

NEGOCIACIONES LABORALES. DINÁMICA DE SU PREPARACIÓN Y DESARROLLO*

CARLOS M. J. ALDAS ZAPIOLA

I. EXPLICACIÓN DE FINALIDAD Y DE CONTENIDO

Existen distintas fuentes de regulación de las relaciones laborales. Entre ellas se pueden distinguir las siguientes:

a) Unilateral. El empleador por decisión propia —unilateralmente— fija determinadas pautas que regirán la relación laboral. Ejemplos de este tipo de regulación son las políticas de empresa, tales como tolerancia respecto del horario de ingreso, otorgamiento de determinados beneficios, etcétera.

* El presente texto constituye una versión que registra antecedentes en la colaboración que presentara su autor, bajo el título de "Aspectos a considerar para preparar e implementar la negociación colectiva", como complemento y apoyo de la conferencia plenaria sobre "Sindicalismo y relaciones industriales" pronunciada en el XII Congreso Interamericano de Administración de Personal, llevado a cabo del 21 al 24 de setiembre en Bogotá, Colombia.

El tema de la negociación laboral y sus posibles mecanismos de preparación e implementación, reviste suma importancia —ya se trate de negociaciones colectivas o individuales—, para aquellos abogados que se dedican al área laboral o para aquellos graduados en Relaciones de Trabajo, Relaciones Industriales o carreras afines que tengan contacto con la dinámica de las relaciones laborales.

Pero como, además, en el presente texto se sostiene la posición de que la negociación laboral es una versión de la negociación en general y que por tanto se basa, estructuralmente, en los aspectos teóricos y prácticos de ésta, es dable afirmar que los conceptos fundamentales aquí señalados son aplicables a todas las negociaciones en general —cíviles, comerciales, etc.—, las que en muchas oportunidades son realizadas por abogados o bajo el asesoramiento de éstos; de ahí la importancia que reviste para los mismos el conocer los mecanismos de la negociación.

b) Bilateral. Empleador y trabajador regulan autónomamente, sin la intervención del Estado, las normas bajo las cuales se desarrollarán las relaciones de trabajo. Esta fuente bilateral, a su vez, puede ser individual o colectiva según se trate de un contrato individual de trabajo o de una convención colectiva de trabajo.

c) Trilateral. Empleadores, trabajadores y Estado, concertadamente fijan las normas que regirán las relaciones laborales. En este caso se pueden citar, a modo de ejemplo, los supuestos de conciliación.

d) Impuesta. El Estado fija —sin participación de los propios involucrados: empleadores y trabajadores— las condiciones de regulación de la actividad laboral, las que son impuestas —heterónomamente— tanto a los empleadores como a los trabajadores, los cuales no se pueden apartar bajo ningún pretexto de la pauta estatal. Ejemplos son las políticas de fijación de salarios cuando los incrementos son determinados por el Estado, lo que en general responde a planes económicos.

e) Mixta. Esta fuente de regulación es un resultado de la combinación de la "bilateral" con la "impuesta", ya que el Estado fija, imponiendo límites mínimos y a veces máximos que las partes —trabajadores y empleadores— deben respetar, pero dándoles cierta posibilidad —acotada— de autorregulación. Ejemplo: se estipula una banda de negociación salarial cuyo "piso" es del 10 % y su "techo" del 15 %.

En realidad, no existen en general fuentes puras (unilateral, bilateral, trilateral e impuesta) de regulación de las relaciones laborales, sino que en la mayoría de los casos son mixtas, como las descriptas: "impuesta" / "bilateral", u otras combinaciones: "unilateral" / "bilateral", "unilateral" / "bilateral" / "trilateral", etcétera.

La negociación laboral se relaciona con la forma trilateral, ya que empleadores, trabajadores y Estado, para arribar a una concertación, tienen previamente que negociar. También se relaciona con la forma mixta, porque en ella hay una cuota de libertad dentro de la cual las partes pueden negociar. Pero fundamentalmente tiene una íntima relación con la bilateral, ya que en ésta empleadores y trabajadores, individual o colectivamente, negociando en forma directa y autónoma —sin intervención de terceros— fijan las normas que regirán las relaciones de trabajo.

Las afirmaciones hasta ahora efectuadas permiten concluir que la negociación actúa como fuente de regulación de

las relaciones laborales. De ello surge la importancia que reviste la negociación y el porqué de la imprescindibilidad de un completo y profundo estudio de la misma.

Pero ocurre que la literatura que aborda el tema de la negociación laboral, lo hace, en general, desde un punto de vista jurídico, con lo cual sólo se muestra una faceta de la negociación laboral. También se suele analizar el tema como un apéndice más a considerar dentro de los manuales que tratan la función de recursos humanos, lo que da como resultado una visión bastante resumida de la negociación laboral. Por último, si se quieren conocer aspectos de tipo estratégico y táctico se debe recurrir a cierta bibliografía que sólo trata de la negociación en general, pero no de la negociación laboral en particular.

La situación antes descripta está indicando que existe una necesidad generada por la inexistencia de un tratamiento completo de la negociación laboral —sea ésta individual o colectiva—; hecho que se agrava si sólo se considera la bibliografía en español. Esta necesidad debe ser satisfecha y en consecuencia es altamente recomendable sugerir a los profesionales y especialistas del tema, la investigación y elaboración de trabajos vinculados a la negociación laboral, que posibiliten ir construyendo una teoría completa sobre la misma.

Claro está que, indudablemente, el enfoque deberá ser multidisciplinario ya que esta teoría deberá munirse de elementos extraídos de distintas disciplinas. Así, se recurrirá a las ciencias de la administración, a la economía, a la estrategia, a las ciencias jurídicas, a la sociología y a la psicología. Estas ciencias proveerán de conocimientos que aplicados a la negociación, específicamente la laboral, permitirán formar una teoría de la misma, la que podrá proveer los conocimientos adecuados que satisfagan la necesidad antes descripta¹.

La presente comunicación sólo tiene por objeto enumerar enunciativamente cuáles deberían ser algunos de los tantos contenidos que debería comprender un análisis y desarrollo de esta posible teoría de la negociación laboral, la cual, indudablemente, en su implementación práctica, configurará el arte de la negociación laboral.

¹ Aldao Zapiola, Carlos, M. - Aguirre, Nora - Muzzio, Graciela, *Licencias: bases para una negociación colectiva*, TSS, XIV-1953.

2. CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN

Muchas y desde muy distintos puntos de vista son las conceptualizaciones que se pueden dar, primero, de la negociación en general y luego, más específicamente, de la negociación laboral.

a) De la negociación en general

1) Etimológicamente la palabra negocio proviene del latín *neg-otio* que significa negación del ocio, vale decir "no-ocio".

2) Según el Diccionario de la Lengua Española, 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 logro¹.

3) Según Cohen², negociar es la utilización de la información para afectar comportamientos dentro de un remolino de tensiones.

Sobre la base de esta definición se ha elaborado una más completa —que integra además de algunos otros elementos señalados por Cohen, una visión propia del autor del presente trabajo— lo que señala que negociar es utilizar la información, el poder y el tiempo para afectar comportamientos, de personas o de grupos, dentro de un remolino de interacciones considerando que las actitudes de los negociadores pueden ser de cooperación o conflicto.

4) Según Depre³, negociar es la acción de discutir asuntos comunes entre dos partes con el fin de llegar a un acuerdo.

5) Según Fischer y Ury⁴, negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros; es una comunicación

¹ Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, 19 ed., Madrid, Espasa-Calpe, 1981, p. 915.

² Cohen, Herb, *Todo es negociable*, tr. M. Covian, Barcelona, Planeta, 1981, p. 13.

³ Depre, Yara, *El arte de la negociación*, tr. L. Velasco, Bs. As., Atlántida, 1987, p. 7.

⁴ Fisher, Roger - Ury, William, *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, tr. G. de Alba Guerra, México, CECSA, 1986.

en dos sentidos designada para llegar a un acuerdo cuando una y otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos.

6) Según Kennedy, Benson y Mc Millan⁶, la negociación es un proceso de resolución de conflictos mediante acuerdos entre las partes. Es decir que consiste en el acercamiento de dos partes opuestas hacia una posición mutuamente aceptable.

7) Según Nieremberg⁷, la negociación es el método menos dificultoso para resolver diferencias, pudiendo ser exploratoria, servir para formular puntos de vista o delinear campos de acuerdo o disputa, o apuntar a la elaboración de acuerdos prácticos. Señalando también el mismo autor⁸, que negociar es dar y recibir.

8) Para Sitnisky⁹, la negociación constituye la alternativa a la fuerza para resolver conflictos y un medio de transformar las estructuras interpersonales, políticas, internacionales y económicas.

9) En un estudio psicosociológico sobre los conflictos del trabajo, Touzard¹⁰ ha definido la negociación como un procesamiento de discusión que la establece entre una parte adversa por medio de sus representantes oficiales y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable por todos.

b) De la negociación laboral en particular¹¹,
haciendo referencia específica a la negociación colectiva

1) La Organización Internacional del Trabajo distingue en sus distintas publicaciones entre negociación colectiva y

⁶ Kennedy, Gavin - Benson, John - Mc Millan, John. *Cómo negociar con éxito*, tr. Jiménez Larrea, Bilbao, Deusto, 1983, p. 20 y 22.

⁷ Nieremberg, Gerard. *Principios fundamentales de la negociación*, tr. L. Justo, Bs. As., Sudamericana, 1984, p. 15.

⁸ *Ibidem*, p. 39.

⁹ Sitnisky, Mario, *De la negociación*, Bs. As., Argonauta, 1983, p. 17.

¹⁰ Touzard, Hubert, *La mediación y la solución de los conflictos*, tr. de Diorki, Barcelona, Herder, 1981, p. 89.

¹¹ Tantas y tan variadas son las conceptualizaciones que desde un punto de vista jurídico o desde el ángulo de las relaciones industriales se pueden dar de la negociación colectiva, que resulta imposible hacer referencia a ellas, por esto se ha decidido sólo citar dos definiciones: la de la Organización Internacional del Trabajo y la del autor del presente trabajo.

convención colectiva de trabajo. Así señala¹² que la negociación colectiva es un proceso de adopción de decisiones para convenir un conjunto de normas, que rijan cuestiones de fondo y forma en las relaciones de trabajo y las relaciones entre las propias partes negociadoras, que puede culminar en un convenio colectivo de trabajo o que simplemente implica toda forma de trato entre empleadores y trabajadores que suponga una negociación.

Entiende por convención colectiva de trabajo, en cambio, todo acuerdo escrito relativo a condiciones de trabajo y empleo celebrado entre un empleador, un grupo de empleadores, una organización de empleadores o varias organizaciones de empleadores y una organización de trabajadores, varias organizaciones de trabajadores o representantes de los trabajadores, de conformidad con la legislación nacional.

2) En un trabajo anterior¹³, en el que se analizaba la prevención y resolución de los conflictos laborales, se explicó que existían distintos medios para prevenir y solucionar estos conflictos y que estos medios, según que existiera o no una intervención de terceros ajenos a las partes en conflicto, podían constituir mecanismos de heterocomposición o de autocomposición, siendo el procedimiento de reclamos y la negociación medios de autocomposición. Esto permitió afirmar que indudablemente la actitud negociadora —cualquiera que sea el nivel en que la misma tenga lugar entre empleadores y trabajadores— es el mejor sistema de autocomposición de conflictos. La negociación —señaló el VI Congreso Iberoamericano de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social realizado en Caracas en 1977— es no sólo un instrumento para fijar las condiciones de trabajo, sino también para superar las diferencias que surjan entre las partes.

Todas las conceptualizaciones antes dadas son susceptibles de ser criticadas, pero no cabe en esta oportunidad, por razones de espacio, señalar los puntos de discrepancias. Corresponde, en cambio, enunciar la que parece ser la conceptualización más adecuada: negociación es la actividad dialéctica en la cual las partes, que representan intereses discrepantes, se comunican e interactúan influencián-

¹² OIT, *La negociación colectiva en países industrializados con economía de mercado*, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1974, p. 2 y 7.

¹³ Aldao Zapata, Carlos M., *La prevención y resolución de los conflictos laborales*, TSS, XII-128.

dose recíprocamente con el fin de arribar a un acuerdo mutuamente aceptado.

Se trata de una actividad dialéctica en el sentido de síntesis de los opuestos (Hegel), en la que la comunicación constituye la esencia, siendo las interacciones manifestaciones de la influencia recíproca, cuya finalidad es la de llegar a un acuerdo.

Cuando esta negociación busca regular relaciones de trabajo —individuales o colectivas—, se está ante la negociación laboral.

3. COMPONENTES DE LA NEGOCIACIÓN

Los componentes de la negociación laboral no son otros que los de la negociación en general, ya que surgen de contestar las siguientes preguntas: a) ¿quién negocia?; b) ¿qué se negocia?; c) ¿dónde se negocia?; d) ¿con qué recursos (lo que incluye el cuándo) se negocia?; e) ¿cómo se negocia?

Se visualizan así los siguientes componentes: a) sujetos negociadores; b) materia negociable; c) lugar de realización de la negociación; d) elementos de la negociación; e) modelos negociacionales.

a) Sujetos negociadores

- Conformación de los sujetos negociadores.
- Aspectos psicológicos de los negociadores.
- Aspectos sociológicos.

1) Conformación de los sujetos negociadores. Atendiendo a este componente hay que considerar dos variables: la cantidad de representantes que intervienen en la negociación, vale decir el número de negociadores intervinientes y el nivel¹⁶ de quien o qué representan los negociadores. Así, en el primer caso, la negociación podrá ser individual o grupal según que cada parte con entidad de sujeto negociador esté representada por un individuo o por un grupo de individuos. En el segundo caso, los negociadores podrán representar a una persona, una organización o una nación, por lo que se tratará de una negociación interpersonal, interorganizacional o internacional.

¹⁶ Nierenberg, op. cit., p. 115.

| | |
|-------------------------------------|--|
| Según el número de personas | { individual grupal |
| Según el nivel de quien representan | { personal - negociación interpersonal organizacional - negociación interorganizacional nacional - negociación internacional |

Aplicando la tipología anterior al ámbito de las negociaciones laborales, se encontrarán negociaciones laborales individuales —entre un representante empleador y un representante trabajador— y negociaciones laborales grupales —entre dos o más representantes de la parte empleadora y dos o más representantes de la parte trabajadora—. Cabe recordar que esta clasificación sólo tiene en cuenta la conformación de los sujetos negociadores y no a quien representan.

Además, atendiendo al nivel de quien representan los negociadores, la negociación podrá ser interpersonal —la que, en la doctrina jurídica, es llamada individual porque se refiere a un empleador y un trabajador— en donde los negociadores representan a un empleador y a un trabajador con independencia de que cada uno de estos sujetos negociadores estén conformados individualmente o grupalmente (ejemplos: grupo de representantes empresarios o gerentes de personal que representan a un empleador, o el empleador en sí mismo que negocia con un grupo sindical o delegado sindical, o con el trabajador en sí mismo, alguna cuestión relativa al contrato individual de trabajo que relaciona a este trabajador con aquel empleador); también la negociación puede ser interorganizacional entre, por una parte, una empresa o un grupo de empresas o una cámara empresaria y, por otra parte, un grupo de trabajadores, o un sindicato o conjunto de sindicatos, siendo ésta la llamada, jurídicamente, negociación colectiva; por último, la negociación laboral también puede ser internacional como lo son las que se producen en el seno de las Asambleas Anuales 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 cada país.

2) Aspectos psicológicos de los negociadores. La conducta humana, según Nierenberg²⁵, es comprensible y posi-

²⁵ *Ibidem*.

ble de predecir para lo cual se deben considerar algunos fenómenos de la misma, ellos son: racionalización, proyección, desplazamiento, represión, reacción, autoimagen, interpretación de rol y conducta racional. A esta concepción Tara Depre¹⁸ agrega que las reacciones y automatismos más comunes en que pueden caer los sujetos negociadores son: pasividad, agresividad, presuntuosidad, angustia y fatalismo. Por su parte Bleger¹⁹, al definir las conductas defensivas como a las técnicas con las que opera la personalidad para mantener un equilibrio homeostático eliminando fuentes de inseguridad, peligro, tensión o ansiedad, enumera: proyección, introyección, regresión, conversión, aislamiento, inhibición, racionalización, formación reactiva y sublimación.

De la combinación de las consideraciones mencionadas surge el siguiente cuadro de fenómenos de la conducta que todo buen negociador debe conocer y comprender, ya sea que se den en su negociador adversario o en sí mismo, para así poder controlar y dominar las situaciones posibles.

- a) Proyección.
- b) Introyección (identificación).
- c) Regresión.
- d) Desplazamiento.
- e) Represión.
- f) Conversión.
- g) Inhibición.
- h) Racionalización.
- i) Formación reactiva.
- j) Sublimación.
- k) Autoimagen.
- l) Interpretación de rol.
- m) Automatismos posibles: pasividad, agresividad, presuntuosidad, angustia, fatalismo.
- n) Conducta racional.

Pero para poder entender las distintas actitudes que pueden adoptar los sujetos negociadores no basta con conocer las conductas y los fenómenos antes descriptos, ya que se ha sostenido que las conductas humanas son motivadas

¹⁸ Depre, op. cit.

¹⁹ Bleger, José, *Psicología de la conducta*, Bs. As., Paidós, 1967.

por la satisfacción de necesidades y ello hace pensar que un negociador debe tener muy en claro cuáles son sus necesidades a satisfacer, así como también las de su interlocutor; caso contrario puede no avanzar en una negociación por no saber cuáles son sus alternativas de propuesta, para la otra parte, que puedan satisfacer las necesidades que ésta tiene, es decir puede no llegar a ofrecer "alternativas aptas" para su adversario, o sea alternativas que se adecuen a las necesidades ajenas. 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, siguiendo la mayoría de las descripciones de esta tipología el modelo descrito por Maslow. Esta jerarquización de necesidades que ha sido llamada también pirámide de necesidades está constituida de la siguiente forma:

- 1) Necesidades fisiológicas.
- 2) Necesidades de seguridad.
- 3) Necesidades de afecto y pertenencia.
- 4) Necesidades de estima.
- 5) Necesidades de autorrealización.
- 6) Necesidades de saber comprender.
- 7) Necesidades estéticas.

Esta gradación de necesidades está ordenada en correlación a su prioridad de cubrimiento por parte del individuo, el que 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 su búsqueda; esto es lo que ha sido llamado "concepto de necesidad cambiante" lo que implica que conforme se satisfacen los niveles de necesidades más bajos cobran importancia los más altos y si aparecen circunstancias que amenazan la satisfacción de necesidades elementales ya cubiertas, el énfasis puede volver a centrarse en estas últimas; cabe señalar que el orden jerárquico de satisfacción de necesidades si bien sirve en términos generales, no debe ser considerado en forma rígida ni tampoco aplicable a todos los individuos. Como el hombre actúa motivado para cubrir necesidades es fácil comprender que los incentivos a su acción deben consistir en oportunidades para la satisfacción de aquéllas y que si ya están satisfechas no existirán motivos para la acción. Un buen negociador debe tener claramente identificada cuál es la propia necesidad que quiere cubrir —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, caso contrario no estará en condiciones de ofrecer alternativas aptas al otro interlocutor.

En un ejemplo burdo es como si un grupo empresarial negociador de un convenio colectivo de trabajo esté ofreciendo sistemas de participación informativa y mecánicas de comunicación que permitan acrecentar el conocimiento sobre las empresas (nivel 6: necesidades de comprender y de saber) a una parte trabajadora que no tiene satisfechas sus necesidades mínimas económicas elementales (nivel 1: necesidades fisiológicas); indudablemente que la reacción previsible será la de un rechazo, probablemente airado, de la oferta realizada.

Pretender enumerar y desarrollar detalladamente todos los aspectos psicológicos que un buen negociador debe conocer para poder utilizarlos como herramienta adecuada tanto sobre su propia conducta como sobre la de sus interlocutores, resultaría de una extensión inadecuada, que sobrepasaría con seguridad los límites previamente asignados a este trabajo¹⁸, por ello se ha tratado, esquemáticamente, de señalar algunos aspectos dentro del campo de la psicología que influyen sobre los individuos y que por lo tanto todos los que practican la negociación deben necesaria e imprescindiblemente conocer si pretenden ser negociadores exitosos.

3) Aspectos sociológicos. Se ha señalado con antelación que las actitudes de los sujetos inmersos en una negociación pueden ser de cooperación o de conflicto. Esta afirmación muestra la relación existente entre el binomio "cooperación-conflicto" y la negociación y lo importante que resulta para negociar adecuadamente el conocimiento del conflicto y la cooperación.

En un trabajo anterior¹⁹ se ha hecho referencia a estos aspectos sociológicos que se vinculan a los sujetos negocia-

¹⁸ Lo dicho en el presente trabajo constituye una versión reducida de uno anterior. Aldao Zapiola, Carlos M., *Negociaciones laborales: aspectos psicológicos de los sujetos negociadores*, en rev. "Panorama de Management y Gestión", Bs. As., Organización y Desarrollo Empresarial, junio 1988, año 6, n.º 56, p. 39.

¹⁹ Lo dicho en el presente trabajo constituye una versión resumida de uno anterior. Aldao Zapiola, Carlos M., *Los sujetos negociadores (aspectos sociológicos a considerar)*, en revista "Panorama de Management y Gestión", Bs. As., Organización y Desarrollo Empresarial, n.º 59, setiembre 1988, año 6, p. 21.

dores. Así, se dijo que si se pretendiera esbozar una tipología respecto del tratamiento que dan los distintos autores dentro del ámbito de la sociología, al tema del conflicto, se podrían señalar muy esquemáticamente las principales posturas:

a) Las que tratan el conflicto como una realidad dialéctica (Marx y más moderna y actualizadamente Dahrendorf).

b) Las que tratan el conflicto como a una realidad funcional (Simmel y más recientemente Coser).

Por su parte, Mac Iver y Page³⁰ sostienen que la cooperación y el conflicto son elementos universales de la vida humana. Estos se presentan juntos en un amplio campo de actividades y al igual que en el mundo físico, en el que existen fuerzas de atracción y de 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 conflicto que se exterioriza en las relaciones individuales y grupales de los hombres y los grupos.

Como presupuesto básico estos autores recuerdan la necesidad indiscutible que tienen los hombres de asociarse, para lo cual deben entrar necesariamente en cooperación. Esta cooperación puede ser directa o indirecta según que se trate de tareas iguales que la gente hace conjuntamente, pero que también podría hacer separadamente, o que se trate de tareas claramente distintas que tienden a un solo fin, siendo este supuesto en donde se presenta el principio de la división del trabajo. Pero cuando los hombres cooperan entre sí, sus intereses armonizan hasta cierto punto, ocurriendo que aun en las relaciones más amistosas e íntimas existe un punto en que los intereses divergen. Esto lleva a la necesidad de recordar que existen dos tipos de intereses: los comunes (aquellos que son compartidos colectivamente participando todos del fin buscado pero sin repartírselo, p.ej., intereses de raza, religión, nación, etc.) y los semejantes o armónicos (en los que los individuos o grupos buscan una satisfacción privada para sí mismos, apareciendo aquí una noción de reparto y consecuentemente la noción de cálculo individual o grupal).

Es indudable que la conducta (admisión) cooperativa es mucho más fuerte en el ámbito de los intereses comunes

³⁰ Mac Iver, R. - Page, Charles, *Sociología*, tr. J. Cazorla Pérez, Madrid, Tecnos, 1989, p. 46.

que en el de los intereses semejantes, en donde el impulso cooperativo depende del hecho de que el interés de unos llegue a armonizar con el interés de otros y si esta armonía se perturba aparece el conflicto.

El conflicto –según Mac Iver y Page– puede darse en diferentes planos, que varían según los tipos de intereses a los que, además, se debe adicionar el supuesto de las actitudes antagónicas, así:

1) Tipo A: "Conflicto de intereses comunes". Los intereses comunes son importantes energizantes o motores del conflicto. Con frecuencia se ha observado que un grupo se vuelve más unido al sentirse amenazado por otro, de donde se comprende que una forma de estimular los intereses comunes consiste en mostrar amenazas generadas por posiciones opuestas.

2) Tipo B: "Conflicto e intereses semejantes". Si los intereses semejantes son armónicos no existe conflicto. Si por el contrario son inarmónicos, aparece el conflicto. Este último supuesto se da cuando dos o más grupos desean una misma cosa en particular (modelo: "Ellos quieren lo mismo que nosotros queremos").

3) Tipo C: "Conflicto y actitudes antagónicas". Aquí el modelo responde a la fórmula "ustedes odian lo que nosotros amamos".

Con estos conocimientos básicos aplicados al ámbito de las negociaciones laborales es fácil comprender cuán importante es identificar si la actitud de los sujetos negociadores –así como también la de los grupos representados– es de conflicto o de colaboración.

En el ámbito de la negociación laboral cuando hay cooperación entre las partes negociadoras se está en el campo de los intereses semejantes o armónicos (tipo B); aquí el impulso cooperativo depende de que el interés de unos –trabajadores– llegue a armonizar con el interés de otros –empleadores–, pero cuando la armonía se interrumpe el interés cooperativo tiende a desaparecer.

Pero puede ocurrir también que la actitud de un grupo, que si bien está formalmente sentado a una mesa negociadora, sea antagónica (responda al tipo "C"), y aparecerá un conflicto como el de la lucha de clases, ligada a una posición económica; así, una diferencia en los intereses económicos puede transformarse 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 "A"- podrán obtener una cohesión caracterizada a su vez por un alto grado de agresividad para con ellos.

Resulta a ojos vistas que en el campo del tipo "B", respecto de las relaciones laborales se pueden encontrar, en términos generales, actitudes cooperativas con distinto grado de intereses mientras que en el ámbito de tipo "C" la actitud será evidentemente de conflicto y enfrentamiento, resultando muy difícil -aunque no imposible- poder negociar, sobre todo si se da un supuesto de "enquistamiento" de agresividad como en el modelo de tipo "A". Efectivamente, resultará sumamente dificultoso llevar a cabo negociaciones laborales con alguien que está en contra del sistema económico imperante y que sólo busca la quiebra del mismo. Es por todo ello que resulta sumamente importante para los negociadores poder identificar si las actitudes imperantes en la mesa de negociaciones son de cooperación o de conflicto.

Otro aspecto sumamente importante a considerar es el de la interpretación del conflicto como realidad funcional y sus implicancias en el ámbito de la negociación laboral. Para abordar este tema es conveniente recurrir a Lewis Coser, quien en sus dos principales obras: *Las funciones del conflicto social*²¹ y *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*²² -partiendo de las afirmaciones básicas extraídas de las enseñanzas de George Simmel- explica las funciones del conflicto social. En su primera obra (*Las funciones del conflicto social*), Coser extrae textos de Simmel a los que llama proposiciones que luego reformula; resultan así siete grupos que contienen un total de dieciséis proposiciones con sus correlativas reformulaciones, a saber:

1º Grupo: El conflicto y las fronteras del grupo.

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

2º Grupo: La hostilidad y las tensiones en las relaciones de conflicto.

²¹ Coser, Lewis, *Las funciones del conflicto social*, tr. B. Bass, R. Bentaourt y F. Ibarra, México, Fondo de Cultura Económica, 1961.

²² Coser, Lewis, *Nuevos aportes de la teoría del conflicto social*, tr. M. Vígano, Bs. As., Amorrortu, 1970.

- 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.
- 3º 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.
- 4º 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.
- 5º Grupo: Ideología y conflicto.
- 12ª proposición: Ideología y conflicto.
- 6º Grupo: Conflicto como unificador.
- 13ª proposición: El conflicto liga a los contendientes.
- 14ª proposición: Interés en la unificación del enemigo del poder.
- 15ª proposición: El conflicto establece y mantiene el equilibrio del poder.
- 7º Grupo: El conflicto reclama la formación de alianzas.
- 16ª proposición: El conflicto crea asociaciones y coaliciones.

Desarrollar en esta oportunidad todas las implicancias que estas proposiciones tienen en el ámbito de la negociación laboral resulta inadecuado, ya que excedería los límites del presente trabajo; no obstante, a modo de ejemplo y muy sucintamente, se hará referencia a tres proposiciones.

a) Proposición cuarta. Proposición ligada a la anterior, postula que los impulsos agresivos u hostiles no bastan para explicar el conflicto sino que además —del odio o el amor— se requiere un objeto. Aparece así el hecho de que en ciertas ocasiones en las que se intenta elevar el nivel de conflictividad se inculca 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. En sentido contrario es recomendable que todo buen negociador evite caer, él y su adversario, en esta situación, para lo cual se debe objetivizar la situación conflictiva despojándola de todos los elementos emotivos que pueden acentuarla.

b) Proposición decimocuarta. Siempre existe un interés en la unificación del adversario, debido a 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, habiendo sido éste el caso más evidente de conflictos entre trabajadores y patrones. Coser señala además, que para un sindicato unificado en una federación le resulta difícil sostener un conflicto con empresas dispersas en pequeños empresarios; a esto cabe 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 es negociar en forma atomizada con cada uno de esos tres mil trabajadores. 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. Continúa señalando Coser, 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 bando contrario se desenvuelva fuera de las reglas. Existe un acuerdo tácito entre el sindicato y los empresarios para proteger las relaciones contra los trastornos que pueden provocar representantes no autorizados, estando, por lo tanto, cada bando interesado en la coherencia de la estructura del otro. A menudo, los sindicatos también están de

acuerdo en que la contratación colectiva puede lograrse más eficientemente con patrones organizados.

c) Posición decimosesta. En ésta se hace referencia a la función unificadora generada por el conflicto, siendo el caso de la unión frente a la aparición del enemigo común. Un ejemplo vinculado a la negociación laboral que se puede mencionar es el de cooperación antagónica existente entre un empresario y sus trabajadores que deciden aunar esfuerzos —sin dejar por ello de enfrentarse en otros aspectos— para mantener una posición competitiva de la empresa dando permanencia, así, a la fuente de trabajo y asegurando la rentabilidad, estrategia ésta que fue usada por Iacocca al hacerse cargo de Chrysler.

Como se puede comprender, resulta imposible desarrollar en este corto espacio la totalidad de los aspectos sociológicos basados en las actitudes de cooperación o conflicto que pueden adoptar los sujetos negociadores en el ámbito de las negociaciones laborales.

Son muchos y muy variados los aspectos sociológicos vinculados a las negociaciones laborales que todo negociador que se precie de serlo, deberá conocer. Será responsabilidad de ellos ampliar y profundizar el contenido de lo aquí señalado para poder conocer así parte del arte de la negociación.

b) Materia negociable

¿Qué se negocia?, ¿cuál es el contenido de la negociación?, ¿cuál es la materia negociable? Para Cohen todo es negociable.

Las negociaciones laborales pueden incluir un variado contenido de aspectos tratados; a continuación se resume esquemáticamente un trabajo anterior²³ en el que se enumeran los posibles contenidos de una negociación laboral, especialmente la colectiva.

1) Aspectos vinculados por la variable económica: los que se pueden clasificar de la siguiente forma:

²³ Lo dicho en el presente trabajo constituye una versión reducida de uno anterior. Aldo Zapata, Carlos M., *Concepciones colectivas de trabajo: posibilidades de enriquecer su contenido*, DT, XIV-1963.

| | | | |
|---------------|------------|---|--|
| | Monetarios | <ul style="list-style-type: none"> sueldos y salarios adicionales | <ul style="list-style-type: none"> descripción de tareas valorización de tareas agrupamiento de tareas en categorías estructura de remuneraciones |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> incentivos mérito antigüedad <ul style="list-style-type: none"> puesto categoría establecimiento empresa actividad relación de dependencia título idiomas premios (ej.: presentismo) |
| No monetarios | Beneficios | <ul style="list-style-type: none"> transporte comedor servicio médico asistencial becas de capacitación para familiares del trabajador | |

2) Aspectos vinculados a la variable tiempo:

| | |
|----------------------|--|
| Duración del trabajo | <ul style="list-style-type: none"> jornada normal otras jornadas extensión de la jornada <ul style="list-style-type: none"> obligatoriedad forma de pago |
| Vacaciones | <ul style="list-style-type: none"> extensión época notificación interrupciones |
| Licencias | <ul style="list-style-type: none"> día de la actividad mudanza cumplidos antigüedad aniversario en la empresa fallecimiento de familiar |
| Feridos | <ul style="list-style-type: none"> enumeración época |

- 3) Aspectos vinculados a la higiene y seguridad y calidad de vida.
- 4) Aspectos vinculados a la capacitación.
- 5) Aspectos vinculados a la cobertura de vacantes.
- 6) Aspectos vinculados a la dotación de personal.
- 7) Aspectos vinculados a las cuestiones disciplinarias.
- 8) Aspectos vinculados al estado y derechos de los representantes sindicales y del personal.
- 9) Procedimientos para la prevención y resolución de conflictos.
- 10) Aspectos vinculados a la participación.
- 11) Aspectos vinculados a las prerrogativas de empresa.
- 12) Aspectos vinculados a los derechos y obligaciones de las partes firmantes entre sí.
- 13) Circunstancias relativas a la existencia del propio convenio colectivo de trabajo acordado.

Es indudable que todos estos aspectos que se han referenciado a la negociación laboral colectiva, pueden, previa adaptación, aplicarse a la negociación laboral individual.

Con respecto a este tema cabe realizar una reflexión de tipo jurídico-económico y es la de que en algunos contextos —como en el caso argentino— la legislación laboral está altamente desarrollada y ello conspira contra el desarrollo del contenido de los convenios colectivos, pues resulta sumamente dificultosa una situación en que se generan considerables beneficios estipulados por disposiciones legales a los que luego se le adicionan importantes beneficios consagrados por convenios colectivos, lo que no es soportable por las economías de determinados contextos, ello porque en tiempos difíciles no se puede generar una espiral ascendente de otorgamiento de beneficios —ley convenciones colectivas, contratos individuales— que no vaya acompañada de una espiral ascendente de crecimiento económico.

c) Lugar de realización

¿Dónde se negocia?, ¿en el propio terreno o en el del adversario?

Lo primero que todo buen negociador debe hacer es conocer todos los lugares posibles en los que se puede llevar a cabo la negociación, luego elegir el que le es más conve-

niente, y por último —si puede— adaptarlo de acuerdo con sus necesidades.

Ya Sun-Tzu sugería: "con un conocimiento exacto del terreno, un general puede salir de apuros aun en las circunstancias más críticas... podéis contar con una victoria segura si conocéis todas las vueltas y revueltas"²⁴.

¿Quiere el grupo empleador negociar en las oficinas de la empresa para contar con una infraestructura propia, o prefiere hacerlo en el local sindical, para que le resulte más fácil retirarse cuando lo entienda oportuno, o quiere hacerlo en un lugar neutral? Y si la opción es la última, ¿es mejor hacerlo en las oficinas del Ministerio de Trabajo, o locar un lugar específico para la negociación? ¿Cómo debe ser ese lugar?, ¿puede ser un hotel?, ¿es conveniente que así sea?

Una vez elegido el lugar se debe elegir la disposición de los muebles; Korda²⁵ recuerda que los muebles oficinescos tienen un poderoso valor simbólico. Muchas anécdotas señalan la utilización de sillas duras y ambientes fríos y desolados que inducen a reuniones cortas.

El conocer y elegir el lugar donde la negociación se llevará a cabo es uno de los aspectos a considerar en la planificación del negociador.

d) Elementos de la negociación

Señala Cohen la existencia de tres variantes cruciales de la negociación²⁶, a las que en el presente trabajo se las llama elementos de la negociación. Estos elementos constituyen un triángulo en el que los tres vértices son: a) información; b) poder; c) tiempo.

1) Información. En términos generales se puede afirmar que información es conocimiento²⁷ y si bien no se puede hacer que abarque o signifique el conocimiento de todo, por lo menos significa una cantidad importante y variada de conocimientos.

²⁴ Sun-Tzu, *El arte de la guerra*, cit. por Cholet, E., "El arte militar de los chinos", tr. J. Martínez Alinari, Bs. As., Pleamar, 1969, p. 107.

²⁵ Korda, Michael, *El poder*, tr. I. Menéndez, Bs. As., Emecé, 1987, p. 105.

²⁶ Cohen, *Todo es negociable*, p. 44.

²⁷ Kent, Sherman, *Inteligencia estratégica*, tr. J. Saint-Lary, Bs. As., Pleamar, 1968, p. 17.

Hay quienes distinguen²⁸ información de inteligencia y ejemplifican diciendo que con bastantes "nadas" la suma es "algo", es decir que puede existir una cierta cantidad de hechos, cada uno de los cuales no significa casi nada en sí mismo -información- y confeccionar un cuadro significativo -inteligencia- reuniéndolos. Estas ideas que tienen que ver con el concepto de inteligencia estratégica, el que requiere un grado de análisis más profundo, no invalidan sino que amplían el concepto general de que la información es el conocimiento acabado de algo.

Cabe recordar a Sun-Tzu²⁹, quien al escribir el arte de la guerra en el siglo V antes de Cristo, refiriéndose a los espías proveedores de información, ya decía: "Los ejércitos hostiles podrán enfrentarse durante años, esforzándose por la victoria que se decide en un solo día; siendo esto así, permanecer ignorando la situación del enemigo simplemente por rehusarse a gastar cien onzas de plata en honorarios y emolumentos, es el colmo de la inhumanidad... Lo que permite al soberano sensato y al buen general, conseguir cosas más allá del alcance de los hombres comunes, es la información anticipada... Los espías enemigos que han venido a copiarlos deben ser individualizados, tentados. Es a través de su información que podemos hacer que el espía condenado lleve noticias falsas al enemigo... El fin y objeto del espionaje es el conocimiento del enemigo".

Indudablemente que el espionaje no es la única forma de obtener información y sería poco inteligente pretender afirmarlo, pero el ejemplo de Sun-Tzu ha sido citado sólo para señalar la importancia de la información; ésta debe satisfacer para que sea válida, tres requisitos: ser precisa, completa y disponerse de ella en el momento adecuado.

a) Precisa. La información no puede ser vaga sino que debe ser exacta, concisa y para nada confusa.

b) Completa. Vale decir no parcializada, sino que contemple la mayor cantidad de variables posibles sin por ello caer en vaguedades e imprecisiones.

c) Ser poseída en el momento adecuado. La información que se conoce a destiempo no sirve para tomar decisio-

²⁸ Platt, Washington, Producción de inteligencia estratégica, tr. J. Soneyra, Bs. As., Struhart & Cia., 1963.

²⁹ Sun-Tzu, El arte de la guerra, en "El ejército y la guerra", Bs. As., Emecé, 1982, p. 145.

nes estratégicas sino sólo para explicar y comprender por qué sucedieron ciertos hechos que ya pertenecen al pasado, vale decir que sirve para aprender para el futuro sobre errores del pasado. Sirve para dar explicaciones pero no para producir soluciones que es lo que todo buen negociador debe lograr. Es por esto que es fundamental contar con la información con la suficiente antelación como para permitir planificar y conducir acciones eficaces en el curso de una negociación.

2) Poder. Poder para Max Weber es 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; en cambio, por dominación debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado²⁰.

En cambio, Cohen²¹ define al poder como la capacidad o habilidad de hacer que se hagan las cosas, de ejercer control sobre gente, acontecimientos, situaciones y sobre uno mismo.

Para sistematizar resumidamente algunos aspectos del poder cabe recurrir a Galbraith²², quien en su reciente obra *Anatomía del poder* distingue tres clases de él²³, al señalar que hay tres instrumentos para ejercerlo o imponerlo, existiendo a su vez tres fuentes de poder. Así:

a) 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. La sumisión se obtiene infligiendo o amenazando consecuencias adversas. Se trata del temor al castigo.

b) Poder compensatorio. Obtiene la sumisión mediante el ofrecimiento de una recompensa afirmativa, por medio del otorgamiento de algo valioso para el individuo que se somete. Así como en el poder condigno se amenaza con castigo, en el poder compensatorio se ofrece premio.

²⁰ Weber, Max. *Economía y sociedad*, tr. J. Echavarría, J. Roura Parella, E. Imaz, E. García Maynez, J. Ferrater Mora, México, Fondo de Cultura Económica, 1979, p. 43.

²¹ Cohen, *Todo es negociable*, p. 45.

²² Galbraith, John, *La anatomía del poder*, tr. de Ferrer Alen, Barcelona, Plaza y Janés, 1985.

²³ *Ibidem*, p. 22.

c) Poder condicionado. Se ejercita modificando la creencia; la persuasión, la educación o el compromiso social con lo que parece natural, correcto o justo y hace que el individuo se someta a la voluntad de otro y otros.

Detrás de estos tres instrumentos del poder, continúa Galbraith²⁴, existen tres fuentes del mismo, a saber:

a) La personalidad: considerada como las cualidades del aspecto físico, la inteligencia, la facilidad de palabra y otras cualidades personales.

b) La propiedad o la riqueza.

c) La organización: conceptualizada como el conjunto de personas o grupos unidos para algún fin o trabajo.

Parecería que la fuente por antonomasia del poder condigno fuera la personalidad, del poder compensatorio la propiedad y del poder condicionado la organización; pero en realidad existen numerosas combinaciones de las fuentes y de los instrumentos de poder, combinándose la personalidad, la propiedad y la organización en proporciones diversas.

Así, por ejemplo, el Estado moderno reúne dentro de su estructura las tres fuentes de poder, la personalidad política —en forma de autoridad—, la propiedad —en forma de los recursos que dirige y administra— y la organización²⁵.

Un sindicato respecto de sus afiliados ejerce poder compensatorio al prometerles la obtención, de parte de los empleadores, de beneficios para sus asociados; también ejerce poder condigno cuando los amenaza con aplicar sanciones a aquellos que no acaten sus decisiones, y por último aplica el poder condicionado cuando mediante su organización persuade generando el pensamiento de que lo lógico es que determinada categoría de trabajadores estén afiliados.

Muchos y variados son los ejemplos que se pueden continuar dando, pero se ha creído que con estos pocos conceptos ya se puede generar la idea de lo importante que es el poder para la negociación. Tanto es así que otra visión, de tipo estratégico —distinta de la de Galbraith y mantenida por Allegroni²⁶—, sostiene que para negociar se utiliza el poder

²⁴ *Ibidem*, p. 24.

²⁵ *Ibidem*, p. 186.

²⁶ El profesor Juan J. Allegroni dicta las materias de Estrategia, Planeamiento y Gobierno y Alta Dirección en el Magister en Administración del Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

en el ámbito de los elementos estratégicos: tiempo, espacio y medios.

Hay dos reflexiones más que se deben hacer con respecto al poder. Primero: la mejor utilización del poder está dada por la obtención de la máxima sumisión con el menor costo; segundo: nunca se debe olvidar que frente a la pretensión del ejercicio del poder aparece una resistencia a dicho ejercicio y a veces también otra pretensión, no ya de resistir sino de contraejercicio del poder.

Todo negociador que se precie de serio debe conocer el poder y sus formas de aplicarlo. No se ha desarrollado, acá, el tema del poder; se lo ha insinuado y corresponde a los negociadores desarrollar su conocimiento y la práctica de su ejercicio.

3) Tiempo. No es propósito de este informe el dilucidar si es correcta la posición de Cohen, quien señala que los tres elementos de la negociación son la información, el poder y el tiempo, o si lo es la visión estratégica que indica —como ya se dijo— que tiempo, espacio y medios constituyen los elementos estratégicos que posibilitan el ejercicio del poder. Sí, en cambio, es su propósito hacer referencia al tiempo, cualquiera que sea el lugar que se le asigne.

A nadie escapa lo difícil que resulta conceptualizar el tiempo, situación que ha generado múltiples definiciones, opuestas o coincidentes; así Jaques²⁷ señala que el lenguaje usual parece indicar la existencia de diferentes clases de tiempo pero en realidad se reduce a una sola: la permanencia de las cosas; en cambio Servan-Schreiber²⁸ lo define como aquello que mide una transformación.

El mismo Jaques sostiene la bidimensionalidad del tiempo al expresar: 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.

En cambio, desde un punto de vista estratégico se distinguen tres clases de tiempo: de duración, de oportunidad y de ritmo.

²⁷ Jaques, Elliot. *La forma del tiempo*, tr. J. Etcheverry, Bs. As., Paidós, 1984, p. 18.

²⁸ Servan-Schreiber, Jean. *Cómo dominar el tiempo*, tr. D. Zadunaisky, Bs. As., Emecé, 1986, p. 15.

a) De duración. Es el tiempo que transcurre ecológicamente, el que constituye el eje temporal de la sucesión en la concepción de Jaques.

b) De oportunidad. El tiempo de oportunidad es el determinado por el momento en que se puede y quiere hacer algo, el momento en que es conveniente hacer algo.

c) De ritmo. El ritmo es el orden acompasado en la sucesión o acaecimiento de las cosas, siendo el tiempo de ritmo el que está dado por la velocidad con que se suceden las distintas etapas o con que se suscitan los diferentes hechos.

Mucho se puede hablar y decir del tiempo en general, del tiempo de oportunidad y del tiempo ritmo en particular.

Aquí se ha preferido señalar algunos consejos prácticos que da Mc Cormack sobre el sentido de la oportunidad. Así se menciona²⁹ que hay mucha gente que —en una negociación— suele caer en el error, una vez que han planificado adecuadamente la misma, de sentirse espoleada por el ansia de culminarla por lo que busca comprimir el marco temporal de la misma y pasar directamente al tercer acto de la obra; si bien captan las señales indicativas de la oportunidad para hacer algo, hacen caso omiso de ellas y no logran manejar la situación como es debido.

La oportunidad y adecuada sincronización de una iniciativa (el *timing*) no se rige por enunciados, no existe un precepto o una serie de reglas a seguir sino una percepción, unas señales sensoriales que el cerebro recibe y que luego aplica a la circunstancia concreta. Si se sabe combinar la naturaleza perceptible del factor tiempo con todos los factores intangibles que involucra el sentido de la oportunidad referida a una negociación, la habilidad para elegir el momento oportuno se reduce casi a un juicio lógico.

Así como el buen negociador debe administrar su tiempo eligiendo las oportunidades para hacer o dejar de hacer algo, también debe administrar el ritmo de la negociación; implementar el ritmo correcto de la misma puede ser un factor determinante del final exitoso o desastroso de ello. Cuántas veces, cuando se está intentando negociar un conflicto, se suele afirmar que éste todavía no ha madurado lo suficiente como para que se hagan las ofertas que tiendan a buscar su solución.

²⁹ Mc Cormack, Lo que no le enseñarán en la Harvard Business School, Barcelona, Grijalbo, 1985, p. 144.

Ou-Tse —que junto con Sun-Tzu, Se-Ma y otros cinco generales es coautor del Vou King o libros clásicos militares de China— señaló apropiadamente que un buen general no debe contentarse con saber cuándo debe atacar, es también necesario que sepa cuándo y cómo debe batirse en retirada y evitar todo combate⁴⁹.

Como advertencia cabe recordar que las limitaciones de tiempo y los plazos restrictivos a que se somete a un negociador le generará una gran presión. Es el caso del sindicato que le comunica a la empresa que si "mañana no nos contestan nuestro peticitorio respecto del incremento salarial le paramos la planta, ya que sólo esperaremos hasta las once de la mañana".

La recomendación final en materia de tiempo, sobre la que todo negociador debe reflexionar es la de que debe evitar que el oponente administre su tiempo, debiéndolo administrar él por sí mismo, pero esto no basta sino que, además, debe él administrar el tiempo del oponente.

e) Modelos negociacionales

Existen muchos y muy distintos modelos a seguir cuando se encara una negociación. Si bien estas formas variadas muestran notables diferencias entre sí, a los efectos de sintetizar los conceptos se las puede reducir a dos modelos arquetípicos, que siendo antitéticos se ubican en las antípodas del espectro. Todos los demás modelos, si bien diferentes entre sí, se van a asemejar a alguno de estos dos modelos arquetípicos y se van a ubicar en el espectro que va de uno a otro, es decir del modelo competitivo al modelo cooperativo. Así se puede mencionar sólo a título de ejemplo los siguientes: modelo del enfrentamiento directo clásico (clausewiano), modelo de enfrentamiento indirecto, modelo de negociación de Harvard (Fisher - Ury), modelo de las ocho fases (Kennedy - Benson - Mc William), modelo de la negociación efectiva, etcétera.

Dado los límites de espacio que tiene el presente trabajo sólo se van a esquematizar los modelos competitivo y cooperativo.

1) **Modelo competitivo.** También llamado modelo "ganar-perder" y por Cohen "modelo soviético", basa su estra-

⁴⁹ Sun-Tzu, *El arte de la guerra*, cit. por Cholet, "El arte militar de los chinos", p. 166.

tegia en conceptualizar la negociación como un juego de suma "cero" en el que lo que gana una parte lo pierde la otra, por lo tanto hay que tratar de ganar a toda costa porque lo que uno no gana lo gana el adversario a costa de lo que uno pierde.

Este modelo se caracteriza por algunas tácticas y maniobras específicas tales como:

a) Posiciones iniciales extremas. Los negociadores parten al inicio de la negociación de posiciones extremas que luego van acercando en las sucesivas etapas. Ejemplo: el sindicato solicita un ajuste salarial del 60 % para luego conformarse con un 25 o 30 %, vale decir entra en un proceso de regateo y de partición de diferencia, la que no es poco si partió de un petitorio alto (posición inicial extrema).

b) Autoridad limitada. Los sujetos negociadores declaran no tener un mandato absoluto sino limitado, lo que les posibilita la permanente necesidad de consulta, evitando así encontrarse en situaciones en las que tengan que asumir compromisos y responsabilidades. Ejemplo: el sindicato cuando ha obtenido la oferta definitiva de la parte empleadora explica que debe consultar con sus representados, vale decir acudir a las "bases" para que éstas decidan si aceptan la oferta efectuada. Cabe recordar que Kissinger en sus memorias cuenta que cuando (en representación del gobierno de los EE.UU.) tenía que realizar alguna negociación siempre exigía que el oponente fuera el detentador del poder y no un simple mandatario, sin posibilidad de comprometerse.

c) Tácticas emocionales. Es muy común la utilización de las mismas en este modelo negociacional; cabe recordar la famosa foto de Kruschchev en las Naciones Unidas en la que se lo muestra golpeando con un zapato la mesa, pero en la que se observa que sus dos pies estaban correctamente calzados, lo que hace suponer que la utilización del zapato golpeando la mesa no era un hecho espontáneo sino el de una acción premeditada y planificada previamente —llevar el zapato en el portafolio para golpear la mesa— para ser utilizada como táctica emocional.

d) Conceptualización de las concesiones del adversario como debilidad de éste, por ejemplo, si están cediendo es porque son débiles, entonces aprovechamos más la oportunidad, o si pedimos tal aumento de sueldo y nos lo están dando no es porque concedan algo sino porque corresponde

y más aún, habría que pensar en todo lo que se ahorraron y no nos dieron antes.

e) Mezquindad en las propias concesiones. El negociador que utiliza este modelo trata de obtener todo de su adversario y de no ceder nada (recordar que se trata de un modelo de juego de Suma Cero).

f) Ignorancia de las fechas límites. Ésta es otra característica del negociador competitivo; no se preocupa por respetar las fechas límites, respondiendo esta maniobra a un accionar estratégico. Ejemplo: "si no nos dan lo que hemos pedido seguiremos con la medida de fuerza indefinidamente".

Este modelo competitivo funciona cuando no existe relación continua entre los negociadores, ya que cuando la hay el modelo resulta más difícil de aplicar puesto que la víctima del negociador competitivo termina por descubrir su estrategia y genera una contraestrategia. También funciona el modelo competitivo cuando hay ignorancia de la víctima.

Las tres alternativas básicas posibles que tiene un negociador que se enfrenta a un oponente que utiliza un modelo competitivo son: 1) suspender la negociación: no continuar negociando en el marco del modelo competitivo que se le aplica; 2) aceptar la negociación en el marco aludido y desarrollar contramaneobras basadas en una estrategia también competitiva; 3) modificar la situación: pasar de un modelo competitivo a uno de colaboración, para lo cual deberá lograr el consenso del oponente.

2) Modelo cooperativo. También llamado ganar-ganar⁴¹ o para la satisfacción mutua. Este modelo no parte de considerar la negociación como un enfrentamiento del que surgirá un vencedor y un perdedor, sino que ambos resultarán ganadores. Indudablemente este modelo constituye un objetivo hacia el cual el negociador laboral debe tender privilegiándolo ampliamente sobre el modelo competitivo por ser éste el modelo por antonomasia, se explica por qué se debe contar con un espacio mucho más amplio que el asignado en este trabajo para poder desarrollarlo. Es por ello que en una oportunidad futura se volverá sobre el particu-

⁴¹ Janét, Fred. *Ganar negociando*, tr. A. Díaz Mata, México, CECSA, 1987.

lar, brindándole a este tema la extensión que su importancia requiere.

Solamente se enumeran a continuación algunas de las actitudes que protagonizan los negociadores cooperativos:

a) Lograr confianza mutua, no sólo durante la negociación, sino también antes de la misma para así poder prepararla.

b) Tienen como uno de sus objetivos el lograr el compromiso de la otra parte para arribar a un resultado beneficioso para todos.

c) Obviamente también controlan a la oposición no sólo por la negociación en sí misma sino porque podría ocurrir que el oponente que aceptó originalmente negociar bajo un modelo cooperativo, en algún momento cambie su estrategia adoptando un modelo competitivo.

4. ASPECTOS ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS DE LA NEGOCIACIÓN

Pretender resumir en pocas páginas los aspectos estratégicos y tácticos de la negociación constituye una ilusión. Pero hablar de la negociación laboral sin hacer aunque solo sea una breve referencia a datos constituye un error intelectual. Por ello y teniendo en cuenta las limitaciones de espacio sólo se realizarán algunas pocas conceptualizaciones.

La estrategia, según Beaufre⁴², es un método de pensamiento que permite clasificar y jerarquizar los acontecimientos para luego escoger los procedimientos más eficaces. Por su parte Allegroni⁴³ lo ha definido como el arte de la acción con método de pensamiento y sentido profundo.

Como la negociación es una acción, a ella le es aplicable la estrategia y si lo es con respecto a la negociación en general también lo es para la negociación laboral.

Por su parte la táctica es el arte de emplear las herramientas -recursos materiales e inmateriales-, en situaciones concretas. De esta conceptualización se desprende la aplicación de la táctica a las negociaciones laborales.

⁴² Beaufre, André, *Introducción a la estrategia*, tr. L. Pérez Roldán con correcciones técnicas de J. Allegroni, 3ª ed., Bs. As., Struhart & Cia., 1982, p. 12.

⁴³ Allegroni, J., ver nota 36.

El encadenamiento estratégico está dado por la continuación de sucesos con este contenido; siendo los sucesos hechos pasados, presentes o futuros.

Para poder planificar estratégicamente se hace necesario establecer objetivos. Cabe recordar que los objetivos pueden ser cuantificables o no, siendo los primeros operativos mientras que los segundos son no operativos o abstractos. En cambio desde el punto de vista del tiempo fijado para su logro pueden ser objetivos inmediatos, a corto plazo, a mediano plazo o a largo plazo.

Se entiende por objetivo una situación a crear o a mantener. Situación es un estado de cosas y estado es un conjunto de hechos y circunstancias, siendo estas últimas hechos categorizados arbitrariamente como laterales pero no por ello secundarios.

Con estos conceptos se puede entender cómo es factible —siendo también necesario— planificar la negociación en todas sus etapas y establecer los objetivos que en el transcurso de la misma se deben alcanzar sin olvidar que toda ésta a su vez, constituye un objetivo que se inserta en otra cadena de objetivos que tiene que ver con la organización a la que se refiere esa negociación.

Una vez señaladas las conceptualizaciones anteriores cabe hacer referencia a los principios estratégicos aplicables a la negociación, pero hay⁴⁴ una pregunta previa que debe ser formulada⁴⁵: ¿comprende la estrategia reglas que permitan guiar el razonamiento en la elección de soluciones? La contestación es positiva; efectivamente, existen los llamados principios estratégicos que pueden ser definidos como reglas para la maniobra, no exactos sino probabilísticos y que son extraídos de la experiencia y de la razón.

Estos principios varían según las distintas escuelas estratégicas que los trate.

La concepción aquí señalada considera tres principios estratégicos fundamentales —ello no implica que sean los únicos—, a saber:

⁴⁴ Lo dicho en el presente trabajo constituye una versión resumida de uno anterior. Aldo Zapola, Carlos M. Flexibilidad y negociación. ¿Qué pasa en la Argentina?, en rev. "Ideas", Bs. As., Instituto para el Desarrollo de Empresarios de Argentina, marzo 1968, n° 118, p. 32.

⁴⁵ Beaufre, Introducción a la estrategia, p. 29.

a) Principio del objetivo

Implica que para que una operación progrese satisfactoriamente se requiere el establecimiento y mantenimiento de un objetivo.

Muchas conclusiones se podrían derivar de este principio, pero no es el propósito de este trabajo el desarrollo acabado de éstos; no obstante, si se ha querido señalar dos aspectos generales, uno en cuanto a la forma de elegir o establecer el objetivo y otro en cuanto a su mantenimiento. Respecto del primer aspecto cabe, parafraseando a Clausewitz⁴⁶, señalar la importancia de fijar objetivos: limitarse a un fin mediano cuando el adversario persigue uno grande es caer necesariamente en un fracaso rápido, sería lo mismo que jugar monedas de oro contra monedas de cobre. El otro aspecto a considerar es que si bien, como lo señala Fourastié⁴⁷, el hombre alcanza rara vez en materia política, social y económica los objetivos que motivaron sus actos, logrando por el contrario otros resultados no buscados que incluso pueden ser o no parecidos a los objetivos que se proponía, no por ello debe dejar de fijar objetivos que si son a corto plazo muy probablemente deba reformular permanentemente, pero que si son a largo plazo serán estables. Lo que desde ningún punto de vista se puede hacer es no fijar los objetivos a seguir con el pretexto de que total rápidamente van a cambiar.

b) Principio de la economía de los medios

Postula que para que una operación progrese satisfactoriamente se deben distribuir adecuadamente los medios disponibles en las distintas tareas y cumplir el objetivo con el mínimo esfuerzo posible. Esto no significa otra cosa que saber repartir, atribuir racionalmente las disponibilidades propias a los distintos aspectos que deben ser cubiertos para poder alcanzar o mantener el objetivo fijado. De este principio se desprenden tres corolarios:

1) Corolario de la concentración. Los medios disponibles deben ser atribuidos de manera de lograr la mayor con-

⁴⁶ Clausewitz, Karl von, De la guerra, tr. R. de Setaro, Bs. As., Del Soler, 1983.

⁴⁷ Fourastié, Jean, La realidad económica, tr. M. Giacchino, Bs. As., Emecé, 1980, p. 292.

centración posible sobre el objetivo principal, lo que equivale a mayor concentración del esfuerzo en ese objetivo, vale decir, a no desperdiciar fuerzas. En materia de relaciones laborales el objetivo principal sería el de alcanzar o mantener la paz laboral a un costo aceptable.

2) Corolario del apoyo mutuo. El mejor rendimiento de las fuerzas que cumplen diferentes tareas se obtiene mediante el apoyo mutuo, lo que implica la coordinación de esfuerzos. Suele ocurrir, a veces, que una negociación colectiva de actividad se realiza a través de distintas comisiones paritarias para cada rama que conforma la actividad, las que funcionan simultáneamente en lugares distintos; es indiscutible, en estos supuestos –al igual que en aquellos en que varios empleadores o sindicatos negocian por separado pero coetáneamente como el caso SMATA con distintas empresas automotrices–, la necesidad de que haya una coordinación de esfuerzos por parte de los grupos negociadores.

3) Corolario de la conservación de los medios. En la planificación de operaciones que conducirán al logro de un objetivo deberán evaluarse los riesgos de pérdidas en relación con el objetivo a alcanzar, teniendo en cuenta, además, que será necesario quedar capacitado –conservar los medios necesarios– para emprender las operaciones de los objetivos subsiguientes de la campaña. Efectivamente, en una negociación laboral, si los representantes empresarios agotan todas sus disponibilidades en el otorgamiento de beneficios y condiciones generales de la convención colectiva, con nada contarán para atender los requerimientos vinculados a aspectos salariales; por su parte, la representación de los trabajadores ha aprendido y en tal sentido desarrollado, la estrategia acorde, que no conviene acordar todos los beneficios juntos como en un solo paquete, siendo preferible discutir y acordar de uno en uno para luego pasar al siguiente, pues ello le permite obtener mejores logros de los que obtendría si tuviera que pactar en un solo acto el conjunto total del contenido del convenio colectivo.

c) Principio de la libertad de acción

Implica que en la planificación y conducción de operaciones para el logro de un objetivo, debe asegurarse la ausencia de servidumbre –limitaciones a la acción del negociador– imposibles de superar. De este principio se derivan dos corolarios:

1) *Corolario de la seguridad en la información.* El mantenimiento de la libertad de acción requiere asegurar la correcta información propia y administrar (obstaculizando o posibilitando información verdadera o falsa) la capacidad del adversario para obtener información.

2) *Corolario de la coordinación.* La libertad de acción se obtiene coordinando las acciones para facilitar la dirección.

Según Foch⁴⁸ la estrategia clásica se sintetiza en conservar la libertad de acción, reduciéndose la lucha de voluntades de los oponentes a la lucha por la libertad de acción, tratando cada uno de ellos de conservarla y de privar de ella al adversario.

Por su parte, Beaufre⁴⁹ ha señalado que los principios que antes se han enunciado pueden reducirse sintéticamente a la fórmula siguiente: "alcanzar el punto decisivo merced a la libertad de acción, conseguida mediante una nueva economía de fuerzas", en otras palabras, alcanzar el objetivo gracias a la libertad de acción con economía de medios.

En suma y considerando el ámbito de las relaciones laborales para los empleadores, el objetivo será mantener o alcanzar —según los casos— la paz laboral que asegure un adecuado comportamiento productivo de los empleados a cambio de una recompensa apropiada. Por su parte, los trabajadores tendrán como meta la conservación de su fuente de trabajo y la mejor recompensa posible a cambio de su desempeño, con la menor amenaza o concreción de conflictividad.

La llamada escuela estratégica norteamericana llega actualmente en sus conclusiones a dos reglas⁵⁰: disuasión graduada y respuesta flexible, respondiendo, así, a una preocupación de disuasión y limitación de los conflictos. En esta concepción la idea de flexibilidad adquiere una importantísima entidad propia.

Cabe recordar que flexibilidad es lo opuesto a rigidez y rígido es algo que no se puede mover, que no se puede adaptar, que no se puede acomodar a las otras cosas o personas, que no se puede avenir a circunstancias o condiciones cambiantes.

⁴⁸ Foch, cit. por Beaufre, op. cit., p. 23.

⁴⁹ Beaufre, op. cit., p. 32.

⁵⁰ *Ibidem*, p. 31.

Es oportuno recordar nuevamente a Sun-Tzu quien sin utilizar el vocablo flexibilidad hacía referencia a ella al decir: "la manera de atacar y de defenderse no debe ser invariablemente la misma... un buen general no debe decir jamás: 'pase lo que pasare haré tal cosa, iré allí, atacaré al enemigo, asediaré tal lugar'. Sólo las circunstancias deben determinarlo; no debe atenerse a un sistema general ni a una manera única de gobernar. Cada día, cada ocasión, cada circunstancia, exige una aplicación particular de los mismos principios... Si los acontecimientos cambian, en general cambia la conducta; si sus métodos, sus sistemas, tienen inconvenientes, los corrige todas las veces".

Cabe preguntarse: ¿un buen negociador laboral no debe aplicar, conceptualmente, estas recomendaciones? El que conteste negativamente se equivoca.

Recurriendo a la esgrima clasifica Beaufre²¹ cierto número de tipos de acciones y reacciones:

a) Ofensivamente. "Atacar", operación que puede ser preparada o seguida de las acciones de "amenazar", "sorprender", "fingir", "engañar", "forzar", "cansar" y "perseguir".

b) Defensivamente. "Guardarse", "parar", "parar atacando", "despejar", "esquivar" y "romper".

A su vez en materia de recursos propios se pueden distinguir cinco tipos de decisiones: "concentrar", "dispensar", "economizar", "aumentar" y "reducir".

Todo esto da un total de diecinueve alternativas que combinadas con una elección de tiempo y de lugar, constituyen el teclado estratégico que todo negociador que se precie de serlo debe conocer, con independencia a que aplique o no —dependiendo del modelo negociacional que adopte— algunas o todas las acciones mencionadas, siendo también causa de la necesidad de conocerlos la de poder reconocerlas cuando son utilizadas por el negociador oponente.

5. ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN

Corresponde acá solamente mencionarlas conceptualizándolas brevemente, pero no desarrollarlas; ellas son:

²¹ *Ibidem*, p. 33.

a) Determinación de las necesidades y correlativa fijación de objetivos: todo negociador debe conocer las necesidades que lo motivan a actuar: qué quiere y para qué. Luego en base a eso establecer los objetivos a alcanzar: cómo lo logra. Si estos conceptos no están claros mal va a poder transitar en una dirección definitiva, a través de la negociación que le permita alcanzar las finalidades buscadas.

b) Preparación de la negociación: una vez fijados los objetivos se puede preparar la negociación.

c) Desarrollo de la negociación: implica la negociación en sí misma, es decir, la discusión, las señales que se emiten durante la misma³², las propuestas, el intercambio, etcétera.

d) Finalización de la etapa negociacional: la que se produce por el acuerdo o el desacuerdo que genera la imposibilidad de continuar negociando y casi con seguridad el consiguiente conflicto, que generalmente en el ámbito de las relaciones laborales colectivas se traduce en medidas de fuerza.

e) Implementación del resultado: implementación del acuerdo o de la ruptura. Cuántas veces se ha llegado a un acuerdo en una negociación laboral, pero que luego al implementarlo ha generado desacuerdo por problemas de interpretación de lo que se dijo o quiso decir en el desarrollo de la negociación y en la finalización de la misma.

6. METODOLOGÍA A SEGUIR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

El establecer una metodología a seguir para la implementación de la negociación constituye por sí solo materia suficiente para otro trabajo, incluso más extenso que el presente; por otro lado el no incluir aunque más no sea un brevísimo resumen en el que sólomente se enuncien los grandes aspectos a considerar generaría una visión incompleta de

³² Muchas son las señales que emiten los negociadores en el transcurso de una negociación; estas señales pueden ser verbales o no habladas como lo son los gestos y actitudes. Así mucho se ha dicho respecto del lenguaje del cuerpo (body language); cabe mencionar entre otros el libro de Pease, Allan, *El lenguaje del cuerpo*, tr. M. Ford, Bs. As., Sudamericana-Planeta, 1987, en el que se sugiere cómo leer la mente de los otros a través de sus gestos.

la negociación, por ello se ha decidido optar por esta última posibilidad y enumerar algunos de los grandes aspectos que hacen a un método recomendable a seguir —no el único pero sí el que parece más adecuado— para preparar e implementar la negociación laboral.

La metodología propuesta²³ incluye cuatro etapas o fases: a) determinación del plan general; b) desarrollo del plan general; c) directiva; d) supervisión de la acción.

a) *Determinación del plan general*

Esta etapa se conforma de cuatro aspectos:

1) *Análisis de la misión.* Para ello se debe:

a) Reconocer el incentivo para actuar; estableciendo claramente cuál es la motivación para actuar.

b) Comprender el efecto buscado; debiendo estar perfectamente indicada la relación causa-efecto.

c) Examinar el propósito; permite poseer una indicación de lo que se quiere obtener con el logro del objetivo.

d) Enunciar el problema; lo que implica que considerando los aspectos anteriores señalados se configura el llamado "núcleo de aptitud" —en sentido contrario a ineptitud—, es decir se toma conocimiento del problema y de los objetivos que alcanzados son idóneos, o sea tienen la cualidad de adecuados para solucionarlo.

2) *Análisis de la situación.* Con éste se busca establecer relaciones de poder relativo conociendo las limitaciones propias y del adversario. Aparece así el "núcleo de factibilidad" o sea la cualidad que indica que algo puede ser hecho. Para poder elaborar este núcleo de factibilidad debe llevarse a cabo un proceso mental de cuatro pasos, a saber: analizar los medios y recursos que posee el negociador opuesto; analizar los medios propios; analizar las condiciones imperantes en el contexto que rodea a ambos negociadores y, por último, llevar a cabo un proceso de síntesis de los tres análisis anteriores, que permita realizar un balance del poder relativo.

²³ Allegroni, Juan J., *Manual para la apreciación de la situación estratégica*, Bs. As., Fundación de Altos Estudios de Conducción y Organización, 1978, y también "Apunte complementario al Manual para la apreciación de la situación estratégica - Aclaraciones sobre el trazado de políticas", Fundación de Altos Estudios de Conducción y Organización, Bs. As., 1978.

3) Análisis de los modos de acción. Con éste se evalúa la posibilidad de obrar seleccionando el mejor modo de acción en base a un método lógico y definido; para ello se realizan cuatro actividades mentales:

a) Concepción de los modos de acción, es decir que se conciben las posibles soluciones.

b) Se someten los modos de acción concebidos a tres pruebas:

De aptitud: ¿se adecua la solución al problema existente?

De factibilidad: ¿se puede ejecutar el modo de acción concebido?

De aceptabilidad: ¿a qué costo (aceptabilidad del costo)?

Una vez sometidos los modos de acción concebidos a las tres pruebas señaladas surgen las "soluciones tentativas" que no son otras que los "modos de acción tentativos".

c) Se comparan las soluciones tentativas con las capacidades del negociador oponente de lo que puede resultar una de dos posibilidades: se descartan o se retienen, apareciendo así los "modos de acción retenidos".

d) Se comparan los modos de acción retenidos entre sí pudiendo resultar que haya algunos prioritarios por ser mejores que los otros (son mejores a la luz de la aptitud, factibilidad y aceptabilidad), o que no haya unos mejores que otros siendo todos equivalentes. En el primer supuesto se eligen los mejores, en el segundo -todos equivalentes- se eligen aquellos que generen situaciones más favorables para el futuro. Surgen así las soluciones preferidas que determinan los "modos de acción preferidos".

4) Enunciación del plan general. Esta enunciación del plan general indica el objetivo seleccionado para el cumplimiento de la tarea.

b) Desarrollo del plan general

En esta etapa se llevan a cabo tres actividades:

Se definen las acciones que se deben emprender para alcanzar el objetivo fijado por el plan general para lo que se responde a las siguientes preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?

Se determinan las tareas que se deben cumplir y la organización más adecuada para el cumplimiento de las mismas.

Se recopila toda la información a brindar al equipo que está liderado por el negociador.

Los pasos a seguir son:

1) Análisis del plan general. Análisis y reevaluación de la primera etapa.

2) Enunciado de las suposiciones. Esto se debe a que a veces no se puede contar con una información completa porque se desconoce la misma lo que obliga a realizar suposiciones.

3) Determinación de las acciones componentes. Se define si es necesario subdividir la acción (objetivo seleccionado) en acciones componentes (objetivos parciales).

4) Determinación de las tareas necesarias para cumplir con la acción y de los medios adecuados para cumplir con cada una de esas tareas.

5) Organización de los medios más convenientes para llevar a cabo la acción, es decir, organizar la tarea.

6) Asignación de las tareas y preparación de las instrucciones.

7) Solución de los problemas de dirección, asegurándose la claridad de las relaciones de autoridad y de la cadena de autoridad.

8) Se reúne toda la información a remitir a los integrantes del grupo negociador.

Esta segunda etapa debe ser revisada antes de pasar a la tercera; para efectuar la revisión se deben formular y responder las siguientes preguntas:

— ¿Con las medidas adoptadas se asegura el cumplimiento del plan general?

— ¿Es practicable?

— ¿Está basado en hechos ciertos y suposiciones válidas?

— ¿Es flexible?

— ¿Asegura una organización adecuada y fija responsabilidades?

— ¿Permite delegación, supervisión y control?

— ¿Prevé las comunicaciones necesarias?

— ¿Se utilizan adecuada y suficientemente los recursos?

— ¿Se solucionan los requerimientos de apoyo?

— ¿Se determina si el actuar de los subordinados es acorde al plan general?

c) Directiva

En esta tercera etapa se elabora y emite la directiva, que es una comunicación escrita en la que se indica el plan de acción. Esta directiva contiene párrafos relativos a los siguientes aspectos:

- Organización a utilizar.
- Situación: medios opuestos y propios, objetivos asignados y suposiciones sobre las que se apoya el plan.
- Resolución: se indica el objetivo seleccionado y su propósito.
- Ejecución: forma en que el conductor de la negociación visualiza el plan, indicándose la tarea y responsabilidad concreta de cada componente de la organización.
- Apoyo administrativo.
- Dirección y comunicaciones: implica indicar, entre otras cosas, relaciones de mando, alcance de responsabilidades, libertad de acción de los subordinados, plan de comunicación, instrucciones, etcétera.

d) Supervisión de la acción

Una vez iniciada la negociación el responsable de la misma —cuando se trata de un grupo negociador— debe apreciar en forma continua la situación por dos razones: prevenir fracasos y aprovechar oportunidades favorables.

Esto implica la necesidad de una planificación continua que produzca las correcciones necesarias pudiéndose llegar a cambiar el plan de acuerdo con las nuevas condiciones.

7. RECOMENDACIONES FINALES A MANERA DE CONCLUSIONES

El tema de la negociación laboral —individual o colectiva, formal o informal— es tan amplio que el autor del presente informe está totalmente convencido de que es inagotable y por tanto objeto de permanente estudio, investigación y aplicación práctica —ya que cotidianamente se vive negociando, muchas veces aun sin saberlo—, en consecuencia aquella persona que quiera iniciarse en el arte de la negociación o todo aquel negociador que pretenda perfeccionar y desarrollar su gestión deberá dedicar mucho tiempo —quizá toda una vida— a este aprendizaje.

Reiterativamente se ha dicho a lo largo de este trabajo que tal o cual aspecto no puede dejar de ser tratado pero que dadas las limitaciones de espacio no se lo puede desarrollar. Parecería un error del autor tener que utilizar repetidamente dicho razonamiento, pero en realidad lo que ha sucedido es que se ha intentado enumerar y mencionar casi todos los principales aspectos que debe comprender una teoría de la negociación laboral.

Se ha creído importante recordar una vez más que negociar es dar algo a cambio de algo, y no dar algo a cambio de nada; esto último es "regalar" cuando el que lo da lo hace voluntariamente o "imponer" o "arrebatar" cuando se da algo condicionadamente, sin libertad de la voluntad. Tanto el negociador laboral que representa a la empresa como el que representa a los trabajadores o al sindicato, e incluso, el que representa al Estado, cuando éste actúa como interlocutor social, negociando en el ámbito de las relaciones laborales, deben tener muy presente este concepto, pues lo que se logra regalando o imponiendo tendrá efímero resultado y producirá a la postre rebotes con conflictivas consecuencias. Situación ésta que también se producirá cuando se trata de una relación continua jalonada por sucesivas negociaciones —como lo es el caso de la relación laboral—, si los sujetos negociadores adoptan un modelo competitivo en lugar de cooperativo; en concordancia con esta idea se ha dicho recientemente²⁴ que parecería que en la Argentina cae, lentamente, el viejo concepto que negociar es sinónimo de ceder, claudicar, como perder; es más, parecería que la mayor revolución positiva que podría vivir el país sería la práctica de la negociación eficaz entre sectores; ejercicio éste que exige cierta sabiduría, conceptos claros y la comprensión de la diferencia entre negociar posicionalmente —lo que se vincula con el modelo competitivo descrito en este trabajo— o hacerlo para beneficio mutuo —modelo cooperativo—.

Indudablemente, implementar todas estas ideas —aprender y luego preparar la negociación— requiere tiempo y esfuerzo, recursos que no muchos están en condiciones de invertir, prefiriendo en cambio aplicar el "Factor PI" —Pereza e Improvisación: no estudiar, no planificar la negociación y cuando se está ante ésta improvisar— con el consiguiente

²⁴ Duro, Ric. *Negociar no es un drama*, en rev. "First", Bs. As., Triunfo, setiembre 1988, año 2, n° 24, p. 72.

"desastre" que produce como resultado²¹. Concordantemente, Kenichi Ohmae sostiene en su conocido libro²² las mismas ideas. Parafraseándolo se puede concluir recordando la fórmula de Tomás Alva Edison para producir un invento genial: "1 % de inspiración, 99 % de transpiración", relación ésta que es aplicable a cualquier esfuerzo creativo, inclusive al desarrollo de una estrategia; sin permitir que la proporción genere confusión corresponde recordar que la chispa de la idea es esencial y sin ellas las estrategias no dejan de ser estereotipos, pero transformar en realidad esa idea convirtiéndola en una estrategia ventajosa implica una metodología, cierta disciplina mental y gran parte de arduo trabajo.

Señores negociadores laborales, si deben negociar háganlo, pero bien: estudiando, planificando, preparando e implementando la negociación laboral, aunque esto exija un gran esfuerzo. No improvisen mediocrizando su gestión.

²¹ Aída Zapola, Carlos M., La nueva realidad de las relaciones laborales en la Argentina, en rev. "Factor humano en la empresa", Bs. As., Rada, diciembre 1986, año II, n° 17, p. 202.

²² Ohmae, Kenichi, La mente del estratega, tr. R. Hais García, México, Mc Graw Hill, 1983, p. 284.