscar la legitimidad para su ejercicio;
- evitar la coerción.

KORDA¹¹ hace suya la conceptualización de MAHONEY al considerarlo como “un medio para lograr que se hagan las cosas”. Por su parte COHEN¹² define al poder como a “la capacidad o habilidad de hacer que se hagan las cosas, de ejercer control sobre gente, acontecimientos, situaciones y sobre usted mismo”.

GALBRAITH, parafraseando a MAX WEBER, señala que el “poder es: la posibilidad de imponer la propia voluntad al comportamiento de otras personas”.¹³

En la negociación el poder estará dado por la posibilidad que tienen los sujetos negociadores de alcanzar sus objetivos, imponiendo su voluntad al comportamiento de sus oponentes.

11.5. CONCEPCIÓN DE GALBRAITH

De todo lo que se ha dicho y escrito sobre el poder es, quizá, la obra de GALBRAITH –junto con la de ETZIONI– una de las más completas. En

11 KORDA, MICHAEL, *El poder*. Traducción del inglés de INÉS MENÉNDEZ, 1975. 1ª edición, Buenos Aires, 1987. Emecé Editores, pág. 45.

12 COHEN, HERB, *Todo es negociable*. Traducción del inglés de M. COVIAN, 1980. 1ª edición en español, Barcelona, 1981. Editorial Planeta, pág. 45.

13 GALBRAITH, JOHN, *La anatomía del poder*. Traducción del inglés de J. FERRER ALEU, 1983. 2ª edición en español, Barcelona, 1985. Editorial Plaza y Janés, pág. 20.

efecto, en su *Anatomía del poder*¹⁴ el autor hace una disección detallada de éste. Es por eso que en esta oportunidad se recurre también a él para considerar aquellos aspectos del poder que se vinculan a la negociación, en especial a la laboral.

11,5,1. Instrumentos de su ejercicio

GALBRAITH señala que hay tres instrumentos razonablemente evidentes del ejercicio del poder, a los que llama:

Poder	Condigno Compensatorio Condicionado
-------	---

Luego los define señalando que “el poder condigno obtiene sumisión por la capacidad de imponer a las preferencias del individuo o del grupo una alternativa lo suficientemente desagradable o penosa como para que sean abandonadas esas preferencias... El poder compensatorio, por el contrario, obtiene la sumisión mediante el ofrecimiento de una recompensa afirmativa, mediante el otorgamiento de algo valioso para el individuo que se somete... Característica común del poder condigno y del compensatorio es que el individuo que se somete tiene conciencia de su sumisión, compelido en un caso, y en el otro para obtener la recompensa. El poder condicionado, por el contrario, se ejercita modificando la creencia, la persuasión, la educación o el compromiso social con lo que parece natural, correcto o justo hacer que el individuo se someta a la voluntad de otro u otros”.¹⁵

Es indudable que los sujetos de una negociación laboral ejercen estos instrumentos de poder en el curso de la misma. Los sindicatos amenazan con la huelga –poder condigno– u ofrecen el trabajo sin conflictos –poder compensatorio–. Los empleadores señalan la posibilidad de tener que reducir sus dotaciones si se accede a lo peticionado por los trabajadores –poder condigno– u ofrecen la permanencia de la fuente de trabajo –poder compensatorio–. Ambos ejercen su poder condicionado surgido de lo que el papel o “rol” empresario o sindical significa.

14 GALBRAITH, *óp. cit.* en nota 13, pág. 20.

15 GALBRAITH, *óp. cit.* en nota 13, págs. 22 y 23.

11,5,2. Fuentes de poder

Luego de describir los instrumentos, GALBRAITH¹⁶ señala que detrás de ellos se hallan las tres fuentes del poder, que diferencian a los que lo ejercen de los que se someten al mismo. “Estas tres fuentes son personalidad, propiedad (que incluye naturalmente los ingresos disponibles) y organización. La personalidad es la cualidad del aspecto físico, la inteligencia, la facilidad de palabra, la certidumbre moral u otro rasgo personal que da acceso a uno o a más de los instrumentos del poder. En las sociedades primitivas este acceso conducía mediante fuerza física al poder condigno... En los tiempos modernos, sin embargo, la personalidad está asociada fundamentalmente con el poder condicionado, con la capacidad de persuadir o suscitar fe. La propiedad o la riqueza otorga un aspecto de autoridad, una certeza de objetivos y esto puede inducir a la sumisión condicionada; pero, evidentemente, está asociado de manera fundamental con el poder compensatorio... suministra medios económicos con los que comprar sumisión. La organización, la fuente más importante de las sociedades modernas, se halla relacionada principalmente con el poder condicionado. Se da por supuesto que cuando se busca o se necesita un ejercicio de poder es preciso disponer de una organización”.

¿Es la **personalidad una fuente de poder en la negociación laboral**? Por supuesto que sí, no es lo mismo estar sentado negociando ante el máximo líder sindical de un país, que hacerlo ante un miembro importante de un sindicato determinado. Este aspecto se vincula al extenso tema del liderazgo personal. Según BENNIS y NANUS,¹⁷ “deceños de análisis académicos nos han aportado más de 350 definiciones de liderazgo, pero no existe una comprensión clara e inequívoca acerca de qué distingue a un líder de alguien que no lo es”. Acá sólo he pretendido recordar la existencia de este aspecto, y el peso que el mismo tiene si se considera a la personalidad como un factor de poder.

Es indiscutible que **la riqueza también implica poder en la negociación laboral**. No tiene la misma gravitación una huelga declarada por un sindicato que posee un abultado “fondo de huelgas” que la de otro cuyos

16 GALBRAITH, *óp. cit.* en nota 13, pág. 24.

17 BENNIS, WARREN y NANUS, BURT, *Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Traducción del inglés de E. HOYOS, Colombia, 1985. Editorial Norma, pág. 3.

recursos económicos son casi inexistentes. En este último caso no se podrá compensar a los obreros en conflicto por la pérdida de sus jornales, con el consiguiente riesgo de que abandonen la medida de fuerza.

No es igual negociar con los representantes de General Motors –que vendió en 1988 121.085,4 millones de dólares– que hacerlo con el dueño de un pequeño taller de reparaciones de automóviles, como tampoco es lo mismo hacerlo con las máximas autoridades de UAW –Union Auto Workers (Sindicato de Trabajadores de la Industria Automotriz Estadounidense)– que con un obrero del taller antes apuntado. Las organizaciones que están detrás de los sujetos negociadores en estos ejemplos poseen distintas magnitudes en lo que a fuentes de poder se refiere.

GALBRAITH, al referirse al poder condicionado, distingue dos tipos de **condicionamiento**: el **explícito** y el **implícito**. Señala¹⁸ que “mientras que el poder condigno y el compensatorio son visibles y objetivos, el poder condicionado, por el contrario, es subjetivo; ni quienes lo ejercen ni quienes se hallan sometidos a él necesitan tener siempre conciencia de que está siendo ejercido. La aceptación de la autoridad, la sumisión a la voluntad de otros, se convierte en la preferencia superior de quienes se someten. Esta preferencia puede ser cultivada deliberadamente, mediante la persuasión o la educación. Se trata del condicionamiento explícito. O puede venir dictada por la cultura misma; se considera que la sumisión es normal, adecuada o tradicionalmente correcta. Se trata de condicionamiento implícito. No existe una línea divisoria nítida entre ambos; el condicionamiento explícito se va diluyendo gradualmente hasta convertirse en **implícito**”.

11,5,3. Combinaciones de instrumentos y fuentes

“Existen **numerosas combinaciones de las fuentes de poder y los instrumentos conexos**. La personalidad, la propiedad y la organización se combinan en proporciones diversas”.¹⁹ También los instrumentos se combinan. Un ejemplo que es factible deducir de GALBRAITH sería el ejercicio del poder de un supervisor frente a un supervisado o de un empleador respecto de sus empleados, en donde se puede ver el poder condigno –facultad disciplinaria del empleador–, el poder compensatorio –surgido de la remuneración– y el condicionado –según el

18 GALBRAITH, *óp. cit.* en nota 13, pág. 48.

19 GALBRAITH, *óp. cit.* en nota 13, pág. 25.

cual el empleado sabe que tiene que cumplir con su jornada de trabajo-. También existen en este ejemplo la personalidad del supervisor o empleador, la riqueza y la organización. Pueden surgir así diferentes combinaciones posibles, con mayor o menor poder condigno, compensatorio o condicionado, y con mayor o menor importancia relativa de la personalidad, riqueza y organización.

11,5,4. Algunas reglas importantes a considerar

La regla fundamental del poder que señala GALBRAITH es la de su **simetría**: “en la dialéctica del poder la simetría es la regla general”.²⁰

Parecería que de esta regla se deducen, en el pensamiento del autor comentado, dos importantes corolarios:

- **Primer corolario:** al que se ha denominado “simetría en la generación del poder”, consiste en que se puede establecer que “...casi cualquier manifestación de poder inducirá otra manifestación de poder opuesto, aunque no necesariamente igual. Todo esfuerzo por doblegar a unas personas a la voluntad de otras tropezará de alguna forma con un esfuerzo por resistir a esa sumisión. De la eficacia relativa de estas fuerzas enfrentadas depende la extensión y eficacia del ejercicio del poder original”.²¹
- **Segundo corolario:** relativo al modo en que el poder es ampliado y cómo es resistido. En estos campos también se da la simetría aunque, claro está, en términos globales y no exactos. Efectivamente, según Galbraith²² la “...simetría se extiende tanto a las fuentes del poder como a los instrumentos de imposición. El poder que se origina en la personalidad es respondido de ordinario por una personalidad fuerte; el que se origina en la propiedad es combatido por la propiedad; el que tiene sus orígenes en la organización es normalmente contrarrestado por la organización. Y otro tanto puede decirse por lo que se refiere a los instrumentos de la imposición. El castigo condigno es combatido por el castigo condigno; la recompensa compensatoria, por la recompensa compensatoria. Si el instrumento de imposi-

20 GALBRAITH, *óp. cit.* en nota 13, pág. 112.

21 GALBRAITH, *óp. cit.* en nota 13, pág. 111.

22 GALBRAITH, *óp. cit.* en nota 13, pág. 112.

ción es el condicionamiento social explícito o implícito, éste será también el objetivo principal de la resistencia. Naturalmente hay excepciones...”.

11.6. SIMILITUD DE LAS CONCEPCIONES DE ETZIONI Y GALBRAITH

Si se comparan las clasificaciones del poder realizadas por ETZIONI y GALBRAITH pueden establecerse ciertas correlatividades, en las que aparecen tres pares de categorías o clases de poder.

	ETZIONI	GALBRAITH
Poder	Coercitivo Remuneratorio Condicionado	Condigno Compensatorio Normativo

11.7. ALGUNOS CONCEPTOS SOBRE EL PODER CONSIDERADO DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTRATÉGICO

El poder, en sus diversas manifestaciones, es siempre instrumental y relativo. Esto ocurre porque es solamente un medio de la estrategia, que es quien lo emplea, y porque no es absoluto ni definitorio.

Por su parte, la estrategia es el requisito del empleo del poder; de su acierto o desacierto surgirá el correcto o incorrecto uso del mismo.

El poder es la suma de los recursos, considerados estáticamente –como inventario–, **más la libertad de acción**. Es esta libertad de acción la que posibilita su empleo. De la misma manera, es capaz de condicionarlo cuando traduce las restricciones que surgen tanto del contexto como de los oponentes. Mientras los medios son estáticos, la libertad de acción es dinámica.

Los medios, a los que se clasificó ya como humanos y materiales, al ser humanos incluyen la creatividad, el nivel intelectual, el carácter y otras características importantes de los sujetos negociadores –**ver capí-**

tulo III-. Pero no incluyen la voluntad, que usa el poder pero que no lo integra como una de sus partes.

11,8. COMENTARIOS SOBRE EL PODER EN EL ÁMBITO DE LA NEGOCIACIÓN

Los sujetos negociadores para poder negociar deben contar con poder, el que será la resultante de sus recursos –humanos y materiales– y de su libertad de acción. Ambos aspectos deben ser considerados no sólo desde el punto de vista propio sino también desde el del oponente y dentro del contexto –**ver capítulo XVI**– en que la negociación se produce.

Un negociador laboral que no tenga en cuenta estas variables o que carezca de poder estará sin duda destinado a fracasar o a ser objeto de imposiciones.

¿Qué poder tengo? ¿qué poder tiene el adversario? ¿en qué contexto? deben ser preguntas de permanente formulación para poder planificar las acciones a seguir en el curso de la negociación, ya sea ésta laboral o de otra índole.

11,9. SINOPSIS DEL CAPÍTULO XI

1) Conceptos a considerar

MAX WEBER	Poder	Probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.
	Dominación	Probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas.
	Disciplina	Probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática.

BERTRAND RUSSELL	Capacidad para producir los efectos deseados.
AMITAI ETZIONI	Capacidad de un miembro de la organización para inducir o influenciar a otro miembro para que ejecute sus directivas o cumpla con otras normas que él apoya.
MICHAEL KORDA	Medio para lograr que se hagan las cosas.
HERB COHEN	Capacidad o habilidad de hacer que se hagan las cosas, de ejercer control sobre la gente, acontecimientos, situaciones o usted mismo.
EL AUTOR	<ul style="list-style-type: none"> - El poder es la capacidad para lograr o alcanzar objetivos. - Es la capacidad para concretar el logro de objetivos. - Es la capacidad para imponer objetivos.

2) Concepción de ETZIONI

Clases de poder	Coercitivo Remunerativo Normativo				
Relación entre poder y sumisión	La sumisión surge como la relación establecida entre el poder que se aplica y el compromiso o subordinación que genera en los receptores de su acción.				
Clases de subordinación	Alienativa Calculada Moral				
Los nueve tipos de sumisión		Compromiso o subordinación			
		Alienativa	Calculada	Moral	
	Poder	Coercitivo	1	2	3
		Remunerativo	4	5	6
		Normativo	7	8	9

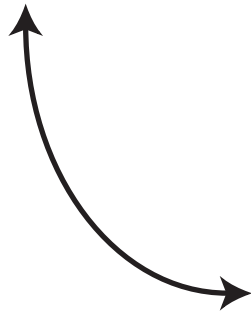
3) Concepción de GALBRAITH

Clases de poder	Condigno Compensatorio	
	Condicionado	- Explicito - Implícito
Fuentes del poder	Personalidad Propiedad Organización	

Regla de la simetría del poder	<ul style="list-style-type: none">• En la generación del poder• En los instrumentos de imposición
--------------------------------	--

- 4) Hay una importante similitud en las concepciones de ETZIONI y GALBRAITH.**
- 5) Es importante en la negociación considerar tanto el poder propio como el del adversario, dentro del marco contextual en que se negocia, para así establecer las posibilidades de su ejercicio.**

QUINTA PARTE
MODELOS
NEGOCIACIONALES



CAPÍTULO XII
Modelos competitivos
y cooperativos

CAPÍTULO XIII
Otros modelos

Modelos competitivo y cooperativo

SUMARIO

12,1 Generalidades. 12,1,1. Introducción. 12,1,2. Modelos arquetípicos. 12,2. Modelo competitivo. 12,2,1. Conceptualización básica. 12,2,2. Aspectos estratégicos y tácticos. 12,2,1 Posibles acciones frente a un negociador competitivo. 12,1 Modelo cooperativo. 12,3,1. Conceptualización básica. 12,3,2. Aspectos estratégicos y tácticos. 12,4. Prevalencia de un modelo sobre otro. 12,5. Sinopsis del capítulo XII.

12,1. GENERALIDADES

12,1,1. Introducción

En los capítulos anteriores, al hacerse referencia a los componentes de la negociación, se ha analizado quién negocia, qué contenido, dónde lo hace, con qué elementos. En este capítulo se describirá el cómo. Los **“modelos negociacionales” son aquellos tipos que constituyen estilos de negociación específicos** y que, al tener características propias, se diferencian entre sí. Muchos, distintos y variados son los modelos que pueden seguirse al encarar una negociación. Entre ellos, a modo de ejemplo –con indicación entre paréntesis de los principales autores que los han descrito–, cabe señalar los siguientes:

- Ganar a toda costa (H. COHEN)
- Ganar-Perder

- Clausewitziano (C. ALDAO-ZAPIOLA)
- Negociar sin ceder (R. FISHER y W. URY)
- Negociación eficaz (D. SELTZ y A. MODICA)
- Modelo de las ocho fases (G. KENNEDY; J. BENSON y J. MCMILLAN)
- Ganar-Ganar (F. JANDT y P. GILLETTE)
- Negociación efectiva (HUTHWAITE RESEARCH GROUP)
- Negociar para satisfacción mutua (H. COHEN)
- Modelo cooperativo (G. NIERENBERG)

La enumeración arriba enunciada no agota todos los modelos específicos existentes en materia de negociación ni los autores que los describen necesariamente los recomiendan. En algunos casos así lo hacen; en otros, en cambio, sólo se limitan a conceptualizarlos y desarrollarlos. Algunos de estos autores no utilizan un nombre específico, sino que sólo se limitan a analizar un modelo de negociación. En esta oportunidad se ha preferido adjudicar un nombre que, relacionándose con su contenido, permita identificarlos. Por último, y éste quizá sea el comentario más importante, si bien cuando se comparan los modelos entre sí en forma y detalle son distintos, al analizarlos a fondo y en sustancia comienzan a aparecer muchas similitudes.

12,1,2. Modelos arquetípicos

Las semejanzas arriba señaladas permiten agrupar los distintos modelos en dos estilos muy definidos, que constituyen los arquetipos básicos de cómo negociar. Así aparecen el modelo competitivo y el modelo cooperativo, dando por resultado un cuadro similar al siguiente:

Modelo competitivo	Ganar a toda costa Ganar-perder Clausewitziano
Modelo cooperativo	Negociar sin ceder Negociación eficaz Negociación efectiva Negociar para la satisfacción mutua Ganar-ganar Modelo de las ocho fases Modelo cooperativo

En este capítulo se conceptualizarán las principales características de los dos modelos arquetípicos –competitivo y cooperativo–. En el próximo se analizarán algunos de los modelos descriptos por los autores antes citados.

Para desarrollar ambos modelos –competitivo y cooperativo– se ha recurrido especialmente a COHEN, quien los ha descrito respectivamente bajo la terminología “ganar a toda costa” y “negociar para satisfacción mutua”.

12,2. MODELO COMPETITIVO

12,2,1. Conceptualización básica

Este modelo ha sido descrito por HERB COHEN bajo la denominación de **ganar a toda costa**.

Caracteriza a la negociación como a un juego de suma cero, lo que implica que todo lo que obtenga uno de los negociadores será perdido por su oponente. En este supuesto “...un negociador entra en pugna con otros individuos en pos de una meta que **sólo él** espera alcanzar. Aun si lograra persuadir a la parte contraria a jugar esa partida, correría el riesgo de ser el perdedor absoluto en vez del ganador”.¹

COHEN² ha identificado el modelo señalando que “el enfoque competitivo (ganar-perder) se da cuando **un individuo** o grupo **intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario**. Estos intentos de triunfar sobre un adversario pueden abarcar desde esfuerzos brutales de intimidación a sutiles formas de manipulación”.

Parecería que en el modelo competitivo todo es válido con tal de lograr el objetivo prefijado.

12,2,2. Aspectos estratégicos y tácticos

Al conceptualizar el modelo “ganar-perder”, COHEN³ hace una muy buena descripción de estos aspectos en el modelo competitivo.

1 NIERENBERG, GERARD, *Principios fundamentales de la negociación*. Traducción del inglés de LUIS JUSTO, 1968. Buenos Aires, 1984. Editorial Sudamericana, pág. 33.

2 COHEN, HERB, *Todo es negociable*. Traducción del inglés de MARCELO COVIAN, 1980. 1ª edición en español, Barcelona, 1981. Editorial Planeta, pág. 101.

3 COHEN, *óp. cit.* en nota 2, pág. 100.

Las principales características –estratégicas y tácticas– son:

- **Posiciones iniciales extremas:** se inician negociaciones con pedidos irracionales e intransigentes, o se realizan ofertas ridículas, con lo que se afecta el nivel de expectativa del oponente.
- **Autoridad limitada:** los negociadores carecen de autoridad –o ésta es muy limitada– para hacer concesiones.
- **Tácticas emocionales:** ejemplos de ellas son las actitudes exasperadas, gritos, golpes en la mesa, actuación como “víctimas” del poder o de la mala intención –no real– de la contraparte.
- **Consideración de las concesiones del oponente como debilidades de éste:** si el negociador adversario cede o concede determinados aspectos, se minimiza dicha actitud y no se actúa en forma recíproca.
- **Mezquindad en las propias concesiones:** se demora cualquier tipo de concesión, y cuando al fin, luego de arduas reuniones, se realiza, implica un pequeñísimo cambio respecto de la posición previa.
- **Ignorancia de fechas límites:** actuación como si el tiempo no existiera y, por lo tanto, no se agotara, sin que existan límites a este respecto.

A continuación se intentará dar algunos ejemplos, en el ámbito de la negociación laboral, de los aspectos antes apuntados:

- Cuando corresponde ajustar salarios en un 30%, la parte sindical peticiona un 50%, a lo que la empresaria ofrece nada o una suma de un dígito. Los empleadores adoptan como contramaniobra una actitud de retaceo frente al petitorio sindical –que ha incurrido en la misma técnica– con lo cual la negociación se transforma en un mero proceso de toma y daca.⁴
- Es común que cuando la empresa hace una oferta, los representantes sindicales manifiesten que deben consultar a sus “bases” –obreros representados– antes de cerrar el acuerdo. Ello les posibilita ganar tiempo, y en la práctica frecuentemente aparece una contraoferta.

4 ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M., *Los conflictos del trabajo y sus formas de solución*; en Revista Derecho del Trabajo, L. XLIV-A, Buenos Aires, 1984. Editorial La Ley, pág. 600.

Esta maniobra también suele ser utilizada por los representantes empresarios, sobre todo cuando negocian a través de una cámara empresaria que aglutina distintas compañías y manifiestan la necesidad de consultar a las autoridades de la cámara o a sus socios.

- Se puede observar en muchas negociaciones que un grupo negociador integrado por varias personas tiene a través de los diferentes individuos que lo componen distintas actitudes. Uno o varios hacen el papel “del duro” y luego otros, en una actitud de acercamiento, tratan de conciliar. También es común escuchar que la parte sindical señale que siempre los trabajadores son los que soportan el peso del ajuste de la economía. Por su parte, los empleadores no se quedan atrás y también tienen quienes adoptan papeles duros y blandos.
- Muchas veces, ante el otorgamiento de un ajuste salarial importante por parte de los empleadores, se ha escuchado decir por parte sindical “si dan este aumento es porque sabían que lo debían hacer y si no lo hicieron antes es porque no quisieron”. O “este ajuste es importante, pero en lo que habría que pensar es en todo lo que se han ahorrado por no haberlo dado antes”.
- La parte sindical ha solicitado un ajuste del 20%, generado por un desfasaje en el costo de vida del 15%, y los empresarios, luego de argumentar la imposibilidad económica del sector industrial que representan y negarse a ajustar salarios, han revisado su posición y ofrecen un 4% de incremento.
- En una situación conflictiva, caracterizada por una medida de fuerza de trabajo a desgano y baja producción, ante los requerimientos empresarios, la parte sindical manifiesta que pueden seguir así por un tiempo muy prolongado y que no tienen ningún apuro en modificar la situación hasta tanto no se acceda a su petitorio.

12,2,3. Posibles acciones frente a un negociador competitivo

Existen, para COHEN, dos requisitos fundamentales de operatividad para que una negociación basada en una estrategia de tipo competitivo funcione. Ellos son:

► **Ignorancia del adversario.**

Un negociador que implementa una negociación competitiva debe contar con una considerable cuota de ignorancia de su oponente. Efectivamente⁵ “la víctima potencial debe ser inocente –inocente e ignorante–, al menos por el momento. Si la presa comprende las reglas de la cacería, es difícil que permanezca en la línea de fuego. Por lo tanto, aparte de la capacidad del cazador, se requiere la cooperación de la víctima inadvertida”.

► **Inexistencia de una relación continuada**

Una vez que un negociador competitivo ha logrado alcanzar sus objetivos mediante las estratagemas antes explicadas, es muy probable que el oponente se dé cuenta de la situación y actúe en consecuencia. Generará, entonces, las contramaniobras que impedirán al primero nuevos avances en el estilo competitivo. Esta situación es infrecuente cuando se trata de una negociación aislada. Las opciones a seguir frente a un negociador competitivo son solamente tres:⁶

► **Abandonar la negociación**

Retirarse de la misma sin continuarla y tratar de negociar en otro lugar con otros negociadores. Esto no siempre es factible. Resulta casi imposible en el ámbito de la negociación laboral, en donde los representantes patronales y de los trabajadores difícilmente puedan ser cambiados. En cambio sí es posible cuando se trata de comprar un automóvil, en cuyo caso ante una estrategia “ganar-perder” se puede recurrir a otro comerciante que actúe “para satisfacción mutua”.

► **Aceptar la situación**

Entrar en el juego competitivo utilizando similares maniobras y ardidés que permitan “vencer” al oponente con semejantes armas a las por él utilizadas. Claro está que hay que arriesgarse al desgaste que trae aparejado un intercambio de estas características.

5 COHEN, *óp. cit.* en nota 2, pág. 123.

6 COHEN, *óp. cit.* en nota 2, pág. 124.

► Modificar la situación

Transformar la negociación competitiva en una de cooperación mutua, en la que ambos negociadores puedan satisfacer sus necesidades, lo que requiere una preparación adecuada.

12.3. MODELO COOPERATIVO

12.3.1. Conceptualización básica

Para introducir el concepto de modelo de negociación cooperativo será útil un ejemplo brindado por COHEN⁷ acerca de la negociación laboral: “...en una negociación entre empresarios y sindicalistas, la metáfora del pastel es la que normalmente se utiliza. A menudo una parte dice: nosotros sólo queremos una porción del pastel. Sin embargo si se ve el pastel como una suma fija de dinero, lo que una parte gana la otra necesariamente tiene que perderla. Consideremos lo siguiente: después de llegar a un punto muerto en las negociaciones un sindicato se declara en huelga. Si el sindicato gana, los salarios perdidos durante la huelga excederán los beneficios ganados. Por el contrario, con la huelga, la patronal perderá más que el costo de conceder las demandas sin la huelga. De modo que ambas partes pierden con la huelga. Si no hay huelga, en una atmósfera de confianza, pueden alcanzar un acuerdo que permita a ambas partes alcanzar lo que quieren... Cuando convergimos en una suma fija y empezamos a discutir las demandas, contra-demandas, conclusiones y ultimatus, no hay muchas posibilidades de un resultado creativo. En cambio deberíamos ver nuestros propios intereses como complementarios y preguntamos mutuamente: ¿cómo podemos llegar a hacer el pastel más grande entre todos, de modo que tengamos todos más margen?”.

El modelo cooperativo, también denominado “ganar-ganar” o “para satisfacción mutua”, consiste básicamente en que **los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos** y no una victoria total o muy importante de uno sobre el otro. **Los dos deben sentir que han ganado algo** y el resultado de la negociación debe otorgar beneficios aceptables para ambas partes.

7 COHEN, *óp. cit.* en nota 2, pág. 125.

Ganar-ganar negociando implica lograr que las partes de una negociación inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solos.

12,3,2. Aspectos estratégicos y tácticos

Existen tres importantes objetivos –actividades, en la terminología de COHEN⁸ que deben tenerse permanentemente en mira para posibilitar una negociación cooperativa:

► Lograr confianza mutua

Implica generar una relación en la que cada negociador crea en la honestidad y confiabilidad de su oponente. Esta confianza no se alcanza exclusivamente en el acto de la negociación, sino que debe ser generada y alimentada a lo largo de las relaciones interpersonales que existen previamente a la actividad negociadora. Cuando los representantes sindicales conocen de antemano a los empresarios, y saben que éstos actúan y han actuado siempre con decencia y probidad, estarán dispuestos a encarar el estilo cooperativo.

► Lograr el compromiso de la contraparte

Hacer sentir a la otra parte que se está en el mismo barco, y que es responsabilidad mutua llegar a un buen puerto. Debe quedar claro que cada uno no se puede “cortar por sí solo”, sino que constituyen un equipo cuyo objetivo es alcanzar un acuerdo aceptable y querido por todos.

► Controlar al adversario

COHEN señala que la oposición es buena en el sentido de que obliga a la propia acción. Para algunos sociólogos éste sería el aspecto funcional de la oposición. Por otros motivos distintos a los del autor citado se coincide con él. En efecto, es importante tener bajo un adecuado control al oponente, para tomar rápido conocimiento cuando éste decide modificar su estrategia cooperativa por otra competitiva posterior.

8 COHEN, *óp. cit.* en nota 2, pág. 136.

12.4. PREVALENCIA DE UN MODELO SOBRE OTRO

En general todos los autores modernos que abordan el tema de la negociación son contestes en afirmar que el modelo cooperativo es altamente el mejor por un sinnúmero de características ventajosas. Entre ellas, las principales son el evitar desgastes innecesarios y el generar, creativamente, posiciones ventajosas para ambas partes que a su vez redundan en mejores relaciones mutuas.

Pero no obstante este consenso habrá oportunidades –posiblemente serán excepcionales– en las que convenga transitar por una negociación competitiva. **Afirmar que siempre se debe seguir un estilo cooperativo es generar un absoluto rígido que implica caer en un preconcepto contradictorio con la flexibilidad y la libertad de acción, que constituye uno de los principales pilares estratégicos a sustentar.**

Otra argumentación que justifica el estudio y conocimiento del modelo competitivo es generar su posible identificación cuando un adversario lo está aplicando.

Por último, cabe referir **la prevalencia de un modelo u otro en relación a la negociación laboral**, y acá sí corresponde recomendar **la aplicación de modelos cooperativos**, que son los que realmente se adaptan al ámbito laboral. Aquí las negociaciones se caracterizan, entre otras cosas, por relaciones continuas y se hace necesario que ambas partes –empleadores y trabajadores– se beneficien con negociaciones que enriquezcan la comunidad laboral en su conjunto.

Obviamente, también podrá ocurrir que ante adversarios competitivos o que adopten papeles conflictivos –ver en el capítulo V, “Aspectos sociológicos”– no quede otro recurso que recurrir a una estrategia “ganar-perder” o “clausewiana”, pero es deseable que esto constituya la excepción.

12,5. SINOPSIS DEL CAPÍTULO XII

1)

Modelos negociacionales	Concepto	Son aquellos tipos que constituyen estilos de negociación específicos	
	Clasificación	Modelo competitivo	- Ganar a toda costa - Ganar-perder - Clausewiana
		Modelo cooperativo	- Negociar sin ceder - Negociación eficaz - Negociación efectiva - Negociar para satisfacción mutua - Ganar-ganar - Modelo de las ocho fases - Modelo cooperativo

2)

Modelos arquetípicos	Modelo competitivo Modelo cooperativo
----------------------	--

3) **Modelo competitivo (HERB COHEN: “ganar a toda costa”)**

Concepto	Caracteriza a la negociación como a un “juego de suma cero”. Ganar todo y no perder nada. Se da cuando una parte intenta conseguir sus objetivos a costa de su adversario.
Aspectos estratégicos y tácticos	Posiciones iniciales extremas Autoridad limitada Tácticas emocionales Consideración de las concesiones del oponente como debilidades de éste Mezquindad en las propias concesiones Ignorancia de fechas límites
Requisitos de funcionalidad	Ignorancia del adversario Inexistencia de una relación continuada
Opciones a seguir frente a un negociador competitivo	Abandonar la negociación Aceptar la situación Modificar la situación

4) Modelo cooperativo (HERB COHEN: “negociación para satisfacción mutua”).

Concepto	Los negociadores buscan alcanzar un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total. Los dos deben sentir que han ganado algo.
Actividades a tener en cuenta	Lograr confianza mutua Lograr el compromiso de la contraparte Controlar al adversario

5)

Prevalencia de un modelo sobre otro	La mayoría de los autores modernos coincide en privilegiar el modelo cooperativo. Advertencia: afirmar que siempre se debe seguir el estilo cooperativo implica caer en un preconcepción contradictorio con la flexibilidad y la libertad de acción. Cuidado: en las negociaciones laborales debe prevalecer el modelo cooperativo.
-------------------------------------	---

Otros modelos

SUMARIO

13,1. Aclaraciones introductorias. 13,2. Modelo “clauswitziano” (ALDAO-ZAPIOLA). 13,2,1. Pensamiento de CLAUSEWITZ. 13,2,2. Aportes al pensamiento de CLAUSEWITZ. 13,2,3. Descripción del modelo estratégico general. 13,2,4. Aplicación a la negociación. 13,3. “Negociar sin ceder” (FISHER-URY). 13,3,1. Consideraciones básicas. 13,3,2. Síntesis del libro “Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder”. 13,4. ‘Negociación efectiva’ (HUTHWAITE RESEARCH GROUP). 13,4,1. Explicación. 13,4,2. Estrategia de planeamiento. 13,4,3. Fijación de objetivos. 13,4,4. Conducta interpersonal. 13,5. “Ganar-ganar” (JANDT-GILLETTE). 13,5,1. Explicación. 13,5,2. Aspectos fundamentales que definen la estructura del modelo “ganar-ganar”. 13,5,3 Resumen de la obra en que se explicita el modelo. 13,6. Modelo “cooperativo” (NIERENBERG). 13,6,1. Síntesis del libro “Principios fundamentales de la negociación”. 13,6,2. Reflexiones finales sobre las ideas de NIERENBERG. 13,7. Comentarios adicionales. 13,8. Sinopsis del capítulo XIII.

13,1. ACLARACIONES INTRODUCTORIAS

En el capítulo anterior se indicó que existen dos modelos arquetípicos fundamentales –competitivo y cooperativo–. También se señaló la existencia de otros modelos pero que, básicamente, encajan en los dos tipos señalados, hasta tal punto que se utilizaron los de COHEN –ganar a toda costa y negociar para satisfacción mutua– para describirlos.

Ahora, en forma sumamente concisa, se caracterizarán algunos modelos desarrollados por otros autores. En el **cuadro XIII-1** se indican cuáles serán los modelos resumidos, identificándolos como competitivos o cooperativos según corresponda.

Competitivo	Cooperativo
Ganar a toda costa (HERB COHEN) (*)	Negociar para satisfacción mutua (HERB COHEN) (*) Negociar sin ceder (ROGER FISHER y WILLIAM URY) Negociación efectiva (HUTHWAITE RESEARCH GROUP)
CLAUSEWITZIANO/A (CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA)	Ganar-ganar (FRED JANDT y PAUL GILLETTE) Cooperativo (GERALD NIERENBERG)
(*) Ya fueron desarrollados en el capítulo anterior.	

Cuadro XIII-1

13.2. MODELO “CLAUSEWITZIANO” (ALDAO-ZAPIOLA)

Para elaborar este modelo he seguido los siguientes pasos:

- Analizar el pensamiento de CLAUSEWITZ, sólo en la parte pertinente.
- Perfeccionarlo a través de otros autores que lo han enriquecido.
- Describir el modelo estratégico general.
- Trasladar esa descripción al ámbito de la negociación.

13.2.1. Pensamiento de Clausewitz

El pensamiento de CLAUSEWITZ, que se refiere a la guerra con un sentido filosófico y en especial metafísico, surge en el período napoleónico y postnapoleónico inmediato. Las características son las propias de la época, pero CLAUSEWITZ considera otras anteriores y da, entre otros, los siguientes conceptos:

- La guerra –el conflicto violento– es parte de la política que la utiliza. **“La guerra es la política que prosigue con medios violentos”.**¹

1 VON CLAUSEWITZ, KARL, *De la guerra*. Traducción R. W. DE SETARO. Buenos Aires, 1983. Ediciones Del Solar.

- La guerra, nace, vive y muere en el seno de la política.
- La guerra puede variar desde la demostración de fuerzas hasta la violencia paroxísmica.
- Es inútil querer poner principios de moderación a la guerra.
- **La guerra es un acto de violencia llamado a obligar al adversario a cumplir nuestra voluntad.**
- La mejor estrategia es **ser muy fuerte en todas partes y en particular en el lugar decisivo.**
- La decisión (definición) debe buscarse a través de la **batalla decisiva.**
- La fuerza moral y la voluntad del enemigo se destruyen o quiebran por efecto de la derrota de sus fuerzas armadas.

13,2,2. Aportes al pensamiento de Clausewitz

Muchas veces se ha interpretado mal a CLAUSEWITZ y se ha tomado como única estrategia posible la que produce la victoria militar mediante la batalla decisiva.

La crítica moderna señala que la victoria es factible si:

- Las posibilidades militares del momento permiten obtener una victoria militar completa y decisiva.
- Tales posibilidades han existido sólo en determinados momentos de la evolución de la táctica y de la estrategia operacional.
- Existe siempre el riesgo (también señalado por CLAUSEWITZ) de que un conflicto de importancia limitada –cuando está en juego un objetivo que no es vital– degenera evolucionando hacia una conflagración mucho mayor que no guarda relación con el objetivo inicial.

La verdadera habilidad estratégica consiste en emplear un mínimo de violencia –un mínimo de poder militar– para lograr los objetivos de la política.

BEAUFRE, que conoce el pensamiento de CLAUSEWITZ y de sus críticos, rescata un modelo estratégico de conflicto violento tendiente a la victoria militar.

13,2,3. Descripción del modelo estratégico general

La aplicación de tal modelo es posible sólo y únicamente cuando existen medios superiores y capacidad ofensiva suficientemente asegurada. Al utilizarlo se debe efectuar la máxima concentración de medios y apuntar a la masa principal del enemigo en una campaña lo más corta posible. Es la acción del fuerte al fuerte y en el teatro principal.

Todo ello es viable en determinados momentos evolutivos de la táctica y la estrategia operacional. De no ser así, su aplicación degenera en un gigantesco holocausto indeciso donde la definición resulta del agotamiento recíproco.

13,2,4. Aplicación a la negociación

La primera consideración consiste en examinar si el momento de la negociación hace posible el **empleo de tácticas de coerción y coacción**, teniendo en cuenta el contexto en que se verificará, y si el modelo resulta apto, factible y aceptable.

La segunda consideración se refiere a la **disponibilidad de tácticas adecuadas** (de presión, coacción, etc.) y de una estrategia operacional.

La acción negociadora se concentrará en lo decisivo utilizando los más poderosos argumentos contra la postura del oponente. Se apelará a todos los medios (amenazas, acciones de amedrentamiento, etc.) para lograr que la voluntad del oponente se quiebre ante los riesgos que corre y las consecuencias que pueden sobrevenir o las frustraciones que ya le ocurren.

Debe procurarse la rapidez en beneficio de una negociación corta, ejecutada, si es preciso, en la cumbre de las partes. Es necesario advertir que si no se logra la decisión en un tiempo breve puede sobrevenir el agotamiento del modelo acompañado de un fracaso de consecuencias insoportables. Ello obliga a ir a la negociación dispuesto a todo, dentro de lo que las normativas legales y sociales permiten. Va de suyo que algunas normas no fundamentales pueden ser ignoradas, asumiendo las transgresiones y sus consecuencias como costos.

Definición del modelo descripto: de darse condiciones:

- contextuales;
- de superioridad; y

► de disponibilidad de tácticas y estrategias operacionales adecuadas. que hagan apto, factible y aceptable un proceder violento, estando en juego objetivos importantes pero no vitales, se buscará la solución del conflicto mediante una negociación en la cumbre.

Para ello se utilizarán presiones, amenazas, advertencias y otras manifestaciones del poder coercitivo, que lleven a la otra parte a ceder rápidamente por efecto de la desintegración de su voluntad en una negociación corta y rápida.

Este estilo de negociación constituye un arma de doble filo que se debe tratar de evitar utilizándolo sólo en condiciones muy especiales y de tipo excepcional.

Resulta **poco factible** –pero no imposible– **de utilizar en el ámbito de las negociaciones laborales** que se caracterizan por una relación de permanencia y continuidad.

13.3. “NEGOCIAR SIN CEDER” (FISHER-URY)²

13.3.1. Consideraciones básicas

- La negociación busca en primer lugar resolver un conflicto, no perjudicarse y si es posible ventajas para ambas partes.
- Es un modelo cooperativo que se apoya sobre los intereses de las partes y no sobre las posiciones que aquéllos determinan.
- Siempre existen pautas de referencia objetiva a las que es posible remitirse con criterio independiente. También puede recurrirse a terceros para que las establezcan.
- El poder de negociación es función del grado de atractivo que tiene para cada parte el no llegar a un acuerdo.

Básicamente, el método que estos autores describen y recomiendan aplicar se caracteriza por:

2 FISHER, ROGER y URY, WILLIAM, *Obtenga el sí. El arte de dialogar sin ceder*. Traducción del inglés de G. DE ALBA GUERRA, 1981. 1ª edición, 5ª reimpresión, México, 1986. Compañía Editorial Continental S.A.

- Separar las personas de los intereses y del problema.
- Centrarse en intereses, no en las posiciones.
- Generar alternativas para beneficio mutuo.
- Referir las decisiones a seguir a pautas o patrones objetivos.
- Tener preparada su Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado (MAAN) para considerar sus maniobras sobre la base de su poder de negociación.
- Conocer los trucos sucios, “trampas” y las estrategias y tácticas para enfrentarlos. No ceder bajo presión.

13,3,2. Síntesis del libro “Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder”

A. INTRODUCCIÓN

La negociación es un hecho habitual. Negociamos en todo momento sin advertirlo.

Definición: negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos.

Formas o modalidades de negociación:

- Suave: busca el acuerdo evitando el conflicto. Frecuentemente termina amargado y explotado.
- Duro: concibe cada situación como un enfrentamiento donde el triunfo acompaña a quien toma posiciones más extremas. Termina agotando a su oponente y agotado a su vez en sus energías y en sus recursos.
- Negociación de principios: no es ninguna de las anteriores. Busca beneficios mutuos siempre que sea posible. Donde hay intereses en conflicto deben resolverse en base a patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte. Es duro con los méritos de cada cuestión y suave con las personas.

- En suma: resuelve problemas basándose en sus méritos y no en un regateo en el que cada parte dice qué hará o qué no hará.

Aplicación: la negociación de principios puede usarse en todos los casos de negociación posible.

B. EL PROBLEMA. NO NEGOCIE SOBRE POSICIONES

Habitualmente, y en forma unitaria, las personas negocian desde la base de posiciones que toman y mantienen, discuten por ello y hacen concesiones para llegar a un acuerdo.

Criterios de evaluación de los métodos de negociación: son tres:

- debe llegar a un acuerdo inteligente;
- debe ser eficiente;
- debe mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes.

Concepto de acuerdo inteligente: es aquel que considera en toda su magnitud los intereses de las partes, resuelve los intereses en conflicto en forma justa, es durable y considera los intereses de la comunidad. Discutir sobre la base de posiciones no produce acuerdos inteligentes. Produce:

- encierro en las posiciones;
- identificación de los egos con las posiciones;
- refuerzo continuo de las posiciones por efecto de la argumentación;
- acuerdos poco probables;
- resultados menos satisfactorios que lo posible de lograr, caracterizados por una participación mecánica de las diferencias en vez de una solución moldeada cuidadosamente en beneficio de los intereses de las partes.

La discusión sobre la base de posiciones resulta ineficiente: se produce un aumento del costo y del tiempo. Esto es así porque se van adoptando pequeñas decisiones parciales a partir de posiciones:

- extremas;
- que buscan engañar sobre la verdadera posición.

Cuanto más extremas son las posiciones iniciales y más pequeñas las concesiones: más tiempo y más esfuerzo.

Discutir desde posiciones pone en peligro las relaciones personales: la negociación pasa a ser un choque de voluntades.

La relación se hace tensa y puede conducir a la ruptura. El que cede queda resentido.

Con la intervención de más de dos partes la negociación puede ser aún peor: se hace necesario el acuerdo de las “varias” partes para lograr algo y basta un disenso para anularlo. El tiempo necesario para el acuerdo se incrementa muchísimo.

Ser agradable no es una solución: mucha gente reconoce el alto costo de la negociación por posiciones y sobre todo cuando es dura. Busca entonces comportarse amistosamente y enfatizar el acuerdo más que la victoria. Es el tipo de negociación blanda donde la norma es ser concesivo, confiado, amigable y evitar la confrontación.

Las negociaciones duras o blandas son extremos en la negociación por posiciones. La ubicación real suele ser entre ambos extremos.

La alternativa: el método de negociación de principios o negociación en los méritos. Los cuatro puntos fundamentales son:

- ▶ **Personas:** separar el problema de las personas.
- ▶ **Intereses:** concentrarse en los intereses, no en las posiciones.
- ▶ **Opciones:** generar una variedad de alternativas antes de decidir.
- ▶ **Criterio:** insistir en que los resultados se basen en patrones o referencias objetivas e independientes (la ley, las prácticas normales, los precios de mercado, etc.).

Estos cuatro puntos se aplican sucesivamente y reiteradamente en las tres etapas de una negociación:

- ◉ análisis (diagnóstico);
- ◉ planeamiento (¿qué hacer?);
- ◉ discusión (ejecución).

C. EL MÉTODO

C.1. Separe las personas del problema

Mantener el problema separado de las personas que intervienen es un proceso continuo. Es necesaria una acción permanente.

Los negociadores son, antes que nada, personas: son imprevisibles (con sus propias emociones, valores, etc.) No tratar a los negociadores como seres humanos puede resultar desastroso.

Los intereses: cada negociador tiene intereses en:

- la substancia de la negociación;
- la relación.

Se busca el acuerdo en lo “substancial”. Además hay interés en la relación con la otra parte.

La mayoría de las negociaciones tiene lugar en un contexto propio de una relación permanente donde la negociación es un episodio que no debe deteriorar el ambiente futuro.

La relación tiende a confundirse con el problema: es de gran importancia la adscripción de una persona a un problema sustantivo con los inconvenientes imaginables.

La negociación desde posiciones pone en conflicto a la substancia con la relación: por lo señalado en el párrafo anterior, al conflicto de posiciones e intereses se le adscriben personas que ponen su relación en conflicto. Además, contraponen lo substancial con lo personal o relacional.

Debe separarse la relación de la substancia: debe tratarse directamente el problema humano. La relación debe basarse en:

- percepciones precisas;
- comunicaciones claras;
- emociones apropiadas;
- actitudes positivas.

Los problemas humanos deben resolverse sin recurrir a concesiones substanciales.

Percepción: el problema es el pensamiento de la otra parte.

Las diferencias radican en la diferencia del pensamiento de las partes. Los conflictos no se dan en la realidad objetiva sino en las mentes (o el cerebro) de las personas. Los temores y las esperanzas, aun sin fundamentos, son reales y deben tratarse.

El problema de una negociación es la realidad subjetiva, como la ve cada parte, y su estudio abre el camino a la solución.

Póngase en lugar del otro: la percepción de la realidad depende del punto de vista en que se coloque el negociador.

Lo ideal es ponerse en la ubicación mental del oponente y percibir la realidad de él (como él la ve). Asimismo, conocer y sentir la fuerza emocional de sus percepciones.

Comprender el punto de vista del oponente no significa estar de acuerdo con él. Sin embargo puede ayudar a perfeccionar los propios puntos de vista acerca de los “méritos” de la situación. Con ello se reduce el área de conflicto y se comprenden mejor los propios intereses.

No deben deducirse intenciones del oponente a partir de los propios temores. No culpar a la otra parte. Culpar sólo complica el problema y además es temerario.

Exponer las percepciones de cada parte: si ambas partes exponen cómo ven el problema es posible tratar las diferencias de enfoque. Siempre que ambas sean honestas.

Actuar fuera de las expectativas del oponente: equivale a aplicar lo inesperado y suele producir éxito.

Compromiso con el resultado: para lograrlo debe darse la participación en el proceso de negociación. La otra parte puede rechazar propuestas que la favorecen por no haber participado en su elaboración. El proceso se facilita si ambas partes se creen dueñas de las ideas.

No ponga en ridículo a la otra parte.

Obre equilibradamente para que el oponente no resulte denigrado por el acuerdo. Debe darse la sensación de que el acuerdo es justo. Para ello debe “conciliarse” el resultado con los principios y autopercepción de los negociadores.

Emoción: las emociones y los sentimientos pueden superar a las palabras y a los hechos. Puede haber más preparación para luchar que

para cooperar. La conducta emotiva por un lado genera una réplica análoga (emotiva). Del temor surge la hostilidad y de la hostilidad el temor.

Reconozca y entienda las emociones propias y las de la otra parte. Compare sus emociones, después de un autoanálisis, con las de su oponente y saque conclusiones sobre cómo se sentirán.

Explicita sus emociones y reconózcalas como legítimas: cuando las emociones son expuestas como preocupaciones se libera en buena parte la tensión de reprimirlas. Análogamente puede invitarse a la otra parte a hablar de sus sentimientos.

Permita al oponente liberar tensiones: ayude pasivamente a que exponga sus sentimientos despejando el ambiente de segundas intenciones.

No reaccionar ante estallidos emocionales: ante una explosión emocional no debe reaccionarse. Se corre el riesgo de agravar el conflicto innecesariamente. Adopte la regla de que “una sola persona puede enojarse por vez”. Con ello se legitima la no-reacción.

Utilice gestos simbólicos: tenga un gesto amable cada vez que pueda. Una nota de simpatía o de pesar, unas disculpas, una invitación a cenar, un regalo para el nieto, etc., ayudan a distender a las partes.

Comunicación: la negociación es esencialmente comunicación.

Problemas de la comunicación:

- Los negociadores hablan para el público y no directamente con la otra parte. Hablan buscando apoyo de terceros.
- Las partes no se escuchan entre sí. Están pensando o haciendo otras cosas.
- Se producen malos entendidos. Puede ocurrir por dar diferente significado a las palabras.

Escuchar activamente: permite entender y sentir mejor a la otra parte. Pedir aclaraciones o repeticiones da la sensación de que se está atento.

Hable para ser entendido: diríjase a la otra parte en forma directa y clara. Establezca medios de comunicación privados y realice entrevistas sin la presencia de terceros.

Hablar de sí mismo y no de los otros: las razones y los sentimientos deben expresarse a través de lo que se siente como efecto sin predicar (o calificar) de las conductas ajenas o de la otra parte.

Hable con un propósito: sepa para qué da información. No hable sin calcular los efectos de sus palabras.

Prevenir es mejor: formule previsiones para que la negociación no afecte a las personas como seres humanos. Crear un ambiente apacible y evitar que los problemas substanciales se mezclen con los personales.

Construir una buena relación de negociador a negociador: si es posible antes de que comience la negociación, trate de conocer a los negociadores de la otra parte y establezca una relación personal. Tratar con un conocido es mucho más fácil. Trate de llegar antes a la negociación para conversar y no se retire cuando ésta concluya. Converse informalmente en esos lapsos.

Enfrentar el problema, no a la gente: si los negociadores se ven como adversarios será difícil separar la relación del problema substancial. Las partes deben verse entre sí como socios en la solución de un problema.

C,2. Céntrese en los intereses, no en las posiciones

Reconciliar intereses, no posiciones.

Los intereses definen el problema. La posición es fruto de una decisión, los intereses son el fundamento de la decisión.

Para cada interés hay varias posiciones posibles: detrás de cada posición hay varios intereses que pueden ser comunes y otros conflictivos. Por lo tanto, busque los fundamentos de las posiciones y encontrará que hay:

- otras posiciones posibles, o
- intereses compartidos (amén de conflictivos).

Identificación de intereses:

- Suelen responder a la pregunta ¿por qué?
- Considere que la decisión que se procura adopte la otra parte no ha sido tomada por alguna causa. Vale decir, que existen, como obstáculos, intereses que se oponen a la decisión que se busca.

- Determine la persona o el grupo cuya decisión busca influir negociando.
- Examine si la otra parte tiene noción de qué significa la decisión que se procura.
- Estudie las consecuencias para la otra parte de la decisión que se le pide como impactos sobre sus intereses personales y de grupo.
- Recuerde que cada parte tiene intereses múltiples. Detrás de cada negociador hay otras personas y otros intereses a los que es sensible.

Las necesidades humanas originan o son los intereses más poderosos. Las necesidades básicas son:

- ⊙ seguridad;
- ⊙ bienestar económico;
- ⊙ sentimiento de pertenencia;
- ⊙ reconocimiento;
- ⊙ control sobre su propia vida.

Determine los intereses varios de cada parte y ordénelos por importancia relativa. Esta lista le permitirá realizar mejores contribuciones a la negociación.

Comunique y escuche los intereses suyos y los del oponente para poder actuar correctamente. Dé énfasis a sus intereses para que no sean ignorados y que se advierta cuando son atacados.

Los intereses del oponente deben ser reconocidos y constituir parte del problema en curso. Hágalo saber al oponente.

No sugerir soluciones sin haber planteado el problema y haber sido escuchado y comprendido en sus intereses.

Orientar la negociación hacia el futuro, no resucitar el pasado.

Flexibilidad: al formular opciones hágalo a título ilustrativo. No se comprometa anticipadamente. Llevar a la negociación un abanico de opciones que se considera satisfarán sus intereses. Opere con una mentalidad abierta y flexible.

Dureza con el problema y suavidad con la gente: firmeza con los intereses sustantivos. Apertura hacia las personas y comprensión de los intereses de la otra parte. Ello genera una “disonancia cognoscitiva” en

el oponente que se siente atacado y comprendido. Así se predispone al oponente a cooperar en busca de una solución.

C,3. Genere alternativas para beneficio mutuo

La imaginación creadora aplicada a la generación de nuevas opciones es uno de los más importantes atributos de un negociador.

Diagnóstico: el negociador llega a la tratativa con una solución y sólo admite pequeñas variaciones por las que discute. Hay ausencia de creatividad.

Los obstáculos para la creatividad son:

- Juicio prematuro: resulta de generar una opción sin su debido análisis, con lo que se expone a una crítica inmediata. También hay riesgo de dar información inconveniente.
- Buscar respuesta única: no se consideran opciones por simplicidad y se cierra la posibilidad de ser creativo. La idea de una rápida conclusión y la terminación prematura de la negociación impiden la creatividad.
- El supuesto de un “pastel de tamaño fijo” (beneficios finitos o juego de suma cero): el creer que hay una cantidad fija de beneficios posibles a distribuir entre dos bandos, es una explicación más de la falta de opciones.
- El pensamiento según el cual el problema de la otra parte es exclusivamente de esa parte, genera soluciones unilaterales y egoístas.

Algunas reglas para inventar opciones creativamente:

- Separar el acto creador del juicio que pueda merecer lo creado.
- Ampliar las opciones propuestas en vez de buscar una sola.
- Buscar ganancias mutuas.
- Inventar formas que faciliten la toma de decisiones.

Separar el proceso creativo del decisorio: la generación de ideas fuera de toda crítica puede estimularse mediante una sesión (o varias) de creación de ideas. Sus etapas serían:

Antes de la sesión:

- ◉ Definir el propósito.

- Seleccionar pocos participantes (de 5 a 8 personas).
- Cambiar el ambiente actual por otro favorable.
- Diseñar una atmósfera informal (que permita el “relax”)
- Seleccionar un coordinador y conductor de la sesión.

Durante la sesión:

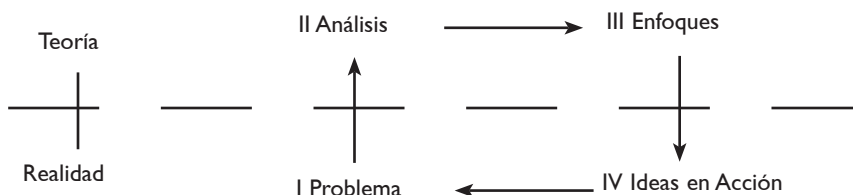
- Sentar a los participantes del mismo lado.
- Aclarar las reglas: especialmente no criticar.
- Generar ideas con todos los enfoques posibles.
- Llevar un registro.

Después de la sesión:

- Marcar las ideas más interesantes.
- Buscar la forma de perfeccionarlas.
- Fijar un tiempo para evaluación y decisión.

Posibilidad de una sesión de generación de ideas con las dos partes reunidas: contiene riesgos de dar información inconveniente o hacer creer que se trata de ofertas concretas.

Multiplicación de opciones: se sugieren cuatro pasos, dos teóricos y dos realistas, que se vinculan circularmente realimentándose.



Enfoques de especialistas: otra forma de generar opciones es conocer la visión del caso que tienen los expertos en diversas áreas.

Generación de acuerdos de tipo fuerte y débil para cada opción: permite multiplicar las opciones. Los acuerdos débiles pueden dejar discrepancias pendientes para el futuro.

Buscar beneficios mutuos:

- Identificar intereses compartidos.
- Entremezclar intereses diferentes. Ver si los intereses no colisionan.

C,4. Facilite la toma de decisiones del oponente

Colóquese en el lugar del otro: considere en el lugar de qué persona específicamente debe colocarse para producir una decisión favorable. Considere qué decisión busca. Busque precedentes.

Evite amenazar. Haga ofertas: considere los efectos más temidos por la otra parte en el caso de que adopten la decisión que Ud. les solicita. Examine las críticas que puede recibir la otra parte de decidir como se les pide. Formule los argumentos con que se contestaría tales críticas. Redacte la opción en modo afirmativo para que la otra parte pueda aprobarla con solo decir “sí”.

En suma:

- genere muchas opciones;
- genere primero, decida después;
- busque a través de:
- intereses compartidos;
- intereses diferentes entremezclados;
- busque hacer fácil la decisión al oponente.

C,5. Insista en criterios objetivos

Generalidades: por más que se extremen las medidas de mutua comprensión, siempre quedan los intereses en divergencia que no es posible conciliar sobre la base de las voluntades de las partes. Se impone entonces tomar como referencia una pauta independiente de dichas voluntades y tan objetiva como sea posible.

Patrones objetivos usuales:

- valor de mercado;
- precedente;
- juicio científico;
- normas profesionales;
- eficiencia;
- costos;
- lo que decida la justicia;

- principios morales;
- igual tratamiento;
- tradición;
- reciprocidad;
- etcétera.

Negociación con criterios objetivos: el negociar sobre criterios objetivos (méritos) contiene como elementos básicos:

- Catalogar cada asunto como búsqueda conjunta de criterios objetivos.
- Razonar y estar dispuesto a admitir razones sobre cuáles son los criterios adecuados y cómo deben aplicarse.
- Nunca ceda ante la presión, sí ante principios.
- Sea firme.
- Sea flexible dentro de su firmeza.

C.6. Qué hacer si ellos son más poderosos (desarrolle su MAAN –Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado–)

Establecer y definir su Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN): para ello es útil prever qué haría en caso de que la negociación fracasara.

El poder de negociación relativo entre dos partes es función de qué grado de atractivo tiene para cada parte el no llegar a un acuerdo.

La determinación del MAAN requiere:

- inventar opciones para el caso de fracaso;
- mejorar opciones haciéndolas más prácticas;
- seleccionar la mejor opción.

Compare cada oferta con su MAAN para seleccionar la mejor oferta. Conozca o deduzca el MAAN de su oponente y razone en consecuencia.

Mantenga su MAAN secreto a menos que sea muy ventajoso hacerlo conocer a la otra parte.

No negociar: si ambas partes tienen MAAN muy atractivos entonces el mejor resultado para ambas puede ser no llegar a un acuerdo.

Cuando la otra parte es poderosa: debe negociarse sobre la base de principios. Determine su MAAN y busque su solución sin la cooperación de la otra parte. El desarrollo del MAAN es el curso de acción más efectivo frente a un negociador poderoso. Cuanto más fácil y felizmente pueda abandonar la negociación mayor será su capacidad para influir en su resultado.

C,7. Qué hacer si ellos no quieren negociar (utilice la negociación JIU-JITSU)

Generalidades:

- Iniciar la negociación sobre intereses, opciones, criterios y patrones a pesar de que el oponente se concentre en negociar desde una posición. Ello puede inducir al oponente a negociar.
- Apoyarse sobre las acciones del oponente (estrategia jiu-jitsu)
- Se centra en lo que puede hacer una tercera parte que esté entrenada para colocar la discusión en términos de intereses, opciones y criterios (patrones). Se lo llama “criterio de negociación de un contexto”, por cuanto hay un proyecto de solución que sirve de referencia o contexto.

Negociación JIU-JITSU, se basa en:

- No reaccionar en forma directamente opuesta (respuesta simétrica).
- Desviar el esfuerzo del oponente canalizándolo hacia la negociación por intereses.

No atacar posiciones: buscar detrás de ellas los intereses reales que las motivan y fundamentan. Investigar y discutir tales intereses. No defenderse cerradamente. Aceptar críticas e ideas. Reformular un ataque contra usted (personal) como un ataque al problema. Pregunte y tome pausas.

Las preguntas, al no afirmar, no irritan y producen información. Use el silencio después de la pregunta o no conteste una pregunta irracional o un ataque. Cuando reciba una respuesta insuficiente espere en silencio que sea completada. No complete las respuestas insuficientes.

Procedimiento “de un contexto”: consiste en utilizar los servicios de un tercero (también puede asumir ese papel una de las partes) que

elabora un borrador de proyecto tentativo para que sea criticado sucesivamente por cada parte en forma reiterada.

Por ajustes sucesivos queda un proyecto que es aceptable para ambas partes y que si alguna acepta genera la aceptación de la otra.

Es de uso forzoso en negociaciones con muchas partes interesadas, como los foros internacionales.

C.8. Qué hacer si ellos utilizan trucos sucios (suavizando al negociador duro)

Generalidades: se refiere a las negociaciones tramposas o de mala fe. Hay dos respuestas habituales a las mismas:

- disimularlas (no da resultado);
- contestarlas de la misma forma (paraliza la negociación).

Generalmente se centran en querer negociar las reglas a que se ajustará la negociación. Para contrarrestar tal táctica corresponde:

- reconocer la táctica;
- exponerla.

Luego centrarse en proponer el método conocido:

- separar las personas del problema;
- centrarse en intereses, no en posiciones;
- generar opciones;
- insistir en criterios objetivos.

Algunas tácticas tramposas comunes son:

- Engaño deliberado:
- hechos falsos;
- autoridad ambigua para negociar;
- intenciones dudosas;
- no revelar todo no es engañar.

Guerra psicológica: se usan tácticas para poner incómoda a la otra parte y suscitarle el deseo de terminar con la negociación a la brevedad. Así aparecen:

- Situaciones tensas: provienen de incomodidades sobre el lugar, la luz, las sillas, los ruidos, etc. No las acepte y proponga soluciones.
- Ataques personales: son faltas de consideración para con su persona y su nivel, tales como: hacerlo esperar, no mirarlo a los ojos cuando habla, etc. Corresponde reconocer esta táctica y exponerla abiertamente para que no se use más.
- Rutina del “bueno” y el “malo”: a un negociador brusco y duro sucede otro suave y amistoso que trata de vencerlo. Cuando aparece el “bueno” mantenga su idea como se la planteó al “malo”.
- Amenazas: pueden producir una escalada por contra-amenazas sucesivas que destruyan la relación. Ignórelas. Simplemente señale consecuencias y riesgos en las situaciones que pueden crearse sin recurrir a las amenazas. Señale los factores de control que significan riesgo.

La advertencia es más adecuada que la amenaza. Frente a la amenaza corresponde:

- ignorarla;
- impedir la comunicación amenazante.

Tácticas de presión posicional: buscan que una de las partes haga concesiones. Entre ellas se señalan:

- Rechazo a negociar: conviene reconocer esta táctica e intentar establecer la negociación por medio de comunicaciones directas o por terceros. No ataque el rechazo.
Busque los intereses en no negociar.
- Demandas extremas: buscan debilitar sus expectativas. Al hacer una demanda extrema corren el riesgo de debilitar su credibilidad. Corresponde pedir los fundamentos que tienen para su pretensión y con ellos poner en evidencia su poca seriedad.
- Demandas escalonadas: ocurre cuando se agrega una nueva exigencia sobre lo ya resuelto como acuerdo. En estos casos corresponde tomar un descanso para hacer una pausa para considerar si se continúa negociando y sobre qué bases. Al reanudar la negociación es de esperar una mayor seriedad de la otra parte.

- Tácticas de encadenamiento: es una táctica de compromiso en que una de las partes pierde (o finge perder) deliberadamente el control obligando a la otra a maniobrar para evitar un desastre o un gran daño. El que pierde el control no puede ceder. El otro corre el riesgo si no se aviene a ceder. Como respuesta: conviene interrumpir la comunicación o hacer saber a la otra parte que no cederá ante presiones.
- El socio terco: usada para hacer depender la solución de otro negociador ausente que no estará de acuerdo y de quien dependerá la aceptación del trato.
- Retraso calculado: consiste en someter a la otra parte a la presión del tiempo frente a plazos o fechas límites.
- Corresponde reconocer esta táctica y usar una análoga de ser posible.
- Tómelo o déjelo: como solución: ignorar el emplazamiento y hacer notar los perjuicios de no negociar. Buscar una forma en que la otra parte pueda hacer un papel desairado. Tal es el caso de una nueva circunstancia que les permita revisar lo resuelto.
- No sea una víctima: puede ser útil aclarar al comienzo de la negociación si se jugará constructivamente o no.

Se debe estar preparado para usar tácticas sucias si es necesario y como respuesta. O bien si se las desechará.

D. CONCLUSIÓN

Las principales conclusiones a que arriban FISHER y URY en su obra, que acabo de comentar apretadamente, son:

- En la negociación toda especulación teórica requiere su correlato práctico, su entrenamiento, sólo así se obtiene destreza.
- La negociación no busca ganar. Simplemente no perder y lograr buenos resultados para ambas partes.

13,4. “NEGOCIACIÓN EFECTIVA” (HUTHWAITE RESEARCH GROUP)

13,4,1. Explicación

Con el título de “Negociación efectiva” describo un modelo empírico basado en los estudios del HUTHWAITE RESEARCH GROUP (Sheffield, Inglaterra), que ha analizado específicamente el tipo de comportamiento que usan los negociadores expertos.

Para ello se ha considerado que “el ejercicio de la negociación no se limita a las relaciones industriales, sino que abarca, además áreas tales como contrataciones, tasaciones, etc.”.

La investigación estudió “la técnica desarrollada por cuarenta y ocho negociadores expertos, tanto en el área contractual como de las relaciones laborales a lo largo de ciento dos sesiones individuales de negociación. También se compararon los comportamientos de los negociadores expertos con el de un grupo promedio de negociadores o grupo menos calificado. Así se pudieron identificar tipos de comportamiento que son determinantes en la negociación y que caracterizan al negociador experto. Ellos son:

- estrategia del planeamiento;
- fijación de objetivos;
- conducta interpersonal.

13,4,2. Estrategia de planeamiento

Los resultados de la investigación evidencian aspectos bastante elementales en materia de estrategia de planeamiento, que se describen a continuación.

El negociador experto tiene conciencia de que no es suficiente dominar todos los datos y los hechos.

El negociador promedio no tiene el mismo grado de conciencia ni tampoco de que la otra parte sólo aceptará un acuerdo que le sea favorable. En consecuencia durante el planeamiento no dedica el tiempo suficiente para considerar:

- tácticas y conductas que motiven a la otra parte (en lugar de preparar argumentos);
- condiciones bajo las cuales la propia parte puede ser motivada por la contraparte.

Se considera que la capacitación no sustituye al planeamiento ni al adiestramiento para caso concreto. En cambio puede capacitarse para que se organice la información disponible logrando así mejores resultados. Caso contrario, el negociador usará la información intuitivamente o como un elemento de agresión o de apoyo, con lo que provocará el desinterés de la otra parte o fortalecerá la posición del oponente.

La capacitación requiere un aprendizaje a través de la simulación sobre casos concretos. Se la debe ayudar con planillas y gráficos que permitan: señalar las áreas de interés común, examinar las consecuencias de cada modo de acción (matriz de resultados) para cada parte; considerar dichas consecuencias en el corto o largo plazo, según se acuerde o rechace cada propuesta.

Respecto del planeamiento de la negociación existen dos criterios básicos:

- El planeamiento secuencial: en el que cada paso de la negociación tiene un orden predeterminado y cada problema queda ubicado respecto de los restantes sea precediendo o siguiendo a determinados problemas a tratar. Más aún, se infiere que la solución de un problema influye en la solución del siguiente.
- El planeamiento por problemas aislados: cada problema es estudiado sin prefijar una secuencia predeterminada y el negociador puede comenzar la negociación y continuarla sin ningún orden preestablecido.

Tiempo dedicado al planeamiento: tanto los negociadores promedio como los negociadores expertos dedican un tiempo similar a la preparación de la negociación mediante su planeamiento.

Exploración de alternativas, posibilidades u opciones: los negociadores expertos consideran casi el doble de posibilidades, de alternativas de cursos de acción o de desenlaces, tanto en las promovidas por ellos como las que puede plantear la otra parte.

Áreas de interés común: tanto los negociadores expertos como los promedio se concentran sobre las áreas conflictivas. No obstante, los primeros dedican más del triple de atención a las áreas de interés común, considerando que es una estrategia eficaz concentrarse en forma relativamente elevada en estas áreas.

Proyección del planeamiento: ambas categorías de negociadores se refieren muy limitadamente a los problemas del largo plazo, concentrándose excesivamente en lo inmediato. No obstante, los negociadores expertos se dedican a las consecuencias sobre el largo plazo en una proporción doble que la habitual en los negociadores promedio.

13,4,3. Fijación de objetivos

Además de lo ya señalado en cuanto al planeamiento y a la utilización de éste para alcanzar objetivos, el modelo descrito señala que mientras que los negociadores expertos acotan sus objetivos entre un mínimo y un máximo (“piso” y “techo”), los negociadores promedio se fijan cifras o valores rígidos sin margen de variación.

13,4,4. Conducta interpersonal

Algunas tácticas deducidas de la experiencia con negociadores expertos: por la vía de la observación del comportamiento de los negociadores considerados como expertos, se ha determinado que las siguientes tácticas son empleadas frecuentemente:

- ▶ Preanuncio de actitud: consiste en anticipar al interlocutor cuál es el comportamiento que se está a punto de adoptar. Por ejemplo: “me agradaría pedirles...” “¿podría sugerirles...?”, etc. Con ello se indica que la comunicación que se ha establecido es clara y fluida, y también permite controlar el grado de atención de la audiencia. Además, cuando se preanuncian preguntas se hace más difícil eludir las respuestas.
- ▶ En sentido contrario: no se preanuncian las actitudes de desacuerdo. Para ello se enuncian las razones que llevan a discrepar para luego precisar la discrepancia. Se impide así que el adversario prepare una réplica desde temprano y que las propias razones no sean escuchadas debidamente. Cuando las

razones de discrepancia son contundentes, puede ocurrir que el adversario deponga su actitud sin necesidad de que se exprese la discrepancia.

- Verificación de la comprensión y recapitulación: consiste en hacer un inventario de lo acordado clarificándolo y evitando que queden aspectos dudosos que puedan generar futuros problemas. De quedar aspectos no aclarados se puede crear la sensación de haber querido sorprender a la otra parte cuando se plantee la necesidad de concretar lo convenido.
- Formulación de muchas preguntas: con este proceder se busca lograr varias cosas. Primero: conocimiento de las necesidades de la otra parte. Segundo: tiempo para pensar y posibilidades de aminorar el ritmo de una negociación acelerada. Tercero: dificultar a la otra parte la adopción de una actitud de intransigencia ya que hemos evidenciado nuestro interés por sus problemas.
- Comentarios personales: sirven para hacer conocer las razones de las propuestas que se formulan, antes que la otra parte piense en intenciones ocultas.
- Evaluación de la propia actitud: los negociadores expertos siempre que concluyen una negociación se reúnen para hacer un examen crítico de su actuación.
- Comportamientos que son rehuidos y evitados por los negociadores expertos:
- Uso de factores irritantes: palabras o expresiones que no aumentan el valor persuasivo de los dichos del negociador.
- Espirales ofensivo-defensivas: o sea la acción de réplica y contra réplica que sucesivamente va elevando el tono de la tratativa. El negociador experto no da lugar a réplicas. Si debe ser ofensivo lo será en forma aplastante y definitiva.
- Dilución de la fuerza argumental: la fundamentación de un argumento sobre varias razones curiosamente no consolida la fuerza argumental. Antes bien la debilita a nivel de su fundamento más endeble.

El negociador experto, que conoce todos los fundamentos, utilizará sólo el más sólido concentrándose en él. Únicamente si es necesario recurrirá a algún otro argumento.

13,5. “GANAR-GANAR” (JANDT-GILLETTE)³

13,5,1. Explicación

En este punto se describe el modelo “ganar-ganar” elaborado por FRED E. JANDT con la colaboración de PAUL GILLETTE y desarrollado en su obra “Ganar-ganar negociando”. La descripción se realiza primero resumiendo los aspectos fundamentales y estructurales del modelo, luego realizando un breve resumen del libro mencionado.

13,5,2. Aspectos fundamentales que definen la estructura del modelo “Ganar-Ganar”

Criterios básicos o suposiciones:

El conflicto es permanente y substancial con las organizaciones.

- ▶ Las fuentes de conflicto no son únicas, por el contrario siempre son dos o más.
- ▶ Los conflictos ocurren por intereses que no se armonizan.
- ▶ Existen estilos de conducta frente a determinados problemas y son propios de cada personalidad.
- ▶ No hay pautas objetivas en la negociación ni valoraciones comunes. Los valores son propios de cada quien.
- ▶ No se debe esperar del oponente conductas razonables. Tampoco se debe procurar convencer sino interesar.
- ▶ No actuar como juez.

Bases para la maniobra estratégica:

- ▶ Identifique las fuentes del conflicto, recordando que son múltiples y variadas.

3 JANDT, FRED y GILLETTE, PAUL., *Ganar ganar negociando. Cómo convertir el conflicto en acuerdo*. Traducción del inglés de A. DÍAZ MATA. México, 1987. Compañía Editorial Continental S.A.

- Determine los intereses reales de las partes.
- No negocie desde posiciones inamovibles. Negocie desde la perspectiva de intereses adaptables.
- No acorralar.
- No perder libertad de acción (mantener opciones abiertas).
- El objetivo de la negociación no es doblegar al oponente sino ser útil a los mejores intereses de las partes y fomentar, a largo plazo si es posible, una relación armoniosa.
- Conocer los propios deseos y los obstáculos para concretarlos.
- No aceptar negociar en desventaja (respecto de tiempo, lugar y medios). Maniobras estratégicas:
 - Estrategia de “minimax” (qué debo dar y qué debo obtener).

Determinar:

- ◉ mínimo a aceptar;
- ◉ máximo a pedir;
- ◉ máximo a dar;
- ◉ mínimo a ofrecer

y luego, en base a esos datos, la mejor alternativa para obtener un acuerdo negociando.

- Estrategia del descubrimiento: consiste en descomponer el problema en partes articuladas –desarticulando el problema– o sea en subproblemas. Encarar cada problema separadamente y resolverlo de esta forma.

Tácticas:

- ◉ Resolución del problema: por eliminación de la causa eficiente con el costo correspondiente.
- ◉ Simbolización: compensación simbólica.
- ◉ Lanzamiento de huesos: premio consuelo.
- ◉ Substitución de temas: hacer una concesión sobre un tema importante para el oponente, que no estaba siendo motivo de negociación. En contraposición obtener una concesión importante sobre un tema interesante para nosotros.

- Tácticas frente a negociadores rudos: se basan en un esfuerzo continuo y costoso en tiempo y medios. Hay que ser persistente en una acción sostenida que fatigue al adversario.
- Temas múltiples: no hay un solo tema que polariza el conflicto. Hay varios temas como hay varias fuentes de conflicto.
- Las variaciones sobre un tema implican variaciones sobre los otros. Si se aproxima a un acuerdo sobre un tema, se pueden mejorar las posibilidades sobre los otros.

13,5,3. Resumen de la obra en que se explicita el modelo

El libro *Ganar-ganar negociando* de JANDT y GILLETTE consta de diecisiete capítulos y una síntesis y prefacio previos, que se resumen a continuación.

Síntesis y prefacio

La tesis del libro consiste en la elaboración de los siguientes postulados

- El conflicto es manejable. Puede ser conducido en lugar de arrastrarnos.
- Las partes pueden ser aplacadas y sus cuestiones más enojosas descompuestas en partes solucionables sin concesiones fuera de lugar.
- Ambas partes (o las partes) pueden beneficiarse con la solución de un conflicto.
- El conflicto convive con el hombre. Es neutro: ni bueno, ni malo. Es inevitable.

Capítulo 1: “Yo quiero, tú quieres: o el embotellamiento siciliano y cómo evitarlo”

Se define al conflicto resumiendo buena parte de las ideas de su naturaleza como a una:

Contradicción } de { Principios
Oposición } { Propositiones
o lucha } { o actitudes

Debe examinarse siempre si una concesión menor nos permite evitar un daño mayor. No sacrificar un interés importante por no estar dispuesto a ceder en algo menor.

Capítulo 2: “¿Cómo maneja usted el conflicto?”

- Existen seis categorías de estilos para resolver conflictos detectables a través del “test” de CHRISTIANSEN. Los estilos no son mejores o peores entre sí. Simplemente existen.
- Los estilos para manejar conflictos son:
 - Los que atribuyen culpas:
 - se echa la culpa a otra persona;
 - nos echamos la culpa a nosotros mismos;
 - al absolver le hemos echado la culpa al absuelto.
 - Los que cambian la situación:
 - asumimos que alguien más producirá el cambio;
 - emprendemos acciones nosotros mismos;
 - esperamos que la solución surja espontáneamente.
 - Tendencias hacia determinados estilos:
 - Los administradores y gerentes de nivel medio tienen tendencia a emprender acciones por ellos mismos.
 - Los empresarios y, en especial, en organizaciones pequeñas, tienden con mayor fuerza a emprender acciones por ellos mismos.
 - Los administradores de primer nivel tienden a asumir que alguien más producirá el cambio (tenemos un problema y usted deberá hacer algo).
 - Los médicos, ingenieros, oficinistas, estudiantes y desocupados tienden a echar la culpa a otras personas o echarse la culpa a ellos mismos.
- Las conclusiones que se extraen de estas tendencias son: las personas se comportan en forma análoga y consistente frente a diversos tipos de problemas. Otras personas pueden percibir patrones en nuestra conducta que nosotros no percibimos. Ser

previsible en su estilo, frente a los problemas, proporciona una gran ventaja a un adversario. Hay ejecutivos que deliberadamente han variado su conducta para hacerla imprevisible.

Capítulo 3: “Más allá del mal y de la enfermedad: nuevas y viejas ideas acerca del conflicto en las organizaciones”

- Opinión prevaleciente sobre el conflicto en las organizaciones hasta fines de los años sesenta:
 - El conflicto es intrínsecamente malo.
 - Los miembros de la organización que crean conflicto tienen problemas emocionales.
 - Para eliminar el conflicto es necesario despedir o curar a los causantes.
- Opinión moderna:
 - El conflicto es inevitable y no necesariamente dañino.
 - Algunos conflictos pueden ser sumamente útiles a la salud y al bienestar de la organización.
 - Cualquier conflicto puede ser administrado para que maximice las ganancias y minimice las pérdidas.
- Definición de LEWIS COSER de conflicto:

“Una disputa con respecto a valores, reclamaciones, con referencia a posiciones, poder y recursos escasos”. El propósito de los oponentes en esta lucha es “neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales”.

Capítulo 4: “¿Por qué es inevitable el conflicto en las organizaciones?”

- Las fuentes inevitables de conflicto son inherentes a la estructura de toda organización. Organizar equivaldría a introducir fuentes de conflicto.
- Causas de conflicto en las organizaciones:
 - Las metas de cada unidad, departamento o división tienden a ser consideradas por sus jefes respectivos como máxima

- prioridad a despecho de los objetivos generales y las medidas de coordinación.
- Cada componente o integrante de una organización tiende a identificarse con la menor unidad o subdivisión orgánica en la que o con la que trabaja.
 - Cada persona integrante de una organización tiende a aplicar las normas de su propia unidad de trabajo a las otras unidades de trabajo de la organización.
- Generalización: podría afirmarse que cuando la organización crece aumentando sus niveles, subdivisiones y variedad de funciones aumenta la probabilidad de conflictos internos.
- Conflictos por recursos limitados: competencia por lograr mayor grado de:
- responsabilidad: aumentar nuestra importancia;
 - personal: lograr el mejor personal o un número mayor a expensas de otros organismos;
 - herramientas y equipos: análogo al anterior;
 - espacio: ídem;
 - acceso a superiores: la posibilidad de tener contacto personal con categorías decisorias superiores es motivo de competencia.
- Apariencias: es frecuente que un conflicto por un recurso limitado sea motivado por otro conflicto subyacente por otro recurso. Interesa identificar la verdadera causa y remediarlo.
- Variación del conflicto: cuando un recurso limitado disminuye, el conflicto crece y se hace máximo antes que el recurso alcance su nivel mínimo. Si aumenta la disponibilidad del recurso el conflicto cede y se atenúa antes de que alcance el nivel inicial. Suele concluir antes de que se restablezca el nivel inicial.
- Choque de valores: los valores propios de cada personalidad difieren y con ellos los juicios que formulan sobre un mismo asunto generando conflictos. Cuando se está en presencia de un conflicto, de cualquier tipo, las valoraciones de las partes sobre la cuestión no pueden ser juzgadas pretendiendo establecer quién

está en lo correcto. Ninguna de las partes puede ser considerada como equivocada.

Surgen los conflictos cuando proyectamos nuestros propios valores sobre otras personas. No debe suponerse que los valores que nos incentivan motivarán a otros.

La solución es identificar los valores de la otra parte y luego determinar la forma de darle lo que desea u ofrecer una alternativa deseable.

- Responsabilidades mal definidas: a pesar del cuidado que se ponga en los acuerdos y contratos, siempre son posibles una o más interpretaciones sobre su contenido y con ello discrepancias y conflictos. Lo mismo ocurre con motivo de políticas ambiguas o mal enunciadas.
- Cambio: en general, los administradores no prevén qué efectos tendrán los cambios en la organización sobre las personas.
- Impulsos humanos hacia el éxito, el reconocimiento, el poder y otros deseos: estos factores generan conflictos con personas que tienen impulsos similares. Los logros de unos se anticipan o son reconocidos antes que los logros de otros que se sienten agredidos o, por lo menos, disminuidos.

Capítulo 5: “Uno no es suficiente: o identificación de las fuentes de conflicto”

- Nunca hay sólo una fuente de conflicto. Por lo menos hay una causa secundaria.

La fuente principal a la que las partes atribuyen el conflicto está inevitablemente acompañada por una o más. Cualesquiera de las fuentes puede precipitar el conflicto.

- Es fundamental identificar a todas las personas que son partes en un conflicto. No hacerlo suele agravar el conflicto.
- Ninguna persona que resulte relacionada de algún modo con el conflicto puede asumir el papel de tercera parte neutral: las partes del conflicto no admiten la intervención como mediador o árbitro de personas con alguna relación con el conflicto.

- La comunicación es necesaria para que haya conflicto pero para su resolución se necesita comunicación efectiva. Para ayudar a resolver el conflicto importa enseñar a las partes cómo deben comunicarse con efectividad para resolver sus diferencias. Ello equivale a enseñarles a pelear una pelea productiva.

Capítulo 6: “En el ascensor: o cómo los conflictos menores se convierten con rapidez en graves”

En general deben darse cuatro condiciones para que un conflicto pequeño se convierta en uno grande:

- Imagen refleja: cada parte considera a la posición de la otra como directamente opuesta y hostil a su propia posición. Se ignoran las posibilidades de adaptación y de acuerdo.
- Interpretaciones diferentes de los mismos hechos y conductas: las partes ven sólo lo que quieren ver. Interpretan los hechos en la forma más conveniente a sus intereses.
- Doble estándar: las partes juzgan sus propios actos a través de “estándares” distintos de los que usan para juzgar a sus adversarios.
- Posiciones polarizadas en un solo tema: las partes:
 - se concentran en un solo tema;
 - consideran que cada parte representa el polo opuesto de ese tema;
 - consideran que el conflicto tiene una sola fuente;
 - consideran que su tarea es obligar al adversario a rendirse incondicionalmente.

Capítulo 7: “Usos destructivos y productivos del conflicto”

Consecuencias destructivas: por ejemplo:

- tensión y desgaste (físico y psicológico);
- mal manejo de la organización por dedicar tiempo a luchas internas en vez de emplearlo en una gestión correcta;
- desempeño general disminuido.

Cada consecuencia puede originar otras. No todas fáciles de reconocer. Se puede producir la extensión del conflicto hacia personas no pertinentes. Pueden aparecer el sabotaje y otras formas de daño a la empresa como consecuencia de conflictos no resueltos.

- ▶ Bases para limitar los usos destructivos del conflicto y maximizar los usos productivos:
 - Establecer una atmósfera propicia a la libre expresión de objeciones pertinentes.
 - Cuando pida opiniones no defina los resultados que procura.
 - Establecer grupos paralelos e independientes para elaborar políticas.
 - Con personal limitado divida al grupo en subgrupos periódicamente (para cumplir con lo dicho anteriormente).
 - Haga que un representante de cada grupo actúe como representante ante los otros grupos.
 - Invite a expertos para que cuestionen los puntos de vista de los miembros principales.
 - Aliente en alguien el papel de abogado del diablo.
 - Trate de pensar como su oponente.
 - Antes de ratificar decisiones: convoque a una segunda ronda para explorar lo resuelto y explorar dudas.

Capítulo 8: “Un ejercicio sobre cómo manejar el conflicto”

En este capítulo los autores describen un caso práctico que no he creído prudente sintetizar en esta oportunidad, puesto que su consideración no es necesaria para la descripción del modelo “ganar-ganar”.

Capítulo 9: “Como rebasar el «sí»: o la resolución teóricamente perfecta de cualquier conflicto”

- ▶ La relación entre las partes es más importante que el conflicto.
- ▶ Crítica de JANDT y GILLETTE a FISHER y URY: estos últimos autores al afirmar que existe una “negociación de acuerdos sin ceder” incurren en una contradicción. En efecto si no se cede

nunca nada no se negocia, se obliga a la otra parte. Otra crítica se refiere a la posibilidad de “criterios objetivos” que ellos sostienen: no existe objetividad en las negociaciones.

- Dé a la otra parte tiempo para meditar: no apesure su decisión. No acose al adversario bien dispuesto a un acuerdo.
- La meta de cualquier negociación no debe ser simplemente doblegar a la otra parte a su voluntad, sino rebasar el “sí” resolviendo el conflicto de forma de que:
 - sea útil a los mejores intereses de las partes;
 - fomente una relación armoniosa y a largo plazo.

Capítulo 10: “Negociaciones desde el poder: o cómo hacer que los otros le den a usted poder para resolver un conflicto”

- El poder proviene de la dependencia de alguna otra persona. Se tiene poder cuando:
 - se puede dar a alguien algo que ese alguien desea;
 - se puede retener algo que es deseado.
- No siempre es fácil comprender lo que es deseado por otros.
 - Lo que se dice desear puede ser muy distinto del deseo real.
- La clave para lograr poder es identificar:
 - lo que usted desea en realidad;
 - lo que otros desean en realidad.

Determine si está luchando por lo que en realidad desea o por un símbolo de lo que en realidad desea.

- Cuando haya decidido que usted desea algo, contemple con mayor amplitud sus deseos:
 - haga una lista de sus deseos en la situación actual;
 - ídem para un futuro cercano;
 - evalúe en forma crítica sus deseos;
 - sus deseos ¿son realidades o símbolos?
 - si son símbolos ¿qué representan para usted?

- ¿hay alguna forma mejor de lograrlos?
- Ordene sus deseos por importancia.
- Determine:
 - quién controla lo que usted desea;
 - quién o qué obstruye su camino para lograrlo.
- Identifique los recursos que usted controla y las personas que desean esos recursos.
- Una vez cubiertos los pasos anteriores es necesario intercambiar lo que usted desea de otra persona, o sea negociar.

Capítulo 11: “Cómo operan los negociadores profesionales: negociación posicional versus negociación de intereses”

- Las preguntas operativas son: ¿qué es lo que la otra parte desea en realidad? ¿y por qué?
- En la negociación posicional los negociadores compiten y habrá un vencedor y un vencido.
- En la negociación de intereses, una de las partes lucha para ayudar a la otra a lograr sus metas.

Capítulo 12: “La estrategia minimax: ¿qué debo dar y qué debo obtener?”

- Se basa en la premisa de que la mayoría de los negociadores están dispuestos a renunciar a algo con el objeto de obtener o mantener alguna cosa.
- Requiere previamente responder a:
 - ¿qué es lo mínimo que puedo aceptar?
 - ¿qué es lo máximo que puedo pedir sin caer en el ridículo?
 - ¿qué es lo máximo que puedo dar?
 - ¿qué es lo mínimo que puedo ofrecer sin caer en el ridículo?
 - El fundamento de la estrategia minimax es el concepto de MAAN o Mejor Alternativa para lograr un Acuerdo Negociado.

Capítulo 13: “Determinación del minimax de su oponente”

Para determinar el minimax de su oponente deben aplicarse las siguientes reglas:

- No suponga que su oponente es razonable, es decir, que haría lo mismo que usted en las mismas circunstancias.
- No suponga que los valores de su adversario son los mismos que usted tendría de encontrarse en su posición.
- Investigue explorando todo lo necesario antes de negociar.
- Haga preguntas: para ampliar así su información y buscar alternativas.
- Utilice el silencio: el adversario tratará de llenar el silencio y hablará de más o dará información.
- Verifique lo que supone que comprendió. Repita frente a la otra parte lo dicho por ésta para asegurarse que usted ha entendido correctamente.

Capítulo 14: “Descubrimiento: o cómo encontrar formas múltiples de ayudar a sus oponentes a lograr un buen trato”

Las fuentes de cada conflicto son dos o más. Nunca es una sola.

Ello origina una nueva configuración del conflicto y una descripción del mismo con múltiples temas a negociar.

Cuando se han identificado temas múltiples (A, B, C, D) es posible asociar variaciones en el tema “A” con variaciones correlativas en los temas “B”, “C” y “D”. Por lo tanto, es posible hacer compensaciones y concesiones recíprocas jugando con varios temas que varían convenientemente para lograr el acuerdo más cooperativo posible.

Capítulo 15: “Resolución, simbolización, lanzamiento de huesos, sustitución de temas: y otros caminos hacia la pacificación”

Cuando se ha desarticulado el problema y convertido en un conflicto de temas múltiples, es posible aplicar varios métodos para el acuerdo, a saber:

- Resolución de problemas: la idea es:
 - determinar las fuentes reales del conflicto;
 - deshacer la causa (fuente);
 - ello tiene un costo que no es reducido.
- Simbolización: consiste en dar una recompensa simbólica que distingue a la otra parte. Por ejemplo:
 - títulos jerárquicos;
 - mejores instalaciones;
 - distintivos;
 - vestuario especial;
 - mejores comunicaciones.
- Lanzamiento de huesos: implica dar al adversario algo que tenga poco valor relativo, para compensar una concesión importante. También suele usarse como premio consuelo para quien ha cedido en una negociación y sin que éste lo solicite.
- Substitución de temas: se ejecuta identificando un tema importante para el oponente y haciendo una concesión al respecto, pero se la compensa con una concesión del oponente sobre un tema que es importante para nosotros.

Capítulo 16: “El negociador rudo: o cómo pelear sucio cuando es necesario”

Es un negociador que se rehúsa a negociar mediante negativas o por ausencia. Es muchas veces descortés y confía en que la otra parte no volverá por falta de tiempo o de medios.

El mundo real es muy distinto del imaginario donde todos los negociadores practican la estrategia “ganar-ganar”. En el mundo real hay negociadores sucios que practican artimañas en el juego de “ganar-perder”.

Las situaciones a considerar son:

- No hay nada que negociar

- Variación defensiva:
 - Plantear una demanda judicial: requiere dinero y tiempo.
 - Quejarse ante la autoridad administrativa gubernamental que tenga competencia.
 - Hacerle pesada la vida con molestias diversas: quejas insistentes, reuniones o manifestaciones, etcétera.
 - Amenazar con llevar a cabo alguna de las acciones anteriores: esto sólo si está preparado y dispuesto a hacerlo realmente.
- Variación ofensiva:
 - Discutir y litigar extrajudicialmente en forma sostenida y creciente, ascendiendo en su reclamo hacia jerarquías cada vez mayores.
 - Intriga del equipo doble: se usan dos negociadores de la otra parte que desempeñan dos papeles opuestos. Uno actúa inicialmente y se llega a un acuerdo. Este acuerdo necesita (recién ahora se sabe) ser consolidado por un segundo negociador que introduce cambios.
 - Estrategias de equipo: son equipos de negociación que pretenden lograr varios efectos con cada equipo. Usan el procedimiento de dos negociadores, uno rudo y otro bondadoso, que tratan sucesivamente. Los equipos numerosos permiten fatigar al equipo reducido.

No debe aceptarse una negociación con superioridad numérica del oponente. Tampoco se debe admitir una negociación continua frente a un oponente que dispone de relevos que se turnan y pueden descansar o prepararse mejor.
 - Factores físicos: se suelen aplicar las ventajas de la ubicación relativa, la comodidad de mesas y asientos y la ubicación de la luz para desgastar al oponente. Desde el comienzo no debe admitirse esta clase de desventajas.
 - Presiones de fechas límites: si hay necesidad de concluir la negociación antes de una fecha determinada, la parte apremiada por el tiempo estará en desventaja y puede verse

obligada a hacer concesiones que, sin esa prisa, no hubiera hecho.

► Algunas fechas límites objetivas:

- la expiración de un contrato;
- un plazo legal fijado por la justicia;
- el comienzo o el fin de un ciclo bien establecido.

► Fechas límites arbitrarias: suelen fijarse para presionar al oponente. Pueden rechazarse. Es conveniente avisar al comienzo de una negociación a qué hora piensa retirarse un negociador y pedir que si hay temas nuevos se los reserve para una próxima reunión.

La intriga de la concesión unilateral o parcial: mantener las opciones abiertas. Nunca acepte en forma irrevocable un solo punto hasta que haya aceptado el acuerdo completo.

Capítulo 17: “No siempre es fácil: pero por lo general es posible”

La negociación creativa busca que ambas partes ganen o, por lo menos, que reduzcan sus pérdidas. Cada parte busca ayudar a la otra con beneficios que sólo la negociación puede proporcionar.

13,6. MODELO “COOPERATIVO” (NIERENBERG)⁴

13,6,1. Síntesis del libro “Principios fundamentales de la negociación”

La obra de GERARD NIERENBERG consta de dieciocho capítulos y un apéndice final, que se resumen a continuación en el mismo orden.

A. SOBRE LA NEGOCIACIÓN

La tesis fundamental de la obra es considerar que en una negociación exitosa todas las partes salen ganando. Es cuestión de asegurarse objetivos a largo plazo antes que ventajas inmediatas.

⁴ NIERENBERG, GERARD, *Principios fundamentales de la negociación*. Traducción del inglés de LUIS JUSTO, 1968. Buenos Aires, 1984. Editorial Sudamericana.

No existe una teoría general de la negociación. El aprendizaje es empírico y los errores pueden pasar inadvertidos y considerarse como aciertos.

La desconfianza, la ambigüedad y la necesidad entran en todas las negociaciones como ingredientes. La voluntad de llegar a un acuerdo puede faltar, por lo menos inicialmente.

La negociación no siempre es clara ni agradable. Además, en ella influye el azar (suerte).

Existen algunos aspectos básicos que siempre deben tenerse en cuenta:

- Es indispensable para todo negociador conocer la conducta humana, que es multiforme.
- La preparación de la negociación da ventajas.
- Las partes formulan suposiciones. Ellas condicionan fuertemente la negociación y de su acierto depende el éxito.
- Existe una estrategia para cada parte en cada negociación y tácticas para llevarla a cabo.
- Las partes tienen necesidades (intereses) directas e indirectas que procuran satisfacer. Cuando se tienen en cuenta las necesidades de la otra parte, la negociación es exitosa.
- Cuando se busca una ganancia absoluta, sin concesiones, la negociación fracasa.
- La negociación puede ser vista como el arte de ampliar las posibilidades. Queda en total analogía con la estrategia cuando se la define como una lucha por la libertad de acción.

B. EL PROCESO COOPERATIVO

- La negociación no es un juego: carece de reglas. No busca derrotar sino acordar. El triunfo es el acuerdo.

Un triunfo momentáneo sin contemplar intereses de la otra parte puede resultar fatal. Acorrallar al oponente puede producir efectos contrarios al esperado.

- La prudencia: es necesario no abusar del éxito sobre el oponente y saber detener las exigencias para lograr resultados satisfacto-

rios para ambas partes. De lo contrario, los factores que parecían controlados pueden salir de control y con ellos la negociación salirse de cauce.

La negociación es un proceso de conductas, no un juego. Es una empresa cooperativa. Las negociaciones no deben ser sensacionales, sí deben ser exitosas.

C. LAS PERSONAS

► La negociación tiene lugar entre seres humanos. Por lo tanto, es necesario conocerlos, conocer sus conductas.

Existen varias teorías para explicar la conducta humana. Un enfoque útil es considerarla como compuesta de:

- hábitos: son formas de conducta estabilizadas por su persistencia;
 - instintos: son pautas de conducta organizadas de manera congénita;
 - inteligencia o aprendizaje.
- Predicción de la conducta. La predicción de la conducta individual es aleatoria. Las conductas de masa –colectivas– son pautadas y se hacen previsible en alto grado.
- Algunas causas de las acciones humanas:
- Racionalización: es la búsqueda de fundamentos racionales a acciones no racionales.
 - Proyección: es atribuir a otros nuestras propias motivaciones. Deforma la percepción de la realidad.
 - Desplazamiento: es el uso del “chivo expiatorio” o de la «cabeza de turco”, o sea, trasladar culpas a terceros.
 - Represión: es la exclusión del pensamiento consciente de los sentimientos y deseos que rechaza o que son dolorosos.
 - Formación de reacción: sigue a la represión (inconsciente), reaccionando en el sentido opuesto a los impulsos reprimidos.
 - Autoimagen: es la conducta dirigida a beneficiar la imagen que cada uno tiene de sí mismo,

- Interpretación de rol: creemos tener una concepción bastante clara del papel que debemos desempeñar. En el caso de duda elaboramos una que nos satisfaga, usando el método de ensayo y error.
- Cada negociador tiene tres facetas de personalidad:
 - la persona que es en realidad;
 - la persona que cree ser;
 - la persona que parece ser (o aparenta ser).
 - Conducta racional: la racionalidad depende de las premisas y objetivos que se tienen presente. Una conducta no puede calificarse de irracional sin la comprensión de las premisas (suposiciones) y de los objetivos que la fundamentan. Se suele bloquear la propia conducta con ideas infundadas que hacen difícil la negociación quitándole creatividad.
- En la negociación:
 - más que la causa de la conducta que se observa en la otra parte interesa qué conducta es;
 - no deben esperarse los mismos resultados con las mismas acciones.
 - Comprensión de la realidad.
 - Comprender es captar o aprehender la totalidad, que siempre es más que la mera suma de las partes en que el análisis puede descomponer el todo.
 - Las acciones de los negociadores son interdependientes.

D. Preparar la negociación

- Continuidad: la negociación es un proceso permanente y continuo que exige preparación constante. No se interrumpe jamás.
- Establecer objetivos: se trata de satisfacer una o más de las necesidades de los participantes. No son rígidos. Puede iniciarse la negociación con objetivos indefinidos e ir modificándolos de acuerdo con la marcha de la negociación.
- Negociación individual o entre equipos: decidir realizar una negociación individual o por equipo, y en este último caso la

preparación profesional, el número y nivel de sus integrantes, dependerá de:

- la importancia de la negociación;
- las dificultades en juego;
- el tiempo disponible.

Cada componente de un equipo tiene una tarea única y exclusiva. No opina sobre lo que está fuera de su tarea, cuidando no crear tensiones internas.

➤ Ventajas de la negociación individual:

- Impide que el adversario saque partido actuando sobre los miembros más débiles del equipo.
- Confía toda la responsabilidad a una sola persona.
- Posibilita las decisiones sobre la marcha.
- Evita que se debilite la propia posición por eventuales disensos con el equipo.

➤ Ventajas de la negociación en equipo:

- Posibilidad de corrección de errores por presencia de más personas con mayor capacidad técnica.
- Reunión de un fondo común de opiniones y capacidad técnica así como de planteamiento.

➤ Presentación de una mayor base de oposición frente a la otra parte.

➤ El jefe del equipo: debe saber sacar provecho de las capacidades de sus colaboradores. Debe estar y sentirse respaldado por la cúpula de la organización que representa.

Debe manejar hábilmente la información y conducir el equipo de manera coordinada. Es muy necesaria la preparación de la negociación y el uso de señales convenidas para indicar cuándo se debe dejar de hablar de ciertos temas.

➤ Temas y posiciones

Los temas son los aspectos sobre los que hay discrepancia y que deben ser negociados. Deben ser realistas y prácticos. Se negocian

los problemas, no las exigencias. Las exigencias pueden cambiar y ser variadas. Los temas permanecen.

Cada posición es la suma de los temas en juego.

La cadena causal es: suposiciones formuladas → temas → posiciones → decisiones. Para cambiar las decisiones del oponente es preciso hacer cambiar sus suposiciones.

► Lugar de reunión

<p>En propio territorio (ventajas)</p>	<p>Facilidad para comunicarse y lograr decisiones en la propia organización Impide a la otra parte retirarse prematuramente Posibilidad de atender otros asuntos Ventajas psicológicas de que el otro “venga” Ahorro de dinero y tiempo de viaje</p>
<p>El territorio del oponente (ventajas)</p>	<p>No sufrir perturbaciones por la actividad de la propia oficina Retener información con el pretexto de que no se dispone de ella Posibilidad de sobrepasar al adversario inmediato y dirigirse a sus superiores La carga de los preparativos es de la otra parte</p>

En un lugar neutral

► La reunión: su preparación y apertura.

Deben extremarse las medidas para una recepción y hospitalidad perfectas de la otra parte. Debe crearse un ambiente cómodo y sin distracciones para negociar, con comunicaciones adecuadas y servicios. Debe haber otro ambiente, contiguo o no, para reuniones de la otra parte.

Además debe tenerse previsto:

- dónde y cómo empezar (programa);
- cuestiones importantes y secundarias;
- revelación de los propios límites (posiciones mínima y máxima);
- posición máxima del adversario;
- objetivos y conducta a observar.

► Programa de la negociación.

Lo puede preparar una o ambas partes. Puede ser:

- general: se participa de él a la otra parte;
- detallado: para uso propio;
- en algunos casos puede contener nada más que una lista de temas que están fuera de discusión. Cuando la situación es grave, esta lista de temas que no se discutirán es obligatoria.

Es ventajoso que el propio programa sea aceptado, pero con ello se revela la posición propia.

Nadie puede escuchar lo que piensa el otro bando si no le ha hecho conocer las proposiciones del programa propio.

Los temas principales deben ir en primer término. Otras opiniones aconsejan resolver primero lo secundario. En suma, el programa puede alterarse.

► Inauguración de la reunión.

No existe regla estricta. Es posible inaugurar la reunión con algunas palabras sobre la esperanza de que ambas partes se beneficiarán, o con una introducción humorística que cause distensión. Otros proponen consideraciones generales sobre la negociación, sobre la necesidad de evaluar objetivamente y sobre las ventajas de estar negociando.

► Revelación de las posiciones.

La propia posición de mínima debe ser revelada según el tipo de adversario. En general, no conviene anticiparse, sino dar la sensación de que se la revela después de una larga tratativa.

► Posición máxima del adversario.

Si el adversario formula propuestas poco razonables, no le revele la posición propia. Formule contrapropuestas y aclare que se mantendrán hasta que mejore su actitud.

► Conducta y objetivos.

- Verifique la coherencia de su propio equipo.
- Las negociaciones no dependen sólo de la eficiencia. Un elemento esencial es la interacción y la reacción con las personas y sus sentimientos.

- No eleve el tono ni escale hacia los extremos. Moderación.
 - Frente a un adversario que insiste irracionalmente y sin sensatez, use maniobras de distracción o apláquelo a bajo costo.
 - Estimule el respeto mutuo. Una posición cómoda con personas importantes es signo de talento para negociar.
 - Aporte todos sus recursos de negociador.
- Capacitación para negociar en gran escala. Tal capacitación supone el ejercicio de gran cantidad de habilidades:
- la paciencia y la exactitud de un científico;
 - la astucia de un detective;
 - la destreza de un psicólogo moderno;
 - el arte de escuchar
 - y otras que sería largo enumerar.
- Estudie sus lecciones (estudie el problema).
- Realice una investigación objetiva, tanto de los datos conseguidos como de su evaluación.
 - Cuantos más datos se reúnen, mayores son las posibilidades de negociar.
 - Las fuentes de información son múltiples y su acceso fácil y poco costoso.
 - Cuanto más se sepa del oponente, mayor será la posibilidad de negociar con éxito.
 - Es fundamental el estudio de las reglas o normas que sean aplicables a la temática de que se ocupa la negociación.
 - Con la investigación puede anticiparse la estrategia más probable que seguirá el adversario.
- Los métodos más recientes.
- Además de los métodos tradicionales, modernamente se utilizan las técnicas de:
- psicodrama y sociodrama;
 - movilización mental;
 - conferencia.

- El psicodrama permite una interpretación teatral de la negociación, donde juega libremente la interacción.
- La movilización mental permite obtener, por efectos sinérgicos, una elevada creatividad.
- La conferencia proporciona información a los participantes y aclara sus dudas.

E. LOS SUPUESTOS

Los supuestos son fundamentales y condicionan toda acción, ya que se supone son causa eficiente o razón suficiente.

Son fuente de malos entendidos, por cuanto hay supuestos que pasan inadvertidos (supuestos ocultos). Además, los supuestos que se utilicen pueden no conservar su validez o resultar olvidados en algunos razonamientos.

Es útil distinguir tres categorías de supuestos ocultos, según se refieran al:

- mundo extensional o mundo físico: es el ámbito más vasto de los supuestos ocultos;
- mundo intensional o mundo de nuestra propia mente: en el que tendemos a formular supuestos basados sobre nuestras emociones y nuestros pensamientos;
- mundo intensional de otra persona.

El lenguaje es esencial como representación de la realidad. Sin embargo, tiene tendencia a desdeñar los matices intermedios. Es importante diferenciar el “yo pienso” del “yo siento”. El segundo suele replazar al primero y convertirse en certeza mental.

La capacidad para anticipar los supuestos del otro conduce a muy buenos resultados, porque equivale a deducir las acciones que el otro ejecutará.

La configuración de nuestros juicios es producto de la acumulación de nuestra experiencia y no coincidirá con los juicios de otras personas. Por ello, en una negociación productiva no importa tener razón. Si la meta es el acuerdo y se presta atención a los matices de los significados,

el número de soluciones es infinito y oscila entre la más positiva y la apenas aceptable.

Es fácil ponerse en desventaja por obra de nuestros supuestos ocultos acerca de las motivaciones y acciones de otras personas.

Cuando escuchamos a nuestros adversarios debemos comprender que:

- Nuestra visión del mundo es de carácter personal.
- Nuestros juicios de valor son juicios personales.
- Nuestros conceptos morales sólo son válidos para nosotros.

Es útil establecer en forma conjunta con la otra parte los hechos que configuran una negociación, de modo que no haya una visión unilateral de los mismos. Tales hechos son los materiales de la solución negociada. Si se dedica suficiente tiempo a su análisis e investigación se pueden identificar los campos de desacuerdo y los hechos más relevantes que contienen.

Los puntos de vista semánticos para establecer por qué un hecho lo es, son los siguientes:

- Se ajusta a la realidad y es posible verificarlo.
- Constituye una enseñanza en la cual creemos.
- Todos pensamos lo mismo al respecto.
- Es válido de acuerdo con las reglas de un sistema.

Por lo tanto, definimos a un hecho como aquella información de la cual se sabe que:

- las partes la consideran como tal;
- las partes concuerdan de acuerdo con uno cualquiera de los cuatro puntos de vista semánticos.

Cuando hay desacuerdo con respecto a un hecho, hay desacuerdo con respecto a:

- la fuente, o
- la información, o
- el método.

Con empeño, es posible discernir una cantidad de hechos exteriores suficientes como para sacar a la luz un posible supuesto ocul-

to. Entonces, el negociador idóneo estará en condiciones de usar los hechos para satisfacer a las partes.

F. ¿QUÉ ES LO QUE NOS MOTIVA?

La conducta humana aparece motivada por la satisfacción de necesidades, que según MASLOW son:

- Necesidades fisiológicas: son las del hombre como ser biológico.
- Necesidades de seguridad: son las propias de la supervivencia en buen estado.
- Necesidades de afecto y pertenencia: se derivan de la naturaleza del hombre como ser gregario.
- Necesidades de estima: surgen de la apetencia a sentirse útil y necesario.
- Necesidades de autorrealización: se originan en el deseo de llegar a ser todo aquello para lo que se considera capaz.
- Necesidades de saber y comprender: motivadas por el deseo de perfeccionarse.
- Necesidades estéticas: derivan del anhelo de belleza.

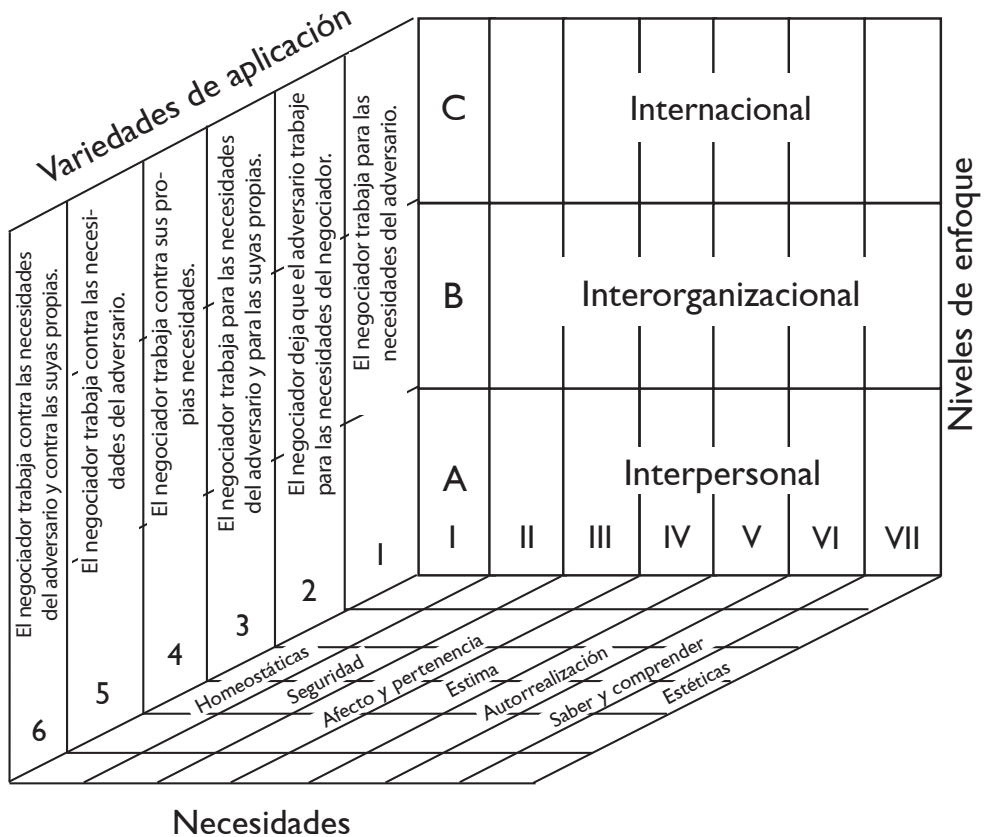
G. LA TEORÍA DE LA NECESIDAD EN LA NEGOCIACIÓN

La negociación surge de las necesidades a satisfacer por las partes. Es esencial el conocimiento de las necesidades que son motivo de la negociación, y esta teoría ayuda a determinarlas.

Se distinguen tres niveles de negociación: interpersonal, interorganizacional e internacional. En los dos últimos actúan personas que los representan. Siempre, además de las necesidades de la organización, está el interés personal del negociador.

Se llama “variedades de aplicación de la necesidad” a las técnicas de negociación correspondientes a cada necesidad. Son diferenciadas. Expuestas en el orden decreciente del control del negociador sobre su tarea, que también es el orden decreciente en que trata de satisfacer sus propias necesidades y el creciente en que aumenta el riesgo, resulta el siguiente listado de seis variedades:

1. El negociador trabaja para las necesidades del adversario.
2. El negociador deja que el adversario trabaje para las necesidades del negociador.
3. El negociador trabaja para las necesidades del adversario y para las suyas propias.
4. El negociador trabaja contra sus propias necesidades.
5. El negociador trabaja contra las necesidades del adversario.
6. El negociador trabaja contra las necesidades del adversario y contra las suyas propias.



Cuadro XIII-2

En suma, “el riesgo aumenta con la disminución de control”. La **variedad 1** tiene máximo control y mínimo riesgo, mientras que, a la inversa, la **variedad 6** tiene mínimo control y máximo riesgo.

La representación gráfica que NIERENBERG hace de su modelo se basa en tres ejes (variedades de aplicación –tácticas–; necesidades y niveles de negociación) (como muestra el **Cuadro XIII-2.**)

H. EL USO DE LAS PREGUNTAS

Es necesario y muy importante conocer qué piensa el oponente y qué se propone lograr. En tal sentido, existen técnicas que permiten conocer o, por lo menos, indagar cuáles son las necesidades del otro.

El negociador avezado vigila atentamente:

- señales que indiquen los procesos mentales del adversario;
- claves que revelan motivaciones;
- lo que dice su oponente y lo que calla;
- su manera de actuar;
- modales, gestos;
- frases recurrentes;
- estilos de expresión.

Una forma habitual es el uso de preguntas. Ello requiere determinar:

- qué preguntar;
- cómo presentar las preguntas;
- cuándo efectuarlas;
- qué efecto producirá la pregunta.

Las preguntas:

- proveen información;
- obligan a la reflexión;
- obligan al estudio del caso a ambas partes;
- no deben usarse para obtener ventajas.

No obstante, las preguntas pueden obrar coercitivamente.

Los enunciados afirmativos pueden servir para distintos objetos o fines, tales como:

- atemperar una reacción desfavorable (ejemplo: “comprendo cómo se siente usted”);
- despejar el ambiente que se encamina a un atolladero (ejemplos: “dadas las circunstancias, esto es lo máximo que podemos ofrecer”, “no creo que tengamos muchas dificultades con este punto si nos ponemos de acuerdo sobre el otro”);
- apelar a una necesidad superior como la de pertenencia (ejemplos: “entonces, usted debe ser pariente de fulano de tal, que es amigo mío”, “yo, al igual que usted, practico tal deporte”, “yo también soy ex alumno de...”);
- decir que no en forma elegante (ejemplos: “no nos llame, nosotros lo llamaremos”, “por ahora dejemos este aspecto de lado”).

Al formular las preguntas se debe tener en cuenta:

- no ofender;
- no generar ansiedad. Si esto ocurre, cambie paulatinamente de tema o aclare su propósito.

Las cinco funciones de las preguntas son:

- provocar atención;
- obtener información;
- dar información;
- empezar a pensar;
- arribar a una conclusión.

Construcción de una matriz de preguntas: es posible preparar un catálogo de preguntas que favorezcan al negociador para cada negociación, desde el inicio a su final. Para ello se recomienda, como auxiliar, una matriz de preguntas que contempla varias funciones, no debiendo recargarse de éstas a una misma pregunta.

Autointerrogatorio: con el fin de mejorar los propios planes de la negociación es conveniente autoverificarlos mediante preguntas dispuestas en series sucesivas. Cada serie pregunta lo mismo respecto de cada paso o fase de la negociación. Por ejemplo:

- cuándo se informará el resultado;

- cuándo se escucharán los informes;
- cuándo se distribuirá el impreso **X**;
- cuándo se expondrá el plan **Y**.

Tal tipo de preguntas surge de inquirir sobre:

- ▶ qué;
- ▶ cuándo;
- ▶ cómo;
- ▶ por qué;
- ▶ quién.

Niveles de las preguntas: pueden tener diversos niveles de abstracción. Debe verificarse que el nivel sea útil a la finalidad perseguida con sentido práctico.

Cómo contestar (o no) cuando se es interrogado:

- Hacer suponer que ya se ha contestado;
- Contestar en forma incompleta;
- Contestar en forma inexacta;
- Inducir al cese del interrogatorio.

Cómo sabotear una reunión

Cambios:

- de nivel de asistentes;
- otra reunión en el mismo lugar a la misma hora;
- informar que la convocatoria ha sido errónea.

Movimientos:

- irse;
- irse airadamente;
- traer más participantes.

Argumentos:

- mociones de orden;
- dividir el tema y pasar las partes a estudio;
- sostener que los fines de la reunión son otros.

Varios:

- interrumpir la reunión;
- suspenderla.

1. Cómo identificar las necesidades

Saber escuchar: se debe escuchar atentamente todo lo que dice el adversario y estar siempre alerta a los motivos ocultos y a las necesidades que puedan revelar frases recurrentes de apariencia inocente. Es importante no sólo qué se dice sino cómo se dice. Comunicación no verbal: debemos observar continuamente los gestos del adversario para obtener las claves de su pensamiento.

Cada movimiento, cada postura, por pequeño que sea, tiene significado propio para el negociador.

J. Técnicas de negociación

El autor llama “técnicas de negociación” a la estrategia y a la táctica. Luego se contradice y señala “entenderemos por estrategia el conjunto de técnicas que se emplean en el proceso real de la negociación y por táctica los recursos que se emplean para llevar adelante la estrategia”.

Estrategias	Del cuándo: maniobra en el tiempo. Del dónde: maniobra en el espacio. Del cómo: maniobra con el método de acción.
Del cuándo puede asumir alguna de las siguientes formas	Paciencia: esperar la ocasión propicia. Sorpresa: aplicación de un fenómeno inesperado. Hecho consumado: alcanzar el objetivo a despecho del oponente. Retirada suave: retirarse –suavemente– sólo después de haber logrado lo fundamental. Retirada aparente: fingir la retirada engañando al adversario. Inversión de la maniobra: obrar en sentido contrario al esperado y una vez alcanzado el objetivo rectificar la postura. Poner límites: es posible poner límites inteligentemente elegidos para sacar provecho, tanto en el tiempo como en los problemas financieros. Fingimiento: engañar al oponente mediante una jugada falsa que se finge.

Del cómo y el dónde: comprende como formas principales	Participación: lograr aliados. Negociar en coalición significa ampliar la negociación y es un refinamiento de la participación. Ello origina el nombre de negociación coordinada o conspirativa. Ejemplo: sindicatos determinados asisten a negociaciones que lleva a cabo otro sindicato, sin participar, pero logrando información. Asociación: incitar a obtener ventajas compartidas. Disociación: inversa de la anterior. Encrucijada (entretejer, enmarañar): vincular cosas separadas para que se vuelvan interdependientes. Manta (o cubrir por perdigonada): cubrir una zona tan amplia que seguramente alcance el objetivo. Aleatoriedad: contrarrestar el "bluff" con la probabilidad. Muestreo al azar: falsear las encuestas seleccionando sectores de opinión adecuados. Salame: apoderarse de algo fragmento a fragmento. Puesta entre corchetes: encuadrar el resultado buscado entre dos valores aproximados y luego corregir las diferencias. Agentes: usar intermediarios para negociar. Cambio de niveles: cambiar el punto de vista. Lograr nuevos enfoques subiendo o bajando el plano de análisis.
--	---

K. ACTITUDES DE ALTERNATIVA CREADORA

El término alternativa no significa la elección entre dos casos posibles. Se lo usa aquí como sinónimo de opción entre varias posibilidades.

El problema es cómo transformar la actitud ganar-perder de la otra parte en una alternativa creadora de las muchas posibles.

Enunciación de la cuestión: podemos mantener las ventajas de la competencia y al mismo tiempo crear un espíritu de colaboración en cuyo marco todas las partes avancen hacia sus objetivos, a la vez conjuntos y distintos. Ambos tienen solución positiva.

Las variantes creativas son resultado de la aplicación, a veces simultánea, de:

- la imaginación;
- el conocimiento;
- el humor.

L. COMPRAR y VENDER

La compra-venta es una transacción (concurren dos intereses). El arte de vender es motivo de estudio y adiestramiento, no así el de comprar.

El gerente de compras debe saber las necesidades de su organización para planificar las compras y puede sugerir adaptaciones para economizar.

El comprador debe reunir mucha información sobre los productos a adquirir para encarar una compra inteligente. No se trata sólo de información sobre los vendedores y sus productos sino también de sus propios productos y técnicas de fabricación.

Existen diversas variantes para la operación de compra que quedan incluidas en lo visto para la negociación en general.

La venta no es sólo una cuestión de precios y sus correlativas ganancias. Es establecer una relación comercial que pone a disposición del comprador la totalidad de servicios que puede ofrecer la empresa vendedora.

Para recordar: “Difícilmente exista en el mundo algo que algún hombre no pueda hacer un poco peor y vender un poco más barato; las personas que sólo tienen en cuenta el precio son las presas a las que ese hombre, por ley, tiene derecho”.

M. NEGOCIACIONES SOBRE BIENES RAÍCES

Esta operación está caracterizada por puntos de vista totalmente distintos entre las partes. Uno piensa que la propiedad es interesante y quiere comprar. Al otro, por diferentes causas, ha dejado de interesarle ser su propietario y quiere vender. Las causas de la voluntad de vender no pueden preguntarse sin el riesgo de ser engañado. Es más conveniente averiguar o investigar el porqué.

Es aconsejable el uso de corredores o agentes para la compra si no se tiene experiencia o un adecuado conocimiento del mercado.

Además, los corredores conocen formas de cerrar acuerdos con diversas modalidades de pago o financiación.

Este uso del agente presenta limitaciones, ya que tratará:

- que el comprador potencial no defina claramente su posición sin conocer la del vendedor;
- que el comprador “congele” su posición;
- que la flexibilice si la ha congelado;

- de cobrar cuanto antes su comisión buscando un rápido contrato;
- de no revelar todos los aspectos de la negociación para mantener tranquilas a las partes.

N. INTERMEDIARIOS Y NEGOCIACIONES

Estas personas se caracterizan por ser optimistas y porque sus comisiones dependen de su éxito.

Según se busque fama o ganancia, se deberá elegir entre las ideas buenas o las exitosas. Una idea exitosa es la que produce un beneficio económico inmediato.

Antes de interesarse por una proposición, el intermediario debe asegurarse del compromiso de una de las partes con el proyecto.

Este compromiso debe ser directo, de lo contrario puede llegar a integrar una cadena de intermediarios.

Se conciben dos posiciones: especulación e inversión. El concepto de inversión es usado cuando el de especulación no se puede efectuar.

La retirada de un negocio de este tipo se basa fundamentalmente en la posibilidad de encontrar otro interesado.

O. NEGOCIACIONES SOBRE COMPRA DE EMPRESAS

No puede confiarse en las razones que da alguien para vender una empresa, ni en las de quien quiere comprarla o fusionarse.

Una forma directa de averiguación es pedir información precisa y completa de la empresa a comprar, o convocar reuniones con asistencia de especialistas. Si la empresa está seriamente interesada en vender, proporcionará la información y concurrirá a las reuniones. Si no tiene interés firme, no accederá.

No pueden aceptarse solamente las cifras como información. Para formarse un cuadro real de la situación, es necesario informarse hablando con las personas que han preparado esas cifras, con los accionistas, funcionarios, empleados, operarios, proveedores, etcétera.

Es importante definir la forma en que la empresa se transformará por efecto de la compra o la fusión. Todo ello deberá aclararse y quedar registrado. Ello hace necesario ser cuidadoso y resulta insoslayable.

No debe jugarse el futuro de la empresa a una sola carta. Es conveniente operar por partes, más que por la totalidad. Dividir el riesgo.

La fijación del precio no debe hacerse de una sola vez. Por el contrario, su definición debe ser gradual y flexible a medida de que sea posible evaluar y compensar valores reales con el precio

En cuanto al éxito: o guarda proporción con las posibilidades o puede ser muy dañino.

Existen maneras de impedir que la propia empresa sea adquirida por terceros. Para ello:

- formule planes para impedirlo;
- prevenga a los accionistas;
- aumente la eficiencia.

P. Relaciones laborales y alternativas creadoras

Las alternativas creadoras pueden ser obvias. Las siguientes son algunas a considerar en la negociación:

- Mantener negociaciones continuas.
- Recurrir a subcomisiones para dividir las crisis.
- Al advertir síntomas de crisis, empezar de inmediato acciones de mediación y mantenerlas hasta que la crisis concluya.
- Usar la participación como táctica. Convenir en el arbitraje obligatorio.
- Convenir en que los asuntos tratados no tendrán retroactividad. Esto apresura la firma del acuerdo.
- Buscar acuerdos de duración prolongada, salvo algunos aspectos actualizables mediante negociación supervisada imparcialmente. Esto rige especialmente para ciertas industrias que ofrecen productos perecederos.

- Hacer entrar de inmediato en vigor los puntos que se van acordando, con ello se estimula la negociación.

Relaciones laborales y comunicación: es necesario mantener una comunicación fructífera y amplia con el personal. Para ello existen diversos canales (supervisión, servicios médicos, de higiene y seguridad, publicaciones internas, etc.) todo lo cual caracteriza la estrategia de participación.

Cuando el personal advierte los beneficios que recibe y cómo la empresa puede influir favorablemente en su vida, tiende a solidarizarse con ella.

Frente a una posibilidad de huelga, existen comunicaciones mediante “gestos” de la empresa que traducen la voluntad de oponerse. Por ejemplo:

- formular planes para funcionar con otro personal o con personal jerárquico;
- hacer preparativos para subcontratar o contratar la producción con terceros;
- asegurarse recursos financieros para soportar los pagos.

El sindicato puede obrar análogamente.

Cambios de niveles en las relaciones laborales: en estas negociaciones resulta fácil cambiar de niveles si se los identifica adecuadamente.

Los intereses de las bases son diferentes de los que tienen los dirigentes sindicales. Por otra parte, las máximas autoridades gremiales tienen otros intereses.

También en las empresas existen niveles de responsabilidad y de intereses que guardan cierta correlación con los del sindicato.

La responsabilidad por un fracaso en las negociaciones de un nivel puede trasladarse a otro si éste último no interviene o revisa lo actuado en tiempo oportuno.

Antes de la huelga, hay niveles de protesta que pueden producir buenos efectos y llegar como mensaje a la parte empresarial.

Etapas de la evolución de las relaciones laborales: son tres: de gestación, de desarrollo y unificadora.

- De gestación: en ella las reacciones de la empresa son arduas y complejas. La empresa puede hacer lo mínimo exigible y escuchar al sindicato para adoptar luego decisiones arbitrarias esperando que sean cumplidas. El sindicato obra en forma análoga y pueril. Una de sus reacciones puede ser, simplemente, causar daño a la empresa sin beneficio para nadie.
- De desarrollo: se caracteriza por clasificar los puntos de desacuerdo. Ambas partes han aprendido que deben negociar. El contrato de trabajo vigente se convierte en el instrumento decisivo. Se busca limitar la libertad de acción del oponente y ampliar la propia. Ello se efectúa interpretando de diversos modos el contenido de las cláusulas del contrato o de otras normas. Importa más mantener la armonía con firmeza y equidad que el cumplimiento estricto del contrato. Es frecuente hallar en los contratos cláusulas ambiguas u oscuras deliberadamente establecidas para generar negociaciones.
- Unificadora: lo fundamental es que la empresa y el sindicato logren que las estructuras vigentes y las relaciones funcionen sin tropiezos. El conflicto es incidental. La relación es lo que debe preservarse, con una visión más amplia comprendida equitativamente por las partes. Debe buscarse el equilibrio entre los factores determinantes que configuran la situación y la relación a preservar. Las partes, ahora, optan por actuar sobre cualquiera de dichos factores o sobre todos los que estén al alcance de ambas y que tengan más probabilidad de influir en beneficio de la situación y de la relación a mantener.

Q. LEYES, LITIGIOS Y NEGOCIACIÓN EFICAZ

El litigio puede ser considerado como el motivo de una negociación (arreglo extrajudicial o transacción). La negociación puede tener lugar, en algunos casos, cuando se ha iniciado la demanda y, aun, cuando ya ha recaído sentencia firme.

Todo es cambiante. Por lo tanto, las expectativas puestas en un juicio o pleito cambiarán y los fundamentos para litigar deben revisarse muchas veces con sentido crítico.

Es muy fácil formarse un panorama favorable a un punto de vista e ignorar lo demás. Póngase en el lugar de la otra parte y piense cómo reaccionaría.

Los significados y los valores que intervienen en un conflicto difieren entre sí. Un valor en el que cree un abogado puede ser totalmente distinto del que tiene validez para otro. Su concepto de acuerdo también puede diferir mucho.

Los supuestos son los cimientos sobre los cuales edificamos nuestra visión de los problemas. Procure enunciar explícitamente sus supuestos respecto del problema y verifique si se compadecen con la realidad. Ello puede lograrse mediante actos de comprobación. Si sus supuestos son irreales, reformúlelos. Tenga presente que hay tendencia a proyectar nuestra visión del problema sobre la realidad y a modificar inconcientemente el panorama real a la luz de esta proyección.

La investigación de los hechos es esencial. Hablar con los testigos, visitar los lugares, etc. Hay que acercarse a la fuente todo lo posible.

Un problema puede verse desde diversos ángulos y puntos de vista o enfoques y cambiar de fisonomía en cada caso. Ello proporciona nuevas perspectivas.

Cada litigio es único e irrepetible como experiencia vital. Debe buscarse una solución entre muchas y no una sola. Tal vez haya muchas soluciones.

R. ÉXITO

A lo largo del libro se ha elaborado la teoría de la necesidad; la variedad de sus aplicaciones de acuerdo con los distintos tipos de necesidades; los métodos adecuados para reconocerlas, formular preguntas, crear un clima de apoyo y planificar con acierto la estrategia.

El negociador experto debe ser:

- vigilante y veloz como un esgrimista;
- sensible como un artista.

Recordar que en una negociación exitosa todos ganan.

S. APÉNDICE

Se desarrollan múltiples ejemplos de casos que, según la matriz descripta anteriormente, consideran:

- cada necesidad (de I a VII)
- las diversas variedades de aplicación (1 a 6)
- en tres niveles (A a C)

13,6,2. Reflexiones finales sobre las ideas de Nierenberg

Este autor parte de dos supuestos:

- la negociación es un problema de necesidades a satisfacer;
- la finalidad no es la ganancia sino el acuerdo con beneficio mutuo.

Llama “variedad de aplicación” a lo que en rigor es “maniobra” palabra, ésta, que no utiliza. Las necesidades son en verdad “intereses”.

El modelo considera siete necesidades (MASLOW), seis variedades de aplicación (maniobras, en consideración a la circunstancia de favorecer o contrariar –cooperando– las necesidades propias o del oponente), en tres niveles de enfoque (interpersonal, interorganizacional e internacional), lo que determina ciento veintiséis combinaciones o casos posibles.

En suma: es un modelo cooperativo basado en 126 casos posibles de negociación, según el criterio de satisfacción de ciertas necesidades, de acuerdo con determinadas maniobras y proyectado en tres niveles.

13,7. COMENTARIOS ADICIONALES

En el presente capítulo no se han desarrollado todos los modelos que se citaban en el anterior. Han quedado sin considerar:

- *Ganar a toda costa y negociar para satisfacción mutua* (HERB COHEN), que ya fue desarrollado en el **capítulo XII**.
- *Modelo de las ocho fases* (GAVIN KENNEDY, JOHN BENSON y JOHN MCMILLIAN), al que se hace una breve referencia en el **capítulo XIX**.

- *Los modelos de la negociación eficaz* (DAVID SELTZ y ALFRED MODICA), así como también las obras de GARY KARRASS (*Trato hecho o El cierre*, según los nombres que le asignan las dos versiones españolas) y DONALD TRUMP (*El arte de la negociación*), no han sido resumidos ni considerados con atención dado, a mi modo de ver, su escaso nivel académico técnico.

Las obras así consideradas han sido resumidas brevemente para dar al lector una idea generalizada de su contenido. Esto en modo alguno es suficiente para tener un conocimiento completo de ellas, que sólo se podrá obtener de las fuentes originales.

Otra pauta seguida ha sido la de no hacer comentarios a los textos de dichos autores. Esto no implica que no existan en las obras señaladas coincidencias con aspectos que he desarrollado y muchas e importantes diferencias en otros que no comparto. El señalar las similitudes y las desigualdades hubiera implicado prolongar este capítulo, ya de por sí amplio, lo que he preferido evitar.

13.8. SINOPSIS DEL CAPÍTULO XIII

1) Modelo Clausewitziano (ALDAO-ZAPIOLA)

Poco factible de aplicar, aunque no imposible, en el ámbito de las negociaciones laborales

Pensamiento básico de CLAUSEWITZ	La guerra es la política que prosigue con medios violentos La guerra tiene diferentes tonos de violencia La guerra busca imponer al adversario la propia voluntad Lo mejor: ser fuerte en todas partes y en especial en el lugar decisivo Importancia de la batalla decisiva Destrucción de la fuerza moral y voluntad del enemigo
Aportes posteriores	La verdadera habilidad estratégica: emplear el mínimo de poder para lograr los objetivos políticos
Posibilidad de aplicación	Sólo con medios superiores y capacidad ofensiva suficiente

Aplicación a la negociación	Consideraciones	Posibilidad de empleo de coerción y coacción Disponibilidad de tácticas adecuadas y de una estrategia apta
	Concentración del esfuerzo en el punto decisivo Utilización de todos los medios Rapidez en la negociación	

2) Negociar sin ceder (FISHER-URY)

Consideraciones básicas	Fin perseguido	1º: resolver el conflicto. 2º: obtener ventajas ambas partes.
	Evaluación de posiciones y no de intereses de las partes. Remisión a pautas de referencia objetiva. El poder de negociación se basa en la posibilidad de no llegar a un acuerdo.	
Síntesis de la obra		
Introducción	Concepto y definición de negociación. Formas o modalidades de negociación.	
No negocie sobre posiciones		
Método	Separe las personas del problema. Céntrese en los intereses, no en las posiciones. Genere alternativas para beneficio mutuo. Facilite la toma de decisión del oponente. Insista en criterios objetivos. Actuación frente a adversarios más poderosos. Actuación frente a adversarios que no quieren negociar. Actuación en caso de que el oponente utilice trucos sucios.	
Conclusión	En la negociación toda especulación teórica requiere su correlato práctico, su entrenamiento, sólo así se obtiene destreza. La negociación no busca ganar, simplemente no perder y lograr buenos resultados para ambas partes.	

3) Negociación efectiva (HUTHWAITE RESEARCH GROUP)

Estrategia de planeamiento	Necesidad de prestarle atención La capacitación (simulación mediante) ayuda	
	Formas de planeamiento	<i>Secuencial</i> <i>Por problemas aislados</i>
	Necesidad de exploración de	<i>Alternativas</i> <i>Posibilidades</i> <i>Opciones</i>
	Áreas de interés común vs. áreas conflictivas Proyección del planeamiento: corto plazo	
Conducta interpersonal detectada	Preanuncio de actitud Verificación de la comprensión y recapitulación Formulación de muchas preguntas Comentarios personales Evaluación de la propia actitud	
Comportamientos evitados	Uso de factores irritantes Espirales ofensivo-defensivas Dilución de la fuerza argumental	

4) Ganar-ganar (JANDT-GILLETTE)

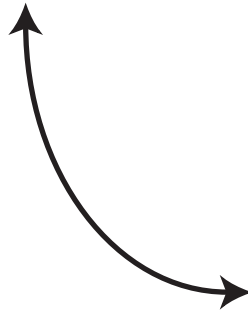
Criterios básicos	El conflicto es permanente y substancial con la organización Las fuentes del conflicto no son únicas Los conflictos ocurren por intereses no armonizados Existen reacciones típicas frente a determinados problemas No hay pautas objetivas ni valoraciones comunes No se debe esperar del oponente conducta razonable No procurar convencerlo sino interesarlo No actuar como juez
Bases para la maniobra	Identificar las fuentes del conflicto Determinar los intereses reales No negociar desde posiciones inamovibles No acorralar No perder libertad de acción Objetivo: ser útil a los mejores intereses de las partes y, a largo plazo, generar una buena relación Conocer los propios objetivos y sus obstáculos No negociar en desventaja

Maniobra estratégica	(Minimax): determinar	Mínimo a aceptar Máximo a pedir Máximo a dar Mínimo a ofrecer
	Del descubrimiento	
Tácticas	Resolución de problemas Simbolización Lanzamiento de huesos Substitución de temas A aplicar ante negociadores rudos Respeto de temas varios	
Síntesis de la obra	Prefacio Yo quiero lo mismo que tú quieres Estilos para manejar conflictos Posturas respecto al conflicto en las organizaciones El conflicto es inevitable en las organizaciones Cómo identificar las fuentes del conflicto Conflictos menores que se convierten en graves Usos destructivos y productivos del conflicto Ejercicio práctico Crítica al modelo de FISHER y URY. Búsqueda de soluciones adecuadas Obtención de poder para resolver conflictos Actitudes de negociadores profesionales Estrategia minimax Determinando el minimax del oponente Tratamiento simultáneo de temas varios para alcanzar soluciones Tácticas Tratamiento de negociadores rudos Conclusiones	

5) Modelo cooperativo (NIERENBERG)

<p>Síntesis de la obra</p>	<p>Ideas y conceptos sobre la negociación El proceso cooperativo Las personas que negocian Preparación Supuestos a considerar Motivación para negociar Aplicación de la teoría de las necesidades Cómo usar preguntas Cómo identificar necesidades Técnicas para negociar Alternativas creativas Compra y venta Bienes raíces Intermediarios y negociadores Compra de empresas Relaciones laborales Juicios y litis Cómo obtener éxito en la negociación Apéndice</p>	
<p>Descripción del modelo</p>	<p>Se combinan</p>	<p>Siete necesidades Tres niveles de enfoque (sujetos) Seis variedades de aplicación (manio- bras)</p>
	<p>Resultando</p>	<p>126 combinaciones o casos posibles</p>
<p>Supuestos que deben considerarse permanentemente</p>	<p>La negociación es un problema de necesidades a satisfacer La finalidad de la negociación no es la ganancia sino el acuerdo con beneficio mutuo</p>	

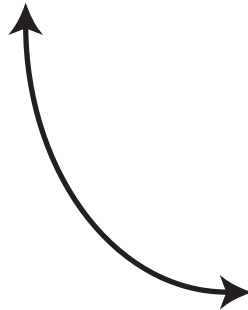
TERCERA SECCIÓN
ASPECTOS
ESTRATÉGICOS Y
TÁCTICOS



PRIMERA PARTE
Estrategia y
táctica de
la negociación

SEGUNDA PARTE
Metodología a seguir

PRIMERA PARTE
ESTRATEGIA Y
TÁCTICA DE LA
NEGOCIACIÓN



CAPÍTULO XIV
Encadenamiento estratégico

CAPÍTULO XV
Principios a considerar

CAPÍTULO XVI
Contexto posible

CAPÍTULO XVII
Maniobras a implementar

Encadenamiento estratégico

SUMARIO

14,1. La incorporación de la estrategia a la administración. 14,2. Encadenamiento estratégico. 14,2,1. Introducción conceptual. 14,2,2. La sucesión de objetivos. 14,2,3. Los niveles de acción. 14,2,4. La pirámide de estrategias. 14,3. El encadenamiento estratégico y las relaciones industriales en general. 14,3,1. Presupuesto previo: fijación del objetivo general a largo plazo. 14,3,2. El objetivo a largo plazo en materia de recursos humanos. 14,3,3. Los objetivos a mediano y corto plazo en materia de recursos humanos. 14,4. El encadenamiento estratégico y la negociación laboral en particular. 14,5. Sinopsis del Capítulo XIV.

14,1. LA INCORPORACIÓN DE LA ESTRATEGIA A LA ADMINISTRACIÓN

La estrategia, al menos etimológicamente, está vinculada a la antigua Grecia donde el conductor del ejército era llamado estratega.

Luego, el término y su significado práctico desaparecen por varios siglos. Recién a fines del siglo XVIII, según CASTEX,¹ es BULOW quien hace renacer el vocablo estrategia² diferenciándolo netamente del término táctica.

La parálisis militar de la guerra 1914-1918 condujo a considerar extinguida la estrategia y a pensar solamente en soluciones materia-

1 CASTEX, RAÚL, *Teorías estratégicas*. Buenos Aires, 1938-1942. Escuela de Guerra Naval, t. I, pág. 47.

2 VON BULOW, FREIHER, *El espíritu de la guerra moderna*, 1799. Ver, además, de R. R. PALMER, *Federico el Grande, Guibert, Bulow: de la guerra de dinastías a la guerra nacional en Creadores de la estrategia moderna*. Compilación de EDWARD MEAD MERLE, Buenos Aires, 1968. Círculo Militar, págs. 164 y sgtes.

les y tácticas. La Segunda Guerra Mundial, 1939-1945, sorprendió a Europa con una escasa visión estratégica, al punto de que Francia e Inglaterra pretendieron reeditar una guerra análoga a la del catorce.

Terminada la Segunda Guerra Mundial, el pensamiento crítico revaloriza la estrategia y se exhuman las enseñanzas de CLAUSEWITZ y de otros como LENIN. Finalmente, en 1963 BEAUFRE compendia y generaliza el pensamiento de la estrategia total o global, extendiendo el arte de la estrategia al campo político, económico, social, etc. Paralelamente, la administración, particularmente en materia empresaria, ante los impactos tecnológicos y comerciales, comienza a incorporar a su quehacer las ideas y conceptos estratégicos. Así ANSOFF y HAYES³ reconocen que desde la década de los años cincuenta las empresas comenzaron a acusar perturbaciones que sólo tenían soluciones parciales y transitorias, hasta que, hacia 1985, florece la llamada “administración estratégica”. Por supuesto que esta no es la última concepción, sino que con posterioridad surgen otras escuelas que no corresponde desarrollar en esta oportunidad, baste con mencionar su existencia.

Quizá no sea temeroso apuntar que muchos de los autores que se concentran en el pensamiento administrativo ignoran o desdeñan, al menos en parte, el progreso de la estrategia general la que, dado su nivel de generalización, abarca el progreso de la estrategia empresaria. Resultado de ello es, en algunos casos, una estrategia para las empresas que sólo redescubre cuestiones ya analizadas en el campo de la estrategia general.

La evolución del problema estratégico pensado como “en qué negocio debe estar la empresa” o “cómo debe adaptarse la empresa al contexto” ha sido definida en el **cuadro XIV-1**, tomado de ANSOFF y HAYES *-óp. cit.-*.

DIMENSIÓN	1960	1975	1980	1985
Vinculaciones externas (contextuales) técnico-económicas informativas	Desequilibrio estratégico	Cambio continuo	Sorpresas	Restricciones
Configuración interna técnico-económica informativa	Utilización de los rasgos de fuerza Elusión de las Debilidades	Capacidad de transformación	Multicapacidad	Capacidad flexible

3 ANSOFF, ICOR y HAYES, ROBERT, *From strategic planning to strategic management*, Nueva York, 1976. John Wiley and Sons, págs. 1 a 12.

Configuración interna psico-socio-política	/	Participación social	Redefinición de normas y de objetivos	Capacidad de respuesta a las necesidades de los participantes
Vinculaciones externas (contextuales) psico-socio-políticas	Presiones por responsabilidad social	Restricciones socio-económicas	Conflictos con la soberanía nacional	Nueva razón de ser

Cuadro XIV-1

Si se observa el cuadro inferior-derecho y se piensa que la estrategia general lucha por la filosofía que se quiere ver imperar, se puede concluir que la “nueva razón de ser”, como concepto, es coincidente con dicha filosofía. Otra coincidencia surge con los demás cuadros de la columna “1985”, que indudablemente son una aplicación de la estrategia general que lucha, fundamentalmente, por la libertad de acción.

La opinión de STEINER⁴ al respecto es sumamente ilustrativa: “La palabra estrategia entró en la literatura de la administración (management) para significar aquello que se hacía para oponerse a lo que hacía un competidor o que estaba en capacidad de hacer. Esta terminología era la misma que la usada por los militares y naturalmente copiada para un uso análogo. Actualmente este concepto es mucho más amplio... En su significado actual es aquello que la alta dirección de una empresa realiza... Este es un concepto muy amplio que abarca: propósitos, misiones, objetivos del planeamiento, estrategias particulares y métodos claves para implementar estrategias. No hay consenso sobre lo dicho. Algunos autores todavía definen la estrategia en el antiguo sentido militar –estrechocitado más arriba. Otros autores se refieren a la estrategia en términos de decisiones direccionales básicas, esto es, propósitos y misiones. Algunos hablan de acciones, importancia para materializar decisiones, como las verdaderas estrategias. Otros autores hablan de las estrategias como las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿qué debería estar haciendo la organización? o bien
- ¿cuáles son los fines que perseguimos y cómo vamos a lograrlos?”

En fin: **la “estrategia militar” generó una “estrategia global”, que comprende un sinnúmero de estrategias de diversas índoles,**

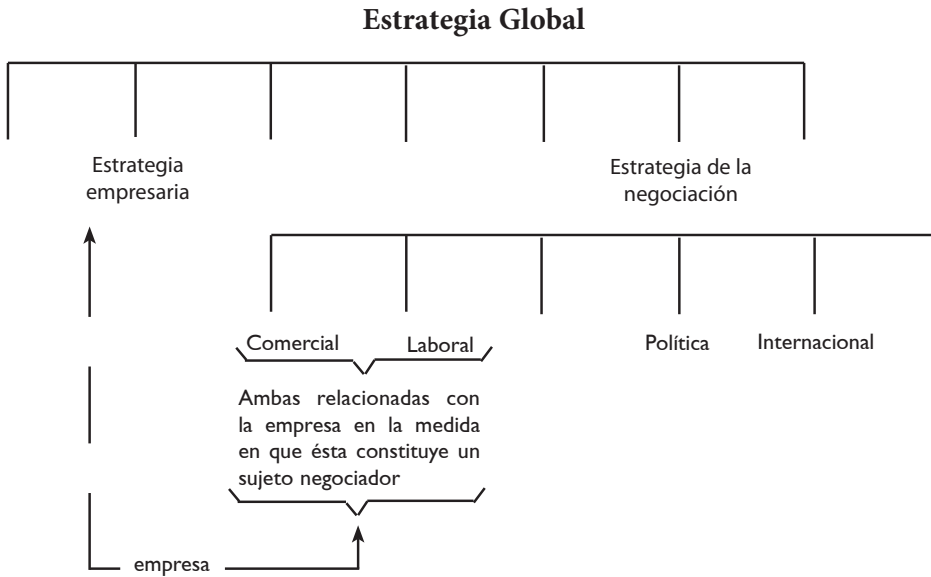
4 STEINER, GEORGE A., *Strategic planning*. Nueva York, 1979. The Free Press, pág. 348.

entre ellas la “**estrategia empresarial**”. También, para mi punto de vista, comprende la “**estrategia de la negociación**”, cualquiera sea el tipo de ésta.

El pretender que la estrategia empresarial es autónoma de la estrategia global, o pensar lo mismo de la estrategia de la negociación, implica un razonamiento erróneo.

Análogamente, el sostener que la estrategia de la negociación laboral es diferente de la negociación en general, es altamente criticable.

Así:



Cuadro XIV-2

Existen innumerables obras que desarrollan la evolución de la relación administración-estrategia, entre las que se destaca como clara y concreta la de HERMIDA y SERRA,⁵ que recomiendo a quienes tengan interés en el tema, el que no será profundizado en esta oportunidad.

5 HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO, *Administración y estrategia. Un enfoque competitivo y emprendedor*, Buenos Aires, 1989. Ediciones Macchi, t. I.

14.2. ENCADENAMIENTO ESTRATÉGICO

Este tema presenta un considerable grado de abstracción, por lo que se hace necesaria una introducción conceptual que asegure su mejor comprensión.

14.2.1. Introducción Conceptual

Un **objetivo** –considerado como **situación a crear o a mantener**– es una concepción de la mente humana.

Cuanto más lejano en el tiempo se ubique un objetivo, mayor deberá ser su amplitud y menor su precisión; o sea, será más general.

Esta concepción mental –también concebible como construcción mental–, será materializada por medio de determinadas acciones que modifiquen la situación actual y la transformen en la situación concebida como objetivo.

Surge así una relación entre cada objetivo y las acciones llamadas a materializarlo.

Esta correlación se da:

- en relación con la importancia o nivel de los objetivos y sus respectivas acciones;
- en relación con el tiempo en que se espera materializar el objetivo y la duración e influencia de las acciones;
- secundariamente, en relación con los medios humanos y sociales a transformar y a emplear para producir acciones eficaces.

Como la transformación de la situación presente en la que se describe un objetivo no es instantánea habrá etapas o pasos en su evolución.

Cada una de esas etapas configura una situación particular que media entre el punto de partida y el objetivo final. Estas situaciones intermedias pueden ser pensadas como un **objetivo intermedio**, que tendrá asociada una acción correlativa destinada a producirlo.

Esto determina la existencia de:

- una **sucesión de objetivos**;
- una **serie de acciones que los producirán**.

La sucesión de objetivos –incluyendo el punto de partida y el objetivo final– configura una **cadena** en tanto todos los objetivos sirven de medios para lograr un fin y cada situación previa es conducente a la que sigue.

Tal sucesión está acotada por las condiciones imperantes y para que los objetivos puedan ser concebidos coherentemente será necesario establecer de antemano en qué futuro –como descripción de las condiciones contextuales– se verificarán.

Para describir tales condiciones futuras se establecen suposiciones o supuestos a que se las imagina sometidas. **Supuestos, suposiciones, hipótesis, etc., son restricciones descriptivas del futuro.** Ellas, juntamente con los objetivos que se definen para ese futuro, permiten describir la política como plan, vale decir como sistema de objetivos y sus restricciones.

Los objetivos más lejanos –de largo plazo– son rectores de los objetivos intermedios –de mediano y corto plazo–, pero todos están sometidos a las suposiciones.

Las acciones de categoría estratégica (propias de la acción estratégica) son aquellas que, por sus consecuencias, pueden producir efectos que repercutan durante un tiempo prolongado, que usualmente son irreversibles y comprometen a la totalidad de la organización.

En el rango superior se ubican los objetivos llamados a plasmar los valores propios de la filosofía de la organización, que no puede ser otra que la propia de la sociedad a la que pertenece. Se trata de los **objetivos estratégicos**.

En el rango inmediato inferior, y derivados de los objetivos estratégicos arriba definidos, aparecen los **objetivos** denominados **estratégico-operacionales** que articulan la concepción propia del objetivo estratégico con su operativización o cuantificación a los fines de la acción concreta e instrumental específica de las tácticas.

Siempre en orden descendente y un nivel por debajo se ubican los **objetivos-tácticos** que, siendo de menor rango y cuantificados, se materializan mediante acciones instrumentales usualmente repetitivas y programadas.

La cadena jerárquica de objetivos y acciones correlativas se puede observar en el **cuadro XIV-3**.

Si, en cambio, se analiza el tema desde el punto de vista de la variable tiempo, se obtiene una cadena cuya secuencia es:

- objetivo de **largo plazo**;
- objetivo de **mediano plazo**;
- objetivo de **corto plazo**;
- objetivo de **coyuntura**.

Cadena jerárquica de objetivos y acciones correlativas

	O B J E T I V O S	A C C I O N E S	
N I V E L	Estratégicos	Estratégicas	generales de campo particulares
	Estratégico-operacionales	Estratégico-operacionales	
	Tácticos	Tácticas	

Cuadro XIV-3

Con la denominación de **encadenamiento estratégico** se hace referencia a dos ámbitos conceptuales:

- a la **sucesión de objetivos**: que partiendo del objetivo a largo plazo, conduce al objetivo más cercano propio de la coyuntura o, en su caso, al de corto plazo. Esta sucesión de objetivos es definida como **política**;
- a los **diferentes niveles de acción**: que, colocando en el vértice de una pirámide a la estrategia general, llegan al nivel de las tácticas.

Al hacer referencia a la sucesión de objetivos se debe también analizar su forma de elección o fijación, es decir cómo se determinan los objetivos y cuáles son las correlativas necesidades del negociador que los afectan. No obstante esta necesidad de relacionar ambos temas, cabe señalar que no corresponde en esta oportunidad analizar los métodos para determinar y luego alcanzar los objetivos generales. A tal actividad suele denominársela **planeamiento estratégico**.⁶

6 Nota: Mucho se ha escrito sobre planeamiento estratégico, primero desde el punto de vista militar y más recientemente a partir de la década de los años 70 desde el punto de vista de la administración, con lo cual resulta sumamente fácil y accesible encontrar bi-

Al respecto es oportuno citar a HERMIDA y SERRA⁷ quienes han señalado que dos técnicas que pueden ayudarnos en la anticipación del futuro y la consideración de su impacto en las organizaciones, son la preferencia (también llamada prognosis) y la prospectiva.

“La **preferencia** opera sobre los datos del pasado y sobre la apreciación del presente, para desde allí construir el futuro... Existen tres técnicas básicas para operar dentro del concepto de preferencias. Estas son las siguientes:

- a) la extrapolación de tendencias;
- b) el análisis de las variaciones canónicas;
- c) el análisis de guiones de futurición”.

En la concepción de estos autores, una forma de lograr resultados interesantes está constituida por la combinación de las tres, lo que permite una anticipación adecuada.

“La **prospectiva se** apoya en la preferencia, ya que necesita de una configuración futurible o anticipada del mundo o de los fenómenos que se estudian, pero se guía hacia un futuro deseable o a lograr un objetivo determinado en un futuro supuesto. Qué quiero ser, dónde quiero estar,

bliografía que trate el tema desde esta segunda concepción. Esa facilidad es justamente la que dificulta realizar una enumeración sino completa al menos importante de las obras que abordan el tema. Una sugerencia es la de recomendar considerar la bibliografía contenida en los trabajos de los distintos autores que se citan en esta tesis, lo que posibilitará una clave de acceso a un material sumamente vasto y completo.

No obstante lo dicho y a modo de guía, además de la bibliografía citada en otras partes del presente libro, se recomiendan las siguientes obras:

- ANSOFF, IGOR, *Corporate strategy*, Nueva York, 1965. McGraw-Hill.
- ANSOFF, IGOR, *Strategic management*, Nueva York, 1984. Prentice Hall.
- KOTLER, PHILIP, FAHEY, LIAM y JATUSRIPITAK, SOMKID, *La nueva competencia*. Traducción del inglés de ADRIANA ARIAS DE HASSAN, 1985. Colombia, 1987. Editorial Norma.
- LEVY, ALBERTO, *Estrategia en acción*, Buenos Aires, 1985. Ediciones Macchi.
- PORTER, MICHAEL, *Estrategia competitiva*. Traducción del inglés de ALONSO VASSEUR WALLS, 1980. 9ª impresión, México, 1988. CECSA.
- PORTER, MICHAEL, *Ventaja competitiva*. Traducción del inglés de ASENCIÓN DE LA CAMPA PÉREZ-SEVILLA, 1985. 2ª impresión, México, 1988. CECSA.
- SALLENAVE, JEAN, *Gerencia y planeación estratégica*, 1985. Editorial Norma.
- WEISS, W., *Guía práctica para la toma de decisiones*. Traducción del inglés de GISELA DE ROSAS, 1985. Colombia, 1987. Editorial Norma.

7 HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO, *El desafío empresario*, Buenos Aires, 1989. Editorial Macchi, pág. 46.

qué quiero conseguir, etc. Es decir, que anticipa la configuración de un futuro deseable, y desde allí retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad, que le permiten construir momento a momento un accionar eficaz orientado hacia dicho futuro objetivado como deseable”.

14,2,2. La sucesión de objetivos

Lo primero a establecer es el objetivo a largo plazo, el que resulta de un balance entre la *oportunidad*, que determina la predicción del contexto para el largo plazo, y la *capacidad* –o posibilidad– de la organización para esa misma época.

De predicciones y balances análogos, para plazos cada vez menores, surgen los objetivos del mediano y corto plazo, los que a su vez están condicionados por la necesidad de servir al objetivo que los sigue en el tiempo.

Tanto las predicciones como los objetivos que de ellas se deducen quedan sometidos a las suposiciones que se establecen para definir el futuro que es sobre el cual se realiza la predicción.

El objetivo más cercano es descompuesto en metas y programas para su logro, con sus respectivos presupuestos ordenados prioritariamente.

Este proceso de fijación de objetivos se examina en forma permanente con el fin de actualizarlos.

La política como plan

Se define como **política** –conceptos que ya fueron insinuados con anterioridad– a **un sistema de sucesión de objetivos y sus restricciones para un futuro determinado.**

Para poder comprender este concepto se deben definir, a su vez, objetivo y restricciones. Así:

- Se entiende por **objetivo una situación a crear o a mantener.**
- Se entienden por **restricciones** a aquellas **limitaciones que acotan en particular cada objetivo y en general a la política,** o sea, a la sucesión de éstos.

Las restricciones pueden tener uno de dos orígenes:

- ◉ Las surgidas de los valores permanentes, puros o de mayor rango, que persigue la sociedad en que se halla inmersa la organización (empresa o sindicato).
- ◉ Las suposiciones –hipótesis y premisas– que definen el futuro en consideración –en el cual se sitúan los objetivos– y que no pueden ser transgredidas para conservar la coherencia.

La política de relaciones industriales

La política de relaciones industriales –a veces también llamada⁸ de personal, de relaciones laborales o de recursos humanos– constituye dentro de la organización empresaria un componente ineludible de la política de la empresa a la que debe servir. Para cada objetivo en el tiempo existe una especie de “sub-objetivo” que describirá la situación a alcanzar en materia de relaciones industriales y qué debe lograrse para contribuir al objetivo general. Esto implica que, en el área de relaciones industriales, el objetivo a alcanzar debe estar en consonancia con el de la empresa, y que las suposiciones que aporte serán coherentes con las de las otras áreas y con aquellas que definen el futuro.

14,2,3. Los niveles de acción

Como se dijo anteriormente –§ 14,2,1, Introducción conceptual, de este capítulo– los diferentes niveles de la acción pueden ser denominados con desigual terminología. En esta oportunidad se ha adoptado la concepción clásica que distingue:

- ◉ estrategia general;

8 Nota: al respecto se señala que OSCAR ERMIDA URIARTE ha sostenido recientemente (*Primeras Jornadas de Estudio A.R.I.*, Lima, 1989) que existen dos significados de la expresión relaciones industriales; el primero las considera “...una profesión que desarrolla una determinada actividad dentro de la empresa, como un departamento de la empresa muy vinculado o propio del área de Personal, que puede llegar a confundirse con la noción de Gerencia de Personal, Administración de Personal, Administración de Recursos Humanos, etc... una segunda... es una disciplina académica que estudia científicamente una serie de temas muy próximos a los que nosotros conocemos como derecho colectivo del trabajo o derecho sindical”(ver revista de Relaciones Industriales y Derecho Laboral, publicación de la Asociación de Relaciones Industriales del Perú, N° 1, agosto-octubre 1989, pág. 140). Por su parte, como dato histórico que vale la pena considerar, se señala que la asociación estadounidense que nuclea a los profesionales del área que se denominaba American Society for Personnel Administration ha modificado recientemente su designación pasando a denominarse Society for Human Resources Management.

- estrategia operacional;
- táctica.

Estrategia general

El nivel más elevado corresponde al de la “estrategia general”, que en el ámbito de la empresa se refiere a la estrategia empresaria (en el ámbito del sindicato: estrategia sindical).

Es responsabilidad de la jerarquía más elevada. Usualmente es el Directorio y, en particular, su presidente, quien establece a través de determinada “política” cuál será el futuro de la empresa y cuáles sus objetivos generales, y qué restricciones y medios se utilizarán. Después de fijados estos objetivos, serán los administradores de mayor jerarquía los encargados de definir la estrategia, que deberá ser ejecutada con los medios asignados. A esto se le llama estrategia general empresaria.

A menos que se haya adoptado una política que limite marcadamente el campo de análisis para establecer la estrategia, la tarea será compleja, porque el lapso a planificar –comúnmente denominado: **horizonte de planificación** o planeamiento– tendrá que ser suficientemente largo como para permitir la completa reorientación de toda la empresa y sus recursos, siempre que sea esto lo que se pretende.

En este sentido se deberán considerar, entre otros, los aspectos siguientes:

- conveniencia de ciertos tipos de diversificación;
- cambios en la estructura de la organización;
- planeamiento de recursos humanos;
- necesidad de introducir nuevas líneas de productos;
- esfuerzos en investigación;
- construcción o remodelación de edificios (en una empresa industrial: plantas, depósitos, locales de distribución, etc.).

La amplitud de opciones que encaran los planificadores es grande, y la incertidumbre asociada con la predicción a largo plazo sobre las que se apoyan, también lo es. Lo normal es que una vez que estas decisiones finales se han adoptado –configurando una estrategia– se las someta por escrito a la aprobación del Directorio.

Una vez aprobado el plan, cada parte del mismo pasará a ser responsabilidad de un ejecutivo, que deberá adoptar una serie de decisiones de menor nivel (estratégico-operacional y en algunos casos táctico) con el fin de instrumentar la acción o, en ciertos casos, proponer la modificación que pudiera requerir el plan estratégico.⁹

Estrategia operacional

El nivel siguiente al estratégico es usualmente considerado en la empresa como el nivel táctico, omitiéndose el nivel llamado estratégico-operacional.¹⁰ Sin embargo, este nivel de conducción sí existe en las empresas, pero se lo suele confundir con la estrategia o con la táctica.

La **estrategia operacional** es el área en donde se articulan los objetivos abstractos (declarativos) con los objetivos concretos (operativos) que de ellos se derivan.

Sus características salientes son:

- elección de tácticas propias;
- elección de las tácticas del oponente que no se consentirán;
- fijación y, en su caso, cambio en las prioridades de los programas previstos, considerando que cada programa es una táctica;
- rapidez en la réplica al oponente, ya que la estrategia operacional tiene, por delegación de la estrategia, las facultades necesarias para hacerlo. Las organizaciones que poseen niveles estratégico-operacionales adecuados evidencian así su grado de descentralización.
- el **plan de campaña** queda caracterizado por una serie de:
 - ⊙ acciones propias;
 - ⊙ reacciones del oponente previstas;
 - ⊙ contrarreacciones propias previstas.

9 ALLEGRONI, JUAN, *Apuntes de administración estratégica*, Buenos Aires, 1985. Instituto Tecnológico Buenos Aires.

10 ALLEGRONI, JUAN, *Apuntes de estrategia general*, Buenos Aires, 1978. Escuela de Defensa Nacional.

Táctica

La táctica constituye el nivel de acción instrumental. ALLEGRONI¹¹ lo define como el arte de abordar objetivos materiales o inmateriales de dimensiones reducidas, a los que se denomina objetivos tácticos.

En otras palabras, es el empleo de los instrumentos y de los procedimientos “standard” o reglas rutinarias más o menos fijas, que en la mayoría de los casos se basa en una serie de decisiones repetitivas y que actúa según técnicas predeterminadas.

Este nivel táctico cambia continuamente por efecto del progreso de la tecnología y por el empleo no ortodoxo de algunos instrumentos que se revelan eficaces para las nuevas modalidades aparecidas.

Las tácticas constituyen los “programas” a ejecutar, y su adecuación a la estrategia se hace a través de la estrategia operacional.

BEAUFRE¹² ha señalado que la estrategia es la elección de las tácticas. Estas se encuentran en el campo fáctico de los hechos. La estrategia –como nivel superior– se materializa a través de las tácticas eficientes. Debe impulsar y regular el desarrollo de las tácticas –técnicas– que serán las llamadas a hacer más posible el logro de las finalidades superiores.¹³

14,2,4. La pirámide de estrategias

BEAUFRE¹⁴ ha imaginado una pirámide para representar la sucesión jerárquica o el encadenamiento ordenado de los niveles de acción. Aplicada a la organización empresaria, se puede decir que en la cúspide se encuentra la **estrategia empresaria**. Inmediatamente por debajo están las **estrategias particulares** –también llamadas de campo específico– que en la empresa pueden manifestarse como:

- estrategia de recursos humanos;
- estrategia de comercialización;

11 ALLEGRONI, JUAN, *óp. cit.* en nota 10.

12 BEAUFRE, ANDRÉ, *Introducción a la estrategia*. Traducción del francés por L.P. PÉREZ ROLDÁN, 3ª edición, Buenos Aires, 1982. Editorial Struhart & Cía., pág. 46.

13 Nota: BEAUFRE coloca la creación de medios e instrumentos en el marco de una “estrategia genética o logística” que ubica antes del conflicto, a nivel estratégico operacional. *Óp. cit.* en nota 12, págs. 29 y 74.

14 BEAUFRE, *óp. cit.* en nota 12, pág. 27.

- estrategia de producción;
- etcétera.

En el nivel descendente inmediato se ubican las **estrategias operacionales** propias de cada campo específico. Sigue en sentido descendente el **nivel táctico**, que constituye la base de la pirámide.

14,3. EL ENCADENAMIENTO ESTRATÉGICO Y LAS RELACIONES INDUSTRIALES EN GENERAL

14,3,1. Presupuesto previo: fijación del objetivo general a largo plazo

Existen muchos y variados métodos a aplicar para planear estratégicamente, son los llamados modelos de planeamiento. Entre ellos, y a modo de simple ejemplo, se pueden citar: modelo de “la brecha” *-gap analysis-*; modelo enfocado en el mercado; modelo de ANTHONY; etc. Cualquiera sea el utilizado, el resultado será la definición de un objetivo a largo plazo, que siendo de naturaleza general describirá la situación de la organización en el largo plazo.

14,3,2. El objetivo a largo plazo en materia de recursos humanos

El objetivo general incluye en el largo plazo una situación en materia de recursos humanos coherente con la situación de mercado, producción, investigación de nuevos productos, etcétera.

Tal objetivo a largo plazo en materia de recursos humanos debe hacer posible el logro y el mantenimiento del objetivo general a largo plazo, concomitantemente con los objetivos de marketing, fabricación, etc., que también concurren a ese fin. Así surgen las necesidades a satisfacer en materia de recursos humanos.

Por supuesto, si durante la planificación se advierte que determinadas exigencias no pueden ser satisfechas en materia de recursos humanos, será necesario adaptar el objetivo general a las posibilidades reales o bien encontrar otra forma de resolver el logro del objetivo general, con menores o diferentes pretensiones en lo que hace a los recursos humanos.

Como toda modificación en una de las áreas o campos estratégicos influirá en las áreas restantes, será menester coordinar adecuadamente los objetivos que se busca procurar en cada una. Esto es lo que se denomina armonización de objetivos y se mal llama compatibilización.

14,3,3. Los objetivos a mediano y corto plazo en materia de recursos humanos

Una vez que el objetivo para el largo plazo queda definido, es posible por analogía definir los objetivos a mediano y corto plazo. Finalmente se fijará el objetivo inmediato, que debe ser factible de operativizar y, consecuentemente, es también cuantificable.

Para terminar estas reflexiones cabe citar a LEVY.¹⁵ quien ha señalado claramente que “el planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se preparan, concomitantemente se prepara la acción y se aprende de lo que en realidad sucede”.

14.4. EL ENCADENAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA NEGOCIACIÓN LABORAL EN PARTICULAR

Las necesidades según la política de recursos humanos que se establezca, los medios para su materialización mediante una adecuada estrategia y las suposiciones que se adopten como base del futuro a considerar, son exigencias a satisfacer que la negociación laboral debe procurar y preservar, manteniendo la necesaria libertad de acción.

En consecuencia, en aquellos acuerdos a los que arriba, el negociador no debe perder de vista las exigencias que plantean los objetivos de la empresa en los distintos plazos para los que han sido establecidos. Cabe recordar que, como los objetivos son motivo de revisión y redefinición en forma periódica, las exigencias que plantean también varían y obligan a una continua atención.

Hace ya algún tiempo¹⁶ que he venido criticando la pasividad sindical y patronal en materia de preparativos para las negociaciones. También se

15 LEVY, ALBERTO, *Planeamiento estratégico*, Buenos Aires, 1981. Ediciones Macchi, prefacio.

16 ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M., *Los conflictos del trabajo y sus formas de solución*, en revista Derecho del Trabajo, t. XLIV-A, Buenos Aires, 1984. Editorial La Ley, pág. 600.

ha mencionado, parafraseando a ALLEGRONI,¹⁷ el **factor PI**, determinante de un deficiente planeamiento estratégico de la negociación laboral. Este **factor PI** consistente en el sumatorio de P = Pereza – "para qué planificar y realizar un esfuerzo previo si se puede evitar" – más I = Improvisación – "en última instancia siempre existe la posibilidad de improvisación", que los negociadores ven como una habilidad y motivo de orgullo– es el causante de las pésimas preparaciones para la negociación.¹⁸

La negociación constituye una forma de solucionar conflictos. Es sin duda una herramienta de administración y, como tal, debe valerse del planeamiento estratégico y del pensamiento estratégico. Este último resulta imprescindible para la dirección, puesto que permite adaptar su gestión a los requerimientos imperantes.¹⁹

14.5. SINOPSIS DEL CAPÍTULO XIV

1) Secuencia de la incorporación de la estrategia a la administración:

La "estrategia militar" generó una "estrategia global", que comprende entre otras a la "estrategia empresaria".

La estrategia de la negociación se ubica en el ámbito de la estrategia global y cuando se trata de negociaciones laborales se relaciona con la estrategia empresaria, de la que también forma parte.

2) Clasificación de los objetivos

Según el nivel	Estratégicos Estrategias operacionales → acciones Tácticos	Estratégicas Estrategias operacionales Tácticas
----------------	--	---

17 ALLEGRONI, JUAN en sus clases de *Estrategia, Planeamiento y Gobierno y alta dirección*. FAECO, Instituto Tecnológico Buenos Aires.

18 ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M., *La nueva realidad de las relaciones laborales en la Argentina*, en revista Factor Humano en la Empresa. Buenos Aires, 1987, N° 15, pág. 121.

19 LEVY, ALBERTO, *Estrategia competitiva*, Buenos Aires, 1983. Ediciones Macchi, pág. 1.

Según el tiempo	De largo plazo De mediano plazo De corto plazo De coyuntura
-----------------	--

3) Encadenamiento estratégico

Referencias conceptuales	Sucesión de objetivos Diferentes niveles de acción
Relaciones con	Las relaciones industriales en general (objetivos a largo, mediano y corto plazo). La negociación laboral en particular (objetivos a largo, mediano y corto plazo).

Principios a considerar

SUMARIO

15,1. Los principios estratégicos. 15,2. Diferentes concepciones. 15,2,1. Distintas clasificaciones. 15,2,2. Breves conceptualizaciones. 15,2,3. Síntesis de BEAUFRE. 15,2,4. Crítica a los principios. 15,3. Principio general para la resolución de un problema humano. 15,4. El principio estratégico fundamental (PEF). 15,4,1. Concepto. 15,4,2. Consecuencias del principio estratégico fundamental. 15,5. Aplicación del principio estratégico a la negociación. 15,6. Sinopsis del capítulo XV.

15,1. LOS PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

En un trabajo anterior¹ se afirmaba la necesidad de formular una pregunta previa: “¿comprende la estrategia reglas que permitan guiar el razonamiento en la elección de las soluciones?”² La contestación es positiva. Efectivamente existen los llamados **principios estratégicos**, que pueden ser definidos como **reglas para la maniobra que no son exactas sino probabilísticas y que se extraen de la experiencia y de la razón.**

1 ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M., *Flexibilidad y negociación ¿Qué pasa en la Argentina?*, en revista Idea N° 118, Buenos Aires, 1988. Editada por el Instituto de Desarrollo para Empresarios en la Argentina, pág. 35.

2 BEAUFRE, ANDRÉ, *Introducción a la estrategia*. Traducción del francés de L.P. PÉREZ ROLDÁN, 3ª edición, Buenos Aires, 1982. Editorial Struhart & Cía., pág. 29.

15.2. DIFERENTES CONCEPCIONES

15.2.1. Distintas clasificaciones LANDERSMAN y WHALEY

Una primera forma de clasificar los principios estratégicos es recurriendo a una visión militar. Para ello, he considerado las enumeraciones de LANDERSMAN y WHALEY,³ ambas citadas por HUGHES.⁴

El primero de los autores compila los principios de la guerra –naval– considerando veintitrés opiniones de SUN TZU (380 AC), NAPOLEÓN (1822), CLAUSEWITZ (1830), JOMINI (1836), MAHAM (1890), FULLER (1912), FOCH (1918), CORBETT (1918), Ejército de los EE.UU. (1921), NIMITZ (1923), FULLER (1924), LIDELL HART (1925), FALLS (1943), STALIN (1945), U.R.S.S. (1953), Armada de los EE.UU. (1955), ECCLES (1965), KEENER (1967), MAO (1967), Ejército de los EE.UU. (1968), Armada de Gran Bretaña (1969), GORSHROV (1976) y HAYWARD (1976).

WHALEY hace lo propio sobre la base de veinticuatro opiniones, de las cuales la mayoría coincide con las citadas por LANDERSMAN (SUN TZU, NAPOLEÓN, CLAUSEWITZ, JOMINI, FULLER, STALIN, FOCH, LIDDELL HART, MAO y Ejército de los EE.UU. en 1968). Cita, además, a VEGETIUS (390), SAXE (1757), MAC DUGALL (1858), FORREST (1864), TOWNSHEND (1920), Escuela de Comando y EE.MM., EE.UU. (1936), Ejército de los EE.UU. (1941-44), GIAP (1960), GUEVARA (1960) y MONTGOMERY (1968).

Si bien no existen grandes diferencias en las dos enumeraciones señaladas, respecto de los principios, no se puede decir que coincidan exactamente. Esto se puede observar en el **cuadro XV-1**.

Autor citado	Enumeración de los principios según	
	LANDERSMAN	WHALEY
SUN TZU	Objetivo, unidad, engaño, iniciativa, adaptabilidad, medio ambiente, seguridad (ubicación entre los otros autores: 1ª)	Objetivo, ofensiva, sorpresa, concentración, movilidad, coordinación (ubicación entre los otros autores: 1ª)

3 Nota: Stuart Landersman publicó su estudio *Principles of naval warfare* en 1982, Newport, Rhode Island: Naval War College. Barton Whaley bajo el concepto de estrategia, publicó su obra *Strategem: deception and surprise in war* en 1969, Cambridge, Massachusetts: MIT Center for International Studies.

4 HUGHES, WAYNE, *Táctica de flota*. Traducción del inglés de ALBERTO DABINI, 1986. United States Naval Institute Annapolis Mariland U.S.A.; Buenos Aires, 1988. Instituto de Publicaciones Navales, pág. 252.

EJÉRCITO DE LOS EE.UU. 1968	Objetivo, ofensiva, masa, economía, maniobra, unidad, seguridad, sorpresa, simplicidad (ubicación entre los otros autores: 20ª)	Objetivo, ofensiva, masa, economía de fuerza, maniobra, unidad de comando, seguridad, sorpresa, simplicidad (ubicación entre los otros autores: 24ª)
-----------------------------	---	--

Cuadro XV-1

A continuación he confeccionado unos cuadros en donde se enumeran los principios enunciados, sus frecuencias y su ubicación promedio según las reseñas de LANDERSMAN y WHALEY.

Principios enunciados en la reseña de Landersman (diversidad y cantidad)

Principios	Frecuencia	Puesto promedio
Objetivo	20	1,3
Ofensiva	14	2,8
Sorpresa	14	5,6
Movi/miento/lidad	14	5,0
Concentración	13	3,7
Seguridad	10	6,6
Economía	8	5,1
Masa	4	2,8
Simplicidad	4	7,3
Cooperación	4	8,0
Moral	4	4,3
Iniciativa	4	3,8
Unidad	3	5,7
Maniobra	3	4,0
Coordinación	3	4,0
Comando	3	6,0
Flexibilidad	2	5,5
Choque	2	2,0
Tiempo	2	4,5
Engaño	2	4,0
Medio ambiente	2	7,0
Alcance	2	1,0
Ataque	2	6,0
Velocidad	2	4,5

Armamento	1	5,0
Estabilidad	1	2,0
Aniquilamiento	1	3,0
Control	1	4,0
Alistamiento	1	6,0
Libertad acción	1	4,0
Organización	1	6,0
Protección	1	3,0
Explotación	1	6,0
Tecnología	1	3,0
Batalla	1	3,0
Disposición	1	5,0
Defen/sa/siva	1	3,0
Propósito	1	1,0
Dominio	1	8,0
Interacción	1	4,0
Autonomía	1	8,0
Adaptabilidad	1	5,0
Reserva	1	8,0
Divisiones	1	4,0
Reconocimiento	1	5,0
Distribución	1	2,0
Administración	1	10,0
Alistamiento	1	12,0
48 Principios	165	4,4
Resumen: Los 23 autores enuncian 165 principios, que al ser coincidentes resultan 48. Estas 23 opiniones reflejan 7,2 principios promedio por opinión.		

Cuadro XV-2

Principios enunciados en la reseña de Whaley (Diversidad y Cantidad)

Principios	Frecuencia	Puesto promedio
Sorpresa	19	4,3
Objetivo	14	1,0
Ofensiva	14	2,6
Movi/miento/lidad	14	3,4
Seguridad	12	5,3

Concentración	88	3,5
Economía	7	2,9
Masa	7	2,3
Simplicidad	4	6,0
Cooperación	4	6,3
Dirección	4	2,5
Moral	3	2,7
Velocidad	3	3,7
Unidad	2	4,5
Defen/sa/siva	1	4,0
Calidad	1	3,0
Propósito	1	5,0
Estabilidad	1	1,0
Maniobra	1	5,0
Reconocimiento	1	4,0
Distribución	1	5,0
Control	1	4,0
Organización	1	5,0
Armamento	1	4,0
Coordinación	1	6,0
Protección	1	2,0
Iniciativa	1	7,0
Disposición	1	4,0
Diversión	1	4,0
Libertad acción	1	3,0
Resistencia	1	8,0
Determinación	1	9,0
32 Principios	133	3,6
Resumen: Los 24 autores enuncian 133 principios, que al ser coincidentes resultan 32. Estas 24 opiniones reflejan 5,5 principios promedio por opinión.		

Cuadro XV-3

De la comparación de ambos cuadros surge que los siete principios más enunciados son los mismos. Para LANDERSMAN contienen el 56%. Para WHALEY, al tratarse de una enumeración menor, representan el 66%.

El orden de enunciación no es el mismo, siendo el más frecuente para LANDERSMAN el de “objetivo” y para WHALEY el de “sorpresa”.

Tomando los dos criterios en conjunto, el orden de importancia de los principios –considerando sólo su frecuencia de enunciación– es: **1º)** objetivo, **2º)** sorpresa, **3º)** ofensiva, **4º)** movimiento, **5º)** seguridad, **6º)** concentración y **7º)** economía.

Si se ordenan en forma particular aquellos que son enumerados cuatro veces, se conforman dos grupos iguales de diez principios, con lo que se agrega a los ya mencionados: **8º)** masa, **9º)** simplicidad y **10º)** cooperación.

Sin embargo, más que en la frecuencia de aparición, la importancia radica en el orden de precedencia con que estos principios son enunciados.

La existencia de principios nombrados sólo en alguna opinión diversifica el espectro de tal manera que si se quiere medir el puesto promedio que alcanzan, aparece con la misma importancia un principio enunciado muchas veces que otro al que sólo se lo nombra en una oportunidad. Por tal motivo, se ha elaborado una comparación de los principios enunciados al menos en tres de las opiniones recopiladas por LANDERSMAN Y WHALEY (**ver cuadro XV-4**).

Los principios fundamentales, teniendo ahora en cuenta su prioridad y, en menor medida, su frecuencia, se resumen así:

- 1. Objetivo**
- 2. Masa**
- 3. Ofensiva**
- 4. Concentración**
- 5. Moral**
- 6. Economía**
- 7. Movimiento**
- 8. Sorpresa**
- 9. Seguridad**
- 10. Simplicidad**
- 11. Cooperación**

Escuela estratégica clásica

Por su parte, la escuela estratégica clásica ha considerado los siguientes principios:

- El mantenimiento del objetivo

- ◉ La concentración
- ◉ La economía de fuerzas
- ◉ La seguridad
- ◉ La ofensiva
- ◉ La movilidad
- ◉ La libertad de acción
- ◉ La cooperación
- ◉ La simplicidad
- ◉ El secreto de las operaciones

Otra opinión

Otra concepción los agrupa según se ve a continuación:

- ▶ Principio del objetivo
- ▶ Principio de la economía de los medios, que tiene por corolarios:
 - ◉ La concentración
 - ◉ El apoyo mutuo
 - ◉ La conservación de los medios
- ▶ Principio de la libertad de acción, cuyos corolarios son:
 - ◉ La seguridad de la información
 - ◉ La coordinación

15,2,2. Breves conceptualizaciones

Sobre la última de las clasificaciones se realizará una brevísima conceptualización de los principios y corolarios allí apuntados.

Principio del objetivo

Toda acción debe concebirse con una finalidad u objetivo, el que no debe abandonarse deliberadamente si no median sólidos fundamentos, y deberá ser comunicado, de ser posible, a quienes tal decisión interesa.

El abandono inadvertido del objetivo puede ocurrir, por lo que es necesario estar prevenido mediante un adecuado control y una supervisión inteligente.

**Puesto promedio de los principios enunciados
al menos en tres opiniones**

LANDERSMAN		WHALEY	
Frecuencia	Puesto promedio	Principio	Puesto promedio
20	1,3	Objetivo	Objetivo
4	2,8	Masa	Masa
14	2,8	Ofensiva	Dirección
13	3,7	Concentración	Ofensiva
4	3,8	Iniciativa	Moral
3	4,0	Maniobra	Economía
3	4,0	Coordinación	Movi/miento/lidad
4	4,3	Moral	Concentración
14	5,0	Movi/miento/lidad	Velocidad
8	5,1	Economía	Sorpresa
14	5,6	Sorpresa	Unidad
3	5,7	Unidad	Comando
3	6,0	Comando	Seguridad
10	6,6	Seguridad	Simplicidad
4	7,3	Simplicidad	Cooperación
4	8,0	Cooperación	
125	4,4	16 Principios	13 Principios
			3,6
			113

Cuadro XV-4

En el capítulo anterior se hace referencia a los objetivos y la sucesión de los mismos, por lo que acá sólo se realizarán algunas someras reflexiones.

La primera se refiere a la claridad y definición en la fijación de los objetivos o sea a la forma de establecerlos. Así “si Ud. no sabe lo que quiere alcanzar, tampoco le será posible obtener los resultados que desea. La definición de las metas es la clave para una administración más efectiva”.⁵

La segunda reflexión se vincula a la importancia de los objetivos a fijar. En tal sentido se puede parafrasear a CLAUSEWITZ⁶ cuando señala que limitarse a un fin mediano cuando el adversario persigue uno grande es caer necesariamente en un fracaso rápido. Sería lo mismo que apostar monedas de oro contra monedas de cobre. Acordemente se ha sostenido: “Mi estilo de negociación es bastante sencillo y llano. Apunto muy alto y a partir de ahí todo es tirar y tirar hasta que consigo lo que quiero. A veces me conformo con menos pero en muchos casos, al final y pese a todo, logro lo que me había propuesto... Me gusta pensar a lo grande. Siempre lo hago. Para mí es muy fácil: puesto que hay que pensar de todas maneras, mejor que sea a lo grande”.⁷

La tercera reflexión hace al mantenimiento del objetivo fijado. Debe considerarse que si bien, como lo señala FOURASTIE,⁸ el hombre alcanza rara vez en materia política, social y económica los objetivos que motivaron sus actos, no por ello debe dejar de fijar objetivos. Si éstos son a corto plazo, muy probablemente deba reformularlos en tanto cambie el contexto imperante, pero aquellos a largo plazo tenderán a ser más estables. Esto no implica que no deba cumplirse con el principio de mantenimiento del objetivo, que sólo debe modificarse cuando existen sólidos fundamentos que así lo aconsejen.

5 ROSEN, BETTY, *Objetivos, fijelos y alcáncelos*. Traducción del inglés de MARÍA FISCAL, 1981. 4ª edición, México, 1989. Editorial Selector, pág. 13.

6 CLAUSEWITZ, KARL VON, *De la guerra*. Traducción de R.W. DE SETARO, Buenos Aires, 1983. Ediciones del Solar.

7 TRUMP, DONALD y SCHWARTZ, TONY, *Trump, El arte de la negociación*. Traducción del inglés de J.A. BRAVO, 1987. 1ª edición, la reimpresión, Buenos Aires, 1988. Editorial Grijalbo, pág. 37.

8 FOURASTIE, JEAN, *La realidad económica*. Traducción del francés de M. GIACCHINO, Buenos Aires, 1980. Emecé Editores, pág. 292.

Principio de la economía de medios

Este principio busca cumplir con el objetivo con el mínimo esfuerzo posible, lo que se logra distribuyendo inteligentemente los medios propios para aprovechar su mayor rendimiento. Es saber repartir y atribuir racionalmente las disponibilidades.

De este principio se desprenden tres corolarios, a saber:

- a) Corolario de la concentración: **Nunca se es suficientemente fuerte en el lugar decisivo.** El punto en que se busca la decisión –llamado el punto clave– requiere la mayor concentración de medios posibles. De obtenerse allí un resultado satisfactorio, el resto se logra por añadidura. MCCORMACK aconseja seleccionar blancos y enclaves: “¿cómo y dónde puedo causar más impacto...?”.⁹ Seguramente éste será el punto clave, en el cual se debe aplicar el máximo de medios disponibles, claro está, sin descuidar otros aspectos.
- b) Corolario del apoyo mutuo: **Las acciones deben coordinarse de suerte que se potencie el efecto total.** El mejor rendimiento de las fuerzas se obtiene mediante el apoyo mutuo y la coordinación de tareas.
- c) Corolario de la **conservación de los medios:** implica no malgastar los medios de que se dispone, usando solamente los imprescindibles y necesarios. Se deben conservar los restantes para su empleo ulterior. Esto posibilita la libertad de acción.

Principio de la libertad de acción

Este principio consiste en mantener el máximo de opciones de maniobras disponibles. Para lograr ello se debe disponer de:

- tiempo (en primerísimo lugar);
- espacio;
- medios (en cantidad y calidad) en condiciones de funcionamiento correcto.

9 MCCORMACK, MARK, *Lo que no le enseñarán en la Harvard Business School*. Traducción del inglés de R.A.A., 1984, 2ª edición en español, Barcelona, 1985. Editorial Grijalbo, pág. 118.

O sea, se debe contar con la suficiente cantidad de los elementos de la negociación –ver **cuarta parte dentro del título II**–; TRUMP¹⁰ lo señala cuando recomienda maximizar las opciones, al decir “me protejo a mí mismo procurando permanecer flexible. Nunca me ato demasiado a un solo negocio o un solo planteamiento”.

También es importante librarse de servidumbres imposibles de superar que obstaculicen la acción del negociador.

De este principio se derivan dos corolarios:

- a) Corolario de la **seguridad en la información**: para disponer de tiempo se debe estar informado oportunamente. La información debe ser:
- precisa;
 - completa;
 - oportuna: poseída en el momento adecuado.

Este corolario se refiere no sólo a la posesión de la correcta información propia sino además al poder administrar y dosificar la que obtiene el adversario.

Para SUN TZU “lo que permite al soberano sensato y al buen general, golpear y vencer, y conseguir cosas más allá del alcance de los hombres comunes, es la información anticipada... Los espías son el elemento más importante en la guerra porque son la capacidad de un ejército para moverse”¹¹ a lo que GILES comenta “un ejército sin espías es como un hombre sin oídos y sin ojos”.

SITNISKY ha señalado que “en la actualidad, la información necesaria para evaluar y manejar una negociación puede ser, por una parte, muy grande y muchas veces confusa y contradictoria... Por eso es decididamente muy difícil penetrar en la verdadera naturaleza de los hechos a través de la actual polución informativa”.¹² En estos casos, que requieren de esfuerzos adicionales del negociador, es cuando entra a tallar su staff para cubrir las contingencias.

10 TRUMP y SCHWARTZ, *óp. cit.* en nota 5, pág. 40.

11 TOCQUEVILLE, ALEXIS DE y TSUN Tzú, *El ejército y la guerra*. Buenos Aires, 1982, Emecé Editores, págs. 105 y 115.

12 SITNISKY, MARIO, *De la negociación, ensayo sobre los modos no violentos de transformación y cambio de la realidad*, 1ª edición, Buenos Aires, 1985. Editorial Argonauta, págs. 43 y 50.

La información constituye parte de los medios. Lo dicho para ella es también válido para el resto de los otros medios y del espacio.

- b) Corolario de la **coordinación**: la posibilidad de maniobrar –la libertad de acción– depende, entre otras cosas, de la habilidad para actuar de los medios propios. Cuando ellos se coordinan se vuelven más eficaces y hábiles.

15,2,3. Síntesis de Beaufre

Luego de reseñar las distintas posiciones sobre los principios estratégicos –CLAUSEWITZ, LIDELL HART, MAO TSE TUNG, LENÍN, STALIN MAHAN, MACKINDER y DOHET, la escuela estratégica norteamericana contemporánea y Foch– BEAUFRE señala que “...el análisis del esquema de la lucha, en términos abstractos, se reduce sintéticamente a la fórmula siguiente: alcanzar el punto decisivo merced a la libertad de acción mediante una buena economía de fuerzas”.¹³

La fuente principal de la libertad de acción surge, entonces, de los medios correctamente distribuidos, lo que implica:

- tiempo para distribuirlos;
- espacio para distribuirlos;
- información oportuna;
- secreto;
- coordinación;
- flexibilidad para adaptarse a los cambios.

15,2,4. Crítica a los principios

La cantidad variable de principios, los diversos enunciados de cada uno de ellos y las superposiciones conceptuales que se generaron fueron objeto de críticas que culminaron hacia 1948.

En esa época, un equipo interdisciplinario en la Universidad de Princeton (EE.UU.) profundizó la crítica y enunció un nuevo principio, que abarcó las ideas que los previos contenían y tuvo la virtud de servir como base lógica para un método de pensamiento.

¹³ BEAUFRE, *óp. cit.* en nota 2, pág. 32.

Tales estudios dieron origen a la publicación de “The sound military decision” que instituye los diversos enunciados para un verdadero principio, “el principio militar fundamental”.

Para llegar a establecer este principio, fue necesario primero definir un “principio general para la resolución de un problema humano” cuyo enunciado se considera a continuación.

15.3. PRINCIPIO GENERAL PARA LA RESOLUCIÓN DE UN PROBLEMA HUMANO

En cualquier actividad humana la solución de un problema depende de que se satisfagan los requisitos de:

- **Aptitud:** es la característica de la solución que la hace apropiada para el fin previsto, sobre la base del factor “efecto deseado adecuado”.
- **Factibilidad:** está determinada por la viabilidad de las acciones requeridas sobre la base de la noción del poder relativo. Se establece como balance entre los medios propios y los medios opuestos, que están afectados por las condiciones imperantes en el campo de la acción.
- **Aceptabilidad:** de las acciones requeridas. Surge de la noción de las consecuencias en cuanto a los costos.

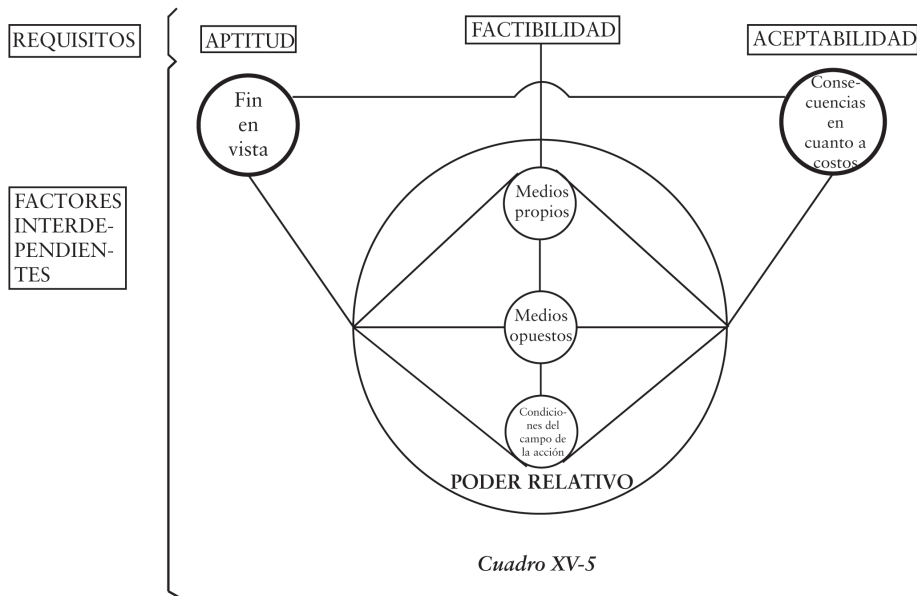
Los factores, obviamente interdependientes entre sí (**ver cuadro XV-5**), son:

- efecto deseado apropiado (fin en vista);
- medios propios;
- medios opuestos;
- condiciones imperantes en el campo de la acción (que condicionan tanto a los medios propios como a los opuestos);
- balance del poder relativo;
- consecuencias en cuanto a los costos.

15.4. EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO FUNDAMENTAL (PEF)

15.4.1. Concepto

Este principio estratégico fundamental (PEF) establece, en suma, cómo debe lograrse un objetivo –o seleccionarse un objetivo o solucionarse un problema estratégico– a través de operaciones eficaces –llamadas acciones–, y cómo se debe determinar la eficacia de dicha acción.



Cuadro XV-5

Su enunciado expresa:

- El logro de un objetivo depende de la ejecución de acciones eficaces, cuyas características son:
 - **correcta selección de objetivos** materiales o inmateriales;
 - proyección de las acciones desde **posiciones relativas favorables**;
 - **correcta distribución de los medios**;
 - mantenimiento de una adecuada **libertad de acción**.
- Los requisitos a ser satisfechos son los de:

- **Aptitud:** sobre la base del fin en vista (factor efecto deseado apropiado).
- **Factibilidad:** sobre la base del factor poder relativo, establecido como balance entre los medios propios y los opuestos, que están acotados por las condiciones imperantes en el campo de la acción.
- **Aceptabilidad:** sobre la base del factor consecuencias en cuanto a los costos.

Estos factores son interdependientes. El principio sirve de fundamento al método de razonamiento estratégico y ha sido graficado como se lo muestra en el **cuadro XV-6**.

15,4,2. Consecuencias del principio estratégico fundamental

Es posible extraer tres importantes consecuencias del principio estratégico fundamental:

A) Derivación de un **método de razonamiento**

Del PEF es posible derivar un método de razonamiento para apreciar y resolver problemas estratégicos. En efecto, bastará con construir mentalmente los núcleos conceptuales que, como factores interdependientes, sustentan las nociones de aptitud, factibilidad y aceptabilidad.

Una vez logradas dichas nociones, habrá que considerarlas en relación a las exigencias a satisfacer.

B) **Interdependencia indirecta de los requisitos** de aptitud, factibilidad y aceptabilidad

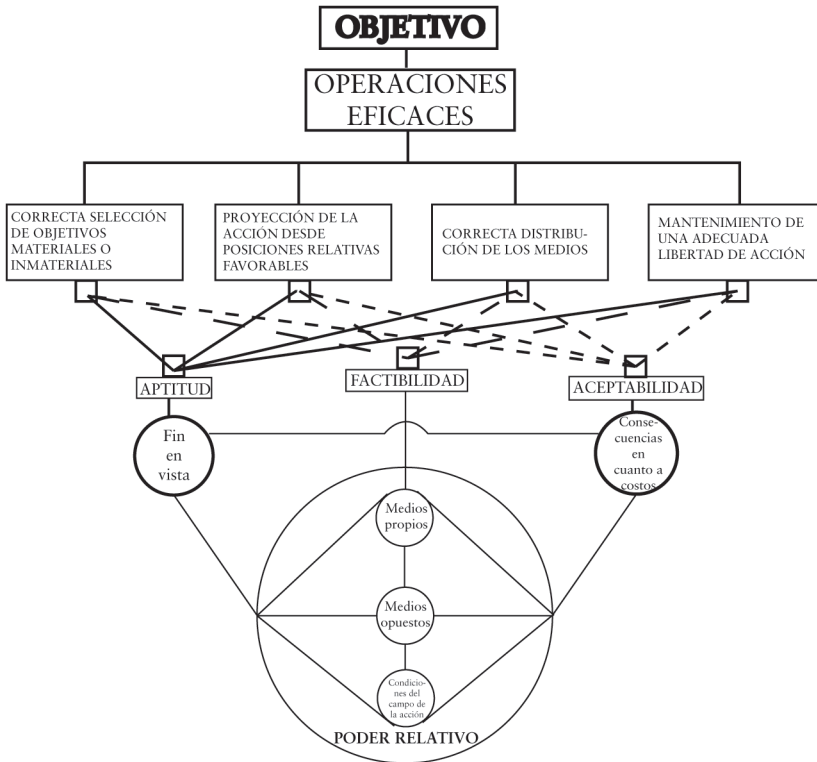
Dado que los factores (efecto deseado apropiado, medios propios, medios opuestos, condiciones imperantes en el campo de la acción, balance de poder relativo y consecuencias en cuanto a los costos) son interdependientes, los requisitos de aptitud, factibilidad y aceptabilidad también estarán en interdependencia indirecta.

C) **Posibilidad de verificación** de la interdependencia en las características esenciales de las acciones eficaces.

La interdependencia que se ha venido señalando, con un carácter todavía más indirecto, puede verificarse en las características esenciales de las acciones eficaces (correcta selección de objetivos, adecuada libertad de acción, etc.).

15.5. APLICACIÓN DEL PRINCIPIO ESTRATÉGICO A LA NEGOCIACIÓN

Después del desarrollo teórico antes realizado, es lógico deducir la importante aplicación del PEF al ámbito de la negociación. En su planificación y preparación, resulta fundamental la satisfacción de los requisitos de aptitud respecto del fin previsto, factibilidad en lo relativo a la viabilidad de las acciones y aceptabilidad en cuanto a sus consecuencias.



Cuadro XV-6

De no cumplimentarse estos requisitos, puede ocurrir que en el transcurso de una negociación se incluyan estrategias, tácticas o maniobras no aptas o poco factibles de ser realizadas, que además pueden implicar un costo más elevado que el deseado.

Tengamos también en cuenta que la negociación es un problema humano y en su calidad de tal se puede aplicar el PEF a su resolución.

15.6. SINOPSIS DEL CAPÍTULO XV

1) **Concepto de principios estratégicos: son reglas para la maniobra, no exactas sino probabilísticas, extraídas de la experiencia y de la razón.**

2)

Criterios de clasificación posibles	LANDERSMAN WHALEY Escuela estratégica clásica
-------------------------------------	---

3)

Clasificación	Del objetivo	
	De la economía de medios + corolarios:	Concertación Apoyo mutuo Conservación
	De la libertad de acción + corolarios:	Seguridad de la información Coordinación

4) **Conceptos:**

- **Del objetivo:** toda acción debe concebirse con una finalidad u objetivo.
- **De la economía de medios:** mayor rendimiento de los medios propios mediante una adecuada distribución.

Corolarios:

- **De la concentración:** nunca se es suficientemente fuerte en el lugar decisivo.
- **Del apoyo mutuo:** los medios propios deben apoyarse entre sí.
- **De la conservación:** los medios no deben ser malgastados.
- **De la libertad de acción:** mantener el máximo de opciones de maniobra disponibles.

Corolarios:

- **Seguridad de la información:** debe ser precisa, completa y oportuna.
- **De la coordinación:** coordinar los medios propios.

5) Principio estratégico fundamental

Requisitos	Aptitud Factibilidad Aceptabilidad
Factores	Fin en vista Medios propios Medios ajenos Condiciones imperantes en el campo de acción Balance del poder relativo Consecuencias en cuanto a los costos

Contextos posibles

SUMARIO

16,1. Explicación introductoria. 16,2. Contexto estático plácido y azaroso. 16,3. Contexto estático plácido y conexo. 16,4. Contexto dinámico conexo-reactivo. 16,5. Contexto dinámico conexo-reactivo y perturbado. 16,6. Importancia de la consideración del contexto. 16,7. Sinopsis del capítulo XVI.

16,1. EXPLICACIÓN INTRODUCTORIA

La negociación se lleva a cabo en un ámbito. Hay un lugar donde se negocia –ver **capítulo VII**– y también existen las circunstancias que rodean la negociación y el marco en que ella se desarrolla.

Se habla pues de **ámbito** en KOTLER,¹ de **contextos** en ALLEGRONI² y HERMIDA,³ de **entorno** en LEVY,⁴ de PORTER,⁵ acerca de **escenarios en** HERMIDA,⁶ **medio ambiente** OHMAE,⁷ etcétera.

-
- 1 KOTLER, PHILIP; FAHEY, LIAM y JATUSRIPITAK, S., *La nueva competencia*. Traducción del inglés de ADRIANA ARIAS DE HASSAN, 1985. Colombia, 1987. Editorial Norma, págs. 29 y sgts.
 - 2 ALLEGRONI, JUAN, *Apuntes de estrategia general*. Buenos Aires, 1978. Escuela de Defensa Nacional, págs. 39 y sgts.
 - 3 HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO, *Oportunidades estratégicas*. Buenos Aires, 1984, pág. 18.
 - 4 LEVY, ALBERTO, *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires, 1981. Editorial Macchi, págs. 5 y sgts.
 - 5 PORTER, MICHAEL, *Estrategia competitiva*. Traducción del inglés de ALFONSO VASSEUR WALLS, 1980. 9ª impresión, México, 1988. C.E.C. S.A., págs. 207 y sgts.
 - 6 HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO, *Diagnóstico estratégico*. Buenos Aires, 1985, pág. 11.
 - 7 OHMAE, KENICHI, *La mente del estratega*. Traducción de la 1ª edición inglesa de ROBERTO HASS GARCÍA, 1982. México, 1983. McGraw Hill, págs. 175 y sgts.

Así, entorno y similarmente escenario, identifican el conjunto de hechos y circunstancias que rodean a una cosa o suceso. Contexto hace referencia a un enredo, maraña o unión de cosas y circunstancias que se enlazan y entretrejen.

Parecería que, dadas las dificultades que caracterizan la vida actual a fines del siglo XX, resulta más apropiado hablar de contexto, por ello será el vocablo utilizado en este capítulo. Además, la noción de contexto no hace sólo referencia al marco que rodea una organización –o acción en el caso de la negociación– sino que lo considera en relación a las características de la propia organización.

Estos marcos pueden ser clasificados de distinta forma:

Según el grado de estabilidad	Estables En vías de cambio Inestables En vías de estabilización
Según la cercanía a la cosa o suceso que se analiza	Inmediato Sectorial General
Según la marcha de la economía	De reactivación o de recesión Inflacionario o no inflacionario

En fin, se podría seguir intentando un sinnúmero de clasificaciones desde distintos puntos de vista. Aquí he optado por seguir la clasificación y conceptualización de ALLEGRONI, que distingue cuatro contextos distintos:

- **Estático (“plácido y azaroso”)**
- **Estático (“plácido y conexo”)**
- **Dinámico (“conexo-reactivo”)**
- **Dinámico (“conexo-reactivo y perturbado”)**

Estos contextos son incluyentes en forma sucesiva. El más avanzado (tipo cuatro) contiene a los tres anteriores, lo que también es válido para los contextos de tipo dos y tres.

Evolucionan o involucionan con velocidad variable y sus manifestaciones no son puras. Por el contrario, la mayor parte de las veces, existen períodos en que hay manifestaciones de más de un contexto.

Es responsabilidad indelegable del negociador advertir cuál es el contexto en el que espera negociar, como también reconocer todos los

cambios que se produzcan en el mismo y no dejarse sorprender por las nuevas circunstancias.

16.2. CONTEXTO: ESTÁTICO. PLÁCIDO Y AZAROSO

Se trata de un medio que **no tiene perturbaciones ni movimientos propios** y que, por lo tanto, se caracteriza por un **estado de reposo** o tranquilidad, lo que hace que sea plácido.

Es azaroso porque es de una absoluta incertidumbre, en la que se hace imposible cualquier previsión.

Los objetivos a alcanzar pueden ser tanto positivos (bienes) como negativos (males) y están distribuidos en el contexto en forma desconocida. Esto significa que la organización se encuentra sorpresivamente con uno o más objetivos –dependiendo del azar– que generan una de dos posibilidades: que el objetivo sea conveniente o inconveniente.

La **incertidumbre** puede llegar al extremo de no conocer la naturaleza del objetivo (positivo o negativo) hasta que se lo aborda.

El nivel de acción es el de la táctica que se configura por el arte de abordar los objetivos. No existe la posibilidad de prever.

Imaginemos un buque corsario que navega por un mar calmo y al azar, sin destino previsto, y de pronto avista a otro buque que **puede ser** un buque amigo o enemigo, mercante o de guerra y se aproxima con ánimo de apoderarse de él. La identificación del otro buque sólo es posible a muy corta distancia y puede resultar en un éxito si es un mercante enemigo desarmado o en un combate si está armado o si es un buque de la propia nacionalidad o aun en un combate si no se identifica a tiempo como no enemigo.

El contexto es plácido pero el azar va a ser el determinante del destino alcanzado, el que podrá ser favorable o no.

En este supuesto se ubican las organizaciones pequeñas cuya actividad esencial es la táctica. Encuentran los objetivos por azar y su problema se reduce a la forma de abordarlos, ya que no pueden seleccionarlos por decisión propia.

En estas organizaciones pequeñas, muchas veces primitivas, los objetivos son dudosos tanto en su ubicación temporal como en su valor.

El único que aparece claro es el de sobrevivir.

La negociación es muy elemental. Generalmente las partes acuerdan, casi espontáneamente, en un marco legal ausente o difuso o desconocido. Surgen acuerdos de hecho y no hay referencia a organizaciones sindicales, que pueden, por añadidura, no existir.

16,3. CONTEXTO: ESTÁTICO. PLACIDO Y CONEXO

La imposibilidad de prever que se da en el contexto estático plácido y azaroso puede desaparecer si **se puede prever la distribución de objetivos y antiobjetivos**. Entre estos últimos aparecen relaciones que, al ser conocidas, permiten anticipar y, por lo tanto, la organización puede maniobrar.

El nivel de acción es el de la estrategia

La organización puede así descubrir una zona rica en objetivos (positivos) y desplazarse hacia el centro de ella. Luego, en una segunda instancia, los aborda. Así ha actuado primero estratégica y luego tácticamente.

Las organizaciones actuantes son grandes, han podido crecer porque han podido prever su subsistencia y desarrollo a lo largo del tiempo.

También son centralizadas, lo que se da por una conducción y control de las actividades que responden a una mente u organismo directivo supremo.

Esto les permite dirigirse a la región de los objetivos interesantes dado su valor positivo, ubicándose así en “posiciones relativas favorables”.

El buque navega ahora hacia un lugar determinado de destino, donde concluye esa singladura o que parte de un viaje aún más largo.

Al igual que el anterior, se trata de un contexto estático.

La negociación, en este supuesto, se desarrolla en un ambiente en el cual:

- La organización empleadora es grande y centralizada.
- La empresa tiene objetivos y planes para lograrlos.
- La empleadora tiene objetivos a corto, mediano y largo plazo y posee una política a seguir para lograrlos.
- No hay una competencia significativa.

La fuerza de trabajo se presenta con aspectos similares

La negociación entre las partes tiene lugar en la idea de armonizar las estrategias en curso de dos organizaciones que no compiten específicamente.

El conocimiento que pueda tener cada una de la estrategia de la otra puede favorecer el establecimiento de acuerdos satisfactorios, estables y provechosos para ambas, siempre que se actúe de buena fe, en sentido constructivo y no interferentemente.

Ambas saben que sus suertes están positivamente correlacionadas. El progreso de una beneficia a la otra. Separadamente no pueden subsistir.

Es importante hacer notar que la organización sindical frente a una única empresa de su ramo, siendo ella misma dinámica como manifestación laboral de su actividad, tiene muy poca libertad de acción en cuanto a agrandar las fuentes de trabajo. Lo propio le puede ocurrir a la empresa si la organización sindical es la única fuente disponible de recursos humanos. Existe, además, una legislación y un cuerpo normativo que las partes deben respetar y que no tienen interés en violar.

La negociación puede resultar lenta dado el carácter centralizado de ambas organizaciones, lo que obliga a buscar las decisiones en los máximos niveles. Pero ocurre que la **naturaleza plácida** del campo psicosocial, político y económico lo permite sin mayor perjuicio.

Se producen casos de empresas que logran una integración casi perfecta de su personal, con los objetivos de la empresa o de organizaciones, cuyo prestigio es motivo de orgullo para quienes logran incorporarse y pertenecer a ellas.

Suele darse la situación de familias vinculadas por generaciones a la organización, la que a su vez alcanza el rango de institución.⁸

Ante un contexto de esta naturaleza, el negociador maniobra con soltura en un campo bien definido y limitado, con un alto grado de comprensión recíproca.

16,4. CONTEXTO: DINÁMICO. CONEXO-REACTIVO

Se pasa ahora de los contextos plácidos –calmos– a los dinámicos –en movimiento–. **El dinamismo está dado por la aparición de otras organizaciones**, muchas de las cuales al ser **competidoras** se proponen disputar los mismos objetivos. Puede ocurrir que cada una de ellas sepa que las otras, a su vez, saben cuál es el objetivo que se procura alcanzar. Entonces hay que procurar llegar al objetivo tanto como impedir que llegue el oponente.

Aparece la noción de **campana**, como **conjunto de acciones previstas** (propias), **reacciones anticipadas** (del oponente) y **contrarreacciones** también previstas (propias).

El plan de campaña contempla:

- lo que voy a hacer;
- la respuesta que voy a provocar;
- la contrarréplica que tengo prevista para esa respuesta.

El buque ahora no está solo. Hay otros buques que procuran llegar al mismo destino y de llegar primero compitiendo. Vale tanto ir de prisa como bloquear la navegación del competidor o interferirla.

ALLEGRONI señala que “para atender este problema hay que tener capacidad de reacción... y ella depende de la libertad de acción disponible, por lo tanto, el énfasis en este tipo de actividad es la búsqueda de la libertad de acción...”.

“La actividad que surge de mantener la libertad de acción y tratar de bloquear al oponente exige mucha rapidez. Una organización cen-

8 Nota: Aquí cabe recordar el concepto de institución, que sostiene que es la definida como aquella organización que logra que los valores del objetivo a largo plazo sean internalizados por sus componentes.

tralizada que tuviere que hacer que las decisiones lleguen a la pirámide orgánica y bajen, para recién ejecutarse, sería muy lenta, entonces se produce la delegación de cierto tipo de decisión a niveles más bajos...”. Aparece así la organización descentralizada. Comienzan a parecer innecesarios ciertos niveles intermedios y la organización se “achata”.

Al descentralizarse las decisiones que ahora, ya, no tienen que llegar al vértice de la pirámide, las respuestas son inmediatas, lo que permite reaccionar rápidamente.

El plano de estas operaciones descentralizadas es el de la estrategia operacional.

En el ámbito de la negociación laboral, este contexto implica la posibilidad de que existan:

- otras organizaciones análogas a la empleadora;
- otros sindicatos del mismo tipo de actividad o similares.

Las interferencias, directas o indirectas, pueden ser queridas (intencionales) o no queridas (no intencionales) y pueden ocurrir por simple comparación de los logros de las partes con los logros habidos en negociaciones entre terceros. Así, las conquistas del sindicato metalúrgico pueden servir de guía al sindicato de mecánicos, u otros.

Por supuesto, las negociaciones de una empresa del mismo ramo son referencia importante, a veces decisiva, para la empleadora que inicie negociaciones con su personal.

El negociador, ante un contexto de esta naturaleza, se encuentra con la necesidad de conocer con claridad cuál es el margen de libertad de acción de que dispone en lo relativo a:

- tiempo;
- espacio;
- medios;
- capacidades de interferencia por parte de terceros (concepto análogo al de “capacidades del oponente”).

Este conocimiento le permitirá tanto condicionar su maniobra como ampliar la libertad disponible, removiendo o reduciendo restricciones.

Así se podrán desarrollar acciones subsidiarias o contribuyentes, para que la libertad de acción del negociador se amplíe, conserve o reduzca, según convenga. La reducción de la propia libertad de acción como un efecto deseado puede parecer una “herejía”, ya que en la estrategia se busca, en general, el efecto opuesto. Pero existen casos en los que disponer de una libertad de acción menor favorece al negociador. Un ejemplo en este sentido es el de la existencia de una pauta de incremento salarial fijada por el gobierno que impide al empleador dar aumentos mayores. El no poder incrementar salarios por encima de lo pautado, favorece al negociador que no quiere conceder más aumento.

En este tipo de contexto, el beneficio de contar con varios planes contingentes y sus alternativas es muy grande. Pero no basta con los planes, sino que además se requieren negociadores expertos en su utilización, hábiles en seguirlos o en adaptarlos, diestros en aplicarlos en las oportunidades favorables y especialmente preparados para el caso. En este sentido, el “ensayo” o el “juego de simulación” es una ayuda insustituible si quiere evitarse la improvisación.

Debe tenerse en cuenta que la “simulación” previa de la negociación siempre deja como saldo negociadores más hábiles, aun cuando lo simulado en el juego no ocurra luego en la realidad del caso determinado.

Esta es una forma de adquirir experiencia a muy bajo costo y que sólo exige sacudir la pereza de algunas organizaciones y personas.

El negociador, además de estar acuciado por intereses diversos tales como: competir, preservar la empresa, impedir avances perjudiciales del sector opositor, mantener un adecuado clima laboral, está presionado por el tiempo. Por esta razón debe poseer facultades para decidir rápidamente y celebrar acuerdos que comprometan válidamente a su parte. Estas capacidades decisorias son una manifestación de la descentralización que reclama el contexto. Son producto de una delegación deliberada y expresa que debe hacerse sobre –o en– el negociador, mediante instrucciones muy claras y precisas (debiéndose considerar la conveniencia o inconveniencia de que sean escritas), e impartidas con la mayor anticipación posible. Así se posibilita la planificación y la consiguiente preparación. Desde ya, estas facultades serán motivo de revisión a medida que la planificación y el devenir de las circunstancias lo muestren necesario.

De lo dicho anteriormente surge claramente la responsabilidad creciente del negociador laboral como planificador, ejecutor de la negociación y delegado con autoridad decisoria, que él mismo ayudará a determinar en la medida necesaria.

16,5. CONTEXTO: DINÁMICO. CONEXO- REACTIVO Y PERTURBADO

Para ALLEGRONI, este contexto “tiene todos los atributos del contexto número tres, pero añade una circunstancia nueva se lo llama, por lo tanto, reactivo como en el caso anterior pero, además, perturbado.

Esto significa que en el contexto **han aparecido perturbaciones** que le son inherentes. Hasta ahora el contexto se había hecho dinámico por la aparición de elementos competitivos, pero no había aparecido una perturbación inducida en el resto del campo. Ahora ha aparecido este fenómeno nuevo. Ante esta circunstancia lo primero que se intenta es explicar el origen de las perturbaciones para atender luego a las soluciones, buscar la causa eficiente, el factor, trabajo de inteligencia, investigación, para operar sobre ellas...”.

Las perturbaciones que aparecen en el campo **pueden ser originadas por distintas situaciones políticas, económicas, sociales, etcétera.**

Pero también puede ocurrir que **las organizaciones** hayan crecido haciéndose sumamente grandes e importantes y, por lo tanto, **son capaces de impactar en el conflicto** económico, político y social en el que se mueven, el que sufre importantes consecuencias. Incluso puede darse el fenómeno de resonancia. Efectivamente, “no ocurren estas cosas una vez ...sino que además suelen adquirir una cierta periodicidad y, en consecuencia pueden producir impulsos en el mismo sentido en que está moviéndose la perturbación del contexto. Y en ese caso la amplitud de la perturbación aumenta”.

“Cuando por efecto de la repetición de fenómenos competitivos o la repetición de maniobras se entra en fase, es decir, hay una periodicidad que coincide en el mismo sentido de la perturbación, ésta se amplifica considerablemente”.

¿Qué pasa si la OPEP sube el precio del petróleo generando una perturbación y, en lugar de esperar que ésta se amortigüe, lo sube nuevamente cuando todavía la inercia del primer fenómeno no se extinguió?⁹

El buque, sobre el que hemos venido ejemplificando, tiene además de los competidores un mar tempestuoso, con corrientes intensas y turbulento. El valor de las cartas hidrográficas de navegación es muy relativo, lo propio ocurre con los sistemas de navegación en uso. Hay riesgo cierto de perder el rumbo en cualquier momento o de colisionar o varar.

Estas perturbaciones alteran, a veces bruscamente, las referencias y pautas axiológicas, creando situaciones que pueden ser caóticas, ya que de ponerse en crisis determinados valores el orden se extingue o disminuye y las acciones parecen carecer de sentido. Las dificultades para reconocer lo bueno y lo malo se acentúan y lo que en un momento parece positivo y funcional al instante siguiente es considerado negativo y disfuncional.

En este escenario el negociador corre el gravísimo riesgo de desorientarse si no posee la preparación intelectual y espiritual adecuada, además de la entereza de no claudicar en materia de principios básicos.

Dado el valor que tiene procurar y mantener la institucionalización, deberá estar muy avisado para no admitir, o advertir, la cooptación mediante la cual puede afectarse seriamente la coherencia axiológica imprescindible y fundamental.

Es necesario que, en beneficio de la armonía y la coexistencia, sepa limitar las manifestaciones competitivas. De lo contrario, contribuirá a la generalización de perturbaciones en el contexto que, precisamente, debe preocuparse por evitar y aquietar.

Las ideologías y las perturbaciones de origen o de contenido ideológico merecen que se les dedique una gran consideración al elaborar los planes y en la conducción de las negociaciones, ya que son sumamente peligrosas.

El negociador debe poseer un conocimiento acabado de las ideologías en juego y de su permanente y rápida evolución. Deberá oponerse

9 Nota: Al momento de revisarse los primeros manuscritos del presente libro había estallado un conflicto en el “Golfo Pérsico” por la invasión de Irak a Kuwait lo que, aunque por motivos políticos-bélicos y no consensuados, impactaron en el precio del petróleo.

tenazmente a consentir la institucionalización –gradual o total– de manifestaciones ideológicas contrarias tanto al interés general como al interés empresario, intereses que, por otro lado, son inseparables en toda actividad lícita.

Cabe recordar acá, para finalizar, que las instituciones hacen operativas a las ideologías.

16.6. IMPORTANCIA DE LA CONSIDERACIÓN DEL CONTEXTO

Cualquiera sea la terminología o la clasificación utilizada, la importancia del medio en el que se configura la acción negociadora es fundamental para su buen desarrollo.

Contexto y lugar se combinan signando la ubicación de la negociación en el espacio.

16.7. SINOPSIS DEL CAPÍTULO XVI

1) Terminología a considerar: ámbito, contexto, entorno, escenario, medio ambiente, etcétera.

2) Clasificaciones posibles.

Según el grado de estabilidad	Estables En vías de cambio Inestables En vías de estabilización
Según la cercanía a la cosa o suceso que se analiza	Inmediato Sectorial General
Según la marcha de la economía	De reactivación o de recesión Inflacionario o no inflacionario

Según ALLEGRONI	Estático (“plácido y azaroso”) Estático (“plácido y conexo”) Dinámico (“conexo-reactivo”) Dinámico (“conexo-reactivo y perturbado”)
-----------------	--

3)

Contexto estático (“plácido y azaroso”)	No tiene perturbaciones ni movimientos propios (reposado) Es incierto El nivel de acción es el de la táctica
--	--

4)

Contexto estático (“plácido y conexo”)	No es azaroso, en él se puede prever El nivel de acción es el de la estrategia
---	---

5)

Contexto dinámico (“conexo-reactivo”)	Existen otras organizaciones que pueden ser competidoras. Noción de campaña: conjunto de acciones previstas, reacciones anticipadas y contra-reacciones previstas.
--	---

6)

Contexto dinámico (“conexo-reactivo y perturbado”)	Las perturbaciones pueden ser	Políticas Económicas Sociales Etcétera
	Las organizaciones a su vez impactan estas perturbaciones	

7) Postulado a tener en cuenta: contexto y lugar se combinan determinando la ubicación de la negociación en el espacio.

Maniobras a implementar

SUMARIO

17,1. Concepto general. 17,2. Diversas manifestaciones de la maniobra. 17,2,1. Iniciativa. 17,2,2. Maniobras ofensivas y defensivas. Relaciones. 17,2,3. La estrategia indirecta y las maniobras exterior e interior. 17,2,4. Las maniobras decisiva, preparatoria y contrapreparatoria. 17,3. Una tipología a considerar. 17,4. Analogías entre las maniobras de la estrategia general y las maniobras de la negociación. 17,5. Tácticas comúnmente asociadas a las maniobras estratégicas. 17,5,1. Razones de su tratamiento y clasificación. 17,5,2. Tácticas polivalentes. 17,5,3. Tácticas ofensivas. 17,5,4. Tácticas defensivas. 17,6. Gestos y otras manifestaciones corporales que van asociados usualmente a las actitudes estratégicas o a la acción. 17,6,1. Generalidades. 17,6,2. Gestos asociados usualmente a la actitud defensiva. 17,6,3. Gestos asociados usualmente a actitudes ofensivas. 17,6,4. Actitudes o gestos complementarios más comunes. 17,6,5. Gestos de fumadores y gestos con anteojos. 17,7. La manipulación como acción psicológica de apoyo a la negociación. 17,7,1. Concepto y clasificación. 17,7,2. Ideas básicas sobre el empleo de la manipulación. 17,7,3. Maniobras de manipulación. 17,8. Ideas aplicables a la negociación derivadas de *El príncipe* de NICOLÁS MAQUIAVELO. 17,9. Aclaración adicional. 17,10. Sinopsis del capítulo XVII.

17,1. CONCEPTO GENERAL

El logro sucesivo de objetivos relacionados entre sí tiene lugar mediante acciones que también están forzosamente conectadas.

A esa **serie de acciones**, a veces **sucesiva** y otras **simultánea**, se la **denomina maniobra**, como concepto englobante y totalizador.

Cada acción puede ser considerada como una maniobra, si se la relaciona con las **acciones parciales, contribuyentes** o **subsidiarias** en que se la puede descomponer.

BEAUFRE ha señalado la existencia de “...un factor complejo que llamaremos maniobra el cual determina la sucesión y la relación de las sucesivas situaciones... Este... factor... es el que resulta de la dialéctica de la lucha, de la esgrima abstracta de los dos combatientes”.¹ El mismo autor, a partir de la esgrima, define una serie de maniobras y reacciones. Utiliza el término “reacciones” para denominar a las maniobras del oponente.

17,2. DIVERSAS MANIFESTACIONES DE LA MANIOBRA

17,2,1. Iniciativa

El factor esencial de la maniobra es la **iniciativa**. Se entiende a ésta como a **la acción que busca iniciar el juego dialéctico quitando libertad de acción al oponente**, por lo pronto cerrándole la opción de comenzar dicho juego y, la mayoría de las veces, obligándolo a reaccionar.

17,2,2. Maniobras ofensivas y defensivas: relaciones

Las maniobras que llevan la iniciativa son llamadas **ofensivas**. En sentido contrario, las que renuncian a la iniciativa y esperan la acción del oponente para responder son denominadas **defensivas**.

Históricamente se ha debatido extensamente sobre las combinaciones entre maniobras ofensivas y defensivas de un mismo actor estratégico. Las conclusiones al respecto son:

- Defensivamente no puede imponerse la propia voluntad al oponente.
- Una maniobra defensiva inicial –destinada a desgastar al adversario, a fatigarlo y/o desorientarlo e inclusive a ganar tiempo o

1 BEAUFRE, ANDRÉ, *Introducción a la estrategia*. Traducción del francés de L. P. PÉREZ ROLDÁN, 3ª edición, Buenos Aires, 1982. Editorial Struhart & Cía., pág. 33.

colocarlo en una posición desventajosa— seguida de una maniobra ofensiva ha conducido muchas veces al éxito.

Al respecto, CLAUSEWITZ ha señalado que “...la defensa en sentido general... no constituye un estado absoluto de espera y detención del golpe; en consecuencia no consiste en un estado completamente pasivo sino que es un estado relativo y, por consiguiente, contiene en mayor o menor grado elementos ofensivos”.² Por su parte RAYMOND ARON, comentando a CLAUSEWITZ, aclara “...la defensa, en el sentido completo del término, supone que en una fase ulterior se dan golpes que se han recibido, que no nos contentamos con pararlos. La defensa sólo se cumple con los golpes asestados; luego, si se quiere, con el contraataque”.³

17,2,3. La estrategia indirecta y las maniobras exterior e interior

BEAUFRE señala que “LIDDELL HART ha desarrollado brillantemente una teoría de la aproximación indirecta que considera como la mejor estrategia. Esta... consiste en no coger el toro por los cuernos, o sea en no enfrentarse con el enemigo en una prueba de fuerza directa, sin antes de abordarlo no haberlo desasosegado, sorprendido y desequilibrado mediante una aproximación imprevista, efectuada en direcciones desviadas...”.⁴ Efectivamente, LIDDELL HART explica que “...hay dos formas de experiencia práctica: la directa y la indirecta, y ... de ambas, la experiencia indirecta puede ser la de mayor valor, por ser infinitamente más amplia... La experiencia directa es por su naturaleza muy limitada... El mayor valor de la experiencia indirecta descansa en su superior variedad y extensión”.⁵

BEAUFRE distingue dentro de la **estrategia indirecta dos maniobras: exterior e interior**.⁶

2 CLAUSEWITZ, KARL VON, *De la Guerra*. Traducción de R. W. DE SETARO. Buenos Aires, 1983. Ediciones Del Solar, pág. 488.

3 ARON, RAYMOND, *Pensar en la guerra, Clausewitz*. Traducción del francés de CARLOS GARDINI, 1976. Buenos Aires, 1987. Instituto de Publicaciones Navales, t. I, pág. 183.

4 BEAUFRE, *óp. cit.* en nota 1, pág. 103.

5 LIDDELL HART, B. H., *Estrategia, la aproximación indirecta*. Traducción del inglés de ENRIQUE SALGADO, 1953. 1ª reimpresión de la 1ª edición, 1984. Círculo Militar, pág. 28.

6 BEAUFRE, *óp. cit.* en nota 1, pág. 107 y sgtes.

La maniobra exterior tiene lugar fuera de la zona específica del conflicto. Es considerada la maniobra decisiva, y precede y acompaña a la maniobra interior.

Por su parte, la maniobra interior es la que se ejecuta en la zona del conflicto y asume dos manifestaciones fundamentales:

- ▶ Maniobra de la **alcachofa**: se caracteriza por acciones sucesivas que consideradas individualmente aparecen con baja trascendencia pero que en su conjunto producen resultados importantes.
- ▶ Maniobras por **laxitud**: se utilizan para prolongar el conflicto y así lograr el desgaste moral y material del oponente.

17,2,4. Las maniobras decisiva, preparatoria y contrapreparatoria

Se reconoce que cada estrategia puede comprender una maniobra decisiva, una preparatoria o una contrapreparatoria.⁷ Una maniobra exterior o interior puede estar conformada, a su vez, por estas tres maniobras, con lo cual se obtiene un conjunto de seis maniobras.⁸

- ▶ **Maniobra decisiva**: es una función de las vulnerabilidades adversas y de los medios propios disponibles.
- ▶ **Maniobra preparatoria**: sirve para preparar la maniobra decisiva, a la que favorece y posibilita.
- ▶ **Maniobra contrapreparatoria**: está destinada a neutralizar e impedir la maniobra preparatoria del oponente.

17.3. UNA TIPOLOGÍA A CONSIDERAR

Partiendo de la esgrima, BEAUFRE⁹ ha abstraído ocho maniobras ofensivas y seis defensivas, las que se enumeran a continuación:

7 BEAUFRE, *óp. cit.* en nota 1, pág. 32.

8 ALLEGRONI, JUAN, *Apuntes de estrategia general*. Buenos Aires, 1978. Escuela de Defensa Nacional.

9 BEAUFRE, *óp. cit.* en nota 1, pág. 34.

Ofensivas	<ul style="list-style-type: none"> • Atacar: tratar de alcanzar una vulnerabilidad adversa. • Sorprender: atacar una vulnerabilidad que no está protegida. • Fingir: amenazar una vulnerabilidad elegida en forma tal que la parada enemiga descubra lo que se quiere atacar. • Engañar: Sentido estrecho: amenazar una vulnerabilidad y atacar otra. Sentido general: simular que se tiene una actitud distinta de la que se tiene. • Forzar: alcanzar una vulnerabilidad pese a la oposición adversa. • Cansar: forzar al adversario a gastar su energía y sus medios para defender sus vulnerabilidades. • Perseguir: colocarse de nuevo en condiciones que permitan alcanzar vulnerabilidades adversas. • Amenazar: tomar disposiciones que permitan atacar una vulnerabilidad adversa.
Defensivas	<ul style="list-style-type: none"> • Guardarse: estar en una posición que permita cubrir a tiempo sus vulnerabilidades. • Despejar: cambiar su disposición para atraer el ataque adverso hacia vulnerabilidades protegidas. • Parar: proteger una vulnerabilidad atacada. • Parar atacando: alcanzar una vulnerabilidad adversa tal que el enemigo deba abandonar su ataque. • Esquivar: situar la vulnerabilidad atacada fuera del alcance del enemigo. • Romper: parada general abandonando una puesta limitada.

Además, agrega BEAUFRE¹⁰ “...en lo que respecta a las fuerzas se pueden concebir cinco tipos de decisiones: **concentrar, dispersar, economizar, aumentar y reducir**. Estas diecinueve alternativas, combinadas con una elección de tiempo y de lugar, constituyen el teclado del juego estratégico”.

Siguiendo al mismo autor, debe señalarse que cada una de las maniobras ofensivas y defensivas supone determinadas condiciones y consecuencias a esperar, a saber:

	Condiciones que supone y observaciones	Consecuencias a esperar
Atacar	Es preciso que la vulnerabilidad sea parcial o totalmente decisiva y que los medios sean suficientes.	Decisión o toma de la iniciativa con vistas a la libertad de acción.
Sorprender	Es preciso que la vulnerabilidad no esté protegida y que sea suficientemente sensible.	Ruptura de las disposiciones y de la moral adversa. Toma de la iniciativa con vistas a la libertad de acción.

10 BEAUFRE, *óp. cit.* en nota 1, pág. 33.

Fingir	Es preciso que la vulnerabilidad elegida esté mal protegida y que sea muy sensible para el adversario.	Fuerza al adversario a cubrir la vulnerabilidad amenazada. Toma de la iniciativa con vistas a la libertad de acción.
Engañar	Como en Fingir, pero la amenaza no tiende a determinar una parada sino a mantener la incertidumbre. La incertidumbre puede llegar a crear un falso sentimiento de seguridad.	Prepara la toma de la iniciativa con vistas a la libertad de acción.
Forzar	Los medios deben ser suficientes para esta acción de fuerza. Explota la iniciativa conseguida.	Tiende a privar al adversario de su propia libertad de acción o a desgastarlo con vistas a ella.
Cansar	Como en Forzar, pero el proceso de desgaste es siempre recíproco. Sólo interesa si los medios son superiores o si la relación de desgaste es positiva.	Tiende a privar al adversario de sus reservas de energías y medios, y luego de sus posibilidades de iniciativa con vistas a la libertad de acción.
Perseguir	Se efectúa con una parada que tiende a recuperar la libertad de acción perdida.	Guardar la iniciativa con vistas a la libertad de acción.
Amenazar	1) Tener los medios 2) Amenazar una vulnerabilidad suficientemente sensible.	Tiende a limitar la libertad de acción adversa con vistas a la propia libertad de acción.
Guardarse	Reposa sobre un cálculo de fuerzas y de plazos.	Apunta a la seguridad, contra una toma de la iniciativa adversa con vistas a la libertad de acción.
Despejar	Tener los medios necesarios. El despeje cambia el sentido de la lucha.	Apunta a restablecer la seguridad. Todo con vistas a lograr mayor libertad de acción.
Parar	La protección debe ser eficiente y sin que la obligue a exponer otras vulnerabilidades.	Apunta a restablecer la seguridad. Todo con vistas a lograr mayor libertad de acción.
Parar atacando	Es menester que la vulnerabilidad adversa sea decisiva o por lo menos sensible.	Tiende a recobrar la iniciativa con vistas a la libertad de acción.
Esquivar	Obligar al adversario a adoptar nuevas disposiciones. No debe descubrir otras vulnerabilidades.	Restablecimiento de la seguridad con vistas a la libertad de acción.
Romper	La puesta abandonada no debe ser decisiva.	Restablecimiento de la seguridad con vistas a la libertad de acción.

17.4. ANALOGÍAS ENTRE LAS MANIOBRAS DE LA ESTRATEGIA GENERAL Y LAS MANIOBRAS DE LA NEGOCIACIÓN

A continuación se han establecido los pares que, como maniobras en el ámbito de la negociación, se corresponden con las maniobras de la estrategia general. Además, se han definido aquellas de uso en el ámbito laboral, incluyendo algunos ejemplos.

Atacar - Reclamar (ofensiva)	Tratar de obtener, la parte sindical, una ventaja laboral ante la necesidad de la empresa de mantener su nivel de producción.
Sorprender - Sorprender (ofensiva)	Reclamar, la parte sindical, una ventaja laboral extemporánea y/o sin sentido o relativa a una cuestión nunca considerada como conflictiva.
Fingir - Fingir (ofensiva)	Amenazar con hacer pública una situación poco favorable a la conducción gremial para que flexibilice su posición negociadora.
Engañar - Engañar (ofensiva)	Sentido estrecho: iniciar la negociación buscando una mejora salarial, reclamándola enérgicamente, y exigir bruscamente un cambio en las condiciones de trabajo olvidando la petición inicial.
Forzar - Imponer (ofensiva)	Obligar a la contraparte negociadora a aceptar determinadas condiciones o a sufrir perjuicios inaceptables. Por ejemplo: una empresa amenaza con cerrar definitivamente sus plantas o trasladarlas si no se acepta un cambio en las condiciones de labor.
Cansar - Cansar (ofensiva)	Prolongar una negociación, ya sea desviándose del tema principal, o rotando, o cambiando negociadores, o volviendo a considerar cuestiones que se consideraban resueltas.
Perseguir - Perseguir (ofensiva)	En el curso de una negociación, una de las partes que está dispuesta a transar y comprometerse en un aspecto, vuelve a insistir en una cuestión muy sensible a la otra parte y que se había soslayado.
Amenazar - Amenazar (ofensiva)	En una negociación la parte sindical pone en estado de alerta al personal con el fin de realizar paros parciales. A la inversa, la parte empresaria anuncia posibilidades de suspensiones y/o despidos de trabajadores, llegándose a hacer referencia a un cese parcial o total de la actividad.
Guardarse - Protegerse o Asegurarse (defensiva)	Tratar de mantener abiertas las posibilidades de contra ofertas o de presión.

Despejar - Divertir (defensiva)	Consiste en desviar el tema en discusión hacia otro más conveniente a los propios fines. Ejemplo: se está negociando un beneficio relativo a reducción de jornada y la parte empresaria lleva el tema a tiempo de esparcimiento, para luego considerar la posibilidad de creación de un club para el personal, tema que se empieza a discutir. Con ello gana tiempo e intenta mejorar su posición general.
Parar - Parar (defensiva)	Se obliga a la otra parte a desistir de un pedido que resulta infructuoso a pesar de que puede ser justo. Ejemplo: después de una prolongada y ardua negociación ya casi terminada, la parte sindical intenta incluir un nuevo aspecto (pago de horas extra), lo que es "parado" por la parte empresaria que sostiene que ello implica renegociar todo lo ya acordado.
Parar atacando - Parar atacando (defensiva)	Consiste en poner en evidencia la falta de solidez de un argumento de la otra parte por ilegalidad, contradicción, perjuicio, etc., obligando con ello a suspender o retirar el reclamo.
Esquivar - Eludir (defensiva)	Ante un reclamo salarial se invoca una disposición gubernamental que impide modificarlos.
Romper - Interrumpir (defensiva)	Dejar de lado las conversaciones sobre los temas no esenciales. Ejemplo: luego de negociar y acordar aspectos salariales y vacacionales no hay disposición para analizar el tema de ropa de trabajo.

Puede intentarse ahora la siguiente clasificación de las maniobras:

Según la existencia o no de iniciativa del negociador	<ul style="list-style-type: none"> • Maniobra ofensiva • Maniobra defensiva 	
Según el ámbito de la acción	<ul style="list-style-type: none"> • Maniobra exterior 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Maniobra interior 	Entre otras: <ul style="list-style-type: none"> • de la alcachofa • por laxitud
Según la interdependencia existente en las maniobras entre sí	<ul style="list-style-type: none"> • Maniobra decisiva • Maniobra preparatoria • Maniobra contrapreparatoria 	

Todas estas maniobras pueden darse en el ámbito de la negociación en general y de la negociación laboral en particular. Además existen **en formas combinadas**. Por ejemplo, puede haber una maniobra ofensiva que a su vez sea exterior o interior o, por otra parte, puede ser decisiva, preparatoria o contrapreparatoria.

► **Ofensivas y defensivas:** con antelación a analizar la tipología de las maniobras de BEAUFRE y establecer sus pares dentro de la estrategia de la negociación laboral, se han señalado algunos

ejemplos de maniobras ofensivas y defensivas que se suscitan, con gran frecuencia, dentro del ámbito de la negociación laboral.

- ▶ **Exterior e interior:** la maniobra exterior se da en el plano psicosociológico y contextual, buscando crear una opinión favorable a la propia intención de quien la ejecuta y desacreditar al oponente ante la opinión general. Se la puede considerar como decisiva para la negociación y así suele resultar en el terreno de los hechos. Es muy común que un sindicato, ante una situación de posibles suspensiones o reducciones de personal, recurra a medios de comunicación social para informar a la población sobre este peligro. Su intención es generar un consenso que presione a los empleadores para que no apliquen las decisiones comentadas. Así es como aparecen solicitadas en los diarios, remisión de notas a autoridades gubernamentales, etcétera.

La maniobra interior se produce en el lugar de los hechos. Puede variar desde el hecho consumado (maniobra de la alcachofa) hasta el conflicto prolongado (maniobra por laxitud). Ejemplos de éstas pueden ser: se declara un paro de la actividad sin aviso previo, en el que los operarios permanecen “al pie de máquinas” sin abandonar el establecimiento. En este momento es cuando la parte sindical presenta su petitorio. Otro ejemplo es el del “quite de colaboración”, que consiste en no trabajar horas extra cuando la empresa lo requiere. Esta medida se puede prolongar en el tiempo, generando el lógico desgaste para ambas partes: la empresa no tiene la producción y los trabajadores pierden el ingreso adicional.

Es claro que esta maniobra podrá ser, a su vez, ofensiva o defensiva.

- ▶ **Maniobras decisivas, preparatorias y contrapreparatorias:** tanto la maniobra interior como la exterior se podrán descomponer en fases: preparatorias, contrapreparatorias y decisivas.

Existen contramaniobras (paradas) que el adversario procurará ejecutar y que deben preverse para contraparar (acciones, reacciones, contrarreacciones).

17,5. TÁCTICAS COMÚNMENTE ASOCIADAS A LAS MANIOBRAS ESTRATÉGICAS

17,5,1. Razones de su tratamiento y clasificación

Como se dijo en el **capítulo XIV**, al desarrollar los aspectos del “Encadenamiento estratégico”, las tácticas tienen lugar en el nivel de acción instrumental. A continuación, sobre la base de QUASS AQUARIUS,¹¹ de quien se han tomado algunas tácticas de la administración empresarial y de la dirección, se ha elaborado una síntesis ordenada según la siguiente clasificación:

Polivalentes	Son aplicables, según los casos, tanto a las maniobras ofensivas como defensivas.
Ofensivas	Comúnmente aparecen asociadas a las maniobras estratégicas ofensivas.
Defensivas	Por analogía con lo antes dicho, se vinculan a las maniobras defensivas.

El criterio usado toma las manifestaciones ofensivas o defensivas sobre la base de su prevalencia habitual en el uso de las tácticas, las que en rigor son fundamentalmente ofensivas y, de ninguna manera, absoluta o exclusivamente de uno u otro carácter.

He considerado sumamente útil para el negociador el conocimiento de tácticas que, en la ruda realidad cotidiana, se encuentran en la vida de las organizaciones y, en particular, en las negociaciones.

17,5,2. Tácticas polivalentes

- ▶ Elección del **camino a seguir**: el camino más eficaz para alcanzar un logro no es forzosamente el más directo. A veces el retorcido y ambiguo puede ser el mejor. Esta es la noción que ha dado lugar a la “estrategia de la aproximación indirecta” de LIDDELL HART y, en un plano aún superior, a la “estrategia indirecta” de BEAUFRE.
- ▶ El *fait accompli* o **hecho consumado**: consiste en ejecutar sin aviso una acción y comunicarla después, o dejar que el interesado o afectado se entere por sí mismo.

11 QUASS ACUARIUS, *El ejecutivo maquiavélico*. Traducción del inglés de J. Fox, 1971. 1ª edición en español, 1ª impresión, Lima, 1980. Ediciones Marymar.

- **Matarlas callando:** es un tipo de oposición encubierta, en la que se finge o simula estar de acuerdo cuando en realidad se resiste y se opone. Se usa para ablandar al adversario creando un sentimiento falso de seguridad.
- Elección del **campo de batalla:** la elección del lugar de la acción (ver capítulo VII, “Dónde se negocia”) es fundamental. No sólo es importante por el ambiente sino por otras razones, como por ejemplo la privacidad de algunos lugares que, en ciertos momentos, son más adecuados que otros.
- **Presentes en el campo de la acción:** nada reemplaza la presencia del negociador en el campo de la acción, salvo que se quiera evitar ex profeso para no generar compromisos.
- **Preparativos adecuados:** antes de la acción hay que completar totalmente los preparativos. El descuido y la improvisación son causa de fracaso.
- **Ajustar todos los tornillos:** los detalles, aun los insignificantes, deben ser controlados y su funcionamiento verificado. Un detalle descuidado puede generar consecuencias desastrosas.
- **Actuar como personas:** es necesario cultivar las relaciones públicas e interpersonales. Las vinculaciones humanas dan frutos muy útiles.
- Luchar en segunda línea (**acción desde retaguardia**): consiste en no participar abiertamente en los conflictos entre dos partes. Eventualmente conviene auxiliar a uno o ambos adversarios, sea para que triunfe sobre otro o para que los dos se desgasten y debiliten.
- **Todo el mundo a las armas:** implica reunir todas las fuerzas para lograr la decisión. Debe reservarse para cuestiones de gran importancia y no puede abusarse de esta táctica que fatiga a los propios partidarios.
- Hay que **aprovechar la marea:** significa reconocer las oportunidades favorables con rapidez y aprovecharlas, aun asumiendo los riesgos que entraña todo cambio.
- **Rapidez:** actividad y velocidad son ventajosas en toda situación. La demora o la inacción suelen ser fatales.

- Armar el lazo (**tender una trampa**): consiste en engañar al adversario para que actúe equivocadamente.
- **Contactos estrechos**: cuanto más cambiante es una situación y más rápidamente evolucionan los hechos, más de cerca hay que seguir en contacto con el adversario y los aliados. Nunca se debe bajar la guardia.
- **Perderse de vista**: esta táctica, consistente en cortar los contactos manteniéndose incomunicado, permite evitar compromisos.
- **Pinchar un neumático**: para AQUARIUS significa dar la apariencia propia de funcionalidad o de actividad, pero colocar trabas que la hacen imposible.
- **Dejar fracasar** al oponente: no oponerse al plan del competidor, adversario o simplemente tercero, cuando se tiene la seguridad de que fracasará; solamente, y siempre que valga la pena por los efectos futuros, dejar sentada la propia posición.
- **Enseñar por el error o la necesidad**: en general es una táctica no vinculada a la negociación, salvo que se quiera formar sujetos negociadores dentro del mismo bando o grupo. Es peligrosa porque obliga a una persona a salir del paso como pueda y lograr así la enseñanza necesaria.
- **Delegar** ciertas **tareas desagradables** vinculadas a la gente: no asumir el papel de verdugo y reservarse el de benefactor.
- **No** hay que **quemar las naves**: no crear situaciones irreversibles ni generar enemistades o perder libertad de acción innecesariamente.
- **Dejar** siempre **una puerta abierta**: mantener la posibilidad de diálogo y de acuerdo sin ser terminante.
- Ventajas de una **rápida rendición**: economizar fuerzas para enfrentar situaciones importantes y ceder, dando la razón al oponente, en cuestiones de poca monta.
- Hay que **saber retroceder**: no empeñarse en seguir adelante cuando las circunstancias son desfavorables. Mejor es substraerse al conflicto a la espera de condiciones ventajosas.
- **Cada uno se condena a sí mismo**: es recomendable hacer que un infractor o alguien que ha actuado inadecuadamente fije su

propia sanción, en la suposición de que estuviera en lugar del damnificado o de la autoridad sancionadora.

- **Indignación justiciera:** como excepción, ante la comprobación de conductas inadecuadas, puede ser conveniente hacer que trascienda la indignación y el castigo, que implican ejemplos y enseñanzas para el futuro.
- **Silencio** (respetar las confidencias): no hablar de lo que se conoce como consecuencia de confidencias. Ser sumamente discreto.
- **Acción pero no reacción:** la reacción cede la iniciativa al adversario. Usualmente es coyuntural y descuida el futuro. Importa la acción meditada.
- **No hay que dejarse llevar por las emociones:** es fundamental y necesario obrar guiado por el pensamiento racional.
- **¿Cómo está el horno?:** actuar de acuerdo con las circunstancias. Abstenerse en las no favorables.
- **Dejar que las cosas sigan su curso:** mantenerse al margen de aquellas situaciones en las que no se puede corregir la acción y en las que la propia intervención sólo serviría para empeorarla o comprometerse.

Además es oportuno:

- dar libertad de acción a los subordinados para que se perfeccionen;
 - no creer que el propio juicio es siempre el mejor;
 - pensar que un plan puede ser más exitoso cuando es ejecutado por sus autores;
 - intervenir sólo cuando se advierta que el riesgo de error crece más allá de cierto límite.
- **Todo en sazón:** operar (obrar) en el momento adecuado. Para ello, esperar el momento oportuno o crearlo.
 - **Paciencia** y tiempo al tiempo: la impaciencia genera imprudencia. Hay muchas cuestiones que requieren tiempo para que se pueda intervenir sobre ellas con inteligencia.

- El **cheque en blanco**: consiste en pedir amplias facultades para ejecutar un plan o tarea antes de aceptarla, como protección ante eventuales interferencias.
- Una **buena carnada**: significa premiar adecuadamente a quien deba hacer una tarea difícil o de importancia, de manera que se sienta estimulado. En el ámbito de la negociación implica una compensación que se equipare a la ventaja que se pretende lograr.
- No soltar prenda o **no mostrar las cartas**: muchas veces conviene ocultar el verdadero interés con el fin de que el oponente no saque ventajas.
- **Director teatral**: asignar a una persona un desempeño teórico que lo satisfaga, en la idea de que asumirá ese papel gustosamente.
- **Una buena palanca**: innovar la voluntad o el deseo de una determinada autoridad –que puede ser superior dentro de la organización en que uno se desempeña o externa– para lograr cooperación.

Es una táctica de la que debe hacerse un uso limitado puesto que desagrada y crea enemigos si se abusa de ella.

- Si a la guerra vas... **lleva tu propio experto**: para negociar sobre aspectos técnicos especiales es muy útil tener a mano a un experto en esos temas con el fin de lograr apoyo. Sirve, además, para poner en evidencia la autoridad técnica en que nos fundamentamos.
- ¿Alguien quiere **señuelos?**: táctica muy antigua usada en las negociaciones. Se ofrecen al adversario varios señuelos para que se apodere de ellos y crea haber ganado una fácil victoria. Se puede tratar de exigencias o condiciones (que no interesan en la actualidad) que se plantean para que sean rechazadas. A cambio, se realiza alguna otra oferta que resulte ventajosa.

Los reclamos del oponente deben ser examinados metódicamente para distinguir los señuelos de las demandas reales. A lo largo de la negociación deben conservarse varios señuelos, como para utilizarlos cuando la oportunidad lo requiera.

- No abrir la **caja de Pandora**: no tratar temas no previstos o ya cerrados, ya que puede motivar una reactivación de lo resuelto o de lo no planificado para negociar.

- En el juego hay que **mentir**: el *bluff* puede resultar esencial en la negociación pero, como es una simulación, puede a veces volverse contra quien lo emplea. El negociador que se proponga mentir debe estar preparado para afrontar las consecuencias que sobrevendrán si su juego es descubierto.
- Hay que **ser absurdo**: táctica dura que puede emplearse rara vez y que no produce amigos. Es usada en todo tipo de negociaciones (se la ha visto mucho en negociaciones internacionales y laborales colectivas). Consiste en pedir lo irrazonable y, luego de cansar al adversario y convencerlo de que no hay arreglo posible, ceder lo imprescindible para llegar a un acuerdo.
- **No interrumpir el diálogo**: táctica fundamental de la negociación, que hace que los negociadores se mantengan comunicados y hablando frecuentemente. Se evita, así, el aislamiento y la interrupción de las tratativas, con su consecuencia, que es la agudización del conflicto.
- **Falsas victorias**: consiste en hacer creer a los derrotados que son los vencedores.
- **Nada de cuestiones personales**: no personalizar la negociación ni la conducción de la misma. Siempre se deben evitar agravios personales o calificativos hirientes.
- **Tiempo de plantar**: consiste en sugerir, inteligente, sutil y accidentalmente, una idea que puede generar y fructificar más adelante.
- Las **pruebas del crimen**: táctica sumamente peligrosa. Consiste en amenazar con la denuncia de una irregularidad de la que se tiene pruebas para lograr una ventaja. Se trata de un tipo de chantaje.
- ¡A **Siberia** con él!: desplazar físicamente al adversario hasta un lugar desde donde no pueda interferir. Puede implicar darle una ubicación que reduzca totalmente su influencia. Esta táctica puede ser ofensiva o defensiva, por lo que se la ha ubicado como polivalente.

17,5,3. Tácticas ofensivas

- **Ataque frontal**: cuando se dispone de superioridad abrumadora puede abordarse al adversario en forma directa, con buenos

resultados y un desgaste aceptable. Más aún, el no hacerlo puede acarrearle al negociador fama de débil y timorato.

- La aplanadora o la **demostración de fuerza**: cuando se posee suficiente poder puede dominarse a los opositores débiles con la simple exhibición de la fuerza de que se dispone.
- **Ataque por el flanco**: consiste en evitar el choque frontal y rodear al oponente. Corresponde señalar que el que rodea o envuelve (maniobra envolvente) se expone a ser envuelto o rodeado.
- **A cada uno su fiesta**: táctica de contrataque que implica reaccionar frente a una acción desdeñosa u ofensiva (un adversario o competidor lleva a cabo una o varias reuniones a las que invita a varias personas importantes pero no a mí ni a mi grupo) con otra acción compensatoria e independiente (por mi parte organizo una serie de reuniones análogas y no invito al referido competidor).
- **De uno en fondo**: implica batir a los adversarios por partes o separadamente, evitando que se reúnan y aumenten su poder.
- **Divide y vencerás**: diferente de la anterior, en esta táctica el adversario se presenta unido y hay que producir su división, para poder aplicar el ataque a cada parte separadamente. Es obvio que requiere la existencia de motivaciones serias que sirvan para fundamentar las divisiones.
- **Atacar el punto fuerte**: concentrar el esfuerzo para conquistar el punto que se considera clave en la resistencia del adversario, en la idea de que con su caída se produzca la derrota.
- **Atacar el punto débil**: explotar las carencias o falencias del adversario para derrotarlo, ya que desde ellas no puede resistir adecuadamente.
- **Hostigar** al enemigo: mediante acciones limitadas e insidiosas, procurar que el adversario ceda en sentido favorable a quien aplica la táctica.
- ¡Al diablo con la **estática!**: ignorar las perturbaciones que causan los críticos mezuquinos hacia el objetivo.

- ¡Que **ladren!**: dar la posibilidad de que las personas expresen francamente su opinión, ventilando sus frustraciones y sentimientos.
- **Cara a cara**: en esta táctica se enfrenta personalmente al oponente, haciéndole ver la firmeza de nuestra decisión.
- Hay que **golpear cuando el hierro está caliente**: esperar, para poder advertir cuándo es oportuno dar el golpe o ejecutar la acción.
- Hay que **golpear cuando uno es fuerte**: aprovechar la superioridad de fuerzas tan pronto se disponga de ella. No debe conducir a esperas prolongadas que hagan la acción fuera de lugar. El empleo “por gotas” de los propios medios resulta erróneo la mayoría de las veces.
- Hay que **golpear cuándo y dónde más duela**: herir al adversario en el momento y lugar más sensible (vulnerable).
- **Impedir que el enemigo se fortalezca**: actuar rápidamente para evitar que el oponente se consolide en una oposición determinada o continúe progresando.
Cuidado: la rapidez no debe dar lugar a la improvisación.
- **Acortar distancias** (buscar coincidencias): establecer en qué cuestiones se está de acuerdo para lo que se firman los documentos necesarios (*levantar barreras*) y se dejan precisamente delimitados los puntos en divergencia. Los problemas no resueltos se tratarán uno por uno y por separado.
- Hay que **meter las narices**: lograr ventajas pequeñas para iniciar la penetración e ir luego ampliándola.
- **Pidamos la luna**: pedir en demasía para luego reducir la pretensión y dar la sensación de que se ha cedido.
- **Elevar las apuestas sin perder la camisa**: crear situaciones en las que el oponente deba retirarse ante los requisitos económicos o de otro tipo que no puede soportar. Tales costos, inaceptables para el adversario, deben ser soportables para la propia organización.
- **Conocer las limitaciones del adversario**: conocido el punto o la línea que el oponente no puede transgredir, es posible forzarlo para que renuncie a su empeño, so pena de cruzar el límite. Lo

primero que hay que conseguir es que la otra parte ponga en evidencia sus límites.

- La **carta de triunfo**: en toda negociación es conveniente disponer de un recurso o de un argumento que garantice un resultado favorable.

Debe mantenerse esta posibilidad en secreto y disponible por la mayor cantidad de tiempo. Se utiliza sólo si es imprescindible.

- La **mentira bien documentada**: considerada una táctica básica en la negociación. Se debe disponer de documentación que llame a engaño y hacer que la otra parte la conozca o la vea accidentalmente.
- La **agencia de rumores**: es un método oficioso para no recurrir a medidas formales desde el inicio. Implica hacer llegar el rumor de la posibilidad de aplicar tales medidas.
- Las **votaciones**: no someter un asunto a votación si no se tiene la seguridad de un resultado favorable.
- **Forzar la cuestión**: cuando se dispone de una posición sumamente fuerte y no interesa el riesgo de fracaso, resulta factible plantear al opositor una disyuntiva de hierro que lo obligue a tomar una decisión.

17,5,4. Tácticas Defensivas

- **Mátalo con una sonrisa**: la risa seguida de un silencio hace que el oponente crea que el tema es tomado en broma y desechado por intrascendente o imposible de ser tratado, ya que está alejado de toda racionalidad. El adversario queda descolocado. Suele producir distensión.
- Cuando **las papas queman**: los asuntos candentes deben pasarse rápidamente a otros sectores o personas, o bien no aceptarse. Sólo quien tiene un gran dominio de la situación y mucha fuerza puede pensar en asumir este tipo de riesgos.
- **Póngalo por escrito**: cuando repentinamente se presenta o propone un plan de acción o cuando este plan merezca dudas o un mejor estudio, se puede pedir su presentación por escrito.

Con ello se gana tiempo y se compromete al autor de la propuesta, que puede, incluso, abandonar la idea.

➤ ¿Para qué sirven las **comisiones**?: es una táctica dilatoria clásica. Consiste en remitir a una comisión la propuesta o plan presentado por un negociador con el que se está en desacuerdo.

Un conocido adagio señala “si quiere que algo se demore o no salga nunca, remítalo a una comisión para su estudio; si ésta no existe, créela”.

Los riesgos de esta táctica son:

- crearse fama de indeciso;
- exponerse a un dictamen de la comisión contrario al buscado;

➤ enfurecer al adversario.

➤ ¿Dónde hay un **chivo emisario**?: evitar, que la culpa de un desastre o fracaso recaiga sobre el ejecutivo-negociador, responsable real. Se logra creando otro responsable, que al no advertir el riesgo “pone la cara”.

➤ De las **relaciones personales**: vincularse inteligentemente con personas que sean útiles para alcanzar el fin perseguido. Conviene no ser excesivamente confianzudo ni circunspecto.

➤ **¿Todo va peor? Tanto mejor**: se puede consentir que una situación se agrave seriamente para justificar la intervención. El riesgo es producir una intervención tardía o ineficaz.

También se relaciona con el adagio “a río revuelto ganancia de pescadores”.

➤ Pistas falsas o **gato por liebre**: engañar al adversario con indicios falsos que lo confundan o distraigan. Si se utilizan explicaciones inexactas, pero socialmente aceptables y racionales, esta táctica es bastante segura.

➤ **Tácticas dilatorias**: demorar las tratativas o prolongarlas artificialmente, con el fin de ganar tiempo. El negociador más urgido puede verse en la necesidad de ceder posiciones por razones de tiempo.

- Hay que **aprovechar las derrotas**: cuando se es derrotado en una tratativa la euforia del triunfador puede ser aprovechada para lograr algunas concesiones o ventajas.
- Ventajas y desventajas de los **juicios** ante los tribunales: cuando la negociación plantea disputas legales que pueden ventilarse en tribunales surgen distintas tácticas posibles.

La parte que crea que tiene un mejor derecho puede amenazar con un juicio y aun iniciarlo para forzar un acuerdo. Recíprocamente, el que se ve amenazado con una litis no debe apresurarse a llegar a un acuerdo hasta que el adversario no esté en la inminencia de iniciar la demanda.

Estas tácticas también son aplicables al arbitraje. Efectivamente, las amenazas de someter una situación conflictiva al arbitraje guardan analogía con las descriptas.

- Hay que **saber escuchar**: es una táctica imprescindible, segura y, desdichadamente, muy poco usada en las negociaciones. Consiste en oír atentamente y prestar suma atención a lo que se nos dice y lo que no se nos dice. Todo ello permite distinguir entre el significado estricto de las manifestaciones y lo que se pretende que signifiquen.

17.6. GESTOS Y OTRAS MANIFESTACIONES CORPORALES QUE VAN ASOCIADOS USUALMENTE A LAS ACTITUDES ESTRATÉGICAS O A LA ACCIÓN

17,6,1. Generalidades

Con este análisis me propongo mostrar cómo el lenguaje del cuerpo permite deducir y hasta determinar la actitud estratégica de una persona que ejecuta un plan de acción durante una negociación.

En tal sentido, se entiende por **actitud estratégica a la predisposición hacia una acción o hacia un tipo de acciones estratégicas determinadas**.

Se debe distinguir:

- la actitud estratégica de **indiferencia o indefinición**;
- la actitud estratégica **ofensiva**;
- la actitud estratégica **defensiva**;
- la actitud **ofensiva-defensiva**, que combina sucesivamente ambas actitudes en forma de una sola, en donde la ofensiva precede y tiene por objeto conducir a una instancia defensiva;
- la actitud **defensiva-ofensiva**, para la que son aplicables similares comentarios a los realizados.

17,6,2. Gestos asociados usualmente a la actitud defensiva

- ▶ Gestos **de evaluación crítica**: si bien estos gestos han sido clasificados como usualmente correspondientes a actitudes defensivas, puede ocurrir que excepcionalmente se los use en actitudes ofensivas. Suelen expresar desacuerdo y rechazo:
 - la mano en la cara con el índice levantando la mejilla, otro dedo (el medio por ejemplo) tapando la boca, mientras el pulgar sostiene el mentón;
 - piernas muy cruzadas; brazo sobre el pecho;
 - cabeza y mentón inclinados hacia abajo.
- ▶ Gestos **de retroceso**: producidos ante el avance o aproximación del interlocutor:
 - manos con los dedos entrelazados: cuanto más altas estén las manos mayor actitud negativa;
 - manos tomadas detrás de la espalda: gesto de superioridad que se complementa con la cabeza erguida y el mentón hacia adelante (puede ser también ofensivo);
 - tomarse la muñeca atrás de la espalda: gesto de autocontrol;
 - tocarse la nariz: gesto de disimulo de mentira;
 - frotarse un ojo: igual al anterior;
 - frotarse la oreja: desacuerdo con lo que oye;
 - tirar del cuello de la camisa: gesto de disimulo de mentira;

- poner los dedos en la boca (o cigarrillo, pipa, lápiz, etc.): gesto de inseguridad;
- sostener la cabeza con la mano: gesto de aburrimiento;
- acariciarse el mentón: gesto de toma de decisión;
- palmearse la frente: gesto de haber incurrido en error y/o frustración o enojo;
- cruzar los brazos: actitud defensiva o negativa; desacuerdo:
 - con los puños cerrados: hostilidad;
 - con los pulgares hacia arriba: tranquilidad, confianza;
- cruce parcial de brazos (un brazo se cruza sobre el pecho para tomar el otro): actitud defensiva; barrera;
- tomarse las manos delante del cuerpo: busca seguridad;
- tocarse el puño de la camisa o los gemelos cruzando un brazo delante del cuerpo; llevar un objeto con los brazos sujetándolo delante del cuerpo: búsqueda de seguridad;
- cruce de piernas estándar: actitud defensiva o de rechazo;
- cruce de piernas americano o en “cuarto”: gesto de competencia o discusión;
- cruce de piernas en “cuatro” tomándose una pierna: gesto de terquedad;
- cruce de piernas estando de pie: actitud defensiva;
- cruce de tobillos: nerviosismo, temor, emoción negativa;
- pie enganchado debajo de la pierna opuesta (gesto femenino): retracción, timidez.

17,6,3. Gestos asociados usualmente a actitudes ofensivas¹²

- Pulgar hacia arriba: señal de poder y autoridad cuando se combina con otros gestos. Significa también “sin problemas”. Puede tener connotaciones insultantes en algunas culturas.
- Disminución de la distancia: cuando el acercamiento alcanza la zona íntima (15 a 45 cm) y no hay amistad previa, revela actitud hostil.

12 PEASE, ALLAN, *El lenguaje del cuerpo. Cómo leer la mente de los otros a través de sus gestos*. Traducción del inglés de MARICEL FORD, 1981. 5ª edición, Buenos Aires, 1987. Editorial Sudamericana-Planeta.

- Palma de la mano e índice estirados: posición agresiva.
- Apretón de (darse la) manos con la palma hacia abajo: dominante.
- Apretón de manos excesivo: rudeza y agresividad.
- Tomar de la muñeca (codo, brazo u hombro) al dar la mano: efusividad y dominio.
- Frotarse las palmas de la mano: expectativa positiva.
- Manos en ojiva hacia arriba o hacia abajo: seguridad o superioridad respectivamente.
- Pulgar hacia arriba tomándose la chaqueta: actitud dominante.
- Pulgar fuera de los bolsillos: actitud dominante.
- Brazos cruzados con los pulgares hacia arriba: indica superioridad.
- Señalar con el pulgar hacia atrás o el costado: gesto irritativo de menosprecio.

17,6,4. Actitudes o gestos complementarios más comunes

- Ofensivos:
 - Montarse en la silla: actitud dominante y agresiva.
 - Colocar las dos manos detrás de la cabeza: superioridad y dominio.
 - De pie con las manos en la cadera: implica estar preparado para la acción; actitud agresiva.
 - Sentado con el cuerpo hacia adelante y una mano o las dos en las rodillas o las dos manos tomando el borde de la silla: actitud de alerta y preparación para interrumpir el diálogo.
 - De pie con las manos en el cinturón: gesto de enfrentamiento.
- Defensivos:
 - Mirar hacia abajo; recoger basuritas o pelusas imaginarias de la ropa: desacuerdo, desagrado.
 - Posición neutra de la cabeza; mirada hacia el frente: indecisión transitoria.
 - Cabeza inclinada hacia un costado: interés.

- Cabeza inclinada hacia abajo: actitud negativa, oposición, bloqueo.

17,6,5. Gestos de fumadores y gestos con anteojos

► Ofensivos:

- Humo expelido hacia arriba: seguridad, superioridad (actitud positiva).
- Humo expelido por la nariz: seguridad, superioridad.
- Apagar el cigarrillo antes de lo normal: deseo de concluir la conversación.
- Mirar por encima de los anteojos: gesto de agresividad.

► Defensivos:

- Humo exhalado hacia abajo: actitud negativa de sospecha o de reserva.
- Llevar a la boca la patilla de los anteojos: demora en la decisión, duda, ganar tiempo.
- Volver a colocarse los anteojos: gesto que indica que se quiere reconsiderar o ver mejor lo tratado.

17,7. LA MANIPULACIÓN COMO ACCIÓN PSICOLÓGICA DE APOYO A LA NEGOCIACIÓN

17,7,1. Concepto y clasificación

La **manipulación** consiste en una **serie de acciones, de índole básicamente psicológicas**, que se utilizan **para influir y controlar a las personas**. Se pretende que actúen en determinada forma y según los intereses y deseos de quienes ejercen el control.

Se trata de una **acción** que se hace **con sigilo** y **que**, en lo posible, **no debe ser advertida**. En muchos casos resulta insidiosa. Está destinada a actuar sobre la voluntad, provocando determinadas conductas y comportamientos.

Como en todo proceso de influencia estarán presentes:

- el poder;
- la aceptación (sumisión, subordinación o aceptación);
- la comunicación.

En la manipulación se distinguen diversos tipos:

Sobre la primera clasificación no caben explicaciones adicionales. Respecto de la segunda debe señalarse que, según se controle a través del comportamiento o de la personalidad de los individuos, o a través de las actividades funcionales propias de toda organización y de las estructuras en que se apoyan, se tratará de una manipulación personal u organizativa.

Las **actividades principales manipulativas** son:

- recolección de información;
- establecimiento de relaciones;
- mantenimiento de autocontrol y de actitud libre de emociones.

17,7,2. Ideas básicas sobre el empleo de la manipulación

La manipulación persigue alcanzar la psicología del oponente pero, en sí misma, suele ser insuficiente para alcanzar determinados objetivos. Como acción psicológica que es, debe preceder, acompañar y seguir a toda acción estratégica de índole general o particular, a cuyo servicio se coloca generando una necesidad de adaptación.

Pero esta adaptación es recíproca, dentro de ciertos límites, y cuando ya no es posible prevalecerá la necesidad estratégica y cederá a su requerimiento la manipulación. Ello se manifestará en una adecuada coordinación de las acciones en su intensidad (medios), en el espacio y, sobre todo, en el tiempo.

Así, habrá objetivos de orden o naturaleza psicológica que deberán alcanzarse antes que determinados logros económicos o políticos. Otros, en cambio, deberán concretarse después, apoyándose en los efectos económicos o políticos, o bien reforzándolos con apoyo de acciones psicológicas adecuadas.

Debe destacarse que **la manipulación puede ser aplicada tanto al oponente como al propio bando.**

En la negociación, por ejemplo, la manipulación de los componentes del propio equipo con el fin de exaltar determinadas cualidades –como la confianza en sí mismo– puede resultar fundamental. Análogamente, la adulación o el prejuicio usados con la otra parte puede limitar su capacidad negociadora en determinadas etapas. A veces, puede ser necesario el relevo de los negociadores que hayan sufrido los efectos de una negociación desgastante, lo que resulta particularmente válido en las que son muy prolongadas.

En resumen, y a modo de principio básico, se puede decir que la manipulación debe adaptarse a la estrategia a la que sirve, una vez agotadas las posibilidades de adaptación mutua. Se dirigirá hacia los propios componentes (con sentido positivo) y hacia el oponente (con sentido negativo).

17,7,3. Maniobras de manipulación

Si bien la manipulación por sí sola puede producir determinados resultados, lo habitual es que tales resultados respondan a objetivos fijados por una política y una estrategia determinada.

Para la siguiente clasificación se ha tenido en cuenta parte de las enseñanzas de JONES.¹³ La clasificación se basa en los procedimientos que predominan en la ejecución de la maniobra. Es fundamental la característica predominante, ya que es usual que se den combinaciones de diversas formas de manipulación. Así se distinguen:

- adulación;
- engaño;
- difamación;
- amenaza;
- sexo;
- presión;
- intrigas;
- prejuicios;

13 JONES, WILLIAM, *El arte de la manipulación*. Traducción del inglés de MARILUZ CASO SAINZ, 1979. 14ª edición en español, México, 1988. Grupo Editorial Sayrols.

Adulación

Consiste en **halagar con fines interesados**, demostrando afecto y resaltando motivos de envanecimiento del destinatario o dándole satisfacciones y muestras de respeto.

La adulación produce buena voluntad y permite que el destinatario ponga de manifiesto conductas latentes y no nuevas. Debe ser cuidadosamente ejecutada con una dosificación muy precisa, un conocimiento acabado del destinatario y una observación constante del mismo. De lo contrario, con facilidad, se vuelve en contra del adulator.

MAQUIAVELO, en el capítulo XIII de *El príncipe*,¹⁴ aconseja huir de los aduladores. Al respecto, aconseja oír consejos de las personas que él interroga y en las que habrá inculcado la franqueza sin remilgos.

Engaño

Consiste en la **creación de una realidad inexistente**, fingida, una ilusión. Usa poco o nada de la mentira pero crea apariencias irreales, como por ejemplo: fingir eficiencia o constancia.

Se corre el riesgo de engañarse a sí mismo. La expresión “crea fama y échate a dormir” condensa los efectos del engaño y la extrapolación del prestigio. La historia es pródiga en ejemplos de famas y reputaciones que, debiendo tener un significado y un valor limitados fueron llevados cínicamente a campos ajenos a la competencia del sujeto.

Tal es el caso del General WLADIMIR SUKHOMLINOV (1848-1926), funesto Ministro de Guerra del Zar NICOLÁS II al momento de comenzar la guerra 1914-1918, cuya fama de brillante oficial de caballería en 1877 le sirvió para acreditar méritos durante su existencia posterior, todo ello a pesar de su desastrosa incapacidad.

Este tipo de manipulación –el engaño– exige más habilidad que la adulación. En la negociación, y sobre todo en la prolongada, puede crearse una “realidad falsa”, como resultado de informes parciales, mal interpretados o ambiguos. También puede ser consecuencia de expresiones verbales cuyo significado es demasiado amplio y que pueden generar tensiones que sean apropiadas a los intereses de un bando

14 MAQUIAVELO, NICOLÁS, *El príncipe*, 1513. México, 1989. Editorial Porrúa.

determinado. La simple lectura de informes o comentarios en un orden específico puede crear una sensación distinta a la lectura realizada en otro orden o sucesión.

Por ello, el negociador debe siempre escuchar con esmero y buscar el posible engaño. Debe cuidarse de contestar apresuradamente, bajo el efecto ilusorio que se le ha creado. Cuando la negociación se usa como “pantalla” para otros fines, el engaño o la ilusión de que la negociación es seria y efectiva resulta primordial. Tal es el caso de las negociaciones de BREST-LITOVSK, en las que se utilizaba la ilusión sobre los representantes alemanes. Toda la negociación en si misma no era sino una simple parte de una gigantesca maniobra de engaño a nivel estratégico general.

Difamación

Es una variedad especial del engaño que **crea una imagen falsa de un individuo.**

La difamación es difícilmente controlable una vez lanzada la calumnia y, si se comprueba su falsedad, se vuelve rápidamente contra el calumniador.

El paso inicial de esta manipulación es la elección de la falsa imagen a crear. El siguiente es fijar esa imagen por la reiteración y la insistencia.

Una imagen desfavorable de un negociador puede hacerlo pasar por incompetente, poco serio o no confiable. Puede llevar a que se lo releve o bien, en el caso de un negociador de la contraparte, a que no se quiera negociar con él.

También puede difamarse a la negociación como procedimiento. Se puede argüir, por ejemplo, que el tema no es negociable o que es una cuestión de autoridad unilateral que no requiere acuerdos previos ni consultas. Negociar desconfiando del procedimiento genera serias dificultades, ya que de antemano se vive la negociación como inútil.

La difamación de los negociadores de la otra parte puede generar en éstos actitudes exageradas, que no se ajusten a la realidad, y que aparezcan como extremadamente duras o débiles.

Amenaza

Es una comunicación al oponente, expresada claramente, en la que **se le hace ver las consecuencias a que se expone si realiza determinadas acciones** (acción u omisión, según los casos).

Si, incidentalmente, la amenaza tiene éxito y disuade al amenazado, ambas partes se benefician al evitar las consecuencias dañosas de su concreción.

En la manipulación, la amenaza está basada en los miedos del amenazado. A veces el temor radica en que se hagan conocer determinadas conductas a ciertas personas.

La amenaza ata al amenazador a la decisión que pueda tomar el amenazado. Este puede contra-amenazar o esperar que se cumpla la amenaza. Si la amenaza no se concreta pierde credibilidad y en el futuro no podrá repetirse con éxito. El principio resultante es **no amenazar con algo que no se puede cumplir.**

Para tener la opción de una salida elegante cuando la amenaza deba cumplirse, es necesario que la misma haya sido formulada con ambigüedad. De esa manera queda la posibilidad de concretarla como otra forma de manipulación, calumnia, presión, etcétera.

El que es amenazado puede tomar la amenaza con buen humor y reírse, con lo que le quita verosimilitud y la hace caer aparentemente en el vacío. Pero cuidado: nunca deben desdeñarse las amenazas y conviene estar listo para replicar si se concretan.

En la negociación es muy frecuente la amenaza de una parte a otra, pero su efecto dependerá del crédito que, dados sus antecedentes, merezca el amenazador.

La amenaza a un negociador de descubrir partes de su vida que lo perjudican, puede usarse como un verdadero **chantaje** para forzar su conducta.

Sexo

La manipulación de los diversos aspectos en los que el sexo influye sobre la personalidad y la conducta de las personas, es función de un conocimiento profundo de la actitud frente al sexo del sujeto a manipular.

Sobre dichas bases podrán usarse diversas tácticas, entre las que se pueden señalar los chistes subidos de tono, la alabanza por supuestas cualidades sexuales, etcétera.

Las pausas en las negociaciones suelen ser campo propicio para aplicar este tipo de manipulación. Un negociador propio al que se le reconocen y festejan sus éxitos amorosos puede ver aumentada su confianza. Recíprocamente, un negociador del otro bando que quede en evidencia como un fracasado en este aspecto, puede guardar un rencor permanente o disminuir su capacidad negociadora.

Presión (tensión)

Es el aprovechamiento de las fricciones y acciones o sentimientos reprimidos que pueden aumentar de intensidad, para ser desviados hacia determinadas finalidades.

En la negociación, las supuestas o reales vinculaciones de un negociador con determinadas autoridades –que pueden ser, incluso, ajenas a las partes negociadoras– le dan cierto peso y predicamento a sus opiniones. Se genera así, cierta presión-tensión por la posibilidad de que tal negociador use su influencia para crear situaciones no deseadas, o bien porque se piensa que interpreta mejor la voluntad de esa autoridad, todo lo cual puede ser, naturalmente, falso.

Si los negociadores de una parte creen que sus opositores argumentan opiniones coincidentes con una rama del gobierno, las escucharán detenidamente.

Intrigas

Consiste en el manejo cauteloso de hechos, circunstancias, relaciones o procesos para el logro de un fin. La regla fundamental es el secreto.

La finalidad que se pretende se encubre. La intriga se nutre en un conocimiento adecuado de los centros de donde fluye el poder.

Concebida como maquinación, consiste en trabajar sigilosamente para sacar algún provecho o causar un daño. Pueden ser unipersonales o conspirativas cuando abarcan grupos de personas.

En la negociación, la acción que encabeza un funcionario puede fracasar si sus colaboradores conspiran contra él. También es posible lograr que en el otro bando se desarrolle una conspiración que debilite su poder de negociación, a lo que puede llegarse por el soborno o el chantaje.

Prejuicios

Son condicionadores latentes de la conducta, que se activan, a veces bruscamente, por rivalidad, inseguridad, envidia, etcétera.

Los prejuicios obran como pautas irracionales que orientan la agresión o el desprecio contra determinadas personas o grupo de personas.

Se apoyan sobre convicciones arraigadas y a veces caprichosas. Suelen ser de origen profesional, religioso, sexual, relacionados con la edad, la nacionalidad, etcétera.

En una negociación, el prejuicio contra los negociadores jóvenes puede manifestarse desoyendo sus propuestas, porque quienes hablan “no tienen experiencia” (prejuicio contra la edad) o porque poseen títulos universitarios. Así se hablará de “los chicos”, “los ingenieritos” o “los doctorcitos”. Recíprocamente, los jóvenes hablarán de “los viejos”, “los dinosaurios”, “los hechos a dedo”, “los troncos”, aun cuando esos calificativos no tengan sentido a la hora de evaluar la bondad de una propuesta.

La existencia de prejuicios conocidos en un negociador o en un grupo posibilita su manipulación, ya que se sabe cómo reaccionarán frente a situaciones y estímulos que los despierten. Por ejemplo, un negociador que desestima el papel de la mujer en los negocios no aceptará fácilmente una idea de una mujer que participe en la negociación o sea mencionada como autora.

17,8. IDEAS APLICABLES A LA NEGOCIACIÓN DERIVADAS DE “EL PRÍNCIPE” DE NICOLÁS MAQUIAVELO

A continuación citaré una serie de ideas extraídas del autor mencionado,¹⁵ que creo son totalmente aplicables a la negociación. Al final de cada párrafo se indica el capítulo correspondiente de *El príncipe*, facilitando su búsqueda cualquiera sea la edición que se consulte.

- Una **negociación** es la **pedra angular de la siguiente**. Los negociadores que introducen cambios deben esperar cambios subsiguientes (**capítulo II**).
- **Los hombres cambian** con gusto **de amo** creyendo **mejorar**. Luego se sienten defraudados y pretenden revertir la situación.
- Las **relaciones con una nueva organización** que se incorpora a una anterior pueden originar dificultades, que serán tanto mayores cuanto más difieran sus estructuras internas y sus costumbres. Es menester seguir de cerca sus problemas y resolverlos con rapidez. La incorporación a una negociación de un nuevo grupo de negociadores genera alteraciones que obligan a una especial atención del problema (**capítulo III**).
- En la negociación **no se debe dar mucho poder a la otra parte** o a una de ellas si se es tercero. El que ayuda a un bando a hacerse poderoso causa su propia ruina (**capítulo III**).
- La conducción de un grupo o comisión negociadora es más sencilla cuando él o los que la **dirigen** mantienen una notable **diferencia de méritos** respecto de los demás miembros. En cambio, si entre el resto de los miembros de la comisión hay negociadores que tienen grandes antecedentes puede ocurrir que éstos tengan tendencia a independizarse en sus acciones y aun a contrariar las instrucciones del que dirige (**capítulo IV**).
- Las dificultades de negociar con un bando que teme perder libertades y privilegios son grandes. Si se les suprimen tales ventajas no las olvidarán y las reclamarán siempre. Por eso se impone

15 MAQUIAVELO, *óp. cit.* en nota 14.

efectuar modificaciones, para que los privilegios no tengan más razón de ser, cuestión difícil a menos que el otro bando quede aplastado (**capítulo V**). Estas consideraciones deben presidir toda reflexión y **hay que pensar muy bien antes de conceder ventajas, privilegios, etc., que luego no se puedan suprimir.**

- ▶ Quien negocie debe **proponerse los mejores resultados posibles**, aun a sabiendas de las dificultades que significan, para por lo menos acercarse a ellos (**capítulo VI**).
- ▶ El **talento** vale de poco si no se dan **circunstancias** favorables, y las circunstancias propicias se malogran si no existe el talento necesario para aprovecharlas (**capítulo VI**).
- ▶ **Las innovaciones son resistidas** por los beneficiados del estado de cosas que se modifica. Los que sacan provecho de la innovación son sus defensores, pero a veces pueden ser tibios en su defensa porque desconfían de los resultados. De allí que las innovaciones y los cambios sean difíciles de ejecutar.

Los innovadores fracasarán si usan la persuasión y sólo tendrán éxito con la fuerza (**capítulo VI**).

- ▶ En lo posible, **las medidas drásticas deben tomarse todas juntas** para que al durar menos hieran menos. Los beneficios deben proporcionarse poco a poco a fin de que se los valore más (**capítulo VIII**).
- ▶ **En el ámbito de las organizaciones**, cuando se plantean conflictos y existe personal jerárquico y no jerárquico, se debe tener presente (**capítulo XI**):
 - que es más difícil controlar al personal no jerarquizado pues es mucho;
 - que es más fácil controlar al personal jerarquizado pues es poco y se le puede quitar su jerarquía o hacerla inofensiva;
 - que el personal jerarquizado puede aspirar a obtener parte o todo el control de la organización. Utiliza para ello su influencia sobre el personal no jerarquizado, y actúa desobediendo o incumpliendo sus funciones.

- En las épocas en que **no existe conflicto (capítulo XIV)** los negociadores **deben prepararse para enfrentarlos** cuando sobrevengan. Esta preparación comprende las siguientes vertientes principales:
 - El estudio del arte de la negociación. Su naturaleza. Sus estrategias, tácticas y técnicas. Las manifestaciones de la conducta de los posibles negociadores. Cuestiones, todas éstas, de naturaleza teórica.
 - El estudio de la historia de las negociaciones que más interesan.
 - La simulación de negociaciones (juegos de negociación).
 - El estudio permanente y actualizado de las negociaciones que se consideren más probables y urgentes y su simulación.
- **La maldad puede ser necesaria al negociador** y, en tal caso, debe saber cómo practicada (**capítulo XV**).
- El negociador debe esforzarse más por **no ceder lo que ha ganado** que por lograr nuevas ventajas, que pueden debilitar sus conquistas previas (**capítulo XVI**).
- La **confianza** en la negociación no debe llegar a la **imprudencia** y la **desconfianza** no debe llegar a lo **intolerable (capítulo XVII)**.
- Las negociaciones cuyos resultados generen **temor** en la otra parte serán motivo de mejor **cumplimiento**, siempre que impliquen sanciones serias en su defecto. Pero es preciso no generar odio con tales recaudos o sanciones que, por otro lado, pueden regularse por voluntad propia (**capítulo XVIII**).
- Si se acepta que el hombre puede ser perverso, la buena fe podrá estar ausente de las negociaciones. Los pactos pueden no ser cumplidos sino en la medida en que convenga a cada uno. Siempre será posible justificar su incumplimiento.

Es preciso tener una inteligencia capaz de adaptarse a todas las circunstancias y **no apartarse del bien mientras se pueda**. Pero, en caso necesario, no se titubeará en entrar en el mal (**capítulo XVIII**).

- Una negociación cuyo resultado engendre **odio** no resuelve nada y genera un nuevo conflicto o perpetúa el anterior.
- Las **conspiraciones** o acuerdos encubiertos entre negociadores pueden ocurrir siempre que exista un motivo de interés común

(muchas veces el odio). Se trata de negociadores de la misma parte o de distintas partes. Tales acuerdos pueden hacer que la negociación fracase o llegue a un buen resultado aparente. Para evitar esta situación se debe asegurar la lealtad de los que integran nuestra parte, para lo que no hay medios bastantes. El que no exista el odio como móvil reduce la posibilidad a otros móviles como el lucro, los honores y las jerarquías. Finalmente, el temor hace que muchos se abstengan de conspirar a pesar del odio. De donde se deduce que ser estimado por bueno y temido por duro constituye la combinación ideal.

- **Siempre se ha de predicar la concordia y la buena fe** aun cuando no se las practique (**capítulo XVIII**).
- El negociador **no** debe **exasperar** a los dirigentes **ni hacerse aborrecer** por los dirigidos.
- Cuando las negociaciones impliquen **tomar partido** frente a un conflicto entre terceros se tendrá en cuenta que:
 - La neutralidad suele traer el fracaso, porque el que triunfe reprochará la falta de ayuda.
 - El triunfo de aquellos por los que se toma partido crea cierta dependencia, dado el poder que adquiere el vencedor. Pero éste debe gratitud por la ayuda prestada y, generalmente, no obtiene un triunfo tan decisivo como para no necesitar más apoyo.
 - La derrota o fracaso del aliado hace a las partes “compañeras de infortunio” y “aliadas a mejor fortuna” (**capítulo XXI**).
 - No crea que siempre es posible inclinarse por un partido seguro. Todos son dudosos. La prudencia consiste en conocer la naturaleza de las ventajas y desventajas de cada uno y elegir el menos malo (**capítulo XXI**).
- **Los negociadores deben pensar más en la organización a que sirven que en sí mismos.** Deben tener talento, ser bien pagados y honrados, con ventajas que les hagan notar su dependencia de la organización.

Deben ser conscientes de que el daño a esta última es un daño a ellos mismos (**capítulo XXII**).

- Un **error** en la **elección de un negociador** trae graves consecuencias y desmerece a quien lo seleccionó (**capítulo XXII**).
- La prudencia del **negociador** nace de **su talento**, que es previo al asesoramiento que puedas solicitar y recibir, y sobre cuya base deberá decidir con criterio propio. Es el talento del negociador el que, a su vez, permite elegir buenos asesores, leales y veraces (**capítulo XXIII**).
- Las circunstancias modifican los casos. Lo sabio es adaptarse a las circunstancias con lucidez e inteligencia. Ello implica **previsión** frente al **futuro** desconocido, en la medida necesaria para reducir el azar tanto como sea posible. La fortuna es de los audaces, pero la audacia se basa sobre el cálculo del riesgo y no sobre la temeridad desprevénida.

17.9. ACLARACIÓN ADICIONAL

Después de releer todas las **estrategias, tácticas y maniobras** que he descrito anteriormente, me siento con la total necesidad de aclarar expresamente que el **que las haya comentado no implica bajo ningún punto de vista que las recomiende**, sino todo lo contrario, como lo señalaré al terminar este libro en el **capítulo XX**.

Las razones por las que las he mencionado son dos:

- Primero: **ciertos enfoques sostienen que tanto la manipulación como otros aspectos comentados en este capítulo, deben prescindir de toda ética si ello es conveniente a la finalidad que se procura**, que es el control del poder (aunque no se comparte, este enfoque existe y por ende no puede ser dejado de tener en cuenta).
- Segundo: **puede ocurrir** –y así es muchas veces en la realidad– **que un negociador oponente utilice estas tácticas**, por lo que corresponde conocerlas para no ser sus víctimas.

Sobre esta última razón, me parece clarísimo el párrafo que NICOLÁS MAQUIAVELO escribe en una carta –fecha en Capri el 17 **de mayo** de 1521– que dirige a DOMINGO FRANCISCO DE GUICCIARDINIS, a quien le señala “...Ellos querrían un predicador que les enseñase el camino del

Paraíso, yo quisiera encontrarles uno que les enseñase el camino para ir a la casa del diablo...; porque creo que el verdadero modo de llegar al Paraíso es conocer el camino del Infierno para evitarlo”.¹⁶

17,10. SINOPSIS DEL CAPÍTULO XVII

1) Conceptos de

Maniobra	Es la serie sucesiva o simultánea de acciones	
	Las acciones pueden ser	<ul style="list-style-type: none"> • Parciales • Contribuyentes • Subsidiarias
Iniciativa	Es una acción que busca iniciar el juego dialéctico, quitándole libertad (de acción) al oponente	

2) Clases de maniobras

Según la existencia o no de la iniciativa	Ofensiva	Atacar Sorprender Fingir Engañar Forzar Cansar Perseguir Amenazar
	Defensiva	Guardarse Despejar Parar Parar atacando Esquivar Romper
	Combinada	Ofensiva-defensiva Defensiva-ofensiva
Según el ámbito	Exterior	
	Interior	Entre otras: <ul style="list-style-type: none"> • alcachofa • laxitud
	Combinada	Exterior-interior

¹⁶ MAQUIAVELO, NICOLÁS, *Cartas privadas de Nicolás Maquiavelo*. Traducción y notas de LUIS AROCENA. Buenos Aires, 1979. Editorial Universitaria de Buenos Aires, pág. 200.

Según su interdependencia	Decisiva Preparatoria Contrapreparatoria
---------------------------	--

3)

Tipos de decisiones con respecto a las fuerzas	Concentrar Dispersar Economizar Aumentar Reducir
--	--

4)

El teclado del juego estratégico se conforma por la combinación de	1) Las diferentes clases de maniobra 2) Las distintas posibilidades de decisiones
--	--

5)

Táctica	Polivalente	<p>Elección del camino a seguir</p> <p>Hecho consumado</p> <p>Matarlas callando</p> <p>Elección del campo de batalla</p> <p>Presentes en el campo de la acción</p> <p>Preparativos adecuados</p> <p>Ajustar todos los tornillos</p> <p>Actuar como personas</p> <p>Accionar desde la retaguardia</p> <p>Todo el mundo a las armas</p> <p>Aprovechar la marea</p> <p>Rapidez</p> <p>Tender una trampa</p> <p>Contactos estrechos</p> <p>Perderse de vista</p> <p>Pinchar un neumático</p> <p>Dejar fracasar</p> <p>Enseñar por vía de necesidad o error</p> <p>Delegar tareas desagradables</p>
---------	-------------	--

<p>Táctica</p>	<p>Polivalente</p>	<p>No quemar las naves Dejar una puerta abierta Rápida rendición Saber retroceder Cada uno se condena a sí mismo Indignación justiciera Silencio Acción sin reacción No dejarse llevar por las emociones ¿Cómo está el horno? Dejar que las cosas sigan su curso Todo en sazón Paciencia Cheque en blanco Buena carnada No mostrar las cartas Director teatral Buena palanca Llevar tu propio experto Utilización de señuelos No abrir la caja de Pandora Saber mentir Ser absurdo No interrumpir el diálogo Falsas victorias Nada de cuestiones personales Tiempo de plantar Las pruebas del crimen ¡A Siberia con él!</p>
<p>Táctica</p>	<p>Ofensiva</p>	<p>Ataque frontal Demostración de fuerza Ataque por el flanco A cada uno su fiesta De uno en fondo Divide y vencerás Atacar el punto fuerte</p>

Táctica	Ofensiva	<p>Atacar el punto débil Hostigar Ignorar la estática ¡Que ladren! Cara a cara Golpear cuando el hierro está caliente Golpear cuando uno es fuerte Golpear cuándo y dónde más duela Impedir que el enemigo se fortalezca Acortar distancias Meter las narices Pidamos la luna Elevar las apuestas Conocer las limitaciones del adversario Carta de triunfo Mentira bien documentada Agencia de rumores votaciones Forzar la cuestión</p>
---------	----------	---

Tácticas	Defensiva	<p>Matarlo con una sonrisa Cuando las papas queman Ponerlo por escrito Utilizar comisiones El chivo emisario Relaciones personales Consentir el agravamiento de la situación Pistas falsas Tácticas dilatorias Aprovechar las derrotas Juicios Saber escuchar</p>
----------	-----------	--

6)

Gestos y manifestaciones corporales asociados a actitudes estratégicas	Defensivos	De evaluación crítica De retroceso
	Ofensivos De fumadores Con anteojos	

7)

Manipulación	Concepto	Sede de acciones de índole básicamente psicológica para influir y controlar a las personas (con sigilo y sin ser advertidas)	
	Clases	Según el nivel	Ascendente Lateral Descendente
		Según la actividad	Personal Organizativa
	Principales actividades manipulativas	Recolección de información Establecimiento de relaciones	
		Mantenimiento	De autocontrol Libre de emociones
	La manipulación se aplica tanto al oponente como al propio bando		
Maniobras manipulativas	Adulación: halagar con fines interesados Engaño: crear una realidad inexistente Difamación: crear una imagen falsa de un individuo Amenaza: preanunciar un daño condicionado Sexo Presión: tensionar Intrigas Prejuicios		

8)

Ideas de El príncipe aplicables a negociación	Una negociación es piedra angular de la siguiente Los hombres cambian de amo para mejorar pero luego se arrepienten Dificultades creadas por fusión o incorporación de organizaciones No dar mucho poder a la otra parte Importancia de los méritos del líder de un grupo negociador Evitar conceder privilegios que luego habrá que cancelar Fijar como objetivo los mejores resultados posibles Talento y circunstancias se influyen mutuamente Resistencia al cambio Las medidas drásticas deben tomarse todas juntas Reglas para administrar conflictos en el ámbito de las organizaciones
---	--

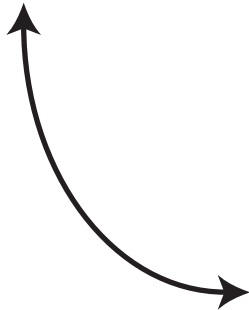
<p>Ideas de El príncipe aplicables a negociación</p>	<p>Si no hay conflicto se debe preparar para cuando lo haya La maldad puede ser útil No ceder lo que se ha ganado Cuidado: confianza-imprudencia; desconfianza-intolerancia El temor de la contraparte asegura el cumplimiento de sus compromisos No apartarse del bien mientras se pueda No generar odio en la negociación Las conspiraciones pueden ayudar Siempre se debe predicar la concordia y la buena fe No exasperar ni hacerse aborrecer Qué hacer cuando en una negociación hay que tomar partido Los negociadores deben pensar más en la organización a la que sirven que en sí mismos No se debe errar en la elección del negociador Importancia de la adaptación y previsión</p>
--	---

9)

<p>Postulado fundamental</p>	<p>No se recomiendan muchas de las tácticas señaladas</p>	
	<p>Razones de su comentario</p>	<p>Existencia en la realidad y recomendación de algunos autores de usarlas Posibilidad de aplicación por parte del adversario y, por lo tanto, necesidad de conocerlas</p>

SEGUNDA PARTE
METODOLOGÍA A
SEGUIR

CAPÍTULO XVIII
Planificación de la acción



Planificación de la acción

SUMARIO

18,1. Aclaraciones sobre etapas y metodología de preparación de la negociación. 18,2. Fases de la metodología. 18,3. Determinación del plan general. 18,3,1. Análisis de la misión (primer paso de la primera fase: determinación del plan general). 18,3,2. Análisis de la situación (segundo paso de la primera fase: determinación del plan general). 18,3,3. Los modos de acción (tercer paso de la primera fase: determinación del plan general). 18,3,4. Expresión del plan general (cuarto paso de la primera fase: determinación del plan general). 18,3,5. Resultados de la primera fase. 18,4. El desarrollo del plan. 18,4,1. Análisis del plan general (primer paso de la segunda fase: desarrollo del plan). 18,4,2. Enunciado de las suposiciones (segundo paso de la segunda fase: desarrollo del plan). 18,4,3. Determinación de las acciones componentes (tercer paso de la segunda fase: desarrollo del plan). 18,4,4. Determinación de las tareas y medios asociados (cuarto paso de la segunda fase: desarrollo del plan). 18,4,5. Organización de los medios (quinto paso de la segunda fase: desarrollo del plan). 18,4,6. Asignación de tareas y preparación de instrucciones ampliatorias (sexto paso de la segunda fase: desarrollo del plan). 18,4,7. Solución de los problemas de dirección (séptimo paso de la segunda fase: desarrollo del plan). 18,4,8. Recopilación de la información (octavo paso de la segunda fase: desarrollo del plan). 18,4,9. Verificación de los resultados alcanzados en la segunda fase. 18,5. La directiva. 18,5,1. Encabezamiento. 18,5,2. Cuerpo. 18,6. La supervisión de la acción. 18,7. Sinopsis del capítulo XVIII.

18,1. ACLARACIONES SOBRE ETAPAS Y METODOLOGÍA DE PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Hay que diferenciar entre las etapas de la negociación y la metodología de su preparación.

Las etapas son los estadios por los que atraviesa la negociación. Una de estas etapas es la preparación.

Cuando hablo de preparación, me refiero a hacerlo de antemano. Vale decir, se debe planificar la negociación.

Hay muchas **metodologías** adecuadas para conseguirlo. La que se va a recomendar en esta oportunidad es la extractada por ALLEGRONI.¹

En el próximo capítulo se hará referencia al desarrollo de la negociación en todas sus etapas, salvo la de preparación-planificación que se trata a continuación.

18,2. FASES DE LA METODOLOGÍA

Si se acepta la posición por la cual se descarta la negociación improvisada, no meditada o no preparada metódicamente y si, además, en paralelo, se considera a ésta como a un “problema” a resolver mediante la apreciación o evaluación de la situación que lo configura, también se deberá admitir la necesidad de recurrir a una metodología como herramienta a utilizar en su preparación y desarrollo.

Aquí se ha empleado la terminología “fases de la metodología” y no “etapas”, porque se reserva este último vocablo para referirlo a las “etapas de la negociación”.

Las fases de la metodología son:

- Determinación del Plan General.
- Desarrollo del plan.
- Directiva.

¹ ALLEGRONI, JUAN J., *Manual para la apreciación de la situación estratégica (MASE)*, Buenos Aires, 1972. Escuela de Defensa Nacional.

► Supervisión de la acción.

Estas fases tienen por contenidos a los siguientes:

Determinación del Plan General	Análisis de la misión	Reconocimiento del incentivo para negociar Comprensión del efecto buscado Examen del propósito Límites del problema Enunciado del problema
	Análisis de la situación	Análisis de los medios opuestos Análisis de los medios propios Análisis de las condiciones imperantes en el campo de la acción Balance del poder relativo
	Los modos de acción	Concepción de los modos de acción Sometimiento de los modos de acción a las pautas de aptitud, factibilidad y aceptabilidad Confrontación de los modos de acción tentativos con las capacidades del oponente Comparación de los modos de acción retenidos y selección del preferido
	Expresión del Plan General	
Desarrollo del Plan	Análisis del Plan General Enunciado de las suposiciones Determinación de las acciones componentes Determinación de las tareas y medios asociados Organización de los medios Asignación de tareas y preparación de instrucciones ampliatorias Solución de los problemas de dirección Recopilación de la información	
Directiva	Encabezamiento Cuerpo	
Supervisión		

18.3. DETERMINACIÓN DEL PLAN GENERAL

Esta fase, denominada “Determinación del Plan General”, tiene por **finalidad proporcionar una definición general de la acción a emprender** y está “alimentada” o utiliza como elementos básicos:

- **La información:** que configura el problema (situación a evaluar), construida sobre la base de la “inteligencia” disponible.

- **Las suposiciones:** en uso en la organización, para sus planes en curso o en elaboración, y que resulta insoslayable aceptar.
- **La misión:** encomendada, que prescribe explícitamente o encarga negociar, y el propósito o finalidad de la negociación a encarar. Dicho en otros términos: se recibe la “tarea” de negociar y el “propósito” puede ser mejorar las relaciones laborales.

Así, la tarea puede ser “resolver rápidamente el conflicto laboral en la Planta N° 1” con el propósito de “mantener el nivel de producción”.

En este caso, la misión de negociar puede resultar de la apreciación del problema planteado, en el que estaban disponibles la opción de la negociación, la de ceder, la de suspender a los líderes del problema, etcétera.

18,3,1. Análisis de la misión (primer paso de la primera fase: determinación del plan general)

Primer aspecto: reconocimiento del incentivo para negociar

El primer paso en la metodología para la resolución de un problema, sea éste estratégico o no, o para la apreciación de la situación estratégica, consiste en reconocer el incentivo que impulsa a obrar. Este estímulo debe ser examinado y analizado consecuentemente.

El primer tema a tratar es el de la vinculación de la persona, en cuanto a su responsabilidad, con el problema que debe solucionar. En suma: ¿le corresponde resolverlo? o ¿su resolución cae bajo el área de responsabilidad de otra determinada persona u organismo? En otros términos ¿es competente para entender en el caso planteado?

Si se contesta afirmativamente esta pregunta se analizarán los diversos incentivos que motivan a negociar.

Ellos se agrupan en dos categorías básicas:

- El incentivo para resolver un problema **no se refiere de antemano a una negociación** sino que la solución, aconsejable o preferida, es el modo o curso de acción de negociar. El problema conduce a una **solución** que es **la decisión de negociar**.
- Existe una decisión de negociar, **tomada con anterioridad**, y el incentivo se centra en la necesidad de **ejecutar tal decisión**.

Se debe considerar una serie de casos en los que la negociación es impulsada por diversas causas. Así, se pueden mencionar:

- **Negociación por desgaste:** un conflicto en desarrollo muestra que es infructuosa su prosecución, por lo que la conveniencia de negociar se hace evidente.
- **Negociación por derrota o fracaso:** una de las partes solicita negociar ante las perspectivas de su fracaso en el conflicto.
- **Negociación como “pantalla”:** aparece como una tregua o intervalo en un conflicto que los interesados están dispuestos a reanudar. La negociación es aquí una pantalla para obtener mejores condiciones para la prosecución de la acción.
- **Negociación convenida:** un compromiso previo y vigente determina que debe negociarse. Tal convención puede ser amplia o detallada, fijando plazos, condiciones, etcétera.
- **Negociación preventiva:** con carácter anticipatorio la o las partes buscan negociar ante un conflicto en ciernes –latente pero aún no manifiesto, en la terminología de MERTON² con el fin de evitarlo. Es éste uno de los casos donde la negociación proporciona sus mejores servicios y promete un máximo rendimiento.
- **Negociación compulsiva u obligada:** un tercero, ajeno a las partes pero con suficiente imperio, la fuerza a negociar. En esta negociación compulsiva, las posibilidades dependen del grado y eficacia de la coacción con que se amenace o se obligue a las partes.

Las consideraciones anteriores colocan ante una tipología de la negociación según el incentivo que la determina. Pero, además, se advierte que la negociación iniciada con un incentivo puede cambiarlo en su transcurso. Respecto de los supuestos comentados puede señalarse:

- La negociación preventiva: aparece como la más racional e inteligente. Ella aborta el conflicto en gestación, gana tiempo y mantiene la armonía entre las partes.

Es característica de los acuerdos para la constitución de alianzas, coaliciones, constitución de sociedades comerciales, etc., y

2 MERTON, ROBERT, *Teoría y estructuras sociales*. Traducción del inglés de F. TORRES y R. BORQUES, 1968. 2ª edición en español, México, 1980. Editorial Fondo de Cultura Económica.

ha sido estudiada cuidadosamente constituyendo el núcleo del “proceso político” en las organizaciones.³

- ▶ La negociación compulsiva u obligada: es, en cierta manera, antitética con la anterior. Aquí el conflicto parece arrastrar y cegar a las partes que no pueden negociar voluntariamente. Generalmente no produce resultados profundos. El conflicto queda latente pues sólo ha sido resuelto en apariencia y puede reaparecer si la acción coactiva se debilita.
- ▶ La negociación por desgaste: dictada por el cansancio o el agotamiento de las partes, habitualmente sigue a un conflicto prolongado. Es el clásico final de las guerras que logran la laxitud en uno de los oponentes, pero al mismo tiempo se agotan.
- ▶ La negociación por derrota o fracaso: los armisticios de la Guerra Mundial 1914-18 y las “rendiciones incondicionales” de 1945 son manifestaciones recientes. Este caso ha sido típico de los éxitos militares de los siglos XVII y XVIII. El derrotado “muere el polvo” y debe aceptar condiciones injustas. El conflicto queda latente (VERSALLES).
- ▶ La negociación como “pantalla”: probablemente su forma más acabada se dio en las conferencias de BREST-LITOVSK (diciembre 1917 a marzo 1918), entre Alemania y Rusia, en las que TROTSKY demoró el acuerdo, tratando que la revolución se extendiera a Alemania y Austria. El 18 de febrero los alemanes, irritados por el engaño, reanudaron su avance y penetraron profundamente en Rusia, con lo cual LENIN ordenó aceptar las condiciones de Alemania diez días después.

Aquí la “pantalla” duró más de nueve semanas y pasó a la negociación “por derrota o fracaso”, esto es, volvió la situación a las condiciones anteriores.

- ▶ La negociación convenida: en un convenio más amplio puede acordarse la obligación de negociar en determinadas circunstancias, casos o plazos.

3 CYERT, RICHARD y MARCH, JAMES, *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*. Traducción del inglés de J. BARINAGA. 1ª edición en español, México, 1965. Editorial Herrero Hermanos, pág. 30.

Es el caso de los acuerdos sobre límites, en los que se conviene recurrir a la negociación frente a determinados supuestos.

En acuerdos comerciales, las expresiones: “las partes acordarán ...” o “las partes de común acuerdo resolverán ...” establecen un convenio de negociación.

En el campo laboral pueden quedar aspectos de un convenio a concretar mediante negociaciones que quedan pactadas. Más aún puede preverse el desacuerdo y la remisión a un arbitraje si la negociación fracasa.

A modo de ejemplo se puede señalar que, en un estudio realizado sobre 586 de los 623 convenios colectivos de trabajo elaborados en 1975, se pudo comprobar que en ocho de los convenios, cada uno con particularidades especiales, se preveían sistemas de arbitrajes privados para la solución de determinados conflictos.⁴

Misión o directiva de negociar: es la orden de negociar, que se transmite desde un determinado nivel decisorio a aquel nivel que debe ejecutar la acción. Puede variar desde una indicación muy escueta hasta una directiva completa que contenga un plan detallado.

En este último caso, la libertad de acción del negociador estará claramente delimitada en cuanto a:

- **Objetivos:** máximos y mínimos
- **Facultades del negociador:** en particular la facultad para aprovechar oportunidades favorables y lograr objetivos superiores a los previstos o conseguir abreviar o prolongar la negociación.
- **Clases de negociación a realizar:** tácita, de agenda abierta, etcétera.
- **Plazos.**
- **Información que puede brindarse** a la/s otra/s parte/s.

Pasos a seguir en la negociación.

- **Posibilidad de amenazar.**
- **Posibilidad de prometer** o de comprometerse.
- **Parcialización** de la negociación.

4 ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M., *La prevención y resolución de los conflictos laborales*, en revista Trabajo y Seguridad Social, Buenos Aires, febrero-marzo, 1986. Editorial El Derecho, t. XII, pág. 107.

- Uso de **negociaciones**.
- **simultáneas**, y/o
- **paso a paso** (concluir cada paso –mini-negociación– antes de pasar al siguiente).
- **Facultad para interrumpir, suspender, retirarse o abandonar** la negociación.⁵

Segundo aspecto: comprensión del efecto buscado.

La comprensión del efecto buscado implica conocer en su totalidad, el efecto que se desea producir con la ejecución de la tarea recibida.

Para ello, se debe lograr determinar y abarcar con el intelecto los cambios que aparecerán en la situación por efecto de la tarea a ejecutar.

Dicho de otra forma:

- qué hechos nuevos se producirán;
- qué relaciones entre hechos ya conocidos se alterarán y cómo;
- qué nuevas relaciones surgirán.

Tercer aspecto: examen del propósito

La realización de la tarea configura una nueva situación (objetivo) ¿es este logro conducente al objetivo ulterior o propósito? ¿por qué? ¿con qué grado de certeza?

Lo antes dicho equivale a preguntarse:

- ¿Es la tarea fundamento (causa o razón eficiente) para que se logre el propósito por su sola realización?

ó

- ¿Hay otras tareas (a cargo de otros responsables) que, como la asignada, contribuyan a que se logre el propósito?

Si la tarea no es vehículo eficiente para que el propósito se logre, deberá seleccionarse una nueva, o solicitarse la fijación de una tarea adecuada, o bien se pedirá la modificación del propósito.

5 Nota: al respecto es recomendable confrontar lo dicho por THOMAS SCHELLINGEN en su obra *La estrategia del conflicto*. Traducción del inglés de A. MARTINI, 1960. Madrid, 1964. Editorial Tecnos.

Por ejemplo:

la tarea: “negociar con el sector laboral”

a fin de

propósito: “mejorar las relaciones industriales”

no es suficientemente adecuada. No basta negociar, es necesario acordar y cumplir con el acuerdo surgido para que la relación mejore.

Luego, debería decirse:

tarea: “negociar con el sector laboral la satisfacción de los dos reclamos prioritarios y materializar lo acordado no antes de 15 días hábiles”

a fin de

propósito: “mejorar las relaciones industriales con la mayor economía viable”.

Cuarto aspecto: límites del problema

Se trata aquí de verificar la libertad de acción disponible advirtiendo las limitaciones que surgen de la situación en cuanto a:

- tiempo;
- espacio;
- medios o recursos.

así como las que puedan imponer la misión y/o las suposiciones.

Este aspecto viene a dimensionar el problema ubicándolo en el contexto o campo de la acción.

Es importante advertir que este cuarto aspecto puede ser considerado, al principio del razonamiento, como primer aspecto de este primer paso. Es así que BEAUFRE lo preconiza cuando recomienda comenzar determinando los límites de la libertad de acción disponible.

Las limitaciones que provienen de las suposiciones representan, en su aspecto más importante, las limitaciones que impone la política en cuyo seno se ejecuta la estrategia. De todas formas, el papel limitante de las suposiciones es fundamental, razón por la que toda vez que se establezca una nueva suposición deberá verificarse, no solamente que no contradice las ya existentes, sino también su efecto en los límites del

problema. Notemos además que, como se ha dicho, deberá recomenzarse todo el razonamiento desde su inicio en el primer aspecto de la primera etapa.

Quinto aspecto: definición (enunciado) del problema

De los aspectos considerados resulta que conocemos en forma adecuada y profunda:

- el origen del problema (incentivo);
- naturaleza (tarea, comprensión del efecto deseado);
- su dirección (propósito) o finalidad que se persigue;
- sus dimensiones (límites).

Todo ello permite ahora comprender el problema y definirlo mediante un enunciado completo.

Este enunciado constituye el **núcleo de aptitud**, que se ha construido intelectualmente, y que constituye una estructura mediante la que es posible verificar si las soluciones que se consideran se adaptan a tal estructura (son aptas) resolviendo su indeterminación o si no se adaptan (son ineptas).

Recordemos de paso que EINSTEIN nos dice que “el enunciado correcto de un problema es más importante que su solución y que un problema bien definido ya está a medio resolver”.

18,3,2. Análisis de la situación (segundo paso de la primera fase: determinación del plan general)

Una situación puede ser vista como una estructura, cuya fundamentación unitaria constituye un plexo de valores que es propio del sujeto aprehensor de la situación. Como el mismo –sujeto– forma parte de ésta –situación–, la posibilidad de obrar con objetividad y equilibrio requiere un esfuerzo inteligente.

Como surge del MASE, el aspecto a considerar en primer término es el “Análisis de los medios opuestos”. Pero ello es válido cuando el conocimiento de los medios propios es muy completo. De lo contrario, puede ser conveniente examinar cuidadosamente los medios propios antes que los del oponente, para evitar la influencia gravitante que pue-

dan tener los medios de un oponente poderoso sobre la objetividad del análisis. Estos pueden generar una sensación de indefensión y derrota que se debe evitar.

En otro sentido, cuando la misión prescriba que deben bloquearse todas las acciones posibles al oponente, será útil comenzar el análisis por los **medios opuestos** para estudiar sus **capacidades** de acción (capacidades de los medios adversos).

Primer aspecto: análisis de los medios opuestos

Aquí se está frente a lo que se denomina, sintéticamente, “poder de negociación”.

El tal poder no es otra cosa que aquel genéricamente considerado y definido como la capacidad para imponer y lograr objetivos (hacer prevalecer la voluntad propia).

Se manifiesta en forma compleja a través de fuerzas y componentes intervinclados. No obstante, es usual considerarlo como resultante de fuerzas o factores. Tales factores, según su manifestación prevalente, se pueden agrupar como:

- ◉ Factor Político.
- ◉ Factor Económico.
- ◉ Factor Social.

o en forma más detallada como:

- ◉ Factor político interno a la organización.
- ◉ Factor político externo a la organización.
- ◉ Factor económico.
- ◉ Factor científico-tecnológico.
- ◉ Factor psicosocial.

El poder en la negociación laboral admite estas manifestaciones de sus componentes.

- Así, el **factor político interno** se refiere a la red compleja de interacciones a través de las cuales se adquiere, ejerce y transfiere el poder en el ámbito interno de la empresa o en el de la organización sindical.

¿Qué poder tiene el negociador que representa el interés patronal?
¿Es firme su posición en la empresa? ¿Ha fracasado antes como negociador? ¿Por qué? ¿Cuáles son sus falencias o carencias?
¿Cuáles son sus rasgos de fuerza o de potencia en la empresa?

Tales preguntas son un intento de evaluar el poder cualitativamente en materia política y se aplican también al negociador sindical.

- En cuanto al **factor político externo**, valen consideraciones análogas, referidas ahora al ámbito exterior a la organización y tanto en el contexto de las organizaciones sindicales como empresariales.

No es lo mismo negociar con un representante laboral que ejerce influencia marcada en el sindicato o en la confederación de gremios que hacerlo con un sindicalista de poca gravitación externa.

Tampoco es lo mismo negociar en representación de una empresa líder que representando a una empresa pequeña.

- El **factor económico**, como manifestación del poder en la negociación, muestra fácilmente su influencia, que normalmente es decisiva. En efecto, el poder económico de una empresa marca una dimensión importantísima de su libertad de acción. Poder pagar mejores salarios con poco esfuerzo es diferente de producir pérdidas en el ejercicio por aumentar los gastos en remuneraciones.

Por su parte, la organización sindical económicamente débil negocia en inferioridad si se la compara con otras poderosas.

- El **factor científico-tecnológico** gravita en la negociación laboral, no sólo en el sentido clásico de la máquina desplazando al operario, sino en lo referente a la calidad y especialización del personal empleado en la empresa, ya que debe afrontarse la necesidad de conservar al personal competente en tareas científicas (investigadores, por ejemplo) y/o tecnológicas (operadores de sistemas complejos) o a los que yo llamo “talentos críticos”.

Además, es un hecho que el nivel de perfeccionamiento del personal eleva el nivel polémico de las tratativas por elevación del nivel intelectual de los negociadores.

- El **factor psicosocial** del poder, aplicable en la negociación, es fundamental y hace a la naturaleza dialéctica de la actividad y a

sus implicancias psicológicas en los procesos de influencia recíproca en que consiste la negociación.

La psicología de los sujetos negociadores, el ambiente o contexto psicosocial en que se desenvuelve la vida laboral y empresarial, resultan importantísimos.

Quien planifica una negociación debe recurrir a la inteligencia biográfica de sus oponentes y de sus colaboradores propios (como información procesada), debe señalar sus cualidades positivas y negativas (rasgos de fuerza y debilidad), su experiencia y habilidad. Ello rige para todas las personas que intervienen en la negociación. Hace que las propias vulnerabilidades estén adecuadamente protegidas y que las vulnerabilidades del adversario puedan ser alcanzadas por la gestión negociadora.

Las presiones psicológicas a ejecutar y a soportar deben ser anticipadas y evaluadas serena y cuidadosamente.

Hay que tener muy presente que los negociadores no permanecen constantemente iguales a sí mismos. El tiempo los modifica, y el ayer negociador paciente y sereno puede ser hoy impetuoso y ofuscado.

En resumen, el inventario de los medios opuestos, agrupados según el nombre de los factores, más las capacidades del oponente, sus debilidades y sus vulnerabilidades constituyen el análisis de los medios opuestos.

Segundo aspecto: análisis de los medios propios

Para este análisis es válido todo lo dicho para el de los medios opuestos. Por lo tanto, tendremos un inventario de los medios propios, también ordenado por el nombre de los factores, con aquellas consideraciones sobre cuánto posibilitan o restringen la libertad de acción sumado todo esto a los rasgos de fuerza y debilidad propios.

Tercer aspecto: análisis de las condiciones imperantes en el campo de la acción y su influencia en los medios propios y opuestos

Las condiciones imperantes en el campo de la acción caracterizan el contexto o ambiente general en que la negociación se desenvolverá.

Aquí deben ser evaluadas todas las manifestaciones ajenas a las organizaciones (tanto laborales como patronales) que son capaces de modificar la influencia que pueden ejercer los medios propios y opuestos.

Una epidemia de gripe altera la disponibilidad de los recursos humanos a utilizar en la negociación. No sólo puede haber ausencias sino también disminución del nivel intelectual y de la agudeza mental de los negociadores.

Un conflicto internacional grave produce tensiones que modifican las conductas de quienes negocian. Los conflictos internos suelen perder vehemencia y la necesidad de unión se hace evidente.

Una serie de huelgas u otros gremios que han tenido éxito pueden inducir a un sindicato a negociar con dureza y a amenazar con medidas de acción directa.

Estas y otras características del campo de acción pueden condicionar fuertemente los medios propios y opuestos, modificando su valor para el caso concreto.

Cuarto aspecto: balance del poder relativo

Se dispone ahora de sendas evaluaciones del poder propio y del opo- nente, por efecto de sus valores intrínsecos condicionados por el contexto.

Corresponde entonces comparar cada una de las fuerzas compo- nentes así condicionadas de ambos poderes para determinar cuál pre- domina y en qué medida lo hace.

De esta manera se obtiene un resumen del poder relativo, cuyo balance indicará de qué posibilidades se dispone y qué libertad de acción existe para obrar en la negociación.

Una relación de fuerzas desfavorable no implica la derrota o la capitu- lación forzosa. Sí significa que, si el adversario tiene la misma información que nosotros, conoce sus posibilidades y las nuestras. Pero la acción no ha empezado todavía y en ella el que menos yerra es quien llega al éxito. En ese sentido, el adversario puede engañarse sobre el propio poder, o circunstan- cias no consideradas o imprevisibles pueden alterar el curso de los hechos,

amén de que factores imponderables, fuera de todo control, obren modificando sensiblemente las relaciones de poder.

Sobre dichos factores se habrán sentado, o se establecerán en el momento, las suposiciones que correspondan respecto de su comportamiento, de manera tal que el balance del poder relativo se asiente sobre bases bien conocidas y determinadas.

Una de ellas, por ejemplo, es la que mantiene regularizadas y aun constantes determinadas variables económicas como, por ejemplo, la inflación o la porción de mercado de la empresa y su nivel de competencia.

El estudio del poder relativo esclarece también sobre las limitaciones del problema que plantea la negociación, y que retroalimentará para su revisión a los límites (en cuanto se refiere a los medios) considerados al inicio o al final del primer paso.

El balance del poder relativo como núcleo de factibilidad y su relativo valor para juzgar la aceptabilidad: el balance del poder relativo es el núcleo sobre el que se apoya toda conclusión sobre **factibilidad** de una solución o modo de acción, ya que de no disponerse de los medios suficientes para ejecutar la acción negociadora ésta tiene posibilidades muy limitadas de ser exitosa.

Sintéticamente, una solución es “factible” si el balance del poder relativo es “suficientemente favorable”.

Pero este balance tiene influencia sobre los costos a esperar aunque sus conclusiones no sean más que parciales e incompletas, por la imposibilidad de evaluar –y menos aún de cuantificar– costos de naturaleza psicosocial y consecuencias de segundo orden.

Cabe señalar que en el MASE, al referirse al tema, se dice que:

“En cuanto a la aceptabilidad se la considera como una cualidad referida a las consecuencias en cuanto a costos de todo tipo. Debe ponerse énfasis en los costos sociales y psicológicos frecuentemente omitidos o infravaluados por el analista o el planificador”.

Adviértase que no sólo se trata de los costos en sí, que pueden parecer soportables, sino también de las consecuencias de incurrir en ellos.

18,3,3. Los modos de acción (tercer paso de la primera fase: determinación del plan general)

Este tercer paso es “la parte central” del proceso decisorio, por cuanto comprende la consideración de las posibilidades de obrar y la selección de la mejor de estas posibilidades por un método lógico y bien definido.

No cabe duda de que la imaginación, la experiencia y el correcto juicio profesional son imprescindibles para lograr buenos resultados en este paso.

Primer aspecto: concepción de los modos de acción

La actividad intelectual de este aspecto se refiere a imaginar soluciones al problema de cómo realizar la negociación laboral, qué tipo de negociación se procurará realizar, cómo se llegará a ella, cómo se la ejecutará y de qué maniobras consistirá –en forma muy general–, siempre sobre las bases estudiadas en los dos pasos anteriores.

Tales soluciones toman el nombre de “**modos de acción concebidos**”. Son de naturaleza provisoria y se las registra por orden de ocurrencia. Conviene evaluar también las posibles combinaciones de los modos de acción imaginados o de partes de los mismos.

Segundo aspecto: sometimiento de los modos de acción concebidos a las pruebas de aptitud, factibilidad y aceptabilidad

Los modos de acción concebidos son probados en su aptitud, factibilidad y aceptabilidad. Se verifica si satisfacen o superan las exigencias de los núcleos que el análisis ha construido a través del primero y segundo pasos para ver si son aptos y factibles. Para la prueba final de aceptabilidad se dispone de bases parciales, derivadas del poder relativo, pero no es posible elaborar un núcleo en cuanto al análisis de las consecuencias de los costos.

La aptitud de un modo de acción es su condición de adecuarse a la solución del problema que plantea la negociación a encarar. La factibilidad es su posibilidad de viable o ejecutable. Y, finalmente, su aceptabilidad es la cualidad de ser soportable a la luz de los costos que significa.

Las soluciones o “modos de acción concebidos” que superan estas tres pruebas pasan a llamarse **modos de acción tentativos**.

Tercer aspecto: confrontación de los modos de acción tentativos con las capacidades del oponente

Con esta confrontación se trata de verificar si las interferencias posibles, derivadas de las capacidades del oponente, son superadas por cada modo de acción tentativo. En otras palabras, si este modo de acción genera o contiene suficiente libertad como para neutralizar las posibles interferencias que se deriven del accionar del oponente.

Recuérdese que se entiende por “capacidad del oponente” a las posibilidades de obrar del adversario, desprovistas de toda intencionalidad, que puedan interferir las propias acciones. Habrá, inclusive, interferencias no queridas por el adversario.

Si el modo de acción tentativo no supera las capacidades del oponente se lo descartará. A los modos de acción que superan las capacidades se los llama **modos de acción retenidos**.

Un modo de acción retenido será aquel que resulte:

- apto;
- factible;
- aceptable;
- y que supere las capacidades del oponente.

Cuarto aspecto: comparación de los modos de acción retenidos y selección del preferido

Los modos de acción retenidos se califican en mérito a cada una de sus cualidades, y se preferirá a aquel que ofrezca la mayor aptitud. A igualdad de aptitud, se elegirá el de mayor factibilidad. A igualdad de ambas características se optará por el de mayor aceptabilidad.

En el caso de modos de acción que merezcan la misma calificación en cuanto a aptitud, factibilidad y aceptabilidad, se buscará aquel que coloque en mejores condiciones para negociaciones futuras. Por último, en el caso de que también sean iguales para las condiciones futuras,

será el elegido el que se adapte mejor a la personalidad del conductor de la organización o el más sencillo.

Es posible imaginar modos de acción retenidos absolutamente equivalentes. En tal caso, será indiferente preferir cualquiera de ellos.

La solución seleccionada se denomina “modo de acción preferido”. Los restantes modos de acción retenidos, dispuestos por orden de mérito, constituyen soluciones alternativas.

18,3,4. Expresión del plan general (cuarto paso de la primera fase: determinación del plan general)

Para redactar el plan general –que consiste en la **decisión** seguida del concepto de la **acción**– se recomienda atender las siguientes pautas:

- La decisión se expresa mediante el modo de acción (u objetivo) preferido, expresado en infinitivo y unido a la tarea recibida (u objetivo asignado) por la expresión “a fin de”.

Ejemplos:

- Negociar exclusivamente con el personal jerárquico a fin de resolver los reclamos de este nivel a la brevedad.
- Interrumpir la negociación en curso a fin de presionar a la empresa con la ejecución de medidas de acción directa.

En estos dos ejemplos:

- Negociar exclusivamente con el personal jerárquico
- e
- Interrumpir la negociación en curso

son modos de acción preferidos (objetivos seleccionados).

Por su parte:

- ... resolver los reclamos de este nivel a la brevedad;
- ... presionar a la empresa con la ejecución de medidas de acción directa

son objetivos asignados o **tareas** que, para ser satisfechas o alcanzadas, han motivado la selección de los modos de acción respectivos.

El concepto de la acción es la forma en que se visualiza o imagina su desarrollo. Aclara y profundiza el modo de acción preferido dando ideas más detalladas sobre su forma de ejecución.

Puede contener una descripción de las maniobras que se ejecutarán y las fases en que se las considera divididas, y todas las indicaciones que sean útiles para guiar la negociación.

En el caso del primer ejemplo anterior podría ser:

- Concepto de la acción: se trata de una negociación breve dentro de la política que limita los gastos en remuneraciones, y es de carácter preventivo porque se gana con la iniciativa en la cuestión.
- Se la ejecutará en tres fases:
- **Fase preparatoria:** comprenderá una serie de contactos aislados con los formadores de opinión del personal jerárquico para determinar el alcance de sus inquietudes y el límite inferior de los niveles de solución. Tendrá lugar en los días 1 y 2 de marzo.
- **Fase de ejecución:** del 3 al 5 de marzo como mínimo y no más allá del 9 de marzo. Comprende el llamado a negociar y las reuniones sucesivas de consulta e intercambio de ideas y posiciones. Tiene por objetivo definir concretamente el alcance de los acuerdos a establecer y de las mejoras a conceder, dentro de las limitaciones de la política de remuneraciones.

Como pautas cuantificadas se fijan: no aumentar sueldos y remuneraciones por todo concepto en más de 4%. No disminuir jornadas de labor en más de 30 minutos.

- **Fase decisiva:** comienza hacia el final de la fase anterior. En ella se materializará el acuerdo que se haya elaborado, o en su defecto se suspenderán las negociaciones en forma total, o se proseguirán solamente aquellas de aspectos que prometan algún resultado, según las directivas que se impartirán el 4 de marzo a más tardar.

18,3,5. Resultados de la primera fase

Además del Plan General –decisión y concepto de la acción– la primera fase proporciona:

- ⊙ Alternativas (modos de acción retenidos).

- Suposiciones (las recibidas del nivel superior más las que sea menester establecer en la primera etapa).

Con estos elementos se alimentará la segunda fase llamada: Desarrollo del Plan General.

18,4. EL DESARROLLO DEL PLAN

El negociador ya ha determinado el plan general. Debe abordar ahora el problema de desarrollar detalladamente cómo llevarlo a cabo a través de sus componentes.

- la decisión;
- el concepto de la acción.

El problema a resolver se plantea así:

- ¿Qué acción o acciones se deben emprender para lograr el objetivo seleccionado en el plan general?
- ¿Quién las ejecutará, cómo, cuándo, dónde y con qué medios?

El proceso mental se describe en los ocho pasos siguientes, y es iterativo y retroalimentante.

18,4,1. Análisis del plan general (primer paso de la segunda fase: desarrollo del plan)

Este primer paso consiste en un repaso, análisis y reevaluación del plan general elaborado en la primera fase, buscando compenetrarse cuidadosamente de su significación y exigencias.

18,4,2. Enunciado de las suposiciones (segundo paso de la segunda fase: desarrollo del plan)

Todas las suposiciones sobre las que se ha basado el razonamiento deben reunirse y se las enuncia en futuro imperfecto de indicativo. Por ejemplo: “se mantendrá la actual tendencia en el crecimiento, no se promulgarán nuevas disposiciones hasta el día 15, el costo de vida se prevé en un 10% mensual, etc.”.

Durante la segunda fase pueden surgir suposiciones necesarias. Con ellas se retroalimentará nuevamente todo el proceso mental desde la primera fase.

18,4,3. Determinación de las acciones componentes (tercer paso de la segunda fase: desarrollo del plan)

Se determina si es necesario subdividir la acción que conduce al objetivo seleccionado en acciones parciales –que lograrán objetivos parciales– pero que compuestas conducen al logro de aquel objetivo ya seleccionado previamente.

Aquí aparecen manifestadas las maniobras habituales:

- **preparatoria:** que depende de la maniobra decisiva;
- **contra-preparatoria:** subordinada a la maniobra preparatoria adversa, a la que se opone;
- **decisiva:** que es función de las vulnerabilidades del oponente y de los medios propios disponibles.

18,4,4. Determinación de las tareas y medios asociados (cuarto paso de la segunda fase: desarrollo del plan)

Nuevamente las acciones deben sufrir una subdivisión y se las articula en porciones parciales de las acciones componentes, de donde surgen las tareas. Cada **acción componente** requerirá **tareas** para materializarse, con objetivos específicos y medios adecuados a asignar.

El conocimiento del negociador le permite saber qué se necesita para cada logro. Por ejemplo: qué personas pueden discutir las medidas referidas a seguridad industrial que reclama la parte laboral; qué estadísticas son necesarias para argumentar; qué disposiciones legales rigen la materia, etcétera.

18,4,5. Organización de los medios (quinto paso de la segunda fase: desarrollo del plan)

La organización a dar a los medios necesarios para el logro de cada tarea recibe el nombre de **organización de tarea**. Los medios son agrupados ahora en tomo a cada tarea a realizar.

En el ejemplo anterior, la negociación sobre condiciones de seguridad puede realizarse utilizando un grupo negociador dirigido por el Jefe del Departamento Seguridad Industrial, asesorado por un médico capa-

citado en medicina laboral y un abogado experto en el tema laboral y, en particular, en accidentes del trabajo. Tal grupo humano constituye un equipo y es una organización para tal tarea. Se trata de una **task force**.

18,4,6. Asignación de tareas y preparación de instrucciones ampliatorias (sexto paso de la segunda fase: desarrollo del plan)

Varias tareas pueden ser agrupadas bajo la dirección de un negociador. El tiene la responsabilidad de concretarlas con los medios que se previeron en el paso anterior.

Para que tales tareas no ofrezcan dudas se preparan instrucciones ampliatorias, que definirán la prioridad que se asigna a cada una de ellas.

Un mismo grupo puede realizar varias tareas sucesivas o simultáneas, según la maniobra a ejecutar. Por ejemplo: el grupo negociador en materia de condiciones de seguridad puede abordar problemas de sanidad ambiental.

18,4,7. Solución de los problemas de dirección (séptimo paso de la segunda fase: desarrollo del plan)

Este séptimo paso permite verificar que la relación de autoridad del director de la negociación con los grupos de tareas, y dentro de éstos, quede claramente definida y que cada integrante de la cadena de dirección pueda ejercer su autoridad plenamente.

18,4,8. Recopilación de la información (octavo paso de la segunda fase: desarrollo del plan)

Una vez transitados los siete pasos anteriormente explicados, se debe reunir y preparar toda la información que será necesario hacer llegar a los negociadores para su eficaz desempeño.

18,4,9. Verificación de los resultados alcanzados en la segunda fase

Antes de pasar a la tercera fase –Directiva– es conveniente verificar los resultados surgidos de la segunda –Desarrollo del plan–. Esto se

logra con la formulación y contestación correcta de interrogantes como los que se ejemplifican a continuación:

- ¿El plan asegura el cumplimiento del Plan General?
- ¿Las medidas que se adoptan conducen a ello?
- ¿Es viable, factible o practicable?
- ¿Se basa sobre hechos ciertos y suposiciones realistas y válidas?
- ¿Es flexible?
- ¿Asegura una organización adecuada y fija responsabilidades?
- ¿Hay relación entre las responsabilidades y las delegaciones de autoridad? ¿Tiene cada responsable la autoridad necesaria para su cometido? ¿Se mantiene un grado adecuado de control y supervisión?
- ¿Prevé las necesarias comunicaciones? ¿Estas hacen posible la dirección, la coordinación y el control?
- ¿Se utilizan adecuada y eficientemente los recursos disponibles?
- ¿Se solucionan las necesidades y requerimientos de apoyo administrativo y logístico?
- ¿Es posible a los subordinados comprobar en cualquier momento si están actuando en concordancia con las previsiones del plan y la intención o propósito que lo guía?

18,5. LA DIRECTIVA

Gestado el plan, surge el problema de convertir la voluntad del planificador-negociador en acción o acciones.

Se recurre, entonces, a una comunicación o varias, de forma oral o escrita, que reciben el nombre genérico de “directivas”. Las directivas, cuyo significado es el de comunicación que inicia una acción, pueden variar ampliamente en su forma y contenido. Pueden ser: orales, escritas, parciales, orales confirmadas por escrito, preparatorias, tentativas, etc. Las directivas más importantes por su uso son los planes y las órdenes.

Para el presente caso se considerará la directiva más completa –la escrita, que abarca todos los aspectos de interés–, dejando aclarado qué partes de ella pueden ser motivo de anticipación o de completamiento ulterior según los casos.

La “directiva” se compone de dos partes: encabezamiento y cuerpo. A su vez, éste último se subdivide como lo muestra el cuadro siguiente:

Encabezamiento	
Cuerpo	Párrafo: organización Párrafo: situación Párrafo: resolución Párrafo: ejecución Párrafo: apoyo administrativo Párrafo: dirección y comunicaciones Final

18,5,1. Encabezamiento

El encabezamiento contiene la indicación del grado de discreción de la directiva. Según los casos será reservada, confidencial, secreta o pública. Para las negociaciones lo usual es que sean secretas o confidenciales. Debe contener el nombre de la organización que emite la directiva –en este caso es la Gerencia de Relaciones Industriales– y el lugar y la fecha –a veces la hora– de emisión. A ello se agrega el título, por ejemplo, “Plan para la negociación laboral del 5-5-95”.

18,5,2. El cuerpo

Como ya se anticipó, el cuerpo de la directiva se compone de seis párrafos y un final cuyo contenido se sumariza a continuación.

Párrafo: **organización**

La directiva comienza por un párrafo de uso eventual relativo a la organización. Se lo usa solamente cuando se abandona la organización de rutina y se crea una organización *ad hoc*.

Párrafo: **situación**

El párrafo situación está destinado a describir el estado de cosas que motiva la directiva. Contiene subpárrafos referidos a:

- medios opuestos: describe al oponente y su situación;

- medios propios: describe la situación de la propia organización en lo que interesa a los fines de la directiva;
- misión: cita textualmente la misión que se ha recibido de nivel superior: objetivo asignado –tarea– a fin de objetivo –propósito– ulterior;
- suposiciones: expresa las suposiciones sobre las que se apoya la directiva.

Nótese que este “párrafo situación” se nutre de lo elaborado en la segunda fase en cuanto a:

- misión, que se apoya en el plan general que se reevalúa en el primer paso;
- suposiciones, que se enunciaron en el segundo paso.

Párrafo: resolución

En este “párrafo resolución” se toma la primera parte del plan general y se la transcribe. Me refiero a la decisión expresada en términos de objetivo seleccionado “a fin de” tarea recibida en la misión.

En este caso el objetivo asignado es:

“negociar preventivamente con el sector laboral”

y el objetivo seleccionado es:

“iniciar cuanto antes tratativas con la comisión interna”.

Párrafo: ejecución

Contiene dos grupos de subpárrafos. El primero de ellos es “concepto de la acción” y el segundo es el relativo a las tareas.

En el “concepto de la acción” se describe sumariamente lo que se trata de hacer. Por ejemplo: iniciar cuanto antes una negociación de naturaleza preventiva que absorba presuntas causas de reclamos canalizándolas adecuadamente.

En los subpárrafos dedicados a las tareas se detalla cada una de éstas, que deben ser realizadas por los grupos correspondientes. Ejemplo: grupo de remuneraciones: realiza encuestas de mercado, elabora las propuestas y contrapropuestas necesarias, etcétera.

Párrafo: apoyo administrativo

Aquí se indican las directivas relativas a la logística que apoyará la acción y proveerá los medios materiales necesarios, eliminando lo superfluo. Ejemplos: provisión de lugares –locales–, aparatos –grabadoras, computadoras, teléfonos, teletipos–, medios de movilidad, etcétera.

Párrafo: dirección y comunicaciones

Este párrafo da las instrucciones para comunicarse, la ubicación de los jefes e instrucciones complementarias, alcance de las responsabilidades, aclaraciones sobre libertad de acción de subordinados.

Se fundamenta en el sexto paso de la segunda fase (asignación de tareas y preparación de instrucciones ampliatorias).

Final de la directiva

El final de la directiva contiene la firma, la lista de anexos, la distribución y la autenticación de cada copia.

18,6. LA SUPERVISIÓN DE LA ACCIÓN

La situación existente al momento de preparar la negociación es muy probable que se modifique con el transcurrir del tiempo.

Si estas modificaciones no han sido previstas –sólo porque no se pudo, puesto que si se podía se debieron prever–, obligan a replantear el problema a fin de:

- prevenir un fracaso
- ó
- aprovechar una oportunidad favorable.

Para poder determinar la existencia de las modificaciones aludidas se hace necesario supervisar el plan.

La información que se obtenga, debidamente procesada, permitirá conocer el progreso que se realiza en el logro del objetivo y de las posibilidades futuras. Asimismo, permite corregir errores en el plan o en su ejecución. Importa guiar la marcha de las acciones hacia el objetivo y vigilar la eficacia que se logra con las mismas.

Se debe verificar que los medios ajusten su accionar a las disposiciones impartidas y a los objetivos, así como a la coordinación con los otros medios.

Los medios deben ser redistribuidos cuando sea oportuno y, de ser necesario, se elaborarán nuevos planes o modificaciones al vigente. El plan se adecua a las exigencias de la realidad mediante constantes directivas parciales.

Debe distinguirse “el control”, que responde a la pregunta ¿qué pasa?, de “la supervisión”, que satisface la inquietud ¿a dónde vamos? ¿nos acercamos o nos apartamos de nuestros objetivos?

En este sentido, es atinado tener presente que el “plan”, en sus múltiples formas y variedades, es un instrumento y no un amo todopoderoso al que se esclaviza la organización.

18,7. SINOPSIS DEL CAPÍTULO XVIII

1) Diferenciación de los conceptos: etapas, metodologías.

2)

Fases de la metodología (preparación de la negociación)	Determinación del plan general Desarrollo del plan Directiva Supervisión de la acción
---	--

3)

Primera fase: Determinación del plan general	Finalidad	Proporcionar una definición general de la acción a emprender		
	Elementos básicos	La información Las suposiciones La misión		
	Pasos	Primer paso Análisis de la misión	Reconocimiento del incentivo para actuar. Comprensión del efecto buscado. Examen del propósito.	
		Segundo paso Análisis de la situación	Análisis de los medios opuestos Análisis de los medios propios Análisis de las condiciones imperantes en el campo de la acción Balance del poder relativo	
		Tercer paso Los modos de acción	Concepción de los modos de acción. Sometimientto de los modos de acción a las pautas de aptitud, factibilidad y aceptabilidad. Confrontación de los modos de acción tentativos con las capacidades del oponente. Comparación de los modos de acción retenidos y selección del preferido.	
	Cuarto paso	Expresión del plan general		

4)

Causas determinantes de distintos tipos de negociación	<ul style="list-style-type: none"> Negociación por desgaste Negociación por derrota o fracaso Negociación como "pantalla" Negociación convenida Negociación preventiva Negociación compulsiva u obligada
--	--

5)

Límites a la libertad de acción	Objetivos Facultades Clases de negociación Plazos Información que puede brindar Pasos a seguir Posibilidades de amenazar Posibilidades de prometer Parcialización	
	Uso de negociaciones	Simultáneas Paso a paso (secuenciales)
	Facultades para	Interrumpir Suspender Retirar Abandonar

6)

Factores a considerar para el análisis de los medios propios y de los oponentes	Factor político interno a la organización Factor político externo a la organización Factor económico Factor científico tecnológico Factor psicosocial
---	---

7)

Modos de acción	Concebidos Tentativos Retenidos
-----------------	---------------------------------------

8)

Resultados de la primera fase: proporcionar	Plan general (decisión y concepto de acción) Alternativas (modos de acción retenidos) Suposiciones
---	--

9)

Segunda fase: Desarrollo del plan	Plan general (decisión y concepto de acción) Alternativas (modos de acción retenidos) Suposiciones	
	Determinación de las acciones componentes	Preparatoria Contra-preparatoria Decisiva
	Determinación de las tareas y medios asociados Organización de los medios (task force) Asignación de tareas y preparación de instrucciones ampliatorias Solución de los problemas de dirección Recopilación de la información	

10) Antes de pasar a la tercera fase se deben verificar los resultados alcanzados en la segunda fase.

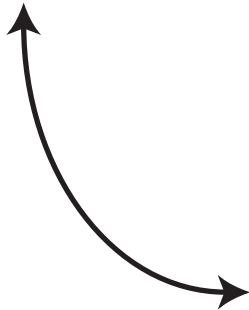
11)

Tercera fase: Directiva	Encabezamiento	
	Cuerpo: contenido	Organización Situación Resolución Ejecución Apoyo administrativo Dirección y comunicaciones Final

12)

Cuarta fase: Supervisión	Finalidad	Prevenir un fracaso Aprovechar oportunidades
-----------------------------	-----------	---

CUARTA SECCIÓN
DESARROLLO
DE LA
NEGOCIACIÓN



CAPÍTULO XIX
Etapas

Etapas

SUMARIO

19,1. Comentarios introductorios. 19,2. Decisiones a negociar. 19,3. Preparación. 19,4. Ejecución. 19,5. Conclusión. 19,5,1. Acuerdo. 19,5,2. Ruptura. 19,5,3. Languidecimiento. 19,6. Materialización del resultado. 19,7. Sinopsis del capítulo XIX.

19,1. COMENTARIOS INTRODUCTORIOS

La negociación se inicia, se desarrolla y termina. Su origen está motivado por una determinada necesidad y finaliza cuando desaparece la motivación para seguir negociando, lo que puede darse porque se alcanzó el fin buscado o porque pasó a un escalón de conflictividad. Entre estos dos estadios existen otros que, ubicados después del origen y antes del fin, hacen a la vida de esa negociación. Pero no se agota aquí, puesto que, como se verá más adelante, una vez finalizada la negociación, aparece otra etapa que hay que considerar.

KENNEDY, BENSON y McMILLIAN¹ han desarrollado un modelo de negociación que se asienta sobre lo que ellos denominan **las ocho fases**.

Consiste en “descomponer el desarrollo de la negociación en las ocho grandes etapas por las que atraviesa toda negociación que quiera llegar a un acuerdo, aunque no necesariamente en un orden rígido, ni con la misma atención de tiempo a cada una”. Las ocho fases son:

1 KENNEDY, GAVIN; BENSON, JOHN y McMILLIAN, JOHN, *Cómo negociar con éxito*. Traducción del inglés de R. JIMENEZ LARREA. Bilbao. Ediciones Deusto, pág. 30.

- **Preparación:** “El arte de la dirección consiste en saber lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Lo mismo puede decirse del arte de la negociación. Y precisamente es la fase de preparación la apropiada para definir lo que hay que conseguir y cómo conseguirlo”.²
- **Discusión:** “Las personas que tienen diferentes intereses discuten... La discusión por otro lado, no queda limitada a los primeros contactos entre los negociadores, ya que la fase de discusión puede volver a aparecer una y otra vez durante la negociación”.³
- **Señales:** “La señal es un medio que utilizan los negociadores para indicar su disposición a negociar sobre algo. Es también algo más: revela una disposición que ha de ser correspondida por la otra parte... Una señal es un mensaje. Y como todos los mensajes ha de ser interpretado por el que lo recibe”.⁴
- **Propuesta:** “Una propuesta es una oferta o una petición diferente de la posición inicial”.⁵
- **Paquete:** “El paquete de apertura no es más que un conjunto de propuestas que el negociador presenta sin considerar lo que la otra parte quiere. El montaje del paquete al que aquí nos referimos es una actividad estudiada en respuesta a los movimientos de apertura realizados en el curso de la negociación”.⁶
- **Intercambio:** “En el intercambio se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa”.⁷
- **Cierre:** “El cierre tiene por finalidad llegar al acuerdo. Sus requisitos son tres: debe ser creíble; debe ser aceptable; la no aceptación del mismo, en términos más o menos similares a los ofrecidos, debe llevar a preferir un «no acuerdo». ”⁸
- **Acuerdo:** “El propósito de la fase de cierre es conseguir un acuerdo sobre lo que se ofrece... La regla de oro debe ser: resumir lo

2 KENNEDY; BENSON y McMILLIAN, *óp. cit.* en nota 1, pág. 32.

3 KENNEDY; BENSON y McMILLIAN, *óp. cit.* en nota 1, pág. 46.

4 KENNEDY; BENSON y McMILLIAN, *óp. cit.* en nota 1, pág. 59.

5 KENNEDY; BENSON y McMILLIAN, *óp. cit.* en nota 1, pág. 66.

6 KENNEDY; BENSON y McMILLIAN, *óp. cit.* en nota 1, pág. 84.

7 KENNEDY; BENSON y McMILLIAN, *óp. cit.* en nota 1, pág. 92.

8 KENNEDY; BENSON y McMILLIAN, *óp. cit.* en nota 1, pág. 107.

acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado”.⁹

En esta clasificación se confunden algunos conceptos, pues señales son formas de comunicarse y no una etapa. Propuesta, intercambio y paquete son aspectos que surgen en distintos momentos del desarrollo de la negociación, y que tampoco constituyen etapas en sí mismas.

A mi modo personal de ver, las reales etapas por las que atraviesa toda negociación son:

- ▶ primera: **decisión de negociar**
- ▶ segunda: **preparación**
- ▶ tercera: **ejecución**
- ▶ cuarta: **conclusión**
- ▶ quinta: **materialización del resultado**

Una vez transitadas todas estas etapas, se habrá generado una nueva situación. Con el transcurso del tiempo y la modificación del contexto, llegará un momento en que esta nueva situación habrá de cambiar.

Así **aparecerá nuevamente la necesidad de negociar** por otras motivaciones, **con el consecuente reciclaje del proceso**.

El reciclaje es continuo y, cambiando o no los sujetos negociadores, la materia negociable, el lugar de realización, los elementos de la negociación, los modelos aplicables, las estrategias y tácticas a utilizar, la negociación será permanente. Como se dijo en el **capítulo II**: en la vida cotidiana se negocia todo el tiempo. Negocian los individuos, negocian las organizaciones intermedias y también lo hacen las grandes potencias; todos, en su campo, en el universo que los rodea, ya sea doméstico, informal, formal, institucional, etc., viven negociando. Este es un proceso que se repite constantemente y que nunca acaba.

9 KENNEDY; BENSON y McMILLIAN, *óp. cit.* en nota 1, págs. 112 y 114.

19,2. DECISIÓN DE NEGOCIAR

Dentro de la primera fase de la planificación de la acción (determinación del plan general –ver **capítulo XVIII**– un aspecto que se consideró es el del **reconocimiento del incentivo para negociar**.

Toda vez que analizado y examinado un problema surge como consecuencia el estímulo que impulsa a negociar, y se considera que éste es el modo de acción aconsejable o preferido, se ha tomado la decisión de negociar. Esta etapa de la negociación ha sido incluida en el capítulo anterior.

19,3. PREPARACIÓN

También cabe aquí hacer una remisión al **capítulo XVIII**, en donde se trata en forma completa la preparación, bajo la terminología de **planificación de la acción**.

19,4. EJECUCIÓN

Esta etapa implica la negociación en sí misma, su **desarrollo práctico en los hechos concretos**, la discusión, las señales que se emiten durante la misma, el intercambio, etcétera.

Comienza con la primera aproximación entre los negociadores y termina con el cierre de la negociación, cuando se llega a un acuerdo o al convencimiento de que es imposible alcanzarlo.

En esta etapa se desarrolla la mayor parte de los mecanismos que se han venido describiendo a lo largo de los capítulos anteriores, salvo la decisión para negociar y la preparación.

Los sujetos negociadores se comunican verbalmente, por escrito, mediante signos y gestos, directamente o por intermediarios. Aplican las maniobras estratégicas y tácticas que conocen y han preparado. Recurren a improvisaciones sólo cuando es necesario e imprescindible.

Creo sumamente oportuno volver aquí sobre el tema del **lenguaje del cuerpo**, dada su gran importancia y lo poco que en la práctica es

tenido en cuenta. Es una forma de comunicación y se ha dicho con antelación –ver **capítulo II**– que la negociación es la actividad dialéctica de intereses discrepantes que se comunican e interactúan.

Influencia = poder + subordinación + comunicación.

Según las investigaciones de BIRDWHISTELL “...la comunicación humana se efectúa más mediante gestos, posturas, posiciones y distancias relativas que por cualquier otro método... MEHRABIAN halló que el impacto total de un mensaje es verbal en un 7 por ciento (palabras solamente), 38 por ciento vocal (incluye el tono de la voz, los matices y otros sonidos) y 55 por ciento no verbal. El profesor BIRDWHISTELL hizo cálculos similares de la proporción de comunicación no verbal entre seres humanos”.¹⁰

El cuerpo habla su propio lenguaje –*body language*–, de allí que sirva como una vía importantísima de comunicación. A modo de ejemplo, LUTSBERG, refiriéndose solamente al rostro, señala que hay tres clases: rostro abierto, rostro neutral y rostro cerrado. “El rostro cerrado resulta de la creación de una línea vertical entre las cejas, la arruga del ceño. Hacemos esto involuntariamente cuando entrecerramos los ojos y endurecemos los músculos de las cejas y la frente. Muchos de nosotros adoptamos este gesto al pensar. Es la expresión que adquirimos cuando nos sentimos preocupados. La mayoría de nosotros nos vemos así cuando nos enojamos. Es una expresión atroz para mostrar a un auditorio. El rostro neutral tiene aspecto de “muerto”. Cuando hablamos con rostro neutral sólo movemos la boca. Si nos miramos al espejo y contamos en voz alta hasta cinco sin ninguna expresión ni animación, podremos ver nuestro rostro neutral... Rostro abierto es el que presenta líneas horizontales en la frente, cuando se elevan las cejas y se las mantiene en esa posición durante corto tiempo. “Abrimos” el rostro cuando participamos en una conversación animada, cuando hablamos con un niño o cuando narramos un cuento favorito. Pero cuando debemos hablar en situaciones más formales, la tensión y los malos hábitos, como el tratar de parecer serios y profesionales, nos impiden “abrir” el rostro.¹¹

10 MEHRABIAN, ALBERT y BIRDWHISTELL, R. L., citados por ALLAN PEASE en *El lenguaje del cuerpo*, pág. 12.

11 LUTSBERG, ARCH, *Cómo ganar cuando realmente Importa*. Traducción del inglés de PAULA HORNS, 1988. 1ª edición española, Buenos Aires, 1989. Ediciones Granica, pág. 26.

Con la misma intensidad con que recomienda el uso del rostro abierto, el autor citado pregona, también, el del cuerpo abierto: aplica a las demás partes del cuerpo lo afirmado para el rostro.

Por su parte, ALLAN PEASE¹² afirma que se puede leer la mente de las personas a través del estudio de sus gestos.

En forma concordante, FAST da un ejemplo aplicado a las ventas. Así señala: “Otra de las claves del lenguaje corporal es la forma de sentarse. Alguien ha dicho con sabiduría que ningún vendedor concretó nunca una venta echado hacia atrás o recostado en una silla. Inclinado hacia adelante es una forma de indicar el grado de interés y de confianza...”¹³

Un negociador laboral –sea sindical o empresario– está vendiendo una idea y debe estar realmente convencido de lo que vende, además de traslucir este convencimiento. En tal sentido KEN DELMAR sostiene: “Líderes sobresalientes, actores brillantes, abogados que ganan juicios, famosos líderes religiosos, artistas ricos y supervendedores. Todos son convincentes. Creemos en ellos porque ellos creen en sí mismos, en lo que están comunicando... Sus expresiones y actitudes debe fluir en forma libre y natural, convencidas de lo que están vendiendo...”¹⁴

El lenguaje del cuerpo constituye una herramienta importante de control en una negociación. Sirve para interpretar al negociador opo- nente y a uno mismo –puede ocurrir que inconscientemente se haya adoptado un gesto que esté dando una imagen que no se quiere dar y por tanto habrá que modificarlo inmediatamente–. Se puede usar también para enviar señales al adversario o para generar dominio sobre él.

Muchas veces se realizan gestos que sirven para marcar pautas a los otros interlocutores, permitiéndoles así ubicarse en la circunstancia en que se está desarrollando la negociación.

12 PEASE, ALLAN, *El lenguaje del cuerpo. Cómo leer la mente de los otros a través de sus gestos*. Traducción del inglés de MARICEL FORD, 1981. 5ª edición en español, Buenos Aires, 1987. Editorial Sudamericana Planeta.

13 FAST, JULIUS, *El lenguaje del cuerpo, sexo, poder y agresión*. Traducción del inglés de MARCELO COHEN, Nueva York, 1967. 1ª edición en español, Barcelona, 1979. Club de Lectores de Puerto Rico, pág. 101.

14 DELMAR, KEN, *El lenguaje corporal del éxito*. Traducción del inglés de Rosa Quesada de Soto. 1ª edición inglesa, 1984. 3ª edición en español, México, 1988. Grupo Editorial Sayrols, pág. 8.

En lo que respecta a la comunicación verbal, corresponde recordar que puede resultar beneficioso ser cuidadoso en las expresiones, al límite, incluso, de llegar a ser parco. Un conocido adagio señala que “se es dueño de las palabras que no se pronuncian y esclavo de las que se dicen”.

Uno de los principios básicos que debe tener en cuenta todo negociador es que **cuando no sepa qué decir no diga nada**. Hay que acostumbrarse a los silencios y no, en el afán de llenarlos, decir cosas que nos puedan comprometer.

Es notable como la gente cae en errores insalvables ante la presión que le hacen sus interlocutores por vía del silencio. Por ejemplo, cuando un funcionario público es requerido por periodistas para un reportaje televisivo. Si se le formula una pregunta y luego se le “planta” el micrófono ante la cara, es proclive a expresar opiniones y declaraciones que pueden implicar importantes errores. ¡Cuánto más positivo es no hacer comentarios!

Esto se relaciona con otro principio fundamental que siempre debe tener presente todo negociador: **no prometer cosas que no se está seguro de poder cumplir**. Esta es una regla que muchos negociadores no suelen recordar (solamente señalo el ejemplo de los políticos y de los representantes empresarios en una negociación laboral, quienes a menudo caen en este error).

Es comúnmente aceptado el cuidado que hay que poner en las comunicaciones escritas, dado el compromiso que pueden generar. En cambio, esta idea no se aplica con el mismo grado a las verbales. La pregunta es ¿por qué? ¿o acaso la palabra hablada vale menos que la escrita?

Cuidado con cometer estos errores de pensamiento.

Durante la etapa de ejecución de la negociación los sujetos negociadores pondrán en práctica todos los aspectos antes tratados. Así, se deberá manejar el tiempo, proponiendo o rechazando cuartos intermedios, haciendo o no determinadas ofertas en ciertos momentos precisos. Se deberá considerar el lugar, proponiendo e implementando, de ser necesario, cambios de éste. Se buscarán innovativa y creativamente nuevas alternativas.

Dos recomendaciones sumamente interesantes para recordar en el transcurso de la comunicación verbal son: hacer preguntas tales como ¿Uds. estarían dispuestos a tal cosa a cambio de tal otra? ¿Ud. me está diciendo que...? ¿de sus expresiones puedo entender que...? etc. Otra sugerencia es usar tiempos de verbos condicionales, ejemplos: “haríamos tal cosa si...” “si Uds. están dispuestos a ... nosotros podríamos hacer lo propio con respecto a ...” “si Uds. ven como salida a la ... nosotros consideraríamos la posibilidad de ...” etcétera.

Esta es la etapa más dinámica de toda la negociación.

19,5. CONCLUSIÓN

Con la palabra conclusión se está haciendo referencia a la finalización o término de la etapa “ejecución” de la negociación.

El desarrollo de la negociación puede cerrarse por uno de tres motivos:

- **acuerdo;**
- **ruptura:** con conflicto o con pérdida de voluntad negociadora;
- **languidecimiento.**

19,5,1. Acuerdo

Si se ha llegado al acuerdo, se ha logrado el cierre de la negociación. Las partes, al margen de que hayan obtenido todo lo que buscaban, habrán concordado en celebrar en ese momento un trato, el que encuentran preferible a otras opciones. En suma, han acordado sus voluntades.

En este caso, la mayoría de las veces se debe plasmar el acuerdo en un documento escrito, “acta”, “acuerdo”, “contrato”, “convenio”, etcétera.

Acá se da lo sostenido por KENNEDY¹⁵ cuando afirma que se debe lograr que el oponente acepte que lo escrito coincide con lo acordado.

Por esta razón se debe ser muy cuidadoso en la redacción, para no generar una nueva fuente de discrepancia.

¹⁵ KENNEDY; BENSON y McMILLIAN, *óp. cit.* en nota 1.

Una regla que nunca se debe olvidar es: **cuando llegó al acuerdo, y lo debe hacer constar en un documento, escríbalo inmediatamente.**

Cuando se redacta “después” –así sea el mismo día más tarde o “mañana”– aparecen las complicaciones: “yo no entendí esto”, “estaba sobreentendida tal o cual cosa”.

Un ejemplo sencillo: se había estado negociando durante varios días entre un sindicato y una empresa un aumento salarial. La negociación había sido difícil y se había producido un paro de 24 horas con ausencia de los lugares de trabajo, lo que había hecho perder a los trabajadores el premio por presentismo. El día en que se llegó al acuerdo, se lo logró a las 2 de la madrugada, luego de una ardua jornada de negociación. Era tan tarde que ambos bandos decidieron dejar la redacción del “acta” para el día siguiente e ir a comer todos juntos para recomponer la relación y festejar el acuerdo logrado, el que se comunicó inmediatamente a los mandantes de ambos bandos. Al día siguiente se produjo el desacuerdo, pues la parte sindical entendía que el acuerdo cubría la “no pérdida del premio del presentismo”, lo que no coincidía con la concepción que tenía la parte empresaria. Si se hubiesen quedado dos horas más redactando el “acta”, es muy probable que el problema no hubiese existido.

19,5,2. Ruptura

A veces se prefiere terminar con la instancia negociadora porque “ya no da para más”. En estas circunstancias, se puede producir una ruptura conflictiva o la finalización de la relación por pérdida de voluntad negociadora.

En general, en las negociaciones laborales colectivas, cuando no se llega a un acuerdo, se produce un agravamiento del conflicto que se buscaba solucionar con la negociación. Cuando ésta no llega a buen término se suele decir que se produce una reagravación de la situación conflictiva, que hasta ese momento se había estabilizado a la espera de los resultados de la negociación.

En otras negociaciones –por ejemplo, la compra de un automóvil– el comprador que no ha arribado a un acuerdo con determinado vendedor deja de negociar con éste e inicia otra negociación con otra agencia vendedora.

Este ejemplo no es válido en el ámbito de las relaciones laborales colectivas, en donde los empleadores tienen que negociar obligadamente con determinado sindicato. Aquí cuando no se llega al acuerdo, generalmente –no siempre– se va al conflicto.

19,5,3. Languidecimiento

A veces la negociación languidece, tenue y casi hasta insensiblemente. Las partes han perdido la motivación para negociar y, si bien no hay una ruptura formal por decisión de no seguir negociando, la realidad es que la comunicación desaparece y la negociación ha muerto.

19.6. MATERIALIZACIÓN DEL RESULTADO

Cuando se ha producido el cierre del desarrollo de la negociación, salvo en el supuesto de languidecimiento y de la finalización por pérdida de voluntad negociadora, **corresponde implementar el resultado al que se ha arribado**. Así, si ha habido una ruptura conflictiva, habrá que preparar y elaborar la estrategia del conflicto.

Si por el contrario se ha logrado el acuerdo y éste se ha plasmado en un documento, habrá que aplicarlo. Se debe poner mucho cuidado para **evitar incurrir en interpretaciones no unívocas que generen un nuevo conflicto**. Para ello habrá que poner especial cuidado en el momento de la redacción del acuerdo.

19,7. SINOPSIS DEL CAPÍTULO XIX

1)

Clasificación de las etapas de la negociación	Según KENNEDY, BENSON y McMILLIAN	Preparación Discusión Señales Propuesta Paquete Intercambio Cierre Acuerdo
	Según ALDAO-ZAPIOLA	Decisión de negociar Preparación Ejecución Conclusión Materialización del resultado

2) Decisión de negociar: implica el reconocimiento del incentivo para negociar

3) Preparación: constituye la planificación y la consideración previa de todos los aspectos que se vinculan a la negociación

4)

Ejecución	Esta etapa es el desarrollo práctico en los hechos concretos de la negociación. El lenguaje del cuerpo.	
	Reglas de oro	No prometa cosas que no está seguro de poder cumplir. Cuando no sepa qué decir no diga nada. Utilice preguntas para aclarar situaciones. Utilice expresiones condicionales.

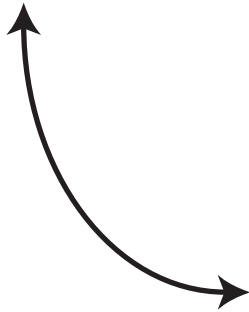
5)

Conclusión	Es la finalización de la “ejecución” o desarrollo de la negociación.	
	Causas	Acuerdo Ruptura Languidecimiento
	Reglas de oro a considerar en los casos de acuerdo	Lograr que el oponente acepte que lo escrito coincide con lo acordado Cuando llegó al acuerdo y lo debe hacer constar en un documento, escríbalo inmediatamente.

6)

Materialización del resultado	Es la implementación del resultado al que se ha arribado. Conviene evitar incurrir en interpretaciones no unívocas que generen un nuevo conflicto.
-------------------------------	---

QUINTA SECCIÓN
CONCLUSIÓN



CAPÍTULO XX
Reflexiones finales

Reflexiones finales

SUMARIO

20,1. Consideraciones preliminares. 20,2. Conclusiones. 20,2,1. La negociación laboral: una especie del género negociación. 20,2,2. La negociación debe ser tratada multidisciplinariamente. 20,2,3. Tanto el modelo competitivo como el cooperativo son adecuados. 20,2,4. El mejor negociador es el profesional-intuitivo. 20,2,5. Respeto reverente por muchos negociadores laborales sindicales. 20,2,6. Necesidades de una adecuada utilización del vocablo negociación. 20,2,7. Existencia de una teoría de la negociación como base para la elaboración de una doctrina. 20,3. Sinopsis del capítulo XX.

20,1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

En este capítulo me propongo realizar algunas reflexiones, como corolario de lo desarrollado a lo largo de este libro.

Creo que las mejores conclusiones serán las que elaboren los lectores. Deseo fervientemente que me hagan llegar sus comentarios sobre los temas aquí tratados.¹ No espero ponderaciones, que no sirven como ennoblecimiento, sino las críticas sobre lo que no se contempló o aquellos enfoques que se deberían modificar.² Ellas me enriquecerán y harán posible una reelaboración más perfeccionada y útil.

- 1 Nota: si algún lector, con suficiente fuerza de voluntad y vocación de servicios, está dispuesto a enviarme sus comentarios, los que sin duda serán invaluablemente apreciados, ruego lo haga a mi nombre y a la dirección del editor que figura en el pie de imprenta del presente libro.
- 2 Nota: mi respetado amigo J. C., cada vez que expone ante un público, que puede ser individual o colectivo, pide que le hagan conocer las críticas del caso y no las ponderaciones. Las últimas no le sirven, las primeras lo enriquecen.

Sé que hay varios aspectos que no he tratado o cuyo desarrollo deberla haber sido más amplio. Pero la paciencia de los lectores y la bondad de mi editor –el que siempre me demostró su absoluta anuencia– tienen sus límites. Extenderme más allá hubiese sido poco prudente. Ya habrá oportunidad de profundizar este trabajo en el futuro.

20,2. CONCLUSIONES

Estas son las principales conclusiones a las que he arribado.

20,2,1. La negociación laboral: una especie del género negociación

He señalado mi discrepancia con algunas opiniones que consideran a la negociación laboral distinta de las otras. En realidad, es sólo un problema de desagregación. Efectivamente, si se la compara con otras especies –política, comercial, etc.– evidencia características propias, pero en sus aspectos estructurales es una negociación más.

Sus componentes –sujetos negociadores, materia negociable, lugar de realización, elementos (tiempo, espacio y medios), modelos negocia-cionales– son los mismos. También lo son los aspectos estratégicos y tácticos. En suma: la negociación, globalmente hablando, es una y sólo una. Dentro de ella se encuentra la especie laboral.

DIMITRI WEISS, en su libro *La fonction ressources humaines*,³ destaca el error en que se incurre cuando se evoca el concepto de negociación en el ámbito de las relaciones industriales. Señala que en este marco se piensa casi indefectiblemente en la negociación colectiva olvidando la individual. Agrega: “Asimismo, hasta hace no mucho tiempo y aún para muchos hoy, se pone (ponía) mucho más el acento sobre los resultados de dicha negociación, sobre su núcleo más que sobre su desarrollo. Ahora bien –y esto vale tanto para las relaciones laborales como para las relaciones comerciales, por ejemplo– es necesario conocer lo que acontece durante la negociación, durante el proceso mismo; saber cómo actúan y obtienen resultados los sujetos de la negociación, con relación

3 WEISS, DIMITRI, *La fonction ressources humaines*, París, 1988. Les Editions D' Organisation, pág. 223.

con los objetos de la misma, las partes que participan, los escenarios (de la organización, económicos y sociales), los comportamientos y el estilo de negociación de los negociadores tanto de los individuos como de las delegaciones presentes alrededor de la mesa de negociaciones, los objetivos y las estrategias de negociación entre las partes”.

El autor citado también coincide en que **la negociación colectiva está dentro de la laboral, y que forma parte de la negociación general, por lo que constituyen un todo que debe ser estudiado integralmente –incluso multidisciplinariamente– bajo una visión globalizadora de conjunto.**

20,2,2. La negociación debe ser tratada multidisciplinariamente

La teoría de la negociación se nutre de conocimientos extraídos de un sinnúmero de ciencias. Por ejemplo: economía, sociología, psicología, ciencias jurídicas, etcétera.

La estrategia requiere un comentario especial. Algunos autores critican la aplicación de una estrategia militar al ámbito de la negociación. NIERENBERG,⁴ incluso, ejemplifica esta crítica. Yo creo que estas opiniones no son acertadas ni histórica ni conceptualmente hablando. La estrategia militar ha sido la madre de las otras estrategias, lo que justifica la íntima relación que existe entre ellas.

No cabe duda de que un enfoque de la negociación como el que se ha mostrado en el presente libro está notablemente impregnado de una visión estratégica, ya desde su misma definición. Siendo esto así, es fácil comprender que importantes aspectos estratégicos asienten sus bases en una analogía con la estrategia militar.

Recientemente se ha publicado un trabajo titulado *Una misma estrategia para el juego, la guerra y los negocios*.⁵ Según el mismo “el empresario comparte con el jugador y el militar la necesidad de desarrollar una estrategia para vencer al adversario. Por este motivo, el arte

4 NIERENBERG, GERARD, *Principios fundamentales de la negociación*. Traducción del inglés de LUIS JUSTO, 1968. Buenos Aires, 1984. Editorial Sudamericana, pág. 34.

5 PAPIN, ROBERT, *Una misma estrategia para el juego, la guerra y los negocios*, en revista Panorama de Management y Gestión, N° 81. Buenos Aires, setiembre, 1990. Editorial Organización y Desarrollo Empresarial, pág. 16.

de la guerra presenta enseñanzas válidas para el gerente que quiere conducir una empresa por el camino del éxito.

Ganar la primera batalla, planear una campaña coherente, obtener la información adecuada, son algunas de las claves para triunfar en el juego, en la guerra y también en los negocios. El poker es un juego de azar donde se puede ganar por suerte, por ciencia o por intuición. Posee todas las características del juego de la guerra y del juego de la empresa. El buen jugador, como el buen estratega militar o el gran empresario, debe ser capaz de evolucionar en un contexto caracterizado por la incertidumbre...”.

BARRIE JAMES ha desarrollado una obra bajo el título *Juegos de guerra en el mundo de los negocios*,⁶ en la que considera temas tales como: el juego de guerra del negocio; estrategia: la conducción del conflicto; disuasión; ataque; defensa; las alianzas; apoyos en el combate; las realidades del combate, etc. En este libro, se realiza una comparación detallada del actual pensamiento en estrategia militar y en la estrategia de los negocios.

20,2,3. Tanto el modelo competitivo como el cooperativo son adecuados

Personalmente, me inclino a creer más en los conceptos relativos que en los absolutos. Estos últimos me parecen determinantes de rigideces, que se contraponen a la flexibilidad que se necesita para transitar exitosamente por un devenir tan cambiante como el de estos tiempos.

Afirmar, como lo hacen muchos, que el único modelo de negociación adecuado y válido es el cooperativo implica un absoluto, una rigidez. Además, es contradictorio desde un punto de vista estratégico, ya que no guarda coherencia con el “principio de libertad de acción”.

Un negociador que deje de lado el estudio y la factibilidad de aplicación del modelo competitivo, tendrá un lado ciego que le restringirá sus posibilidades de actuar.

Es preferible transitar por vías cooperativas, pero cuando ello no es posible, habrá que considerar las competitivas.

6 JAMES, BARRIE, *Juegos de guerra en el mundo de los negocios*. Traducción del inglés de FRANCISCO NADAL DE MONER, 1984. 1ª edición en español, Barcelona, 1987. Editorial Plaza y Janes.

Mi recomendación: en primer lugar, buscar negociar cooperativamente. Luego, cuando se comprueba que aquel modelo es imposible de utilizar, buscar la vía competitiva.

20,2,4. El mejor negociador es el profesional-intuitivo

En el **capítulo I**, al describirse la tipología de los negociadores, se dijo que parecería que se debe privilegiar al negociador profesional sobre el intuitivo, y a ambos sobre el improvisado.

Ahora, luego de haber analizado la multiplicidad de aspectos que debe considerar un negociador profesional para poder concretar negociaciones exitosas, se entiende que son tantos y tan extensos que, muchas veces, habrá que recurrir a la intuición. La limitación surgida del tiempo –escaso siempre– y de la falta de determinada información –la que no siempre se puede tener en forma completa– nos obligan a ello.

Por lo tanto, **el mejor negociador es aquel que además de ser profesional posee el don de la intuición para salvar aquellos aspectos que no han podido ser preparados.**

20,2,5. Respeto reverente por muchos negociadores laborales sindicales

Muchos representantes sindicales, la mayoría de los que he conocido, me han inspirado un gran respeto, en algunos casos profundo y reverente.

Sus actitudes, contemplativas a veces y duras en otras oportunidades, han demostrado el ágil dominio que tienen del tema de la negociación. Es de ellos de quienes más he aprendido en el terreno empírico de lo cotidiano. Dominan la negociación y sus estrategias, haciendo de ello un ejercicio permanente.

En términos generales, y a pesar de lo que muchos piensan, adoptan un modelo cooperativo. Saben perfectamente que la fuente de recursos de sus representados está en la empresa. Desarrollar una estrategia negociadora competitiva contra ésta redundaría en la desaparición o reducción de la misma a mediano plazo, y en la correlativa disminución de su fuente de ingresos. Aprietan y demandan hasta donde sienten que lo pueden hacer, pero son los primeros en conocer dónde están los límites.

Esta descripción general no implica que no existan excepciones.

Me ha tocado negociar con gente que pedía lo imposible, a sabiendas de que no se le podía otorgar, para obtener así argumentos que les sirvieran como generadores del conflicto. Pero estos casos han sido la excepción y no la regla.

En materia de negociaciones laborales mis sugerencias básicas son:

- Recordar que se trata de **relaciones con vocación de continuidad (permanentes)**. Considerar que, aunque no nos guste, no se puede cambiar el sujeto negociador que está del otro lado de la mesa.

Es con él con quien hay que negociar, en muchos casos sí o sí.

- **Aplicar siempre, y en la medida de lo posible, estrategias cooperativas y no competitivas**, salvo que excepcionalmente las circunstancias lo requieran.

- **Generar buenas relaciones**, de mutuo respeto, con la contraparte.

- No esperar a tener que enfrentar situaciones de negociación para desarrollar estas buenas relaciones. Por el contrario, **conviene gestarlas en los interregnos en que no se negocia**. Ello hará que se cimenten más fuertemente y que se genere confianza y buena fe mutua. No significa que las partes no digan “no” cuando corresponde, pero sí que exista un convencimiento de honestidad y respeto recíproco. El mejor elogio que se le puede hacer a un negociador –cualquiera sea la representación que ejerza: empresarial o sindical– es el de afirmar que actúa con la honestidad y comprensión necesarias de los problemas de su contraparte –no digo: inocencia zonga–. Así, busca lograr acuerdos mutuamente aceptados, sin dejar de lado sus propios objetivos.

- Creo que **tienen más que aprender los representantes empresarios** –que muchas veces están aletargados en el sueño de la inoperancia– **de los sindicales, que estos últimos de aquéllos**. Los representantes de los trabajadores hacen un ejercicio continuado y permanente de la negociación. Su grado de exposición a la situación les genera una experiencia invaluable.

- Pero así como hay mucho que aprender de la parte sindical, **hay también algo que enseñar**, siendo esto responsabilidad de los

representantes empresarios. Las condiciones cambiantes del mundo actual implican también modificaciones en las respuestas. Así aparece **la necesidad de operar con nuevos conceptos**, tales como **competitividad, productividad, eficiencia, flexibilidad, etcétera**.

20,2,6. Necesidades de una adecuada utilización del vocablo **negociación**

A mi modo de ver, es sumamente necesario un empleo adecuado del término negociación. Coincido con SÁNCHEZ cuando señala, al referirse a la negociación y a la utilización del concepto, que "...existen otras falencias: la más de las veces falta conciencia de los peligros del lenguaje no unívoco, otras falta capacidad o el esfuerzo para discriminar ideas, otras se peca de generalización diletante, es decir, se asocia fenómenos o meras expresiones por el solo gusto de hacerlo y sin un objetivo teórico o práctico; otras, por último, se generaliza la utilización de un término de moda con el propósito espurio de difundir misceláneas del pensamiento bajo una etiqueta que se supone vendedora".⁷

Recientemente se ha editado un libro titulado *Negociar en tiempos difíciles*.⁸ La primera impresión que me causó fue que se trataba de una teoría de cómo negociar en momentos de crisis. Nada más alejado de eso: es un desarrollo histórico y anecdótico de cómo actuó un negociador de la deuda externa chilena. El libro resulta interesantísimo desde el punto de vista de la información y de cómo ocurrieron los hechos sobre ese tópico específico, pero no contiene ningún fundamento teórico o doctrinario sobre la negociación en tiempos difíciles.

Creo que la aplicación del vocablo **negociación** se debe hacer según la definición descrita en el **capítulo II**: la misma constituye, **como transacción, una vía para obtener cosas de los demás**.⁹

7 SÁNCHEZ, ROBERTO, *La negociación que se viene. Parte V. lo no negociable*, en revista *Idea*, N° 145. Buenos Aires, agosto, 1990. Editada por el Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina, pág. 46.

8 SOMERVILLE, HERNÁN, *Negociar en tiempos difíciles*, 1ª edición Santiago de Chile, 1990. Editorial Zig-Zag.

9 Nota: discrepo, muy afectuosamente, con SÁNCHEZ, el que sostiene que, debido a la verborragia imperante, se ha caído en el error de que el uso de la palabra negociación quede inmerso dentro de la difusa calificación paracomercial que se hace de prácticamente toda relación interpersonal. Da, como malo, el ejemplo de la aplicación del vocablo negociación a la conversación entre el infractor y un agente policial con el propósito de evitar las consecuencias de

20,2,7. Existencia de una teoría de la negociación como base para la elaboración de una doctrina

Con el trabajo desarrollado, me he propuesto poner en evidencia la amplitud del campo que abarca la negociación y reunir los aportes más significativos sobre el tema.

He pretendido contribuir al enriquecimiento de la **teoría de la negociación**, considerando como teoría a una construcción intelectual o estructura de razonamientos (conformantes de un todo) que unifican diversos conocimientos. O sea, una forma abstracta de explicar y fundamentar cualquier fenómeno, por lo que posee carácter predictivo, siendo sus funciones:

- ▶ Constituir un esquema de unificación sistémica (comprensiva y abarcativa).
- ▶ Proporcionar un conjunto de medios de representación conceptual y simbólica de los datos de observación.
- ▶ Brindar reglas de inferencia que permitan la previsión de los datos de hecho.

No dudo de que una “teoría de la negociación” resulta cada vez más necesaria para la actividad del hombre actual. Sus rasgos generales parecen vislumbrarse a través de la definición que he establecido, y que **coloca a la negociación en el campo de los procesos de influencia recíproca y de la estrategia vista como actividad dialéctica.**

La aplicación de los métodos que proponen varios autores ha permitido resultados prácticos con sus correlatos críticos. La metodología que se propugna en el presente libro, y que se considera esencialmente útil para la confrontación dialéctica, ha sido ya aplicada en forma limitada con buenos resultados. Pero falta lograr un estudio crítico profundo, capaz de generar la debida experiencia en el tema y su perfeccionamiento por la vía empírica.

la falta —ver trabajo mencionado en la nota 7 de este capítulo—. Si bien, como ya lo he dicho, he coincidido con SÁNCHEZ en que hay un uso abusivo del concepto negociación, discrepo en que el ejemplo del policía no sea una negociación. Lo es porque en ella hay partes que, representando intereses discrepantes, se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente, utilizando el poder y la disposición para aceptarlo con el fin de arribar a un acuerdo. Para mí, la circunstancia de que el valor del contenido de la negociación sea pequeño no implica necesariamente que por tal razón ella no exista.

A propósito de esta última cuestión, si se entiende por doctrina a un conjunto de procedimientos que la experiencia ha convalidado como conveniente, la aplicación reiterada y autocorregida de las ideas y del método decantarán en la elaboración de una **doctrina** para cada organización.

Tal doctrina constituirá un resultado —repito: en cada organización. Este resultado puede ser extendido a otras organizaciones análogas y, por esa vía, adquirir un grado de generalización que influirá en el perfeccionamiento de la teoría.

La continua actividad en este campo produce nuevos elementos a incorporar en la elaboración de la mencionada teoría, lo que posibilita su enriquecimiento.

Por último, debo recordar que **todo DIRIGENTE** —y el negociador es un dirigente— **está CONDENADO al ESTUDIO y la reflexión permanente y PERPETUA. Si no cumple con este deber sin duda fracasará.**

20.3. SINOPSIS DEL CAPÍTULO XX

Conclusiones:

- La negociación laboral es una especie del género negociación.
- La negociación debe ser tratada multidisciplinariamente.
- La estrategia militar influencia considerablemente la estrategia de la negociación.
- Tanto el modelo competitivo como el cooperativo son adecuados.
- El mejor negociador es el “profesional-intuitivo”.
- En materia de relaciones laborales, los representantes sindicales son los que tienen más para enseñar.

Para las negociaciones laborales hay que:	Recordar que se trata de relaciones con vocación de continuidad. Aplicar, en la medida de lo posible, estrategias cooperativas. Generar buenas relaciones personales. Aprovechar los momentos de no conflictividad para desarrollar esas buenas relaciones.
---	--

- Es necesaria una adecuada utilización del vocablo negociación.
- Existe una “teoría integral de la negociación” como base para la elaboración de una doctrina.

Nota del Autor

Estimado lector: una de mis preocupaciones fundamentales es la de desarrollar, incrementar y divulgar el conocimiento en los ámbitos de la Estrategia Organizacional, las Relaciones Laborales, la Gestión en Recursos Humanos y la Comunicación pues creo firmemente que esto mejora las relaciones con las personas, ayuda a la formación continua y a la educación de las mismas con lo cual mejora el desarrollo económico y social y lo mejora mucho más que otras herramientas, tal como la redistribución de riqueza pretende hacerlo.

Con esta “idea-fuerza” permanentemente estoy buscando mejorar mis conocimientos y luego divulgarlos. En la actualidad estoy trabajando en varios campos:

- En materia de Estrategia, por un lado en Estrategia Organizacional y por otro en Gestión Estratégica de Personas (en 1995 publiqué “Relaciones Industriales y Relaciones Humanas en América Latina”).
- En el campo de las Relaciones Laborales cuatro son las áreas de enfoque: SISTEMAS DE RELACIONES LABORALES (recientemente, en Julio de 2008, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social publicó con prólogo del actual Ministro de Trabajo Carlos Tomada, un libro al respecto, del cual soy coautor –ISBN 978-950-727-932-2–); CONVENIOS COLECTIVOS DE TRABAJO, campo en el que tengo varias investigaciones en curso (además en Noviembre de 1994 –ISBN 950-537-314-7– publiqué *Productividad y Negociación Colectiva* con prólogo del entonces Ministro de Trabajo de Argentina Armando Caro Figueroa); LA CONFLICTIVIDAD Y SUS DIVERSAS MANIFESTACIONES; LA NEGOCIACIÓN, constituyendo este libro la cuarta edición.

- En el campo de los Recursos Humanos estoy desarrollando los conceptos de Gestión Estratégica vinculados a los mismos.

Estos comentarios los he realizado con la finalidad de compartir mis objetivos e invitar a los posibles lectores interesados a colaborar en estos aspectos y en las consecuentes futuras publicaciones y nuevas ediciones. Para ello pueden contactarse con cursos@caldao.com; cazeel@caldao.com; o visitar mi página web: www.caldao.com y a través de ella utilizar info@caldao.com.

Cualquier comentario, sugerencia o crítica será sumamente bienvenida.

Índice Analítico

Abandonar la negociación	246	Ataque frontal.....	387
Acción humana	294	Ataque por el flanco.....	388
Acción pero no reacción	385	Autoimagen.....	294
Acción psicológica	396	Autointerrogatorio.....	305
Acción, planificación de la.....	417	Automatismos.....	130, 135
Acción, supervisión de la	442	Bienes raíces, negociaciones sobre.....	309
Acciones de fuerza limitada.....	211	Buena carnada	386
Acciones previstas.....	366	Buena palanca.....	386
Aceleración.....	207	Búsqueda del enemigo.....	150
Aceptabilidad	355, 432	Caja de Pandora	386
Aceptar la situación	246	Camino a seguir.....	382
Acartar distancias	389	Caminos hacia la pacificación	289
Actitudes antagónicas.....	142	Campaña.....	366
Actitudes complementarias.....	395	Campo de batalla.....	383
Actitudes ofensivas	394	Capacitación.....	275
Actividad dialéctica.....	90	Cara a cara.....	389
Actividades manipulativas.....	397	Cargo.....	155
Acuerdo	85, 90, 456	Carta de triunfo	390
• negociado	269	Chantaje.....	401
Administración estratégica.....	326	Cheque en blanco.....	386
Adulación	399	Chivo emisario.....	391
Advertencia temprana	221	Choque de valores.....	283
Agencia de rumores	390	Clases de conflicto.....	134
Agresividad	131	Clases de negociación.....	68
Ajustar tornillos.....	383	Clases de negociadores.....	66
Alternativa creadora	308, 311	Clasificación de la negociación	73
Ámbito	361	Colaboración.....	211
Ambivalencia	124	Combinación de maniobras	380
Amenaza	401	Competitividad.....	53
• directa	210	Componentes de la negociación	69
Apariencias.....	283	Compra de empresas	310
Aprovechar la marea.....	383	Compra-venta.....	308
Aprovechar las derrotas	392	Compromiso	228
Aptitud.....	355, 432	Comunicación	90, 92, 263
Arte de negociar	18, 94	• verbal	455
Aspectos estratégicos y tácticos.....	321	Condicionamiento explícito	233
Aspectos monetarios.....	164	Condicionamiento implícito	233
Aspectos psicológicos	121	Conducta	123
Aspectos sociológicos	137	• animal	123
Atacar el punto débil	388	• humana.....	122
Atacar el punto fuerte.....	388	• interpersonal.....	276

• racional.....	133, 295	Director teatral	386
• predicción de la.....	294	Disciplina.....	225
Conductas defensivas	124-125, 135	Divide y vencerás	388
Confianza	406	Doctrina.....	471
Conflicto	282, 406	Dominación	225
• cómo manejar un	286	Dominio del lugar	183
• como realidad funcional.....	144, 155	Duración.....	207
• con grupos extraños	149	Economía de medios	352, 359
• de intereses comunes.....	142	Ejecución de la negociación.....	452
• e impulsos hostiles.....	147	Elección del lugar	191
• función unificadora del.....	154	Elementos de la negociación	71, 96
• individual	124	Elevar las apuestas.....	389
• inevitabilidad del.....	282	Embotellamiento siciliano	280
• intensidad del	148	Emociones	262
• por recursos limitados.....	283	Encadenamiento estratégico..	51, 325, 329, 338, 341
• real e irreal	147	Enemigo.....	389
• resolución perfecta del	286	• búsqueda del.....	150
• social	18	• unificación del.....	151
• tipos de	142	Enfoque “poder, tiempo, información” ..	196
Conspiraciones	406	Enfoque “tiempo, espacio y medios”	198
Contactos estrechos	384	Enfoque Cohen.....	196, 201
Contexto	361, 371	Enfoque de especialistas.....	267
• azaroso.....	363	Enfoque estratégico clásico.....	198, 201
• conexo-reactivo	366, 369	Engaño	399
• dinámico.....	51, 366, 369	Enquistamiento	143
• estático.....	51, 363	Entorno.....	361
• perturbado	369	Equilibrio del poder.....	153
• plácido	363	Equipo doble.....	291
Contrarreacciones.....	366	Escenarios.....	361
Convenios colectivos ...	17, 62, 85, 87, 187	Escuela estratégica clásica	348
Conversión	129	Espirales ofensivo-defensivas	277
Cooperación.....	155, 212	Estado de ánimo.....	123
• y conflicto.....	141	Estrategia	307, 327, 470
Coordinación	211, 354	• de equipo.....	291
Creatividad del negociador.....	112	• de la negociación.....	328
Criterios objetivos	268	• de planeamiento.....	274
De uno en fondo	388	• empresaria.....	328, 337
Debilidades del oponente.....	220	• finalidad de las.....	216
Decisiones, tipos de.....	410	• general	335
Dejar fracasar	384	• global o total	326, 328
Dejar una puerta abierta	384	• indirecta.....	375
Delegación.....	206	• jiu-jitsu	270
Demostración de fuerza	388	• militar	327, 465
Desplazamiento	127, 294	• minimax	288
Diálogo.....	387	• operacional.....	336, 338
Difamación.....	400	• particulares.....	337
Dilución fuerza argumental.....	277	Éxito	314
Directiva	439	Factibilidad.....	355, 431-432
• de negociar.....	423		

Factor “PI”	67	• elementos esenciales de.....	219
Factor científico-tecnológico.....	428	Inhibición	129
Factor económico.....	428	Innovaciones.....	405
Factor político externo	428	Inteligencia.....	217
Factor político interno.....	427	Interactuación.....	90
Factor psicosocial.....	428	Intercambio, lógica del.....	29
Factores físicos.....	291	Interdependencia de los requisitos.....	357
Factores irritantes.....	277	Intereses.....	155, 264
Falsas victorias.....	387	• armónicos.....	142
Fatalismo	133	• comunes	142
Fechas límites.....	291	Interlocutores válidos.....	152
Ferriados	164	Intermediarios	310
Pijación de objetivos.....	276	Interpretación de rol.....	295
Finalidad.....	90	Intrigas.....	402
Flexibilidad.....	111, 265	Introyección	126
Formación reactiva	130, 294	Intuición	66
Forzar la cuestión.....	390	Juego de simulación.....	52, 368
Fuentes de conflicto.....	284	Juicios.....	392
Fuentes de poder.....	232	Lagunas e indeterminaciones.....	219
Fuerza de trabajo.....	365	Languidecimiento	458
Funciones conectivas.....	146	Lanzamiento de huesos.....	289
Gato por liebre.....	391	Lenguaje.....	300
Generalización.....	283	• del cuerpo.....	52, 454
Gerente-negociador	109	Leyes.....	313
• aptitudes del.....	109	Libertad de acción.....	208
Gestos.....	412	• principio de la	352
• corporales.....	392	Licencias	164
• de evaluación crítica	393	Limitaciones del adversario	389
• de retroceso.....	393	Litigios	313
• defensivos.....	395	Llevar expertos.....	386
• ofensivos.....	395	Lógica del intercambio	29
Gigantismo de la industria.....	152	Logística.....	190
Guerra.....	254	Lugar ajeno.....	184
• psicológica.....	271	Lugar de la negociación.....	71
Hecho consumado	382	Lugar de realización.....	95, 177
Horizonte de planificación	335	Lugar neutral.....	184, 297
Hostigar	388	Lugar propio	184
Hostilidad.....	148	Lugar, elección del	191
Huelga.....	153, 312	Lugar, valor efectivo del	182
Ideologías.....	370	Lugar, valor simbólico del.....	181
• y conflicto.....	150	Macroeconomía.....	65
Ignorancia del adversario.....	246	Maldad	406
Imaginación creadora.....	266	Maniobras.....	189, 191, 373, 409
Imprudencia.....	406	• clases de.....	409
Impulso cooperativo.....	143	• contrapreparatorias	376, 381
Indignación justiciera.....	385	• de la estrategia general	379
Influencia.....	91	• de la negociación.....	379
Información	196, 215, 217	• de manipulación.....	398
• características de la	221	• decisivas.....	376, 381

- defensivas52, 374
- en el tiempo209
- estratégicas 278, 382
- exterior 375, 381
- interior..... 375, 381
- ofensivas52, 374
- preparatorias..... 376, 381
- Manipulación..... 52, 396-397, 413
- Maquiavelismo 404, 413
- Materia negociable71, 95, 157, 171
- Materialización del resultado458
- Matriz de preguntas.....305
- Mecanismo de defensa127
- Medidas drásticas405
- Medio ambiente.....361
- Mejor alternativa269
- Mentalidad negociadora.....30
- Meter las narices.....389
- Método de razonamiento.....357
- Minimax, estrategia288
- Modelo Clausewiano 92, 254, 316
- Modelo colaborativo.....97
- Modelo competitivo.....50, 97, 241, 243, 250, 466
- Modelo cooperativo 50, 241, 247, 251, 292, 320, 466
- Modelo de las 8 fases 315, 449
- Modelo estratégico general.....256
- Modelo “ganar-ganar”..... 278, 318
- Modelos arquetípicos242
- Modelos de la negociación.....71
- Modelos negociacionales 97, 239, 250
- Modos de acción432
- Motivaciones.....302
- Multiplicación de opciones.....267
- Necesidad cambiante118
- Necesidades de afecto y permanencia... 117
- Necesidades de autorrealización.....117
- Necesidades de estima117
- Necesidades de saber y comprender ..117
- Necesidades de seguridad117
- Necesidades estéticas 118
- Necesidades fisiológicas116
- Negociación compulsiva421
- Negociación..... 40, 99, 292, 358, 469
 - abandonar la246
 - aspectos psicológicos.....121
 - aspectos sociológicos.....137
 - clasificación de la73
 - colectiva.....17, 34, 64, 85, 465
 - como pantalla421
 - componentes de la71
 - concepto corriente de la.....74
 - concepto etimológico.....76
 - concepto lingüístico de la75
 - contenido de la 159, 172
 - convenida421
 - de intereses.....288
 - desarrollo de la447
 - efectiva..... 64, 274, 318
 - eficaz313
 - ejecución de la452
 - elementos de la193
 - en equipo.....296
 - en general..... 42, 77, 98
 - enfoque científico de la76
 - enfoque cognoscitivo de la30
 - etapas de la418
 - individual 187, 296
 - información de la.....96
 - lugar de.....179
 - metodología de la.....418
 - por derrota.....421
 - por desgaste421
 - posicional288
 - preparar la295
 - preventiva.....421
 - tiempo de la96
 - tipos de97
 - visión integral de la.....30
- Negociación laboral 49, 59, 98-99, 464
 - en particular.....339
 - ubicación de la.....71
- Negociaciones colectivas..... 62, 85, 163
- Negociaciones individuales.....62, 88
- Negociaciones laborales, contenido de las162
- Negociaciones por actividad.....62
- Negociaciones por empresa.....62
- Negociador..... 368, 408
 - agresivo.....132
 - competitivo245
 - improvisado66, 71
 - intuitivo66, 71
 - laboral454
 - pasivo.....131
 - profesional66, 71
 - racional.....135
 - rudo.....290

Negociadores laborales sindicales.....	467	Política de relaciones industriales.....	334
Negociadores profesionales	288	Posibilidad de verificación	357
Negociar sin ceder.....	257, 317	Posición (status)	138
Negociar, decisión de.....	452	Posición relativa	180, 191
Nivel de conflictividad.....	147	Posiciones de negociación	264
Niveles de acción.....	331, 334	Preanuncio de actitud.....	276
No quemar las naves.....	384	Preguntas.....	304
Objetivo general	338	Prejuicios	403
Objetivo, principio del.....	349	Preparación de la acción	452
Objetivos estratégicos.....	330	Presión (tensión).....	402
Objetivos tácticos	330	Presión indirecta	210
Objetivos, clasificación de los.....	340	Presuntuosidad	132
Objetos, intercambiabilidad de	161	Prevalencia de un modelo.....	249
Odio al antagonista	147	Principio de la economía de medios ..	352
Oponente, definición del	218	Principio de la libertad de acción	352
• capacidades del.....	220	Principio del objetivo	349
• debilidades y vulnerabilidades	220	Principio estratégico fundamental.....	51, 356, 360
• minimax del.....	289	Principios estratégicos.....	343
• territorio del.....	297	Problema humano.....	355
Oportunidad	208	Proceso cooperativo.....	293
Organizaciones	369, 405	Proceso de inteligencia	217
Paciencia	385	Proferencia	332
Papel (como rol).....	139-140,155	Profesional intuitivo	467
Paritarias.....	64	Proposiciones.....	144
Pasividad.....	131	Prospectiva	332
Perderse de vista.....	384	Proyección.....	125, 294
Periodicidad	212	Prudencia.....	293
Personalidad.....	295	Pruebas del crimen.....	387
Personas.....	294	Racionalización.....	129, 294
Perturbaciones.....	369	Rapidez	383
Pidamos la Luna.....	389	Reacciones anticipadas	366
Pinchar neumático.....	384	Recursos limitados, conflicto por	283
Pirámide de estrategias.....	337	Regresión.....	127
Plan de campaña	336	Relación continuada	246
Plan general.....	419-420	Relación laboral.....	60
• desarrollo del	436	Relación, intimidad de la	148
Planeamiento estratégico	331	Relaciones colectivas.....	29, 61, 84
Planeamiento por problemas aislados ..	275	Relaciones de producción	19
Planeamiento secuencial	275	Relaciones individuales	61, 84
Poder	92, 96, 225, 235	Relaciones industriales	17, 34, 152, 338
• coercitivo.....	227	Relaciones laborales.....	311
• de negociación.....	196	• de desarrollo	313
• equilibrio del.....	153	• de gestación	313
• fuentes de	232	• unificadoras	313
• normativo.....	227	Relaciones personales.....	391
• relativo.....	430	Represión.....	128, 294
• remunerativo	227	Resolución de conflictos.....	289
• simetría del.....	234	• perfecta	286
Política como plan	333		

Resultado, materialización del	458	• dilatorias.....	391
Retraso calculado	273	• ofensivas.....	387
Ritmo	212	• polivalentes.....	382
Ruptura.....	457	Talento.....	405
Saber escuchar.....	392	Técnicas de negociación.....	307
Saber retroceder.....	384	Temor.....	406
Seguridad en la información	353	Teoría de la necesidad	302
Señuelos.....	386	Teoría de la negociación	42, 70, 470
Ser absurdo.....	387	Teoría de las relaciones objetales.....	130
Sexo	401	Teoría integral de la negociación.....	471
Silencio.....	385	Terreno de negociación.....	179
Simbolización.....	289	Territorio propio.....	297
Simetría del poder.....	234	Tiempo.....	203
Simulación.....	368	• características del	205
Simultaneidad	210	• de negociación.....	196
Sindicatos	152, 312	• de plantar	387
Situación, modificar la.....	247	Tipos de conflicto.....	155
Socio terco	273	Tipos de negociadores.....	71
Solución “tómelo o déjelo”	273	Tipos de sumisión.....	228
Status.....	138, 155	Todo en sazón.....	385
Sublimación	130	Toma de decisiones.....	268
Subordinación.....	92, 228	Tomar partido	407
• alienativa	228	Transacción.....	74
• calculada.....	228	Transporte.....	162
• moral.....	228	Trucos sucios	271
Sucesión	210	Unificación del enemigo	151
• de objetivos	51, 331, 333	Uso de preguntas.....	304
Sujeto negociador....	71, 94, 105, 121, 133	Vacaciones.....	164
Sumisión	227	Variaciones.....	93
• tipos de	228	• defensiva.....	291
Supuestos.....	300	• del conflicto	283
Tácticas	279, 337	• ofensiva.....	291
• de coerción y coacción.....	256	Votaciones.....	390
• de encadenamiento.....	273	Vulnerabilidad del oponente.....	220
• de presión posicional.....	272	Zona de negociaciones	189
• defensivas	390		

Referencias bibliográficas

- ABBAGNANO, NIGOLA. *Diccionario de filosofía*. México, Fondo de Cultura Económica, 1963. ISBN 968-16-1189-6.
- ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M. *Los conflictos del trabajo y sus formas de solución*. Derecho del Trabajo, Buenos Aires, La Ley. t. XLIV-A, 1984.
- ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M. *Convenciones colectivas de trabajo. Posibilidad de enriquecer su contenido*. *Revista Derecho del Trabajo*. Buenos Aires, La Ley. t. XLVII-B, diciembre 1987.
- ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M. *Flexibilidad y negociación ¿Qué pasa en la Argentina?* *Revista Idea*. Buenos Aires, Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina. n° 118, marzo 1988.
- ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M. *La nueva realidad de las relaciones laborales en la Argentina. Factor Humano en la Empresa*. Buenos Aires. n° 15, 1987.
- ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M. *La prevención y resolución de los conflictos laborales*. *Trabajo y Seguridad Social*. Buenos Aires, El Derecho. t. XII, febrero-marzo 1986.
- ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M.; SÁNCHEZ, ROBERTO. *La clasificación de los contenidos de las CCT como herramientas para su estudio comparativo*. Ponencia presentada al III Congreso Mundial de Administración de Personal, Buenos Aires, 1990.
- ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M.; SÁNCHEZ, ROBERTO; BIANCHI, CARLOS A. y MUZZIO, GRACIELA. *Convenciones colectivas de trabajo: guía para su estudio*. *Revista Derecho del Trabajo*. Buenos Aires, La Ley. mayo 1988.
- ALLEGRONI, JUAN. *Apuntes de administración estratégica*. Buenos Aires, Instituto Tecnológico, 1985.
- ALLEGRONI, JUAN en sus clases de *Estrategia, planeamiento y gobierno y alta dirección*. Buenos Aires, FAECO, Instituto Tecnológico.
- ALLEGRONI, JUAN. *Apéndice II: Una expresión matemática más general de la estrategia*. En: BEAUFRE, ANDRÉ. *Introducción a la estrategia*. 3ª. ed. Buenos Aires, Struhart & Cía, 1982. Traducción del francés de L. P. PÉREZ ROLDÁN.

- ALLEGRONI, JUAN J. *Manual para la apreciación de la situación estratégica (MASE)*. Buenos Aires, Escuela de Defensa Nacional, 1972.
- ALLEGRONI, JUAN. *Organización y administración*. La Plata, Dirección del Centro de Capacitación Administrativa, 1971.
- ALONSO GARCÍA, MANUEL. *Curso de Derecho del trabajo*, 1964. 6ª. ed. actualizada. Barcelona, Ariel, 1980.
- ALONSO OLEA, MANUEL. *Derecho del trabajo*, 1971. 9ª. ed. revisada. Madrid, Universidad de Madrid, 1985.
- ANSOFF, IGOR. *Corporate strategy*. Nueva York, McGraw Hill, 1965.
- ANSOFF, IGOR. *Implanting strategic management*. Nueva York, Prentice Hall, 1984. ISBN 0-13-451-808-X
- ANSOFF, IGOR; HAYES, ROBERT. *From strategic planning to strategic management*. Nueva York, John Wiley and Sons, 1976. ISBN 0-471-03223-9
- ARON, RAYMOND. *Pensar en la guerra, Clausewitz*. Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales, 1987. t. I. ISBN 84-7823-264-8. Traducción del francés de CARLOS GARDINI, 1976.
- BALLY, GUSTAV. *El juego como expresión de libertad*. 1ª. ed. en español, 4ª. reimpresión. México, Fondo de Cultura Económica, 1986. ISBN 968-16-0425-3. Traducción del alemán de JASMIN REUTER, 1985.
- BAYON CHACON; PÉREZ BOTIJA. *Manual de derecho del trabajo*. 9ª. ed. Madrid, 1979. t. I.
- BEAUFRE, ANDRÉ. *Introducción a la estrategia*. 3ª. ed. Buenos Aires, Stru- hart & Cía., 1982. Traducción del francés de L.P. PÉREZ ROLDÁN.
- BENNIS, WARREN; NANUS, BURT. *Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia, Norma. 1985. ISBN 958-04-0154. Traducción del inglés de E. HOYOS.
- BLEGER, JOSÉ. *Psicología de la conducta*. 2ª. ed. argentina 1983, 7ª. reim- presión. Buenos Aires, Paidós, 1987. ISBN 950-125-102-0.
- CAMERLYNCK, G.; LYON-CAEN, G. *Derecho del trabajo*. Madrid, Aguilar, 1974. ISBN 84-03-25050-9. Traducción de JUAN RAMÍREZ MARTÍNEZ de la 5ª. ed. francesa.
- CASTEX, RAÚL. *Teorías estratégicas*. Buenos Aires, Escuela de Guerra Na- val, 1938-1942. t. I.
- CHOLET, E. *El arte militar de los chinos*. Buenos Aires, Pleamar, 1969. ISBN 978-950-583-015-2. Traducción de JOSEFINA MARTÍNEZ ATINARI.
- CLAUSEWITZ, KARL VON. *De la guerra*. Buenos Aires, Del Solar, 1983. ISBN 978-850-9086-11-1. Traducción de R. W. DE SETARO.

- COHEN, HERB. *Todo es negociable*. 1ª. ed. español. Barcelona, Planeta, 1981. Traducción del inglés de MARCELO COVIAN, 1980.
- COROMINAS JOAN; PASCUAL, JOSÉ. *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico*. 1ª. ed., 1ª. reimpresión. Madrid, Gredos, 1985. t. IV. ISBN 84-249-136-39.
- COSER, LEWIS. *Las funciones del conflicto social*. 1ª. ed. en español. México, Fondo de Cultura Económica, 1961. ISBN 968-165-483-8. Traducción del inglés de BERTHA BASS, RUBY BENTACOURT y FÉLIX IBARRA, 1ª. ed. en inglés, 1956.
- COSER, LEWIS. *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*. Buenos Aires, Amorrortu, 1970. Traducción del inglés de MARÍA VIGANO. 1a edición en inglés, 1967.
- CROZIER, MICHEL. *La sociedad bloqueada*. Buenos Aires, Amorrortu, 1972. Traducción del francés de ROGER PLA y MARIO CALES, 1970. ISBN 950-518-037-3.
- CYERT, RICHARD; MARCH, JAMES. *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*. 1ª. ed. en español. México, Herrero Hermanos, 1965. Traducción del inglés de J. BARINAGA
- DAHRENDORF, RALF. *Sociedad y libertad. Hacia un análisis sociológico de la actualidad*. Reimpresión. Madrid, Tecnos, 1971. Traducción del alemán de J. JIMENEZ BLANCO, 1a edición.
- DAVIS, KINGSLEY. *La sociedad humana*. Buenos Aires, Universitaria de Buenos Aires, 1984. ISBN 978-950-23-0066-5. Traducción del inglés de FLOREAL MAZIA, 1949, 1ª. edición en un solo volumen.
- DE BONO, EDWARD. *Conflictos. Una mejor manera de resolverlos*. Buenos Aires, Sudamericana Planeta, 1986. ISBN 950-37-0234-8. Traducción del inglés de M. SARDOY, 1985.
- DELMAR, KEN. *El lenguaje corporal del éxito*. 3ª. ed. en español. México, Sayrols, 1988. ISBN 968-403-216-1. Traducción del inglés de Rosa Quesada de Soto, 1a. edición inglesa, 1984.
- DEPRE, TARA. *El arte de la negociación*. 1ª. ed. española. Buenos Aires, Atlántida. ISBN 950-08-0599-5. Traducción del francés de L. Velazco, 1982
- DEUTSCH, KARL. *Los nervios del gobierno. Modelos de comunicación y control políticos*. 1ª. ed. en español. México, Paidós, 1985. ISBN 968-853-028-X. Traducción del inglés de ALBERTO CIRIA, 1963.
- ECO, HUMBERTO. *Cómo se hace una tesis*. Buenos Aires, Gedisa, 1988. ISBN 950-0106-10-8. Traducción del italiano de L. Baranda y A. Clavería Ibañez.

- ERMIDA URIARTE, OSCAR. *Negociación colectiva, concertación social y relaciones industriales. Relaciones Industriales y Derecho Laboral*. Lima. n° 1, agosto-octubre 1989.
- ETZIONI, AMITAI. *A basis for comparative analysis of complex organizations*. En: ETZIONI, AMITAI A. *A sociological reader on complex organizations*. 2ª. ed. Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1969.
- FAST, JULIUS. *El lenguaje del cuerpo, sexo, poder y agresión*. 1ª. ed. en español. Barcelona, Club de Lectores de Puerto Rico, 1979. Traducción del inglés de MARCELO COHEN, Nueva York, 1967.
- FISHER, ROGER; URY, WILLIAM. *Obtenga el sí. El arte de dialogar sin ceder*. 5ª. reimpresión. México, Continental, 1986. ISBN 968-26-0490-7. Traducción del inglés de G. DE ALBA GUERRA, 1981. 1ª edición.
- FOSTER, RICHARD. *Innovación. La estrategia del triunfo*. Barcelona, Folio, 1987. ISBN 978-758310-22. Traducción del inglés de TÉCNICOS EDITORIALES ASOCIADOS, 1986.
- FOURASTIE, JEAN. *La realidad económica*. Buenos Aires, Emecé, 1980. Traducción del francés de M. GIACCHINO
- FREEMAN, RICHARD. *Qué depara el futuro para el sindicalismo en los Estados Unidos. Industrial Relations*. Québec, Université de Laval. Actas del 1er Congreso de Relaciones Industriales de las Américas, Quebec, 1989.
- FRENCH, JOHN JR.; RAVEN, BERTRAN. *The basis of social power*. En: CARTWRIGHT, DORWIN (Ed.) *Studies in social power*. Ann Arbor, University of Michigan. Institute of Social Research, 1959.
- GALBRAITH, JOHN. *La anatomía del poder*. 2ª ed. en español. Barcelona, Plaza y Janes, 1985. ISBN 84-01-33253-2. Traducción del inglés de J. FERRER ALEU, 1983.
- GUERRERO, ARIEL. *Curso de creatividad. Personal. Científica. Gerencial*. Buenos Aires, El Ateneo, 1989. ISBN 978-950-02-5786-2.
- HERMIDA, JORGE; SERRA, ROBERTO. *Administración y estrategia. Un enfoque competitivo y emprendedor*. Buenos Aires, Macchi, 1989. t. I. ISBN 978-950-537-145-7.
- HERMIDA, JORGE; SERRA, ROBERTO. *Desafío empresario*. 1ª. ed. Buenos Aires, Macchi, 1989. ISBN 978-950-537-157-0.
- HERMIDA, JORGE; SERRA, ROBERTO. *Diagnóstico estratégico*. Buenos Aires, 1985. ISBN 978-950-537-093-1.
- HERMIDA, JORGE; SERRA, ROBERTO. *Oportunidades estratégicas*. Buenos Aires, 1984. ISBN 978-950-537-076-4.
- HUECK, ALFRED; NIPPERDEY, HANS. *Compendio de Derecho del trabajo*. Madrid, Editorial Revista de Derecho Privado, 1963. Traducción

- del alemán de MIGUEL RODRÍGUEZ PINERO y LUIS ENRIQUE DE LA VILLA.
- HUGHES, WAYNE. *Táctica de flota*. Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales, 1988. ISBN 950-9016-66-7. Traducción del inglés de ALBERTO DABINI, United States Naval Institute Annapolis Mariland, 1986.
- JAMES, BARRIE. *Juegos de guerra en el mundo de los negocios*. 1a. ed. en español. Barcelona, Plaza y Janes, 1987. ISBN 0-85626-441-5 Traducción del inglés de FRANCISCO NADAL DE MONER, 1984.
- JANDT, FRED; GILLETTE, PAUL. *Ganar ganar negociando. Cómo convertir el conflicto en acuerdo*. México, Compañía Editorial Continental, 1987. ISBN 986-26-0704-3. Traducción del inglés de A. DÍAZ MATA.
- JAQUES, ELLIOT. *La forma del tiempo*. 1ª. ed. en español. Buenos Aires, Paidós, 1984. ISBN 950-12-6811-X. Traducción del inglés de José Etcheverry, 1982.
- JENKS, JAMES; KELLY, JOHN. *Delegar es la clave*. 4ª. ed. en español. México, Sayrols, 1988. Traducción del inglés de M. ROSAS FISCAL, 1985.
- JOHNSON, HARRY. *Sociología. Una introducción sistemática*. Buenos Aires, Paidós, 1973. Traducción del inglés de E. KESSELBOIM y J. TOPF, 1960.
- JONES, WILLIAM. *El arte de la manipulación*. 14ª. ed. en español. México, Sayrols, 1988. ISBN 13-879-11-47. Traducción del inglés de MARILUZ CASO SAINZ, 1979.
- KARRASS, GARY. *Trato hecho. Cómo negociar con éxito*. 1ª. ed. española. Buenos Aires, Atlántida, 1989. ISBN 95-08-0830-7. Traducción del inglés de L. JUSTO, 1985.
- KENNEDY, GAVIN; BENSON, JOHN y MCMILLIAN, JOHN. *Cómo negociar con éxito*. Bilbao, Deusto, 1985. ISBN 84-234-0531-1. Traducción del inglés de R. JIMENEZ LARREA.
- KENT, SHERMAN. *Inteligencia estratégica*. 4ª. ed. española. Buenos Aires, Pleamar, 1986. Traducción del inglés de J. SAIATLARY.
- KORDA, MICHAEL. *El éxito*. 1ª. ed. Buenos Aires, Emecé, 1988. ISBN 978-950-9216-662. Traducción del inglés de PILAR DONOSO, 1977.
- KORDA, MICHAEL. *El poder*. 1ª. ed. Buenos Aires, Emecé, 1987. ISBN 978-950-04-0593-5. Traducción del inglés de INÉS MENÉNDEZ, 1975.
- KOTLER, PHILIP; FAHEY, LIAM y JATUSRIPITAK, SOMKID. *La nueva competencia*. Bogotá, Norma, 1987. ISBN 958-04-0333-3. Traducción del inglés de ADRIANA ARIAS DE HASSAN, 1985.

- LASSWELL, HAROLD; KAPLAN, ABRAHAM. *Power and society*. Nueva Haven, Yale University, 1950.
- LEVY, ALBERTO. *El cómo y el porqué*. Buenos Aires, Tesis, 1989. ISBN 950-9109-95-9
- LEVY, ALBERTO. *Estrategia competitiva*. Buenos Aires, Macchi, 1983. ISBN 978-950-537-025-2.
- LEVY, ALBERTO. *Estrategia en acción*. Buenos Aires, Macchi, 1985. ISBN 978-950-537-094-8
- LEVY, ALBERTO. *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires, Macchi, 1981.
- LEVY, ALBERTO; WILENSKY, ALBERTO. *Cambio, estrategias para crear valor económico*. Buenos Aires, Tesis, 1988. p. 7.
- LEWIN, KURT. *A dynamic theory of personality*. Citado por JOSÉ BLEGER en *Psicología de la conducta*. 2ª. ed. argentina, 1983. 7a reimpresión, Buenos Aires, Paidós, 1987.
- LIDDELL HART, B. H. *Estrategia, la aproximación indirecta*. 1ª. reimpresión de la 1ª. ed. Buenos Aires, Círculo Militar, 1984. ISBN 950-43-0017-0. Traducción del inglés de ENRIQUE SALGADO, 1953.
- LUTSBERG, ARCH. *Cómo ganar cuando realmente importa*. 1a. ed. española. Buenos Aires, Granica, 1989. ISBN 950-641-088-7. Traducción del inglés de PAULA HORNOS, 1988.
- MAC IVER, R.; PAGE, CHARLES. *Sociología*. Reimpresión. Madrid, Tecnos, 1969. Traducción del inglés de JOSÉ CAZORLA PÉREZ. 2ª. ed. española, 1963.
- MAQUIAVELO, NICOLÁS. *Cartas privadas de Nicolás Maquiavelo*. Buenos Aires, Universitaria de Buenos Aires, 1979. Traducción y notas de LUIS AROCENA.
- MARTÍNEZ VIVOT, JULIO. *Elementos de derecho del trabajo y de la seguridad social*. 2ª. ed. Buenos Aires, Astrea, 1987.
- MASLOW, ABRAHAM. *El hombre autorrealizable*. 7ª. ed. Barcelona, Kairos, 1987. ISBN 84-7245-048-1. Traducción del inglés de RAMON RIBE. 1ª. ed. en inglés, 1968.
- MASLOW, ABRAHAM. *Motivation and personality*. Nueva York, Harper & Row, 1954. Citado por NIERENBERG, GERARD. *Principios fundamentales de la negociación*. Sudamericana. Traducción del inglés de LUIS JUSTO, 1ª. ed. inglesa, 1968.
- MASLOW, ABRAHAM. *La personalidad creadora*. 3ª. ed. Barcelona, Kairos, 1987. ISBN 84-7245-139-9. Traducción del inglés de ROSA ROURICH. 1ª. ed. inglés, 1971.

- MCCORMACK, MARK. *Lo que no le enseñarán en la Harvard Business School*. 2ª. ed. Barcelona, Grijalbo, 1985. ISBN 84-253-1730-4. Traducción del inglés de R. A. A., 1984.
- MEHRABIAN, ALBERT; BIRDWHISTELL, R. L. citados por ALLAN PEASE en *El lenguaje del cuerpo*.
- MERANI, ALBERTO. *Diccionario de psicología*. 4ª. ed. Barcelona, Grijalbo, 1984. ISBN 84-253-1369-4
- MERTON, ROBERT. *Teoría y estructuras sociales*. 2ª. ed. México, Fondo de Cultura Económica, 1980. ISBN 968-16-0252-8. Traducción del inglés de F. TORRES y R. BORQUES, 1968.
- MILIA, FERNANDO. *El conflicto. Análisis estructural*. Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales, 1985. ISBN 950-9016-53-5.
- MILLS, WRIGHT. *The new men of power*. Nueva Cork, Brale. Citado por COSER, LEWIS en *Las funciones del conflicto social*, cita no 39.
- MORIN, P. *Le management et le pouvoir*. Paris, les Editions d'Organisation, 1991.
- MOWRER, D.H.; KLUCKHOHN, C. *A dynamic theory of personality*. Citado por JOSÉ BLEGER en *Psicología de la conducta*. 2ª. ed. argentina 1983. 7ª. Reimpresión. Buenos Aires, Paidós, 1987.
- NIERENBERG, GERARD. *Principios fundamentales de la negociación*. Buenos Aires, Sudamericana, 1984. Traducción del inglés de LUIS JUSTO, 1968.
- OIT. *La negociación colectiva en países industrializados con economía de mercado*. Ginebra, OIT, 1974.
- OIT. *El trabajo en el mundo*. 1984, 1985 y 1987. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.
- OHMAE, KENICHI. *La mente del estratega*. México, McGraw Hill, 1983. ISBN 84-481423-14. Traducción de la edición inglesa de ROBERTO HASS GARCÍA, 1982.
- PAPIN, ROBERT. *Una misma estrategia para el juego, la guerra y los negocios*. Panorama de Management y Gestión. Buenos Aires, Organización y Desarrollo Empresarial. n° 81, setiembre, 1990.
- PEASE, ALLAN. *El lenguaje del cuerpo. Cómo leer la mente de los otros a través de sus gestos*. 5ª. ed. Buenos Aires, Sudamericana-Planeta, 1987. ISBN 950-37-0204-6 Traducción del inglés de MARICEL FORD, 1981.
- PFIFFNER, JOHN; SHERWOOD, FRANK. *Organización administrativa*. 2ª. ed. México, Herrero Hermanos, 1963. Traducción del inglés de RAMÓN PALAZÓN, 1960

- PLATT, WASHINGTON. *Producción de inteligencia estratégica. Principios básicos*. Buenos Aires, Struhart & Cía, 1983. ISBN 950-9221-00-4. Traducción del inglés de J. SONEYRA.
- PORTER, MICHAEL. *Estrategia competitiva*. 9ª. ed. México, CECSA, 1988. 968-261-184-9. Traducción del inglés de ALONSO VASSEUR WALLS, 1980.
- PORTER, MICHAEL. *Ventaja competitiva*. 2ª. ed. México, CECSA, 1988. 0-02-925090-0. Traducción del inglés de ASENCIÓN DE LA CAMPA PÉREZ-SEVILLA, 1985.
- Psychologie per le organisation*, NIS, 1990.
- QUASS ACUARIUS. *El ejecutivo maquiavélico*. Buenos Aires, Marymar, 1980. Traducción del inglés de J. FOX, 1971. 1a. ed. en español, 1a. impresión.
- REYNOLDS, LLOYD. *Macroeconomía*. Buenos Aires, El Ateneo, 1988. Traducción del inglés de EMILIO SIERRA, 1982.
- RODRIGUEZ MANCINI, JORGE. *Rol del convenio colectivo en la economía nacional*. En: *Tendencias actuales del derecho del trabajo y la seguridad social*. Buenos Aires, Universitaria de Buenos Aires, 1987.
- ROSEN, BETTY. *Objetivos, fijelos y alcáncelos*. 4ª. ed. México, Selector, 1989. Traducción del inglés de MARÍA FISCAL, 1981.
- RUSSELL, BERTRAND. *El poder. Un nuevo análisis social*. Buenos Aires, 1965.
- SALLENAVE, JEAN. *Gerencia y planeación estratégica*. Norma, 1985. ISBN 958-047-029-4
- SÁNCHEZ, ROBERTO. *La negociación que se viene. Parte V. Lo no negociable*. *Revista Idea*. Buenos Aires, Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina. n°. 145, agosto 1990.
- SCHELLING, THOMAS. *La estrategia del conflicto*. Madrid, Tecnos, 1964. Traducción del inglés de A. MARTIN, 1960.
- SCHLEMENSON, ALDO. En el prólogo de ELLIOT JAQUES. *La forma del tiempo*. Buenos Aires, Paidós, 1984.
- SELTZ, DAVID; MODICA, ALFRED. *La negociación eficaz. El arte de obtener sin forzar*. 4ª. ed. española. México, Sayrols, 1988. ISBN 968-403-417-2. Traducción del inglés de M. PÉREZ GAVILÁN, 1980.
- SERVAN-SCHREIBER, JEAN. *Cómo dominar el tiempo*. Buenos Aires, Emecé, 1986. ISBN 950-04-0546-6. Traducción del francés de D. ZADUNAISKY.
- SIMMEL, GEORGE. *Sociología, estudio sobre las formas de socialización*. 2a ed. española. Madrid, Biblioteca de la Revista de Occidente, 1977. ISBN 84-292-8999-2 Traducción del alemán, 1908.

- SITNISKY, MARIO. *De la negociación. Ensayo sobre los modos no violentos de transformación y cambio de la realidad*. Buenos Aires, Argonauta, 1985. ISBN 950-9282-04-9.
- STEINER, GEORGE A. *Strategic planning*. Nueva York, Free Press, 1979.
- STORR, ANTHONY. *La agresividad humana*. 1ª. ed. española, 1970. 4ª. Reimpresión. Madrid, Alianza, 1987. ISBN 84-206-1217-0. Traducción del inglés de JUAN CAPETA, Inglaterra, 1968.
- SUN TZU. *El arte de la guerra*. En: *El ejército y la guerra*. Traducción de M.C. Buenos Aires, Emecé, 1982. ISBN 950-04-0145-2.
- TOFFLER, ALVIN. *La empresa flexible*. Barcelona, Plaza y Janés, 1985. ISBN 84-01-33276-1. Traducción del inglés de MANUEL VÁZQUEZ.
- TOFFLER, ALVIN. *El shock del futuro*. 2a ed. en español. Barcelona, Plaza y Janés, 1982. ISBN 84-01-37097-3. Traducción de J. FERRER ALEU, 1970.
- TOFFLER, ALVIN. *La tercera ola*. 8ª. ed. en español. Barcelona, Plaza y Janés, 1981. ISBN 84-01-37066-3. Traducción de ALFREDO MARTIN, 1980.
- TOUZARD, HUBERT. *La mediación y la solución de los conflictos. Estudio psicosociológico*. Barcelona, Herder, 1980. ISBN 84-254-1110-6. Traducción del francés de DIORKI, 1977.
- TRUMP, DONALD; SCHWARTZ, TONY. *Trump, el arte de la negociación*. 1ª. ed., 1ª. reimpresión. Buenos Aires, Grijalbo, 1988. ISBN 950-958-04-9997-8. Traducción del inglés de J.A. BRAVO, 1987.
- VON BULOW, FREIHER. *El espíritu de la guerra moderna, 1799*. Ver, además, de R. R. PALMER. *Federico el Grande, Guibert, Bulow: de la guerra de dinastías a la guerra nacional*. En: MEAD MERLE, EDWARD (COMP.) *Creadores de la estrategia moderna*. Buenos Aires, Círculo Militar, 1968.
- VON CLAUSEWITZ, KARL. *De la guerra*. Buenos Aires, Del Solar, 1983. ISBN 958-22-0092-8. Traducción R. W. DE SETARO.
- VON POTOBSKY, GERALDO. *Datos para un "aggiornamento" de la negociación colectiva en la Argentina*. *Trabajo y Seguridad Social*. t. XI, 1984. pág. 3 y *La negociación colectiva*. *Trabajo y Seguridad Social*. t. XIII, 1986.
- WEBER, MAX. *Economía y sociedad*. 4ª. reimpresión de la 2ª. ed. en español. México, Fondo de Cultura Económica, 1979. ISBN 84-375-03-744. Traducción de J. MEDINA ECHAVARRIA, J.; ROURA PARELLA, E.; IMAZ, E.; GARCÍA MAYNEZ y J. FERRATER MORA. 4ª. ed. alemana, 1956.

WEISS, DIMITRI. *La fonction ressources humaines*. París, Les Editions D'Organisation, 1988.

WEISS, W. *Guía práctica para la toma de decisiones*. Bogotá, Norma, 1987. Traducción del inglés de GISELA DE ROSAS, 1985.

YODER, DALE. *Manejo de personal y de relaciones industriales*. México, Continental, 1979. Traducción del inglés de JESÚS SOTO OLIVARES, 1ª. ed. en español, 4ª. reimpresión.

Bibliografía Ampliatoria

- ALBRECHT, KARL; ALBRECHT STEVE. *Cómo negociar con éxito: El método de avanzada para construir tratos justos para todos*. Barcelona, Granica, 1994. 303 p. ISBN 950-641-221-9.
- ALTSCHUL, CARLOS. *Dinámica de la negociación estratégica*. 2ª ed. ampliada, Buenos Aires, Granica, 2003. 279 p. ISBN 950-641-423-8.
- ALTSCHUL, CARLOS; FERNÁNDEZ LONGO, ENRIQUE. *Todos Ganan. Claves para la negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral*. 1ª ed. Buenos Aires, Paidós, 1992. 198 p. ISBN 950-12-1014-6.
- BAZERMAN, MAX H.; NEALE MARGARET A. *La negociación racional en un mundo irracional*. 1ª ed. Barcelona, Paidós, 1993. 265 p. ISBN 84-7509-957-2.
- BECK KRITEK, PHYLLIS. *La negociación en una mesa desapareja. Un abordaje práctico para trabajar con las diferencias y la diversidad*. Buenos Aires, Granica, 1998. 409 p. ISBN 950-641-113-4.
- BERCKHAN, BARBARA. *Cómo defenderse de los ataques verbales. Un curso práctico para que no se quede sin palabras*. Buenos Aires, Del Nuevo Extremo, 2005. 150 p. ISBN 987-1068-55-7.
- CAIVANO, ROQUE J.; GOBBI, MARCELO; PADILLA, ROBERTO E. *Negociación y Mediación. Instrumentos apropiados para la abogacía moderna*. 1ª ed. Buenos Aires, Ad-Hoc, 1997. 536 p. ISBN 950-894-073-5.
- CAMP, JIM. *De entrada, diga no. Las herramientas que los negociadores no quieren que usted conozca*. Barcelona, Empresa Activa, 2004. 281 p. ISBN 84-95787-52-0.
- CANE, SHEILA. *Técnicas de negociación. Cómo obtener mejores resultados para su empresa formando a buenos negociadores*. Barcelona, Folio, 1995. 208 p. ISBN 84-413-0082-8.
- CARDENAS, EDUARDO JOSÉ. *El cliente negocia y el abogado lo asesora. Una variante poco usada en los conflictos de familia*. Buenos Aires, Lumen, 2004. 204 p. ISBN 987-00-0453-9.
- CERINI, SILVANA MARÍA. *El poder de la negociación*. Buenos Aires, Educa, 2004. 90 p. ISBN 950-523-309-4.

- CERINI, SILVANA MARÍA. *Manual de Negociación*. Buenos Aires, Educa, 2003. 82 p. ISBN 950-523-278-0.
- CHORDÁ, RAMÓN M. *¿Negociamos?* Madrid, Rama, 1991. 124 p. ISBN 84-7987-033-9.
- Cohen, Herb. *Negocie y gane... pero sin involucrarse tanto que pierda de vista su objetivo original*. Bogotá, Norma, 2004. 366 p. ISBN 958-04-8454-6.
- COLAIACOVO, JUAN LUIS. *Técnicas de negociaciones. Texto y aplicaciones prácticas en el campo internacional*. Buenos Aires, Macchi, 1994. 362p. ISBN 950-537-300-7.
- CORIA, CLARA. *Las negociaciones nuestras de cada día*. 1ª Reimpresión. Buenos Aires, Paidós, 1997. 181 p. ISBN 950-12-2641-7.
- CRIQUE, PIERRE; MATARASSO LOUIS. *Cómo llegar a ser un maestro de la negociación. Un verdadero método de aprendizaje para aplicar a sus actividades profesionales*. Barcelona, Granica, 1991. 189 p. ISBN 950-641-118-2.
- DA SILVEIRA, PABLO. *Cómo ganar discusiones (o al menos como evitar perderlas). Una introducción a la teoría de la argumentación*. Buenos Aires, Taurus, 2004. 300 p. ISBN 950-511-967-4.
- DAWSON, ROGER. *Pedir no basta. Obtenga de los demás lo que desea: aprenda a negociar*. 3a ed. México D.F., Sayrols, 1989. 197 p. ISBN 968-403-274-9.
- DONALDSON, MICHAEL; DONALDSON, MIMI. *Negociación para dummies. Estrategias para aprender con éxito en todo tipo de situaciones y con toda clase de personas*. Bogotá, Norma, 2006. 341 p. ISBN 958-04-9449-5.
- EDELMAN, JOE; CRAIN, MARY BETH. *El tao de la negociación. Cómo prevenir, resolver o superar los conflictos de la vida diaria*. 1ª ed. Barcelona, Paidós, 1996. 271 p. ISBN 84-493-0234-X.
- ERTEL, DANNY (Compilador). *Negociación 2000. La colección de Conflict Management*. Bogotá, McGraw-Hill, 1996. 376 p. ISBN 958-600-512-7.
- FERNÁNDEZ LONGO, ENRIQUE. *La negociación inevitable. Conmigo-Contigo*. Buenos Aires, Gac, 2004. 257 p. ISBN 987-1121-10-5.
- FISHER, ROGER; SHAPIRO, DANIEL. *Las emociones en la negociación. Cómo ir más allá de la razón en la planeación y desarrollo de las negociaciones*. Bogotá, Norma, 2005. 257 p. ISBN 978-958-45-0387-9.
- FISHER, ROGER; URY, WILLIAM, PATTON, BRUCE. *Si... de acuerdo, Cómo negociar sin ceder*. 1ª reimpresión. Bogotá, Norma, 1994. 228 p. ISBN 958-04-2507-8.

- FLEMING, PETER. *Aprenda a negociar con éxito en una semana*. Barcelona, Gestión 2000, 2000. 79 p. ISBN 84-8088-430-4.
- FLINT, PINKAS. *Negociaciones eficaces, Implemente las mejores estrategias y tácticas*. Lima, El Comercio, 2001. 283 p. ISBN 9972-617-65-3.
- FONT BARROT, ALFREDO. *Negociaciones. Entre la cooperación y el conflicto*, Barcelona, Grijalbo, 1997. Editorial 193 p. ISBN 84-253-3180-3.
- FONT BARROT, ALFREDO. *Negociar con arte y conseguir que los demás se salgan con la tuya*. Barcelona, Editorial, 2008. 118 p. ISBN 978-84-935827-6-0.
- FOSTER, DEAN ALLEN. *Bargaining across borders. How to negotiate business succesfully anywhere in the World*. Estados Unidos, McGraw-Hill, 1992. 326 p. ISBN 0-07-021647-9.
- GOMEZ- POMAR RODRÍGUEZ, JULIO. *Teoría y técnicas de negociación*. 1ª ed. Barcelona, Ariel, 1991. 145 p. 84-344-1101-6.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. *Negociaciones ganadoras para conservar las relaciones*, Barcelona, Gestión 2000, 2005. 175 p. ISBN 84-96426-60-2.
- HODGSON, JANE. *Negociar con éxito, Técnicas y estrategias para una buena negociación*. Barcelona, Folio, 1995. 260 p. ISBN 84-413-0090-8.
- JAIMEZ, JORGE; DOMINGUEZ, VALERIA. *Negociación. Técnicas para construir acuerdos con clientes y proveedores*. Buenos Aires, Universidad Empresarial Siglo XXI, 2006. 144 p.
- JONES, RIKI ROBBINS. *Cómo negociar en el amor. Resuelva las diferencias con su pareja y fortalezca la relación*. Buenos Aires, Atlántida, 1996. 237 p. ISBN 950-08-0830-7.
- KARRASS, GARY. *El Cierre. Como conseguir más y mejores ventas*. 1ª Edición, Buenos Aires, Lasser Press, 1989. 220 p. ISBN 968-26-0704-3.
- KOZICKI, STEPHEN. *El negociador creativo*. Barcelona, De Vecchi, 2000. 187 p. ISBN 84-315-2522-3.
- LAX, DAVID A.; SEBENIUS, JAMES K. *El directivo como negociador. Negociación para la cooperación y la ganancia competitiva*. Madrid, Instituto de Estudios Fiscales, 1991. 400 p. ISBN 84-7196-926-2.
- LEBEL, PIERRE. *El arte de la negociación*. 1ª ed. Barcelona, Ceac, 1990. 196p. ISBN 84-329-7065-4.
- LERITZ, LEN. *Negociación infalible. Cómo resolver problemas, lograr acuerdos y solucionar conflictos*. 1ª ed. Barcelona, Paidós, 1993. 287 p. ISBN 84-7509-883-5.
- LUCHI, ROBERTO; ZAMPRILE, ALEJANDRO; LUZURIAGA, NICOLÁS. *El arte de la negociación posicional. Sepa cómo adaptar el traje a la medida de cada situación*. Buenos Aires, Temas, 2003. 188p. ISBN 987-9164-79-2.

- LUCHI, ROBERTO; ZAMPRILE, ALEJANDRO. *Negociar. Entre el arte y el talento*. Buenos Aires, Emecé, 2008. 173 p. ISBN 978-950-04-3111-8
- MADDUX, ROBERT B. *Cómo negociar con éxito. Estrategias y tácticas efectivas para ganar*. México D.F., Grupo Editorial Iberoamericana, 1992. 66 p. ISBN 970-625-009-3.
- MALARET, JUAN. *Negociando con uno mismo. En el trabajo y en la vida privada*, Madrid, Díaz de Santo, 2006. 98 p. ISBN 84-7978-762-7.
- MARCH, ROBERT M. *El negociador japonés. Estrategias y tácticas para negociar con los japoneses*. México D.F., Panorama, 1992. 214 p. ISBN 968-38-0318-0.
- MARTIN, DAVID M. *Negociaciones difíciles. Técnica clave para superar con éxito negociaciones y reuniones conflictivas*. Barcelona, Folio, 1996. 231p. ISBN 84-413-0112-3.
- MARTIN, MIGUEL ANGEL. *Negociación racional. Introducción a la negociación profesional*. Buenos Aires, Ediciones Interoceánicas, 1994. 254 p. ISBN 950-791-035-2.
- MAUBERT, JEAN FRANCOIS. *Negociar. Las claves para triunfar*. 2ª ed. México D.F., Alfaomega, 2006. 225 p. ISBN 970-15-1188-3.
- MILLS, HARRY A., *Negociar: El arte de Ganar*, Barcelona, De Vecchi, 2000. 188 p. ISBN 84-315-2417-0.
- MORENO, CARLOS ERASMO. *La negociación. Un juego para grandes*. Buenos Aires, D&D, 2005. 128 p. ISBN 987-9371-10-0.
- MURRO, CARLOS F. *Acordemos. Cómo progresar en la empresa y mejorar la convivencia entre la familia y la oficina*. 1ª ed. Buenos Aires, Del Nuevo Extremo, 2005. 233 p. ISBN 987-1068-67-0.
- MURRO, CARLOS F. *Negociemos. Herramientas eficaces para soluciones reales*, 1ª ed. Buenos Aires, Del Nuevo Extremo, 2001. 131 p. ISBN 950-9681-98-9.
- NARISNA, LEONARDO. *Preparando la negociación*. 1ª ed. Buenos Aires, Ugerman, 1999. 174 p. ISBN 987-9736-50-8.
- NIERENBERG, GERARD I. *El arte de negociar* Buenos Aires, Cariola Sanz, 1993. 172 p.
- NIERENBERG, GERARD I. *El negociador completo. Todo en la vida es una negociación. Nieremberg le muestra cómo tener éxito*. Buenos Aires, Cariola Sanz, 1993. 335 p.
- PICKENS, JAMES J. *El arte de cerrar un trato*. Buenos Aires, Grijalbo, 1991. 394 p. ISBN 950-28-0183-0.
- PONTI, FRANC. *Los caminos de la negociación*. Buenos Aires, Granica, 2005. 169 p. ISBN 950-641-125-5.

- PUCHOL, LUIS. *El libro de la negociación*. España, Díaz de Santos, 2005. 315p. ISBN 84-7978-725-2.
- RAIFFA, HOWARD. *El arte y la ciencia de la negociación*. 1ª Edición en español México D.F., Fondo de Cultura Económico/ Economía Contemporánea, 1991. 367 p. ISBN 968-16-3641-4.
- ROBINSON, COLIN. *Cómo negociar: Guía para hacer transacciones productivas*. Bogotá, Legis, 1992. 175 p. ISBN 958-653-040-X.
- SCHOONMAKER, ALAN. *Negocie y gane*. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1990. 478 p. ISBN 958-04-1111-5.
- SCOTT, BILL. *Cómo negociar con ventaja. Tácticas y contratácticas en la negociación*. Madrid, Parainfo, 1991. 205 p. ISBN 84-283-1836-0.
- SELVA, CHANTAL. *La PNL aplicada a la negociación*, Barcelona, Granica, 1997. 219 p. ISBN 84-7577-500-4.
- SOMERVILLE, HERNAN. *Negociar en tiempos difíciles*, 1ª ed. Santiago de Chile, Zig-Zag, 1990. 223 p. ISBN 958-12-0560-1.
- STONE, DOUGLAS, PATTON, BRUCE; HEEN, SHEILA. *Negociación. Una orientación para enfrentar las conversaciones difíciles*. Bogotá, Norma, 1999. 269 p. ISBN 958-04-6851-6.
- URY, WILLIAM. *El poder de un no positivo. Cómo decir no y si embargo llegar al sí*. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2007. 269 p. ISBN 978-958-04-9997-8
- URY, WILLIAM. *Supere el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Bogotá, Norma, 1993. 172 p. ISBN 958-04-2120-X.
- VALLS, ANTONIO. *Negocie, disfrute y gane. Desarrolla tu habilidad para negociar en todas las situaciones*. 2ª ed. Barcelona, Amat Editorial, 2008. 151 p. ISBN 978-84-9735-257-4.
- WIEHL, LIS. *Ganar siempre. Cómo aplicar las estrategias de los abogados a los conflictos de la vida cotidiana*. Barcelona, Vergara, 2005. 316 p. ISBN 84-666-2008-7.
- Winkler, J. *Cómo negociar para mejores resultados*. Bilbao, Deusto, 1990. 256 p. ISBN 84-234-0557-5.

Este libro
se terminó de imprimir en el
Departamento de Publicaciones de OIT/Cinterfor
en Montevideo, julio de 2009.

Hecho el depósito legal número 342.375/09

2000.07.2009