

Estrategias de acción sindical: movilización y negociación

Este capítulo está dedicado a hacer un análisis de la experiencia de los trabajadores de la construcción en materia de formas y métodos de lucha y de negociación. Las formas y los métodos de lucha que los sindicatos se han dado han sido muy variados, por lo que se intentará sintetizarlos para su mejor comprensión y manejo.

8.1 Movilización y propaganda

Estas dos formas de lucha, en la medida que sean utilizadas con inteligencia, sirven para crear en la opinión pública una percepción favorable a las reclamaciones y a veces pueden incluso decidir su obtención.

La huelga

La huelga, que es un derecho constitucional existe en una variedad de formas:

- La huelga como paro limitado.
- La huelga como paro indefinido.
- La huelga como paros alternados.

Todas estas formas de la huelga, combinadas con variadas formas de movilización, han sido empleadas por el SUNCA. Lo importante aquí es establecer cuándo estos métodos están bien empleados y cuándo son empleados con su máxima eficacia.

No se puede hacer ni dar una receta general, sino que lo que se hará es dar algunas ideas para que cada uno, cada vez que deba enfrentarse a decidir la aplicación de una medida de lucha, tome en cuenta todos los factores que deben condicionar esa medida de lucha.

Lo primero a tener en cuenta es que no hay medidas de lucha que sean siempre buenas o siempre malas. Muchos piensan que una medida de lucha determinada es una panacea que cura todos los males, que basta aplicarla para obtener buenos resultados. Esto no es así.

Las medidas de lucha sirven para una situación concreta, en un momento histórico concreto; hay que analizar la situación y el momento para ver qué corresponde hacer.

Lo segundo que se debe tener en cuenta es que no hay una jerarquización de fuerza, que derive por sí misma de la extensión o intensidad de las medidas de lucha. Muchas

veces se ha expresado en nuestro sindicato un falso criterio de jerarquización: primero la movilización, luego un paro corto, luego otro más largo y finalmente la huelga.

Este ordenamiento da la falsa impresión que estamos en camino de una acumulación de fuerzas creciente y de una eficacia de las medidas también creciente. **Esto no es así.**

A veces una huelga es una medida de lucha menor, **por menos eficaz**, que un paro. No existe una jerarquización de las medidas de lucha, la medida de lucha mejor es la que responde con más eficacia a la situación planteada.

El tercer problema que se plantea es consecuencia de los anteriores, y es analizar con acierto una situación para decidir qué medida de lucha corresponde. Es para esto que no existe ninguna receta, y es aquí donde el militante tiene que poner toda su capacidad para informarse, toda su capacidad para evaluar los hechos, los que motivan la toma de medidas y los relacionados con ellos, para decidir cuál es la medida que corresponda.

Es necesario que el militante tenga en cuenta que la medida de lucha no debe responder sólo a la opinión personal que él se haya formado, aunque deba defenderla y discutirla. Por ejemplo: ante cualquier situación conflictiva, se produce entre el núcleo de trabajadores más informado o más activo una efervescencia, y muchas veces se confunde esta efervescencia de los militantes, con la opinión generalizada de los trabajadores. A veces esta confusión trae consecuencias muy dolorosas, porque se precipitan medidas de lucha que al cabo de un tiempo se ve que no contaban, por incompreensión o desinformación, con el respaldo generalizado.

Por ello la medida que se adopte debe responder a un criterio que es saber si la medida es comprendida y aceptada por el conjunto de trabajadores afectados por ella. De manera que ese conjunto de trabajadores y su opinión es uno de los elementos a analizar. Porque la acción a llevar adelante no es una acción individual, sino de un conjunto de trabajadores, no tiene el militante que mantener una actitud pasiva, no debe esperar que la convicción de los trabajadores para la toma de una medida se forme espontáneamente; a veces sucede que el militante tiene que aportar a los trabajadores la información y los elementos de juicio necesarios para que se formen esa convicción.

El militante, y sobre todo el dirigente, tiene que saber desafiar incluso el descontento de sus propios compañeros. El chofer de un ómnibus, ve que va a chocar y acelera o frena, sacude al pasaje, tal vez alguno se golpea dentro del coche pero le salva la vida. La gente protesta en un primer momento pero luego comprende por qué hizo la maniobra y lo felicita. Si se estrella nunca lo van a felicitar, pero si los sacudió un poco y los salvó del desastre lo van a felicitar aunque al principio estén descontentos de él.

Los militantes, y sobre todo los dirigentes, como el chofer, en determinados momentos están ubicados en el lugar en el que pueden ver lo que ha de pasar, es en esta situación que deben informar con acierto y crear conciencia sobre los elementos de juicio que tiene.

Es común que ante una situación conflictiva aparezcan compañeros que proponen medidas que en apariencia parecen más radicales tanto para actuar como para no actuar. A otros compañeros les parece no suficientemente meditada o justa esa posición, pero como en general se tiene la idea que los compañeros que plantean lo más radical son

más valientes, más decididos y firmes en la defensa de los compañeros, aquellos de aparente posición moderada no dicen lo que piensan, no hacen que el que viene emba-lado se pare, reflexione sobre algún aspecto negativo que no se vio.

Ocurre que al cabo de unos días, el o los compañeros deciden dar su posición y en ese momento todos ven que es una posición justa. Pero la organización ya dio un paso que no puede desandar, y es así que se crean situaciones sin salida y de grandes dificultades.

Este, por lo tanto, es un factor importante a tener en cuenta: la necesidad de que cada trabajador, cada militante, cada dirigente, enfrentado a la toma de una medida, siempre aporte sus opiniones, nunca las reserve, siempre las diga, siempre las someta a discusión, no con la idea de imponerlas, sino con el propósito de persuadir o ser persuadido, siempre con la idea de elaborar de manera más completa y más rica la posición que se va a iniciar, suspender o profundizar.

Las únicas opiniones realmente malas son las que no se expresan cuando de-ben expresarse.

El militante, el dirigente, no debe ir jamás detrás de la ola que se lo lleva, ni flotar como un corcho sobre el agua ni operar como un demagogo, debe ayudar a encauzar “**esa ola**” en la dirección correcta, porque “**esa ola**” no es “**una cosa**” sino **un conjunto de personas**.

En un régimen de democracia interna, es un deber **informar bien para decidir bien**. Sin esto, no puede existir **organización sólida de vida duradera**, ni medidas de lucha que resulten apropiadas y hagan crecer al sindicato.

En los tiempos de “**vacas gordas**” cualquier organización sindical puede enfrentar dificultades y problemas; pero en los tiempos de crisis, de “**vacas flacas**”, es cuando hay que echar mano a todos los recursos y a todas las experiencias anteriores si se quiere llevar adelante la organización sindical y si se quiere aumentar su influencia y fuerza.

8.2 La negociación

La negociación es un componente del trabajo sindical al que no siempre se le presta atención. Es una parte que no se puede catalogar en sí misma como medida de lucha, pero en condiciones normales es un elemento de búsqueda de soluciones o eventual-mente de preparación de las medidas de lucha.

Los dirigentes sindicales y los militantes la mayor parte de las veces no sabemos negociar, al contrario del empresario que si lo sabe hacer, ya que para él es una práctica cotidiana.

Se intentará en esta sección explicar algunas ideas sencillas sobre negociación, sin que por esto el tema se agote aquí.

Para nadie es un secreto que la sola utilización de las formas tradicionales de lucha y presión sindical, huelga y movilización, no garantizan por sí mismas la obtención de resultados. Incluso nos atrevemos a asegurar que importantes demostraciones de fuerza sindical, se han frustrado en una malograda mesa de negociaciones, no por falta de

voluntad de quienes conducían esas luchas, sino por falta de experiencia y manejo técnico del instrumento negociación.

También debemos reconocer que han existido casos en que la negociación inteligentemente manejada ha permitido preservar las conquistas logradas y mantener la organización sindical.

Es en este sentido que la negociación como **instrumento legítimo de la lucha sindical** tiene una importancia capital.

El dilema no es **negociar** o **no negociar**, el problema planteado al sindicato, sus militantes y dirigentes es, **cómo negociar, cuándo negociar, bajo qué condiciones negociar, en qué contexto negociar y con qué alternativas u opciones negociar.**

La negociación adquiere hoy, no el carácter de una posición política o filosófica que puede ser negada por unos y aceptada por otros, sino simplemente el de una **herramienta de trabajo** imprescindible para quienes tienen el mandato de representar a otros trabajadores.

Por supuesto que la negociación no es una panacea. Para que ésta exista debe tener unas condiciones mínimas de viabilidad, que si no existen, impedirán resultados significativos. Estas condiciones mínimas deben ser:

- 1) **La voluntad política de negociar:** si una de las partes tiene la convicción de que existe una mejor alternativa que la de un acuerdo negociado, la negociación no es real, solo será una forma de ganar tiempo o una modalidad de desgastar a la otra parte. De esta forma, la negociación no es un método sino un arma en el conflicto. Solo los que están determinados por las circunstancias a la alternativa de la negociación se ubican en un punto de partida aceptable para conseguir un acuerdo razonable.
- 2) **Un punto mínimo de intereses comunes:** si las partes solo tienen razones para el conflicto y no existe ninguna razón que mueva a solucionarlo para beneficio de ambas partes, no existe negociación posible.
- 3) **Disposición personal:** la negociación es después de todo, un proceso humano, no negocian las computadoras, sino la gente. Es necesario que exista un ingrediente básico de disposición personal para negociar, si cualquiera de las partes está convencida que la real solución al conflicto es el exterminio de la otra parte, la negociación tiene escasas posibilidades de prosperar.

8.2.1 El método de la negociación

- 1- **Separe a las personas del problema:** un hecho básico es que Ud. no trata con un representante abstracto de la otra parte, trata con un ser humano, que tiene emociones, una escala de valores, diferentes antecedentes y puntos de vista y son imprevisibles. Igual que usted.
- 2- **Cada negociador tiene dos tipos de intereses:** en la sustancia y en la relación:

cada uno quiere encontrar un acuerdo que satisfaga sus intereses sustanciales que han sido los que generaron el conflicto, pero además tiene interés en su relación con la otra parte de tal forma que no entorpezca relaciones y negociaciones futuras.

- 3- **Separe la relación de la sustancia:** separe el problema de la relación personal, trate el problema sustancial por sus méritos, base la relación en percepciones precisas, comunicaciones claras y emociones apropiadas

La percepción

Comprender la forma de pensar de la otra parte no es simplemente un ejercicio útil, el pensamiento de la otra parte es el problema.

Las diferencias se definen mediante las diferencias en el pensamiento de una y otra parte.

Tan útil como el estudio de la realidad, es la realidad como la ve la otra parte. La capacidad para ver la realidad como la ve el otro es una de las más importantes de quien negocia.

No deduzca las intenciones del otro de sus temores, es muy fácil hacer la peor interpretación sobre lo que la otra parte hace o dice.

No culpe al otro de sus problemas. Cuando hable sobre el problema que está negociando, separe a quien negocia del problema. No culpe al negociador.

Exponga directamente su percepción del problema, esto puede facilitar el entendimiento del otro.

Una forma de cambiar las percepciones del otro es mandar un mensaje distinto al que espera su contraparte.

Si ellos no están comprometidos en el proceso de la negociación, estarán menos dispuestos a aprobar el resultado. Deles reconocimiento en el resultado asegurando su participación en el proceso y que el mérito del acuerdo será compartido con ellos.

Ha pasado con frecuencia que en una negociación las personas no aceptan una propuesta, no porque sea inaceptable, sino por no quedar como que han cedido. Si la sustancia del acuerdo puede redactarse de otra forma, para que parezca un resultado justo entonces lo firmarán. Trate de evitar que hagan el ridículo. Quien para nosotros es un **explotador**, se considera a sí mismo **un empresario de éxito**, lo que para nosotros es una postura **sindical firme**, para él es un **sindicato conflictivo**.

El esfuerzo de una negociación inteligente abarca el entender los valores del otro, según su propia posición, creencias y vivencias, sin que necesariamente los asumamos ni los adoptemos.

Las emociones

En una negociación, particularmente en una disputa áspera, los sentimientos pueden ser más importantes que lo que se diga. Las partes pueden estar preparadas en mayor

medida para la batalla que para un trabajo en común por la solución de un problema común. La gente llega a una negociación sintiendo que mucho está en juego y se sienten amenazados. Las emociones de un lado generan emociones del otro. El temor puede generar la hostilidad y la hostilidad el temor. Las emociones pueden llevar una negociación a un callejón sin salida.

Aprenda a reconocer y entender las emociones, las suyas y las de ellos. Muchas veces les tocará tratar no directamente con su empleador sino con un representante. A éstos es fácil tratarlos como simples portavoces sin emociones, éstos generalmente sienten que arriesgan en una negociación su prestigio o su carrera.

Una forma de tratar la hostilidad, la frustración y otras emociones negativas de la gente, es permitiendo que éstas asomen, la gente siente alivio psicológico por el simple hecho de repasar supuestas ofensas, deje que la OTRA PARTE DE ESCAPE A LAS TENSIONES.

No reaccione ante las explosiones de la otra parte, si no se controla puede frustrar su negociación, **no provoque ni se deje provocar**, sepa distinguir entre una explosión auténtica y una estratagema para provocar una ruptura.

No trasluzca debilidad, pero sí entereza y ánimo negociador.

Nunca se permita acciones o gestos que puedan revertirse en su contra.

La comunicación

Sin comunicación no hay negociación. La negociación es un proceso de comunicación bilateral, con el propósito de llegar a una decisión conjunta. La comunicación no es una cosa fácil, aun para quienes tienen experiencia en negociaciones anteriores.

Es un mito que en la conflictividad laboral cotidiana la comunicación refleje sumisión al empleador.

Usted puede ser abierto en su comunicación con su empleador, sin que por ello le haga concesiones inadmisibles. **Recuerde siempre que: lo cortés, no quita lo valiente.**

Existen tres grandes problemas en la comunicación:

PRIMERO: Se puede no estar hablando el uno con el otro. Es imposible la comunicación si cada uno habla para el público, el asesor de la empresa pensando en sus honorarios y en la buena impresión que debe causar en quien lo contrató, usted en una exhibición pública y competencia de habilidades personales frente a sus compañeros.

SEGUNDO: Aun cuando usted le esté hablando clara y directamente, pueden no estar escuchando, lo mismo le puede suceder a usted. Tanto es así, que muchas veces posiblemente no pueda repetir lo que le han dicho. Usted puede estar tan ocupado pensando cómo va a responder el último punto o cómo apoyar mejor su último argumento, que no escucha lo que se dice.

TERCERO: Los malos entendidos son el otro gran problema.

¿Qué se puede hacer con estos tres problemas? Algunos consejos prácticos:

- 1) Escuche activamente y reconozca lo que se está diciendo.
- 2) Tome apuntes de lo que usted crea que es la sustancia de lo que se dice.
- 3) Hable para ser entendido. Comprenda que no basta con que Ud. se entienda, sino que los demás quieren comprender su planteamiento para poder responderle adecuadamente.
- 4) Hable sobre Ud. no sobre ellos, trate de hacer énfasis sobre aquellos aspectos que para Ud. y sus compañeros tienen mayor relevancia.
- 5) Hable con un propósito, no haga uso de la palabra para hacerse notar. Trate de ordenar sus pensamientos y de exponer con claridad su argumentación, cuando usted habla por hablar o para hacerse escuchar, lo más seguro es que pronto ni sus compañeros lo escuchen.

Céntrese en los intereses y no en las posiciones

El propósito de una negociación es servir a sus intereses, la oportunidad de que esto suceda es cuando usted los comunica. La otra parte puede no saber cuáles son sus intereses y usted no saber los de ellos. Uno o ambos pueden estarse centrando en ofensas pasadas, en vez de preocupaciones actuales o futuras y pueden no estarse escuchando. Si usted quiere que la otra parte tome sus intereses explique claramente cuáles son.

- 1) Para llegar a una solución inteligente, reconcilie intereses. Los intereses definen el problema. Una negociación laboral no se radica en posiciones conflictivas, sino en los conflictos entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de la otra parte.
- 2) Detrás de posiciones opuestas se encuentran intereses compartidos y compartibles, así como conflictivos.

Cómo identificar intereses: Pregunte ¿por qué?. Analice cada posición que ellos tomen y pregúntese usted mismo ¿por qué?, luego pregúntese ¿por qué no?

- 3) Cada parte tiene intereses múltiples. Un error común es creer que cada persona del otro lado tiene los mismos intereses, esto nunca es así. El entender los intereses del negociador, significa entender la variedad de intereses que él tiene que tomar en consideración.
- 4) Los intereses más poderosos son las necesidades humanas. En el ámbito laboral para el empleador estas necesidades humanas se identifican en: rentabilidad, estabilidad en su negocio, respeto de su autoridad, etc.
- 5) Haga una lista, esto le permitirá seleccionar los intereses varios de la otra parte. Esto no solo le permitirá recordarlos sino mejorar su análisis de ellos, pudiendo además jerarquizarlos por el orden de importancia que ellos le asignen.
- 6) Es su tarea hacer que la otra parte entienda cuán importantes y legítimos son los intereses de Ud. Dé detalles concretos, éstos hacen creíbles su descripción y dan impacto. Parte del trabajo de impresionar a la otra parte con sus intereses consiste en establecer la legitimidad de dichos intereses.

- 7) Reconozca los intereses de ellos como parte del problema. La gente escucha mejor si piensa que Ud. le ha entendido. Ellos tienden a pensar que la gente que los comprende es inteligente y flexible, y que vale la pena escuchar sus opiniones.
- 8) Ud. satisfará sus propios intereses mejor si habla sobre a dónde quiere llegar en vez de hablar de dónde ha venido. En lugar de discutir con la otra parte sobre el pasado, hable acerca de lo que quiere que suceda en el futuro.
- 9) En una negociación querrá saber hacia dónde está yendo. Ud. deberá ir a una negociación no solo con una o varias opciones que satisfagan sus intereses, sino que también con una mente abierta.
- 10) Sea duro con el problema y suave con la gente. Ud. puede ser tan duro hablando de sus intereses como cualquier negociador hablando de su posición. Maneje la dureza con racionalidad, es inteligente que Ud. se comprometa con sus propios intereses, lo cual no significa que se halle cerrado a la perspectiva de los demás. Una negociación exitosa requiere que sea firme y abierto.

Genere alternativas

En la mayoría de las negociaciones se presentan cuatro obstáculos mayores que inhiben la generación de alternativas:

- 1) **El juicio prematuro;** el generar alternativas no se da naturalmente. Muchas veces llegamos a la negociación con un juicio hipercrítico y prematuro que lo que hace es entorpecer la negociación. Una negociación práctica requiere de ideas prácticas, no de ideas descabelladas.
- 2) **Buscar una respuesta única;** en la mente de la mayoría de las personas, el generar alternativas no es parte del proceso de negociación. La gente ve como su trabajo el cerrar brechas entre posiciones, no el de generar otras alternativas posibles. Al buscar desde el principio una sola respuesta, probablemente se generará un cortocircuito en el proceso de tomar una decisión inteligente entre un gran número de alternativas posibles.
- 3) **Pensar en un pastel de tamaño fijo;** solo hay pocas opciones sobre la mesa de negociación cuando se piensa: todo para mí o todo para ti; el que gana se lleva todo.
- 4) **El problema de ellos, que lo solucionen ellos;** para que una negociación tenga buen fin, no solo debe satisfacer los intereses propios, sino que también debe ver los intereses de la otra parte.

Los mecanismos creativos

- 1) **Separe el proceso de generar del proceso de decidir.** Puesto que el juicio hipercrítico obstaculiza la imaginación, separe el acto creativo del crítico, separe el acto de pensar del de seleccionar la alternativa. **Genere primero, decida después.**

No existe una única forma correcta de llevar una sesión de generación de alternativas. Ud. debe diseñarla de acuerdo a sus necesidades y recursos, de cualquier manera quizás esta guía le pueda resultar útil:

Antes de la sesión:

- a) defina el propósito;
- b) escoja pocos participantes;
- c) cree un ambiente informal;
- d) seleccione alguien que coordine la sesión.

Durante la sesión:

- a) sienta a los participantes lado a lado, encarando el problema;
- b) deje claro las reglas, incluyendo la de no criticar;
- c) haga que todos aporten alternativas;
- d) lleve un apunte a la vista de todos.

Después de la sesión:

- a) marque las alternativas más prometedoras;
- b) busque formas de mejorar las alternativas más prometedoras;
- c) fije un plazo para evaluar las alternativas y decidir.

2) **Amplíe sus opciones.** En esta etapa de la negociación Ud. no debe buscar la ruta adecuada. Ud. se está haciendo espacio para negociar, este espacio solo se logra teniendo un número importante de alternativas marcadamente diferentes, alternativas con las cuales Ud. y la otra parte pueden cimentar una negociación.

3) **Multiplique sus opciones moviéndose entre lo específico y lo general.** La tarea de generar alternativas, comprende cuatro tipos de pensamientos: el primero es pensar sobre un problema particular; el segundo es el análisis descriptivo, Ud. diagnostica una situación en términos generales, clasifica los problemas y tentativamente sugiere causas; el tercer tipo de pensamiento es considerar lo que quizás se debería hacer; el cuarto y último tipo de pensamiento es el de llegar a una propuesta específica y factible de acción.

4) **Vea a través de los ojos de diferentes profesiones y disciplinas.** Éstas pueden tener alternativas que Ud. no vio.

5) **Genere acuerdos de diferente intensidad.** Si Ud. no puede acordar en lo sustancial, quizás lo pueda hacer en lo secundario.

6) **Cambie el alcance del acuerdo;** si no pudo alcanzar lo sustancial, quizás deba hacer un acuerdo parcial, que abarque menos partes o que dure menos tiempo.

7) **Busque beneficios mutuos.** Recuerde siempre que ambas partes pueden terminar peor de lo que están ahora.

8) **Identifique intereses compartidos;** los intereses compartidos son oportunidades, no resultados de la suerte; éstos pueden hacer la negociación más fluida.

- 9) **Entremezcle los intereses que difieren;** la gente en general supone que las diferencias entre las partes son las que llevan al problema, a veces las diferencias llevan a la solución.

Insista en criterios objetivos

La negociación sobre la base de criterios objetivos produce acuerdos inteligentes y eficientes. Cuanto más considere patrones de justicia, eficiencia o mérito científico para evaluar el problema, más probable será que se produzca un paquete final que sea inteligente y justo.

Conclusiones

Le hemos brindado información básica sobre el método de negociación de intereses, el cual puede utilizar en cualquier tipo de negociación. La idea es que tenga un punto básico de referencia a partir del cual pueda aplicar las sugerencias con flexibilidad y creatividad.

8.2.2 La negociación de un convenio

Negociar un convenio no es más que poner sobre la mesa un conjunto de intereses aparentemente contrapuestos que surgen y se dirimen en el seno de una comunidad laboral.

Cómo preparar una negociación colectiva:

Tenga presente el contexto de la negociación

- 1) No se puede negociar un convenio como si la empresa y el sindicato fueran una isla. Las empresas y los sindicatos normalmente tienen un entorno complejo de relaciones económicas, políticas y personales. Trate de ubicar cómo afecta ese entorno, a saber:
 - Política económica.
 - Régimen fiscal.
 - Políticas del Ministerio de Trabajo.
 - Condiciones del mercado.
 - Perspectiva de la empresa o industria.
 - Políticas financieras que la afectan.
 - Nivel de solvencia y credibilidad de la empresa.
 - Historia de las relaciones laborales y modalidades.
 - Antecedentes de negociación.

- Otros eventuales factores que sean relevantes para una negociación.
- 2) Trate de tener una referencia personal de su contraparte. Es importante que Ud. no negocie a ciegas. Trate de conocer referencias y datos sobre la conducta y rasgos personales de quienes serán su contraparte. No se formule prejuicios sobre ellos, no los considere de antemano negociadores imposibles o peligrosos, pero tampoco los subestime creyendo que serán fáciles de dominar.
 - 3) Construya el mapa de intereses; Ud. ha aprendido a identificar intereses propios y de su contraparte. Aplique esta herramienta tratando de ser lo más objetivo posible. Defina previamente: a) intereses propios; b) intereses de los empleadores y de sus asesores; c) intereses del MTSS y del resto de los organismos del Estado. Cuando Ud. construya su mapa de intereses, otorgue a cada uno una categoría según su importancia. Seguramente Ud., como sus afiliados, tiene intereses que puede calificar de **sacrificables** e intereses a su juicio **innegociables**, su contraparte también tiene esta lógica.
 - 4) Genere y prepare sus alternativas; Ud. no puede ir a negociar a lo que salga. Si Ud. cree que negociar un convenio es negociar sobre la validez de sus puntos de vista, está equivocado, eso no es negociar. Tampoco es negociación que Ud. vaya a improvisar sobre la marcha, su contraparte puede desarmarlo si pone sobre la mesa alternativas sobre las cuales Ud. no ha hecho ninguna reflexión previa. Ud. debe hacer un esfuerzo para preparar un abanico de posibilidades, opciones y alternativas, entre las que por supuesto debe considerar las que posiblemente tenga su contraparte.
 - 5) Negocie sobre criterios objetivos; para negociar un convenio Ud. ha presentado una plataforma con un conjunto de puntos. Es seguro que cada uno tenga una razón de ser. Trate de formular objetivamente sus causas de pedir. Recuerde que en una negociación económica no alcanza con invocar la justicia como razón válida de un reclamo, es necesario demostrar como sea posible su viabilidad económica y sus ventajas relativas.
 - 6) Consulte a sus compañeros; trate que éstos le den un marco general dentro del cual Ud. se pueda mover. Si todo lo tiene que ir a consultar, Ud. no es un negociador con facultades, solamente lleva y trae razones. Sin embargo, todo mandato tiene límites y márgenes de referencia y éstos deben quedar claros desde el inicio. Finalmente, recuerde que Ud. responde por los intereses de otros. No negocie el convenio de sus compañeros como si negociara el pago de un crédito suyo.
 - 7) No imponga su propia voluntad de lucha; si Ud. mide las dimensiones del conflicto laboral y sus posibilidades a partir de su propia disposición de lucha parte de premisas incorrectas. Aprenda a identificar el momento en el cual sus compañeros, incluso sin decírselo, abiertamente están esperando una solución negociada y factible. No sobrestime el entusiasmo inicial de la lucha, el cual comienza a diluirse con el paso de los días. Las emociones volcadas en asambleas y grandes eventos colectivos no siempre son una medida del nivel de consistencia y persistencia con que los compañeros están dispuestos a acompañar un conflicto largo. Generalmente expresan el deseo de ganar, más que el análisis objetivo y sereno.

Por último, si la fuerza de su adversario lo avasalla a Ud. y a sus compañeros procure otro escenario de negociación, pero no ocupe ninguno de estos dos extremos: ni firme un acta de rendición incondicional disfrazada de acuerdo, ni tampoco condene a quienes representa al hundimiento total y al holocausto solo por mantener una posición. Cuando el éxito es posible luche sin descanso para alcanzarlo. Si la derrota es inminente, hay que preservar las fuerzas con que se cuenta para esperar un momento más oportuno.