

## **Prefacio del autor a manera de explicación**

¿Por qué se escribió este libro? .....	XXV
¿Para qué escribir el presente libro? .....	XXX
¿A qué posibles lectores está destinado este libro? .....	XXXI
Algunas aclaraciones necesarias .....	XXXIII
1. Utilización del vocablo negociación. ....	XXXIII
2. Originalidad de las ideas elaboradas. ....	XXXIII
3. Extensión dada al tratamiento de los conceptos desarrollados. ....	XXXV
4. Enfoque y tratamiento del tema. ....	XXXVI
5. Agradecimientos. ....	XXXVI

# **Título I**

## **INTRODUCCION**

### **Cap. I Planteamiento del tema**

1,1. Importancia de la negociación laboral .....	3
1,2. Otras causales que justifican su estudio .....	6
1,2,1. Falta de preparación. ....	6
1,2,2. Falta de conocimientos teóricos. ....	9
1,2,3. No conceptualización de la Negociación Laboral como una especie de la Negociación en General. ....	9

1,2,4. Privilegio del tratamiento de la Negociación Laboral Colectiva sobre la Individual. ....	10
1,3. Negociadores: Improvisado, Intuitivo y Profesional. ....	12
1,4. Enfoque a seguir. ....	14
1,5. Sinopsis del capítulo I. ....	17
<b>Cap. II</b> Concepto y clasificación de la negociación	
2,1. Vocablo Negociación .....	20
2,1,1. Concepto corriente. ....	20
2,1,2. Concepto lingüístico. ....	22
2,1,3. Concepto etimológico. ....	23
2,2. Distintos enfoques científicos posibles para definir el concepto. ....	23
2,2,1. Generalidades aclaratorias. ....	23
2,2,2. Negociación en general y Negociación Laboral en particular. ....	24
2,3. La negociación en general. ....	24
2,3,1. Explicación previa. ....	24
2,3,2. Autores que se refieren en forma específica a la negociación. ....	25
2,3,3. Autores que se refieren a los conflictos y a su solución. ....	32
2,4. La negociación laboral. ....	34
2,4,1. Relaciones individuales y relaciones colectivas del trabajo. ....	34
2,4,2. La Negociación Colectiva y los Convenios Colectivos de Trabajo. ....	34
2,4,3. Las negociaciones individuales de trabajo. ....	39
2,5. Necesidad de una nueva conceptualización de la negociación. ....	39
2,6. Nueva definición. ....	40
2,6,1. Concepto propuesto. ....	40
2,6,2. Fundamentos. ....	40
2,6,3. El concepto de Negociación en General aplicado a las relaciones laborales. ....	42
2,7. Ampliación conceptual que implica una clasificación. ....	43
2,8. Otras clasificaciones .....	47
2,8,1. Sujetos negociadores. ....	47
2,8,2. Materia negociable. ....	48

2,8,3.Lugar de realización. ....	48
2,8,4.Elementos. ....	49
2,8,5.Modelos negociacionales. ....	51
2,9. Sinopsis del capítulo II. ....	52

## Título II

### COMPONENTES DE LA NEGOCIACION

#### Primera Parte

#### SUJETOS NEGOCIADORES

#### Cap. III Concepto. Clasificación, aptitudes y necesidades

3,1. Concepto. ....	59
3,2. Clasificación. ....	60
3,3. Aspectos básicos que deben ser considerados. ....	63
3,4. Algunas aptitudes deseables de ser poseídas. ....	64
3,5. La creatividad como presupuesto indispensable. ....	67
3,6. Necesidad a satisfacer por parte de los negociadores. ....	72
3,7. Sinopsis del capítulo III. ....	76

#### Cap. IV Aspectos psicológicos

4,1. Conceptos introductorios. ....	79
4,1,1. Características esenciales de la conducta humana. ....	80
4,1,2. La influencia del campo. ....	81
4,1,3. El conflicto individual. ....	83
4,2. Conductas defensivas. ....	84
4,2,1. Proyección. ....	85
4,2,2. Introyección. ....	86
4,2,3. Regresión. ....	87
4,2,4. Desplazamiento. ....	88
4,2,5. Represión. ....	88
4,2,6. Conversión. ....	89
4,2,7. Inhibición. ....	89
4,2,8. Racionalización. ....	89

4,2,9. Formación reactiva. ....	90
4,2,10. Sublimación. ....	91
4,3. Automatismos de la conducta humana .....	91
4,3,1. Pasividad. ....	91
4,3,2. Agresividad. ....	93
4,3,3. Presuntuosidad. ....	94
4,3,4. Fatalismo. ....	94
4,4. Conducta racional del sujeto negociador .....	95
4,5. Sinopsis del capítulo IV. ....	96
<b>Cap. V Aspectos sociológicos</b>	
5,1. Posición de los negociadores y papel que desempeñan. ....	99
5,2. Actitudes posibles de los sujetos negociadores y de los grupos a los que representan. ....	104
5,2,1. Cooperación y conflicto. ....	104
5,2,2. El conflicto como realidad funcional. ....	107
5,3. Sinopsis del capítulo V. ....	120

## Segunda Parte

### MATERIA NEGOCIABLE

<b>Cap. VI Contenido de la negociación</b>	
6,1. Generalidades. ....	125
6,2. Intercambiabilidad de objetos. ....	127
6,3. El contenido de las negociaciones laborales. ....	129
6,4. Posible clasificación considerando las negociaciones colectivas. ....	130
6,5. Materia negociable en el ámbito individual. ....	140
6,6. El contenido en cualquier tipo de negociación. ....	141
6,7. Sinopsis del capítulo VI. ....	143

## Tercera Parte

### LUGAR DE REALIZACION

#### Cap. VII Dónde se negocia

7,1. Generalidades introductorias. ....	149
7,2. Importancia del lugar. ....	151
7,2,1. Valor simbólico. ....	151
7,2,2. Valor efectivo. ....	153
7,3. Algunas posibilidades a considerar. ....	153
7,3,1. Alternativas desde el punto de vista del dominio del lugar. ....	155
7,3,2. Consideración de la Negociación Laboral según sea Colectiva o Individual. ....	159
7,3,3. Relación con la maniobra a implementar. ....	162
7,3,4. Posibilidades en atención a la logística. ....	163
7,4. Sinopsis del capítulo VII. ....	164

## Cuarta Parte

### ELEMENTOS DE LA NEGOCIACION

#### Cap. VIII Distintas posturas

8,1. Concepto. ....	169
8,2. Algunos enfoques posibles. ....	170
8,2,1. Enfoque: Poder, Tiempo e Información. ....	170
8,2,2. Enfoque: Tiempo, Espacio y Medios. ....	173
8,3. Criterio adoptado. ....	174
8,4. Sinopsis del capítulo VIII. ....	177

#### Cap. IX Tiempo

9,1. Aclaraciones introductorias y conceptualizaciones previas. ....	179
9,2. Formas posibles de clasificar el tiempo. ....	181
9,3. Algunas características del tiempo. ....	182

9,4. La delegación como forma de comprar el tiempo. ....	183
9,5. Relaciones a considerar. ....	184
9,5,1. Con el espacio. ....	184
9,5,2. Con el movimiento. ....	185
9,5,3. Con la libertad de acción. ....	186
9,6. Oportunidad. ....	186
9,7. La maniobra en el tiempo. ....	187
9,8. Armonización de las acciones en el tiempo. ....	188
9,8,1. Simultaneidad. ....	188
9,8,2. Sucesión. ....	189
9,8,3. Coordinación. ....	190
9,8,4. Colaboración. ....	190
9,8,5. Cooperación. ....	191
9,8,6. Periodicidad. ....	191
9,8,7. Ritmo. ....	192
9,9. Sinopsis del capítulo IX. ....	192
<b>Cap. X Información</b>	
10,1. Introducción. ....	195
10,2. Concepto. ....	196
10,3. Información, inteligencia y proceso de inteligencia. ....	198
10,4. Funciones fundamentales de la actividad de inteligencia. ....	199
10,4,1. Definición del oponente. ....	200
10,4,2. Proposición de las suposiciones a establecer. ....	200
10,4,3. Proponer los elementos esenciales de información. ....	201
10,4,4. Estudiar y definir las capacidades del oponente. ....	202
10,4,5. Determinar debilidades y vulnerabilidades del oponente. ....	203
10,4,6. Advertir con la antelación adecuada la necesidad de adoptar decisiones. ....	203
10,4,7. Analizar la posible evolución de la situación. ....	204
10,5. Comentarios adicionales sobre la información en el ámbito de la negociación. ....	204
10,6. Sinopsis del capítulo X. ....	206
<b>Cap. XI Poder</b>	
11,1. Concepto. ....	209
11,2. Concepción de ETZIONI. Clasificación. ....	211
11,2,1. Poder coercitivo. ....	211
11,2,2. Poder remunerativo. ....	212

11,2,3. Poder normativo .....	212
11,3. Sumisión .....	212
11,3,1. Concepto .....	212
11,3,2. Tipos de compromiso o subordinación .....	213
11,3,3. Tipos de sumisión .....	213
11,3,4. Importancia para la negociación .....	214
11,4. Otros aportes al concepto del poder .....	214
11,5. Concepción de GALBRAITH .....	216
11,5,1. Instrumentos de su ejercicio .....	217
11,5,2. Fuentes de poder .....	218
11,5,3. Combinaciones de instrumentos y fuentes .....	220
11,5,4. Algunas reglas importantes a considerar .....	221
11,6. Similitud de las concepciones de ETZIONI y GALBRAITH .....	222
11,7. Algunos conceptos sobre el poder considerado desde el punto de vista estratégico .....	222
11,8. Comentarios sobre el poder en el ámbito de la negociación. ...	223
11,9. Sinopsis del capítulo XI .....	224

## Quinta Parte

### MODELOS NEGOCIACIONALES

#### Cap. XII Modelos Competitivo y Cooperativo

12,1. Generalidades .....	229
12,1,1. Introducción .....	229
12,1,2. Modelos arquetípicos .....	231
12,2. Modelo competitivo .....	232
12,2,1. Conceptualización básica .....	232
12,2,2. Aspectos estratégicos y tácticos .....	233
12,2,3. Posibles acciones frente a un negociador competitivo .....	235
12,3. Modelo cooperativo .....	237
12,3,1. Conceptualización básica .....	237
12,3,2. Aspectos estratégicos y tácticos .....	238

12,4. Prevalencia de un modelo sobre otro. ....	239
12,5. Sinopsis del capítulo XII. ....	241
<b>Cap. XIII Otros Modelos</b>	
13,1. Aclaraciones introductorias. ....	246
13,2. Modelo "Clausewiano" (ALDAO ZAPIOLA). ....	246
13,2,1. Pensamiento de CLAUSEWIT. ....	247
13,2,2. Aportes al pensamiento de CLAUSEWITZ. ....	248
13,2,3. Descripción del Modelo Estratégico General. ....	249
13,2,4. Aplicación a la negociación. ....	249
13,3. "Negociar sin ceder" (FISHER – URY). ....	251
13,3,1. Consideraciones básicas. ....	251
13,3,2. Síntesis del libro <i>Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder</i> . ....	252
13,4. Negociación efectiva (HUTIWAITE RESEARCH GROUP). ....	271
13,4,1. Explicación. ....	271
13,4,2. Estrategia de planeamiento. ....	272
13,4,3. Fijación de objetivos. ....	274
13,4,4. Conducta interpersonal. ....	274
13,5. "Ganar – Ganar" (JANDT – GILLETTI). ....	276
13,5,1. Explicación. ....	276
13,5,2. Aspectos fundamentales que definen la estructura del modelo Ganar – Ganar. ....	277
13,5,3. Resumen de la obra en que se explicita el modelo. ....	279
13,6. "Modelo cooperativo" (NIERENBERG). ....	294
13,6,1. Síntesis del libro: <i>Principios fundamentales de la negociación</i> . ....	294
13,6,2. Reflexiones finales sobre las ideas de NIERENBERG. ....	322
13,7. Comentarios adicionales. ....	323
13,8. Sinopsis del capítulo XIII. ....	324

## Título III

### ASPECTOS ESTRATEGICOS Y TACTICOS

#### Primera Parte

#### ESTRATEGIA Y TACTICA DE LA NEGOCIACION

#### Cap. XIV Encadenamiento estratégico

14,1. La incorporación de la estrategia a la administración.....	335
14,2. Encadenamiento estratégico .....	340
14,2,1. Introducción conceptual.....	340
14,2,2. La sucesión de objetivos.....	345
14,2,3. Los niveles de acción .....	347
14,2,4. La pirámide de estrategias .....	351
14,3. El encadenamiento estratégico y las relaciones industriales en general.....	351
14,3,1. Presupuesto previo: Fijación del objetivo general a largo plazo .....	351
14,3,2. El objetivo a largo plazo en materia de Recursos Humanos.....	352
14,3,3. Los objetivos a mediano y corto plazo en materia de Recursos Humanos.....	353
14,4. El encadenamiento estratégico y la negociación laboral en particular.....	353
14,5. Sinopsis del capítulo XIV .....	355

#### Cap. XV Principios a considerar

15,1. Los principios estratégicos .....	357
15,2. Diferentes concepciones .....	358
15,2,1. Distintas clasificaciones.....	358
15,2,2. Breves conceptualizaciones.....	366
15,2,3. Síntesis de BEAUFRE .....	371
15,2,4. Crítica a los principios.....	372
15,3. Principio general para la resolución de un problema humano.....	372
15,4. El principio estratégico fundamental (PEF).....	373
15,4,1. Concepto.....	373
15,4,2. Consecuencias del Principio Estratégico Fundamental.....	375

15,5. Aplicación del principio estratégico a la negociación. ....	376
15,6. Sinopsis del capítulo XV. ....	378
<b>Cap. XVI Contextos Posibles</b>	
16,1. Explicación introductoria. ....	381
16,2. Contexto: Estático. Plácido y azaroso. ....	383
16,3. Contexto: Estático. Plácido y conexo. ....	384
16,4. Contexto: Dinámico. Conexo-reactivo. ....	387
16,5. Contexto: Dinámico. Conexo-reactivo y perturbado. ....	390
16,6. Importancia de la consideración del contexto.....	392
16,7. Sinopsis del capítulo XVI. ....	393
<b>Cap. XVII Maniobras a implementar</b>	
17,1. Concepto general. ....	396
17,2. Diversas manifestaciones de la maniobra.....	396
17,2,1. Iniciativa. ....	396
17,2,2. Maniobras ofensiva y defensivas: relaciones.....	397
17,2,3. La estrategia indirecta y las maniobras exterior e interior.....	398
17,2,4. Las maniobras decisiva, preparatoria y contrapreparatoria. ....	399
17,3. Una tipología a considerar. ....	400
17,4. Analogías entre las maniobras de la estrategia general y las maniobras de la negociación. ....	403
17,5. Tácticas comúnmente asociadas a las maniobras estratégicas. .	406
17,5,1. Razones de su tratamiento y clasificación. ....	406
17,5,2. Tácticas polivalentes.....	407
17,5,3. Tácticas ofensivas.....	414
17,5,4. Tácticas defensivas. ....	417
17,6. Gestos y otras manifestaciones corporales que van asociados usualmente a las actitudes estratégicas o a la acción. ....	420
17,6,1. Generalidades. ....	420
17,6,2. Gestos asociados usualmente a la actitud defensiva. ...	420
17,6,3. Gestos asociados usualmente a actitudes ofensivas. ....	422
17,6,4. Actitudes o gestos complementarios más comunes. ....	424
17,6,5. Gestos de fumadores y gestos con anteojos. ....	425
17,7. La manipulación como acción psicológica de apoyo a la negociación. ....	425
17,7,1. Concepto y clasificación. ....	425

17,7,2. Ideas básicas sobre el empleo de la manipulación. ....	427
17,7,3. Maniobras de manipulación. ....	428
17,8. Ideas aplicables a la negociación derivadas de <i>El Príncipe</i> de NICOLAS MAQUIAVELO .....	434
17,9. Aclaración adicional. ....	440
17,10. Sinopsis del capítulo XVII. ....	441

## Segunda Parte

### METODOLOGÍA A SEGUIR

#### Cap. XVIII Planificación de la acción

18,1. Aclaraciones sobre etapas y metodología de preparación de la negociación. ....	450
18,2. Fases de la metodología .....	451
18,3. Determinación del plan general .....	453
18,3,1. Análisis de la misión. (Primer paso de la primera fase: Determinación del plan general.) .....	454
18,3,2. Análisis de la situación. (Segundo paso de la primera fase: Determinación del plan general.) .....	461
18,3,3. Los modos de acción. (Tercer paso de la primera fase: Determinación del plan general.) .....	467
18,3,4. Expresión del plan general. (Cuarto paso de la primera fase: Determinación del plan general.) .....	470
18,3,5. Resultados de la primera fase. ....	472
18,4. El desarrollo del plan. ....	473
18,4,1. Análisis del plan general. (Primer paso de la segunda fase: Desarrollo del plan.) .....	473
18,4,2. Enunciado de las suposiciones. (Segundo paso de la segunda fase: Desarrollo del plan.) .....	474
18,4,3. Determinación de las acciones componentes. (Tercer paso de la segunda fase: Desarrollo del plan.) .....	474
18,4,4. Determinación de las tareas y medios asociados. (Cuarto paso de la segunda fase: Desarrollo del plan.) .....	475
18,4,5. Organización de los medios. (Quinto paso de la segunda fase: Desarrollo del plan.) .....	475

18,4,6. Asignación de tareas y preparación de instrucciones ampliatorias. (Sexto paso de la segunda fase: Desarrollo del plan.) .....	476
18,4,7. Solución a los problemas de dirección. (Séptimo paso de la segunda fase: Desarrollo del plan.) .....	476
18,4,8. Recopilación de la información. (Octavo paso de la segunda fase: Desarrollo del plan.) .....	477
18,4,9. Verificación de los resultados alcanzados en la segunda fase. ....	477
18,5. La directiva. ....	478
18,5,1. Encabezamiento .....	479
18,5,2. El cuerpo. ....	479
18,6. La supervisión de la acción .....	482
18,7. Sinopsis del capítulo XVIII .....	483

## Título IV

### DESARROLLO DE LA NEGOCIACION

#### Cap. XIX Etapas

19,1. Comentarios introductorios. ....	491
19,2. Decisión de negociar. ....	494
19,3. Preparación. ....	495
19,4. Ejecución. ....	495
19,5. Conclusión. ....	499
19,5,1. Acuerdo. ....	500
19,5,2. Ruptura. ....	501
19,5,3. Languidecimiento. ....	502
19,6. Materialización del resultado .....	502
19,7. Sinopsis del capítulo XIX .....	503

---

## Título V

### CONCLUSIÓN

#### Cap. XX Reflexiones Finales

20,1. Consideraciones preliminares .....	507
20,2. Conclusiones .....	508
20,2,1. La negociación laboral: una especie del género negociación .....	508
20,2,2. La negociación debe ser tratado multidisciplinaria- mente .....	510
20,2,3. Tanto el modelo competitivo como el cooperativo son adecuados .....	511
20,2,4. El mejor negociador es el profesional-intuitivo .....	512
20,2,5. Respeto reverente por muchos negociadores laborales sindicales .....	513
20,2,6. Necesidades de una adecuada utilización del vocablo negociación .....	515
20,2,7. Existencia de una teoría de la negociación como base para la elaboración de una doctrina .....	516
20,3. Sinopsis del capítulo XX .....	518