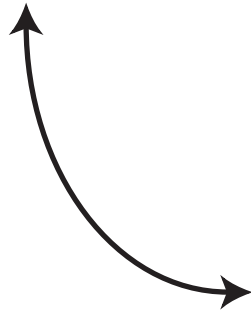


TERCERA SECCIÓN
ASPECTOS
ESTRATÉGICOS Y
TÁCTICOS

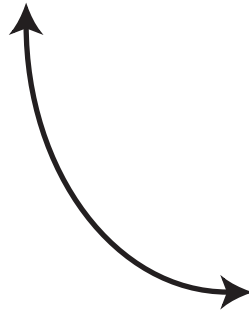


PRIMERA PARTE
Estrategia y
táctica de
la negociación

SEGUNDA PARTE
Metodología a seguir

PRIMERA PARTE

ESTRATEGIA Y TÁCTICA DE LA NEGOCIACIÓN



CAPÍTULO XIV
Encadenamiento estratégico

CAPÍTULO XV
Principios a considerar

CAPÍTULO XVI
Contexto posible

CAPÍTULO XVII
Maniobras a implementar

Encadenamiento estratégico

SUMARIO

14,1. La incorporación de la estrategia a la administración. 14,2. Encadenamiento estratégico. 14,2,1. Introducción conceptual. 14,2,2. La sucesión de objetivos. 14,2,3. Los niveles de acción. 14,2,4. La pirámide de estrategias. 14,3. El encadenamiento estratégico y las relaciones industriales en general. 14,3,1. Presupuesto previo: fijación del objetivo general a largo plazo. 14,3,2. El objetivo a largo plazo en materia de recursos humanos. 14,3,3. Los objetivos a mediano y corto plazo en materia de recursos humanos. 14,4. El encadenamiento estratégico y la negociación laboral en particular. 14,5. Sinopsis del Capítulo XIV.

14,1. LA INCORPORACIÓN DE LA ESTRATEGIA A LA ADMINISTRACIÓN

La estrategia, al menos etimológicamente, está vinculada a la antigua Grecia donde el conductor del ejército era llamado estratega.

Luego, el término y su significado práctico desaparecen por varios siglos. Recién a fines del siglo XVIII, según CASTEX,¹ es BULOW quien hace renacer el vocablo estrategia² diferenciándolo netamente del término táctica.

La parálisis militar de la guerra 1914-1918 condujo a considerar extinguida la estrategia y a pensar solamente en soluciones materia-

1 CASTEX, RAÚL, *Teorías estratégicas*. Buenos Aires, 1938-1942. Escuela de Guerra Naval, t. I, pág. 47.

2 VON BULOW, FREIHER, *El espíritu de la guerra moderna*, 1799. Ver, además, de R. R. PALMER, *Federico el Grande*, Guibert, *Bulow: de la guerra de dinastías a la guerra nacional en Creadores de la estrategia moderna*. Compilación de EDWARD MEAD MERLE, Buenos Aires, 1968. Círculo Militar, págs. 164 y sgtes.

les y tácticas. La Segunda Guerra Mundial, 1939-1945, sorprendió a Europa con una escasa visión estratégica, al punto de que Francia e Inglaterra pretendieron reeditar una guerra análoga a la del catorce.

Terminada la Segunda Guerra Mundial, el pensamiento crítico revaloriza la estrategia y se exhuman las enseñanzas de CLAUSEWITZ y de otros como LENIN. Finalmente, en 1963 BEAUFRE compendia y generaliza el pensamiento de la estrategia total o global, extendiendo el arte de la estrategia al campo político, económico, social, etc. Paralelamente, la administración, particularmente en materia empresarial, ante los impactos tecnológicos y comerciales, comienza a incorporar a su quehacer las ideas y conceptos estratégicos. Así ANSOFF y HAYES³ reconocen que desde la década de los años cincuenta las empresas comenzaron a acusar perturbaciones que sólo tenían soluciones parciales y transitorias, hasta que, hacia 1985, florece la llamada “administración estratégica”. Por supuesto que esta no es la última concepción, sino que con posterioridad surgen otras escuelas que no corresponde desarrollar en esta oportunidad, baste con mencionar su existencia.

Quizá no sea temeroso apuntar que muchos de los autores que se concentran en el pensamiento administrativo ignoran o desdeñan, al menos en parte, el progreso de la estrategia general la que, dado su nivel de generalización, abarca el progreso de la estrategia empresarial. Resultado de ello es, en algunos casos, una estrategia para las empresas que sólo redescubre cuestiones ya analizadas en el campo de la estrategia general.

La evolución del problema estratégico pensado como “en qué negocio debe estar la empresa” o “cómo debe adaptarse la empresa al contexto” ha sido definida en el **cuadro XIV-1**, tomado de ANSOFF y HAYES –*óp. cit.*–.

DIMENSIÓN	1960	1975	1980	1985
Vinculaciones externas (contextuales) técnico-económicas informativas	Desequilibrio estratégico	Cambio continuo	Sorpresas	Restricciones
Configuración interna técnico-económica informativa	Utilización de los rasgos de fuerza Elusión de las Debilidades	Capacidad de transformación	Multicapacidad	Capacidad flexible

3 ANSOFF, ICOR y HAYES, ROBERT, *From strategic planning to strategic management*, Nueva York, 1976. John Wiley and Sons, págs. 1 a 12.

Configuración interna psico-socio-política	/	Participación social	Redefinición de normas y de objetivos	Capacidad de respuesta a las necesidades de los participantes
Vinculaciones externas (contextuales) psico-socio-políticas	Presiones por responsabilidad social	Restricciones socio-económicas	Conflictos con la soberanía nacional	Nueva razón de ser

Cuadro XIV-1

Si se observa el cuadro inferior-derecho y se piensa que la estrategia general lucha por la filosofía que se quiere ver imperar, se puede concluir que la “nueva razón de ser”, como concepto, es coincidente con dicha filosofía. Otra coincidencia surge con los demás cuadros de la columna “1985”, que indudablemente son una aplicación de la estrategia general que lucha, fundamentalmente, por la libertad de acción.

La opinión de STEINER⁴ al respecto es sumamente ilustrativa: “La palabra estrategia entró en la literatura de la administración (management) para significar aquello que se hacía para oponerse a lo que hacía un competidor o que estaba en capacidad de hacer. Esta terminología era la misma que la usada por los militares y naturalmente copiada para un uso análogo. Actualmente este concepto es mucho más amplio... En su significado actual es aquello que la alta dirección de una empresa realiza... Este es un concepto muy amplio que abarca: propósitos, misiones, objetivos del planeamiento, estrategias particulares y métodos claves para implementar estrategias. No hay consenso sobre lo dicho. Algunos autores todavía definen la estrategia en el antiguo sentido militar –estrecho– citado más arriba. Otros autores se refieren a la estrategia en términos de decisiones direccionales básicas, esto es, propósitos y misiones. Algunos hablan de acciones, importancia para materializar decisiones, como las verdaderas estrategias. Otros autores hablan de las estrategias como las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿qué debería estar haciendo la organización? o bien
- ¿cuáles son los fines que perseguimos y cómo vamos a lograrlos?”

En fin: la **“estrategia militar” generó una “estrategia global”, que comprende un sinnúmero de estrategias de diversas índoles,**

4 STEINER, GEORGE A., *Strategic planning*. Nueva York, 1979. The Free Press, pág. 348.

Análogamente, el sostener que la estrategia de la negociación laboral es diferente de la negociación en general, es altamente criticable.

Estrategia Global



5 HERMIDA, JORGE Y SERRA, ROBERTO, *Administración y estrategia. Un enfoque competitivo y emprendedor*, Buenos Aires, 1989. Ediciones Macchi, t. I.

14,2. ENCADENAMIENTO ESTRATÉGICO

Este tema presenta un considerable grado de abstracción, por lo que se hace necesaria una introducción conceptual que asegure su mejor comprensión.

14,2,1. Introducción Conceptual

Un **objetivo** –considerado como **situación a crear o a mantener**– es una concepción de la mente humana.

Cuanto más lejano en el tiempo se ubique un objetivo, mayor deberá ser su amplitud y menor su precisión; o sea, será más general.

Esta concepción mental –también concebible como construcción mental–, será materializada por medio de determinadas acciones que modifiquen la situación actual y la transformen en la situación concebida como objetivo.

Surge así una relación entre cada objetivo y las acciones llamadas a materializarlo.

Esta correlación se da:

- en relación con la importancia o nivel de los objetivos y sus respectivas acciones;
- en relación con el tiempo en que se espera materializar el objetivo y la duración e influencia de las acciones;
- secundariamente, en relación con los medios humanos y sociales a transformar y a emplear para producir acciones eficaces.

Como la transformación de la situación presente en la que se describe un objetivo no es instantánea habrá etapas o pasos en su evolución.

Cada una de esas etapas configura una situación particular que media entre el punto de partida y el objetivo final. Estas situaciones intermedias pueden ser pensadas como un **objetivo intermedio**, que tendrá asociada una acción correlativa destinada a producirlo.

Esto determina la existencia de:

- una **sucesión de objetivos**;
- una **serie de acciones que los producirán**.

La sucesión de objetivos –incluyendo el punto de partida y el objetivo final– configura una **cadena** en tanto todos los objetivos sirven de medios para lograr un fin y cada situación previa es conducente a la que sigue.

Tal sucesión está acotada por las condiciones imperantes y para que los objetivos puedan ser concebidos coherentemente será necesario establecer de antemano en qué futuro –como descripción de las condiciones contextuales– se verificarán.

Para describir tales condiciones futuras se establecen suposiciones o supuestos a que se las imagina sometidas. **Supuestos, suposiciones, hipótesis, etc., son restricciones descriptivas del futuro.** Ellas, juntamente con los objetivos que se definen para ese futuro, permiten describir la política como plan, vale decir como sistema de objetivos y sus restricciones.

Los objetivos más lejanos –de largo plazo– son rectores de los objetivos intermedios –de mediano y corto plazo–, pero todos están sometidos a las suposiciones.

Las acciones de categoría estratégica (propias de la acción estratégica) son aquellas que, por sus consecuencias, pueden producir efectos que repercutan durante un tiempo prolongado, que usualmente son irreversibles y comprometen a la totalidad de la organización.

En el rango superior se ubican los objetivos llamados a plasmar los valores propios de la filosofía de la organización, que no puede ser otra que la propia de la sociedad a la que pertenece. Se trata de los **objetivos estratégicos**.

En el rango inmediato inferior, y derivados de los objetivos estratégicos arriba definidos, aparecen los **objetivos** denominados **estratégico-operacionales** que articulan la concepción propia del objetivo estratégico con su operativización o cuantificación a los fines de la acción concreta e instrumental específica de las tácticas.

Siempre en orden descendente y un nivel por debajo se ubican los **objetivos-tácticos** que, siendo de menor rango y cuantificados, se materializan mediante acciones instrumentales usualmente repetitivas y programadas.

La cadena jerárquica de objetivos y acciones correlativas se puede observar en el **cuadro XIV-3**.

Si, en cambio, se analiza el tema desde el punto de vista de la variable tiempo, se obtiene una cadena cuya secuencia es:

- objetivo de **largo plazo**;
- objetivo de **mediano plazo**;
- objetivo de **corto plazo**;
- objetivo de **coyuntura**.

Cadena jerárquica de objetivos y acciones correlativas

	O B J E T I V O S	A C C I O N E S	
N I V E L	Estratégicos	Estratégicas	generales de campo particulares
	Estratégico-operacionales	Estratégico-operacionales	
	Tácticos	Tácticas	

Cuadro XIV-3

Con la denominación de **encadenamiento estratégico** se hace referencia a dos ámbitos conceptuales:

- a la **sucesión de objetivos**: que partiendo del objetivo a largo plazo, conduce al objetivo más cercano propio de la coyuntura o, en su caso, al de corto plazo. Esta sucesión de objetivos es definida como **política**;
- a los **diferentes niveles de acción**: que, colocando en el vértice de una pirámide a la estrategia general, llegan al nivel de las tácticas.

Al hacer referencia a la sucesión de objetivos se debe también analizar su forma de elección o fijación, es decir cómo se determinan los objetivos y cuáles son las correlativas necesidades del negociador que los afectan. No obstante esta necesidad de relacionar ambos temas, cabe señalar que no corresponde en esta oportunidad analizar los métodos para determinar y luego alcanzar los objetivos generales. A tal actividad suele denominársela **planeamiento estratégico**.⁶

⁶ Nota: Mucho se ha escrito sobre planeamiento estratégico, primero desde el punto de vista militar y más recientemente a partir de la década de los años 70 desde el punto de vista de la administración, con lo cual resulta sumamente fácil y accesible encontrar bi-

Al respecto es oportuno citar a HERMIDA y SERRA⁷ quienes han señalado que dos técnicas que pueden ayudarnos en la anticipación del futuro y la consideración de su impacto en las organizaciones, son la proferencia (también llamada prognosis) y la prospectiva.

“La **proferencia** opera sobre los datos del pasado y sobre la apreciación del presente, para desde allí construir el futuro... Existen tres técnicas básicas para operar dentro del concepto de proferencias. Estas son las siguientes:

- a) la extrapolación de tendencias;
- b) el análisis de las variaciones canónicas;
- c) el análisis de guiones de futurición”.

En la concepción de estos autores, una forma de lograr resultados interesantes está constituida por la combinación de las tres, lo que permite una anticipación adecuada.

“La **prospectiva** se apoya en la proferencia, ya que necesita de una configuración futurible o anticipada del mundo o de los fenómenos que se estudian, pero se guía hacia un futuro deseable o a lograr un objetivo determinado en un futuro supuesto. Qué quiero ser, dónde quiero estar,

bliografía que trate el tema desde esta segunda concepción. Esa facilidad es justamente la que dificulta realizar una enumeración sino completa al menos importante de las obras que abordan el tema. Una sugerencia es la de recomendar considerar la bibliografía contenida en los trabajos de los distintos autores que se citan en esta tesis, lo que posibilitará una clave de acceso a un material sumamente vasto y completo.

No obstante lo dicho y a modo de guía, además de la bibliografía citada en otras partes del presente libro, se recomiendan las siguientes obras:

- ANSOFF, IGOR, *Corporate strategy*, Nueva York, 1965. McGraw-Hill.
- ANSOFF, IGOR, *Strategic management*, Nueva York, 1984. Prentice Hall.
- KOTLER, PHILIP, FAHEY, LIAM y JATUSRIPITAK, SOMKID, *La nueva competencia*. Traducción del inglés de ADRIANA ARIAS DE HASSAN, 1985. Colombia, 1987. Editorial Norma.
- LEVY, ALBERTO, *Estrategia en acción*, Buenos Aires, 1985. Ediciones Macchi.
- PORTER, MICHAEL, *Estrategia competitiva*. Traducción del inglés de ALONSO VASSEUR WALLS, 1980. 9ª impresión, México, 1988. CECSA.
- PORTER, MICHAEL, *Ventaja competitiva*. Traducción del inglés de ASENCIÓN DE LA CAMPA PÉREZ-SEVILLA, 1985. 2ª impresión, México, 1988. CECSA.
- SALLENAVE, JEAN, *Gerencia y planeación estratégica*, 1985. Editorial Norma.
- WEISS, W., *Guía práctica para la toma de decisiones*. Traducción del inglés de GISELA DE ROSAS, 1985. Colombia, 1987. Editorial Norma.

7 HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO, *El desafío empresario*, Buenos Aires, 1989. Editorial Macchi, pág. 46.

qué quiero conseguir, etc. Es decir, que anticipa la configuración de un futuro deseable, y desde allí retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad, que le permiten construir momento a momento un accionar eficaz orientado hacia dicho futuro objetivado como deseable”.

14,2,2. La sucesión de objetivos

Lo primero a establecer es el objetivo a largo plazo, el que resulta de un balance entre la *oportunidad*, que determina la predicción del contexto para el largo plazo, y la *capacidad* –o posibilidad– de la organización para esa misma época.

De predicciones y balances análogos, para plazos cada vez menores, surgen los objetivos del mediano y corto plazo, los que a su vez están condicionados por la necesidad de servir al objetivo que los sigue en el tiempo.

Tanto las predicciones como los objetivos que de ellas se deducen quedan sometidos a las suposiciones que se establecen para definir el futuro que es sobre el cual se realiza la predicción.

El objetivo más cercano es descompuesto en metas y programas para su logro, con sus respectivos presupuestos ordenados prioritariamente.

Este proceso de fijación de objetivos se examina en forma permanente con el fin de actualizarlos.

La política como plan

Se define como **política** –conceptos que ya fueron insinuados con anterioridad– a **un sistema de sucesión de objetivos y sus restricciones para un futuro determinado.**

Para poder comprender este concepto se deben definir, a su vez, objetivo y restricciones. Así:

- Se entiende por **objetivo una situación a crear o a mantener.**
- Se entienden por **restricciones** a aquellas **limitaciones que acotan en particular cada objetivo y en general a la política, o sea, a la sucesión de éstos.**

Las restricciones pueden tener uno de dos orígenes:

- Las surgidas de los valores permanentes, puros o de mayor rango, que persigue la sociedad en que se halla inmersa la organización (empresa o sindicato).
- Las suposiciones –hipótesis y premisas– que definen el futuro en consideración –en el cual se sitúan los objetivos– y que no pueden ser transgredidas para conservar la coherencia.

La política de relaciones industriales

La política de relaciones industriales –a veces también llamada⁸ de personal, de relaciones laborales o de recursos humanos– constituye dentro de la organización empresarial un componente ineludible de la política de la empresa a la que debe servir. Para cada objetivo en el tiempo existe una especie de “sub-objetivo” que describirá la situación a alcanzar en materia de relaciones industriales y qué debe lograrse para contribuir al objetivo general. Esto implica que, en el área de relaciones industriales, el objetivo a alcanzar debe estar en consonancia con el de la empresa, y que las suposiciones que aporte serán coherentes con las de las otras áreas y con aquellas que definen el futuro.

14,2,3. Los niveles de acción

Como se dijo anteriormente –§ 14,2,1, Introducción conceptual, de este capítulo– los diferentes niveles de la acción pueden ser denominados con desigual terminología. En esta oportunidad se ha adoptado la concepción clásica que distingue:

- estrategia general;

8 Nota: al respecto se señala que OSCAR ERMIDA URIARTE ha sostenido recientemente (*Primeras Jornadas de Estudio A.R.I.*, Lima, 1989) que existen dos significados de la expresión relaciones industriales; el primero las considera “...una profesión que desarrolla una determinada actividad dentro de la empresa, como un departamento de la empresa muy vinculado o propio del área de Personal, que puede llegar a confundirse con la noción de Gerencia de Personal, Administración de Personal, Administración de Recursos Humanos, etc... una segunda... es una disciplina académica que estudia científicamente una serie de temas muy próximos a los que nosotros conocemos como derecho colectivo del trabajo o derecho sindical”(ver revista de Relaciones Industriales y Derecho Laboral, publicación de la Asociación de Relaciones Industriales del Perú, N° 1, agosto-octubre 1989, pág. 140). Por su parte, como dato histórico que vale la pena considerar, se señala que la asociación estadounidense que nuclea a los profesionales del área que se denominaba American Society for Personnel Administration ha modificado recientemente su designación pasando a denominarse Society for Human Resources Management.

- estrategia operacional;
- táctica.

Estrategia general

El nivel más elevado corresponde al de la “estrategia general”, que en el ámbito de la empresa se refiere a la estrategia empresarial (en el ámbito del sindicato: estrategia sindical).

Es responsabilidad de la jerarquía más elevada. Usualmente es el Directorio y, en particular, su presidente, quien establece a través de determinada “política” cuál será el futuro de la empresa y cuáles sus objetivos generales, y qué restricciones y medios se utilizarán. Después de fijados estos objetivos, serán los administradores de mayor jerarquía los encargados de definir la estrategia, que deberá ser ejecutada con los medios asignados. A esto se le llama estrategia general empresarial.

A menos que se haya adoptado una política que limite marcadamente el campo de análisis para establecer la estrategia, la tarea será compleja, porque el lapso a planificar –comúnmente denominado: **horizonte de planificación** o planeamiento– tendrá que ser suficientemente largo como para permitir la completa reorientación de toda la empresa y sus recursos, siempre que sea esto lo que se pretende.

En este sentido se deberán considerar, entre otros, los aspectos siguientes:

- conveniencia de ciertos tipos de diversificación;
- cambios en la estructura de la organización;
- planeamiento de recursos humanos;
- necesidad de introducir nuevas líneas de productos;
- esfuerzos en investigación;
- construcción o remodelación de edificios (en una empresa industrial: plantas, depósitos, locales de distribución, etc.).

La amplitud de opciones que encaran los planificadores es grande, y la incertidumbre asociada con la predicción a largo plazo sobre las que se apoyan, también lo es. Lo normal es que una vez que estas decisiones finales se han adoptado –configurando una estrategia– se las someta por escrito a la aprobación del Directorio.

Una vez aprobado el plan, cada parte del mismo pasará a ser responsabilidad de un ejecutivo, que deberá adoptar una serie de decisiones de menor nivel (estratégico-operacional y en algunos casos táctico) con el fin de instrumentar la acción o, en ciertos casos, proponer la modificación que pudiera requerir el plan estratégico.⁹

Estrategia operacional

El nivel siguiente al estratégico es usualmente considerado en la empresa como el nivel táctico, omitiéndose el nivel llamado estratégico-operacional.¹⁰ Sin embargo, este nivel de conducción sí existe en las empresas, pero se lo suele confundir con la estrategia o con la táctica.

La **estrategia operacional** es el área en donde se articulan los objetivos abstractos (declarativos) con los objetivos concretos (operativos) que de ellos se derivan.

Sus características salientes son:

- elección de tácticas propias;
- elección de las tácticas del oponente que no se consentirán;
- fijación y, en su caso, cambio en las prioridades de los programas previstos, considerando que cada programa es una táctica;
- rapidez en la réplica al oponente, ya que la estrategia operacional tiene, por delegación de la estrategia, las facultades necesarias para hacerlo. Las organizaciones que poseen niveles estratégico-operacionales adecuados evidencian así su grado de descentralización.
- el **plan de campaña** queda caracterizado por una serie de:
 - ◉ acciones propias;
 - ◉ reacciones del oponente previstas;
 - ◉ contrarreacciones propias previstas.

9 ALLEGRONI, JUAN, *Apuntes de administración estratégica*, Buenos Aires, 1985. Instituto Tecnológico Buenos Aires.

10 ALLEGRONI, JUAN, *Apuntes de estrategia general*, Buenos Aires, 1978. Escuela de Defensa Nacional.

Táctica

La táctica constituye el nivel de acción instrumental. ALLEGRONI¹¹ lo define como el arte de abordar objetivos materiales o inmateriales de dimensiones reducidas, a los que se denomina objetivos tácticos.

En otras palabras, es el empleo de los instrumentos y de los procedimientos “standard” o reglas rutinarias más o menos fijas, que en la mayoría de los casos se basa en una serie de decisiones repetitivas y que actúa según técnicas predeterminadas.

Este nivel táctico cambia continuamente por efecto del progreso de la tecnología y por el empleo no ortodoxo de algunos instrumentos que se revelan eficaces para las nuevas modalidades aparecidas.

Las tácticas constituyen los “programas” a ejecutar, y su adecuación a la estrategia se hace a través de la estrategia operacional.

BEAUFRE¹² ha señalado que la estrategia es la elección de las tácticas. Estas se encuentran en el campo fáctico de los hechos. La estrategia –como nivel superior– se materializa a través de las tácticas eficientes. Debe impulsar y regular el desarrollo de las tácticas –técnicas– que serán las llamadas a hacer más posible el logro de las finalidades superiores.¹³

14,2,4. La pirámide de estrategias

BEAUFRE¹⁴ ha imaginado una pirámide para representar la sucesión jerárquica o el encadenamiento ordenado de los niveles de acción. Aplicada a la organización empresarial, se puede decir que en la cúspide se encuentra la **estrategia empresarial**. Inmediatamente por debajo están las **estrategias particulares** –también llamadas de campo específico– que en la empresa pueden manifestarse como:

- estrategia de recursos humanos;
- estrategia de comercialización;

11 ALLEGRONI, JUAN, *óp. cit.* en nota 10.

12 BEAUFRE, ANDRÉ, *Introducción a la estrategia*. Traducción del francés por L.P. PÉREZ ROLDÁN, 3ª edición, Buenos Aires, 1982. Editorial Struhart & Cía., pág. 46.

13 Nota: BEAUFRE coloca la creación de medios e instrumentos en el marco de una “estrategia genética o logística” que ubica antes del conflicto, a nivel estratégico operacional. *Óp. cit.* en nota 12, págs. 29 y 74.

14 BEAUFRE, *óp. cit.* en nota 12, pág. 27.

- estrategia de producción;
- etcétera.

En el nivel descendente inmediato se ubican las **estrategias operacionales** propias de cada campo específico. Sigue en sentido descendente el **nivel táctico**, que constituye la base de la pirámide.

14.3. EL ENCADENAMIENTO ESTRATÉGICO Y LAS RELACIONES INDUSTRIALES EN GENERAL

14.3.1. Presupuesto previo: fijación del objetivo general a largo plazo

Existen muchos y variados métodos a aplicar para planear estratégicamente, son los llamados modelos de planeamiento. Entre ellos, y a modo de simple ejemplo, se pueden citar: modelo de “la brecha” –*gap analysis*–; modelo enfocado en el mercado; modelo de ANTHONY; etc. Cualquiera sea el utilizado, el resultado será la definición de un objetivo a largo plazo, que siendo de naturaleza general describirá la situación de la organización en el largo plazo.

14.3.2. El objetivo a largo plazo en materia de recursos humanos

El objetivo general incluye en el largo plazo una situación en materia de recursos humanos coherente con la situación de mercado, producción, investigación de nuevos productos, etcétera.

Tal objetivo a largo plazo en materia de recursos humanos debe hacer posible el logro y el mantenimiento del objetivo general a largo plazo, concomitantemente con los objetivos de marketing, fabricación, etc., que también concurren a ese fin. Así surgen las necesidades a satisfacer en materia de recursos humanos.

Por supuesto, si durante la planificación se advierte que determinadas exigencias no pueden ser satisfechas en materia de recursos humanos, será necesario adaptar el objetivo general a las posibilidades reales o bien encontrar otra forma de resolver el logro del objetivo general, con menores o diferentes pretensiones en lo que hace a los recursos humanos.

Como toda modificación en una de las áreas o campos estratégicos influirá en las áreas restantes, será menester coordinar adecuadamente los objetivos que se busca procurar en cada una. Esto es lo que se denomina armonización de objetivos y se mal llama compatibilización.

14,3,3. Los objetivos a mediano y corto plazo en materia de recursos humanos

Una vez que el objetivo para el largo plazo queda definido, es posible por analogía definir los objetivos a mediano y corto plazo. Finalmente se fijará el objetivo inmediato, que debe ser factible de operativizar y, consecuentemente, es también cuantificable.

Para terminar estas reflexiones cabe citar a LEVY.¹⁵ quien ha señalado claramente que “el planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se preparan, concomitantemente se prepara la acción y se aprende de lo que en realidad sucede”.

14,4. EL ENCADENAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA NEGOCIACIÓN LABORAL EN PARTICULAR

Las necesidades según la política de recursos humanos que se establezca, los medios para su materialización mediante una adecuada estrategia y las suposiciones que se adopten como base del futuro a considerar, son exigencias a satisfacer que la negociación laboral debe procurar y preservar, manteniendo la necesaria libertad de acción.

En consecuencia, en aquellos acuerdos a los que arriba, el negociador no debe perder de vista las exigencias que plantean los objetivos de la empresa en los distintos plazos para los que han sido establecidos. Cabe recordar que, como los objetivos son motivo de revisión y redefinición en forma periódica, las exigencias que plantean también varían y obligan a una continua atención.

Hace ya algún tiempo¹⁶ que he venido criticando la pasividad sindical y patronal en materia de preparativos para las negociaciones. También se

15 LEVY, ALBERTO, *Planeamiento estratégico*, Buenos Aires, 1981. Ediciones Macchi, prefacio.

16 ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M., *Los conflictos del trabajo y sus formas de solución*, en revista Derecho del Trabajo, t. XLIV-A, Buenos Aires, 1984. Editorial La Ley, pág. 600.

ha mencionado, parafraseando a ALLEGRONI,¹⁷ el **factor PI**, determinante de un deficiente planeamiento estratégico de la negociación laboral. Este **factor PI** consistente en el sumatorio de P = Pereza – "para qué planificar y realizar un esfuerzo previo si se puede evitar" – más I = Improvisación – "en última instancia siempre existe la posibilidad de improvisación", que los negociadores ven como una habilidad y motivo de orgullo– es el causante de las pésimas preparaciones para la negociación.¹⁸

La negociación constituye una forma de solucionar conflictos. Es sin duda una herramienta de administración y, como tal, debe valerse del planeamiento estratégico y del pensamiento estratégico. Este último resulta imprescindible para la dirección, puesto que permite adaptar su gestión a los requerimientos imperantes.¹⁹

14.5. SINOPSIS DEL CAPÍTULO XIV

1) Secuencia de la incorporación de la estrategia a la administración:

La "estrategia militar" generó una "estrategia global", que comprende entre otras a la "estrategia empresaria".

La estrategia de la negociación se ubica en el ámbito de la estrategia global y cuando se trata de negociaciones laborales se relaciona con la estrategia empresaria, de la que también forma parte.

2) Clasificación de los objetivos

Según el nivel	Estratégicos	Estratégicas
	Estrategias operacionales → acciones Tácticos	Estrategias operacionales Tácticas

17 ALLEGRONI, JUAN en sus clases de *Estrategia, Planeamiento y Gobierno y alta dirección*. FAECO, Instituto Tecnológico Buenos Aires.

18 ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M., *La nueva realidad de las relaciones laborales en la Argentina*, en revista Factor Humano en la Empresa. Buenos Aires, 1987, N° 15, pág. 121.

19 LEVY, ALBERTO, *Estrategia competitiva*, Buenos Aires, 1983. Ediciones Macchi, pág. 1.

Según el tiempo	De largo plazo De mediano plazo De corto plazo De coyuntura
------------------------	--

3) Encadenamiento estratégico

Referencias conceptuales	Sucesión de objetivos Diferentes niveles de acción
Relaciones con	Las relaciones industriales en general (objetivos a largo, mediano y corto plazo). La negociación laboral en particular (objetivos a largo, mediano y corto plazo).

