



NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES

# MANUAL DE FORMACIÓN EN NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES

2<sup>DA</sup> EDICIÓN

Sergio Guillén • Franklin Paniagua • Randall Arias



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



# **MANUAL DE FORMACIÓN**

en Negociación  
Basada en Intereses

2<sup>DA</sup> EDICIÓN

Sergio Guillén • Franklin Paniagua • Randall Arias

**348.6  
G9584m**

**Guillén, Sergio**

Manual de formación en negociación basada en intereses / Sergio Guillén, Franklin Paniagua, Randall Arias. – 2 ed. – San José, C.R. : FUNPADEM. PACT : USAID, 2011.  
120 p. : 28 X 22 cm.

ISBN: 978-9968-875-77-6

1. Trabajo – Resolución de Conflictos. 2. Conciliación Laboral. 3. Centroamérica. I. Paniagua, Franklin. II. Arias, Randall. III. Título.

## **CRÉDITOS**

Segunda edición, 2011

Fundación para la Paz y la Democracia (FUNPADEM)

Esta es una publicación del Programa de Negociación Basada en Intereses para Conflictos Colectivos, el cual forma parte del Proyecto de USAID para el Acceso Ciudadano a la Justicia Laboral del CAFTA-DR, ejecutado por PACT.

**Coordinación general:**

Randall Arias Solano, *Director del Programa*.

**Asistencia técnica:**

Ronald Segura Sojo , *Asistente Técnico del Programa*.

Diseño gráfico: FUNPADEM Editorial.

**El punto de vista de los autores, expresado en esta publicación, no refleja necesariamente el punto de vista de la Agencia de Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos de América.**

# Tabla de Contenido

<b>PRESENTACIÓN . . . . .</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN . . . . .</b>	<b>8</b>
<b>APARTADO I DESARROLLO DE CONCEPTOS BÁSICOS . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>1. EL CONFLICTO . . . . .</b>	<b>10</b>
Objetivos de la Sección . . . . .	10
Conceptos y Herramientas . . . . .	10
Definición . . . . .	10
Elementos . . . . .	11
Conflictos como oportunidad . . . . .	11
Niveles de conflicto . . . . .	11
Tipos de conflictos . . . . .	12
Los Conflictos de interés público . . . . .	12
Recursos para avanzar el aprendizaje . . . . .	14
El conflicto es como . . . . .	15
Lluvia de ideas: ¿Qué es conflicto? . . . . .	15
Lecturas para profundizar en el tema . . . . .	15
<b>2. LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES (NBI) EN EL CONTEXTO DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA . . . . .</b>	<b>16</b>
Objetivos . . . . .	16
Conceptos y herramientas . . . . .	16
Orígenes del concepto de Negociación Basada en Intereses (NBI) . . . . .	16
Los cuatro subsistemas del modelo de Walton y McKersie . . . . .	16
Negociación distributiva . . . . .	16
Negociación integradora . . . . .	18
Estructuración de actitudes . . . . .	19
Negociación intraorganizacional o intracorporativa . . . . .	20
El Caso de las negociaciones mixtas . . . . .	20
Evolución posterior del Modelo de Walton y McKersie . . . . .	21
Recursos para avanzar el aprendizaje . . . . .	21
Ejercicio de análisis de caso y discusión . . . . .	21
Lecturas para profundizar en el tema . . . . .	23
<b>3. PRINCIPIOS DE LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES (NBI) . . . . .</b>	<b>24</b>
Objetivos . . . . .	24
Conceptos y herramientas . . . . .	24
Separar a las personas del problema.. . . . .	24
Enfocarse en los intereses, no en las posiciones. . . . .	25
Generar opciones de mutuo beneficio.. . . . .	27
Utilizar criterios objetivos. . . . .	27
Recursos para avanzar el aprendizaje . . . . .	27
Preparación de una negociación . . . . .	27
Negociaciones simuladas . . . . .	28
Resolución colaborativa de problemas . . . . .	28
Lecturas para profundizar en el tema . . . . .	28

<b>APARTADO 2 APPLICACIONES DE LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES. . . . .</b>	<b>29</b>
<b>4. APLICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES (NBI). . . . .</b>	<b>30</b>
Objetivos . . . . .	30
Conceptos y herramientas . . . . .	30
Análisis . . . . .	31
Diseño de procesos de negociación . . . . .	32
Proceso de negociación . . . . .	33
Evaluación del proceso . . . . .	34
Recursos para avanzar el aprendizaje . . . . .	35
Análisis de casos . . . . .	35
Recomendaciones para preparar una negociación: . . . . .	35
Lecturas para profundizar en el tema . . . . .	35
<b>5. LA NEGOCIACIÓN ASISTIDA . . . . .</b>	<b>36</b>
Objetivos . . . . .	36
Conceptos y herramientas . . . . .	36
Facilitación . . . . .	36
Mediación o conciliación . . . . .	37
Arbitraje . . . . .	38
Recursos para avanzar el aprendizaje . . . . .	38
Facilitación . . . . .	38
Lecturas para profundizar en el tema . . . . .	38
<b>APARTADO 3 APLICACIONES “MÁS ALLÁ DE LA MESA DE NEGOCIACIÓN” . . . . .</b>	<b>39</b>
<b>6. LOS ACUERDOS . . . . .</b>	<b>40</b>
Objetivos . . . . .	40
Conceptos y herramientas . . . . .	40
Revisión de acuerdos preliminares . . . . .	41
Redacción del documento de acuerdo: . . . . .	42
El Seguimiento al momento de redactar el acuerdo . . . . .	42
El Seguimiento durante la aplicación del acuerdo . . . . .	43
Recursos para avanzar el aprendizaje . . . . .	43
Revisión de acuerdos realizados . . . . .	43
Práctica de acuerdos . . . . .	43
Lecturas para profundizar en el tema . . . . .	44
<b>7. LOS SISTEMAS DE ABORDAJE DE CONFLICTOS EN LA ORGANIZACIONES . . . . .</b>	<b>45</b>
Objetivos . . . . .	45
Conceptos y H herramientas . . . . .	45
La Visión sistémica del abordaje de conflictos en organizaciones . . . . .	45
Un abanico de procesos para el abordaje integral de conflictos en las organizaciones . . . . .	46
Los principios para el desarrollo de un sistema de abordaje de conflictos en las organizaciones . . . . .	48
Las etapas del desarrollo de sistemas de abordaje de conflictos . . . . .	48
Recursos para avanzar el aprendizaje . . . . .	49
Cuatro indicadores para la necesidad de un sistema de abordaje de los conflictos . . . . .	49
Lecturas para profundizar en el tema . . . . .	49
<b>APARTADO 4: NBI PARA OMBUDSMAN . . . . .</b>	<b>51</b>
<b>8. INTERVENCIÓN DE LAS DEFENSORÍAS O PROCURADURÍAS DE DERECHOS HUMANOS EN CONFLICTOS DE INTERÉS PÚBLICO . . . . .</b>	<b>52</b>
Objetivos de la sección . . . . .	52
Conceptos y herramientas . . . . .	52
Intervención de las oficinas Ombudsman como negociador o como tercero . . . . .	52
a. Como negociador: representando los intereses de una o varias partes en conflicto. . . . .	53
b. Como tercero imparcial . . . . .	54

c. Adjudicando o decidiendo: el modelo adversarial o heteronomopositivo . . . . .	56
Recursos para avanzar el aprendizaje . . . . .	56
Lecturas para profundizar en el tema . . . . .	59
Casos para ejercicios de roles . . . . .	60
Desalojo de Colonia Prieta. . . . .	60
La Reconstrucción de Santoña . . . . .	61
<b>APARTADO 5: GUÍA PARA LOS FACILITADORES DE CURSOS DE CAPACITACIÓN EN NBI . . . . .</b>	<b>65</b>
INTRODUCCIÓN . . . . .	66
PREPARACIÓN DE LA CAPACITACIÓN . . . . .	67
ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE . . . . .	67
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES . . . . .	68
DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN . . . . .	68
Trabajando con el Manual . . . . .	69
Agenda . . . . .	69
Sesiones . . . . .	69
Logística. . . . .	70
Modelo de agenda. . . . .	70
Convocatoria . . . . .	70
CONDUCCIÓN . . . . .	72
Facilitación de la capacitación . . . . .	72
Arranque . . . . .	72
SESIONES . . . . .	73
El Conflicto . . . . .	73
Ejercicios tema: conflicto . . . . .	73
Negociación Laboral Colectiva . . . . .	75
Ejercicios tema: negociación laboral colectiva . . . . .	75
Principios de Negociación. . . . .	77
Ejercicios tema: principios de negociación . . . . .	77
Aplicación de la NBI . . . . .	77
Ejercicios tema: aplicación de la NBI . . . . .	77
NBI Asistida . . . . .	79
Ejercicios tema: NBI asistida . . . . .	79
Acuerdos . . . . .	80
Ejercicios tema: acuerdos. . . . .	80
Sistemas de Manejo de Disputas . . . . .	81
Ejercicios tema: sistemas de manejo de disputas . . . . .	81
Cierre. . . . .	87
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO . . . . .	87
Evaluación. . . . .	87
Próximos pasos . . . . .	88
Documentación . . . . .	88
Programas de capacitación . . . . .	88
Modelo de evaluación final . . . . .	89
<b>ESTUDIOS DE CASO DIDÁCTICOS . . . . .</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA . . . . .</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS: EJERCICIOS . . . . .</b>	<b>116</b>
El Árbol de Mango Generoso . . . . .	116
La Historia de Evangelina y el Río. . . . .	116
Los Huevos de Kiriloca . . . . .	117
La Carretera Inconclusa. . . . .	119
TecnoSmart . . . . .	122

# Presentación

Este Manual de Formación en Negociación Basada en Intereses (NBI) para conflictos colectivos en el ámbito laboral, ha sido elaborado específicamente para el Proyecto del mismo nombre; el cual forma parte, a su vez, del “Proyecto de USAID para el Acceso Ciudadano a la Justicia Laboral en CAFTA-DR” (Componente IV) a cargo de PACT, el cual contrató a la Fundación para la Paz y la Democracia (FUNPADEM) para su ejecución.

Este proyecto de formación en NBI partió de Estudios Nacionales sobre la resolución de conflictos colectivos en tres países beneficiarios, a saber: Nicaragua, El Salvador y Costa Rica; los cuales fueron elaborados por Ana Victoria Zapata, Carlos Molina y Yamileth Alguera, respectivamente. Estos estudios proveyeron muy valiosa información para la preparación de este manual, en cuanto a los contextos nacionales así como a las particularidades de la dinámica de las relaciones laborales en estos países.

Posteriormente, este Manual fue elaborado por Franklin Panigagua y Sergio Guillén, especialistas en resolución de conflictos, con amplios y muy calificados atestados académicos en el tema y, en general, en las ciencias sociales, quienes han acumulado una amplia y destacada experiencia en la negociación y facilitación de conflictos públicos y colectivos no sólo en Centroamérica, sino, en general, en la región latinoamericana. Este Manual, se validó a través de un proceso de certificación en Negociación Basada en Intereses, ejecutado en los tres países señalados, en módulos de certificación para organizaciones sindicales, empresariales y universitarias.

La Segunda edición del Manual, incluye un nuevo apartado, el cual analiza el rol de las oficinas Ombudsman (Procuradurías de Derechos Humanos o Defensorías de los Habitantes/Pueblo) en la solución de conflictos públicos de alta complejidad (como es el caso de los conflictos laborales). Asimismo, una separata

dedicada a la formación de formadores en NBI; la cual incluye un total de 15 casos de estudio, elaborados con base en las experiencias de distintas organizaciones centroamericanas y que sirven como ejemplos prácticos en la capacitación de la NBI.

Aprovecho la oportunidad para agradecer la confianza depositada en FUNPADEM por PACT y USAID para ejecutar este proyecto, y en especial por la guía permanente de Sandra Dueñas, Directora de Programa de PACT. Asimismo, destacar la gran labor de apoyo realizada por Ronald Segura, Asistente Técnico del Proyecto por parte de FUNPADEM.

Estoy convencido de que este Programa de certificación en Negociación Basada en Intereses (NBI) para conflictos colectivos en el ámbito laboral, será de gran utilidad para los actores sociales involucrados en ellos, en la medida en que los acuerdos que se produzcan de esas negociaciones sean más sostenibles y duraderos en el tiempo.

De igual forma, aspiramos a que los centros de formación adopten y adapten este modelo, con el propósito de modernizar las competencias de sus profesionales, especialmente de los abogados, para que sean negociadores efectivos y así satisfagan realmente los intereses de las partes a las cuales representen. De esta forma, continuaremos el camino para la construcción y fortalecimiento de las bases de sociedades más justas y pacíficas.

Randall Arias Solano

Director

Proyecto de Formación en Negociación Basada en Intereses para Conflictos Colectivos  
Programa de Gobernanza, Resolución Pacífica de Conflictos e Integración  
FUNPADEM

# Introducción

Este manual se plantea como una herramienta de apoyo para la capacitación sobre negociación basada en intereses aplicada a los conflictos laborales colectivos en Centroamérica. La capacitación se imparte mediante cursos diseñados de forma paralela dentro del marco del proyecto de Formación en Negociación Basada en Intereses (NBI), el cual desarrolló la Fundación para la Paz y la Democracia (FUNPADEM), en el marco general del Proyecto de Acceso Ciudadano a la Justicia Laboral, implementado por PACT y financiado por USAID.

El Manual nace como parte de la formación conjunta del sector empleador y el sector trabajador en Nicaragua, El Salvador y Costa Rica. Se trata de un material didáctico para adultos que parte y se vincula directamente con las experiencias de los participantes. El manual, como recurso que acompaña los cursos, busca sintetizar el andamiaje conceptual con el que reorganiza la experiencia de cada participante alrededor del tema de los conflictos y la negociación.

Se trata de un material que acompaña un aprendizaje que parte de las experiencias y que busca enriquecer las destrezas y los recursos con que los participantes contarán para sus futuras experiencias de negociación. El material aprovecha el bagaje de los facilitadores y sobre todo toma una serie de recursos en la forma de casos y ejercicios prácticos que han sido utilizados y probados a lo largo de muchas experiencias de enseñanza - aprendizaje con anterioridad. Se incorporan casos de estudio nuevos basados en las investigaciones hechas para la preparación del material. Entre ellas destacan los estudios sobre los conflictos laborales colectivos en los tres países beneficiarios del proyecto: Costa Rica, Nicaragua y El Salvador.

El Manual está organizado en cuatro grandes apartados. Los primeros tres responden a los cursos de certificación en Ne-

gociación Basada en Intereses más una cuarta que traslada el modelo a la función de las oficinas Ombudsman de Guatemala, El Salvador y Costa Rica; junto con una Separata de Formación de Formadores en NBI que incluye 15 casos de estudio; elaborados a partir de las experiencias de distintas organizaciones de Nicaragua, El Salvador y Costa Rica.

El primer apartado comprende el curso básico y consta de tres capítulos. El primer capítulo presenta el concepto de conflicto desde una visión conceptual y aborda el tema de las actitudes que las personas y las organizaciones pueden tomar ante el conflicto, y de los aspectos que caracterizan los diversos tipos de conflictos. El segundo capítulo explora el vínculo que ha tenido la temática de los conflictos colectivos al desarrollo del concepto de la NBI. Finalmente, este primer apartado concluye con un tercer capítulo que detalla los principios del modelo de NBI. Con estos tres temas se construye una base para el primer módulo del programa de capacitación, el cual busca establecer el lenguaje básico para el abordaje de los conflictos a través de la NBI.

El segundo apartado comprende los capítulos cuarto y quinto de este manual. En el primero de éstos se hace una segregación por etapas del proceso de negociación siguiendo un esquema de manejo estratégico. Va desde el análisis de la situación de negociación o el conflicto, pasa por el diseño de una estrategia de intervención o diseño de proceso; llega a la conducción de la negociación misma y cierra con la evaluación del proceso. La segunda parte lleva a considerar aquellas formas de la negociación en las que participan terceros imparciales facilitando la comunicación entre las partes. Esto incluye la facilitación, además se consideran otras formas híbridas de resolución de conflictos vinculadas a la negociación basada en intereses. Estos son los temas del segundo curso.

El tercer apartado está compuesto por dos temas medulares para la negociación basada en intereses pero que ocurren por “fuera” de la mesa de negociación. El primer tema es el de los acuerdos: ¿Cómo se elabora un acuerdo? ¿Cómo se evalúa? y ¿Cómo se le da seguimiento? Luego tratamos el tema de la negociación a lo interno de las organizaciones: cómo diseñar sistemas permanentes de manejo preventivo del conflicto. Estos temas ayudan a introducir la variable de la negociación basada en intereses de forma integral en la planificación y gestión de nuestras organizaciones.

El cuarto apartado del Manual cuenta con un único capítulo, dedicado al análisis del rol de las oficinas Ombudsman en la solución de conflictos que les somete la ciudadanía; partiendo de la alta complejidad y diversidad de estos conflictos. Finalmente, la separata presenta un nuevo módulo de Capacitación de Capacitadores y casos

de estudio, que facilitan la enseñanza de la negociación con base en Intereses.

Cada uno de los capítulos de este Manual está compuesto por cuatro secciones. La primera sección describe los objetivos que se busca alcanzar en el aprendizaje de los lectores del manual. La segunda sección elabora los principales contenidos teóricos correspondientes al tema del capítulo en curso. La tercera sección ofrece al lector actividades o ejercicios adicionales para ampliar el aprendizaje. Finalmente, la cuarta sección sugiere lecturas suplementarias para profundizar el tema expuesto en el capítulo correspondiente.

Esperamos que el lector de este manual encuentre en su lectura un insumo valioso para comprender mejor los conflictos colectivos, y que la asimilación de los conceptos y actividades de aprendizaje contenidas en él enriquezcan sus destrezas para la negociación basada en intereses.



# **UNO**

Apartado

## **DESARROLLO DE CONCEPTOS BÁSICOS**

# El conflicto

**E**l punto de entrada para la formación en Negociación Basada en Intereses o NBI es el concepto de conflicto. Más que el concepto teórico, se trata de aquél que identifica la experiencia de conflictos. Esa que todas las personas hemos vivido de una u otra manera y para la que usamos una variedad de términos: disputa, problema, enredo, etc., como sinónimos en variedad de grados y circunstancias de conflicto. En esta sección, tratamos de delimitar los usos del concepto de conflicto para luego encuadrar aquella definición que vamos a usar a lo largo del texto y de los cursos de capacitación. Sumado a esa definición, tendremos una caracterización del fenómeno de los conflictos y de las formas tradicionales de manejarlo. Con este marco damos paso a la siguiente sección sobre el conflicto laboral y en particular, el conflicto laboral colectivo, tema central de este proceso de formación.

## OBJETIVOS DE LA SECCIÓN

- Definir el concepto de conflicto
- Identificar los elementos del fenómeno de conflicto
- Visualizar el conflicto como una oportunidad de transformar las relaciones
- Identificar los diferentes niveles del conflicto
- Distinguir los diferentes tipos de conflictos

### CONFLICTO

Una diferencia consciente alrededor de un tema entre dos o más personas cuyas aspiraciones no pueden satisfacerse al mismo tiempo.

Pruitt & Rubin

## CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

### Definición

Existen múltiples definiciones de la palabra conflicto, no existe consenso entre los especialistas al respecto. Lo que sí es claro, y más importante, es que las personas tienen un concepto del conflicto derivado de sus propias experiencias denominadas

“conflictivas” y normalmente estas experiencias tienen una connotación o signo negativo. Ellas involucran fuertes emociones, tales como dolor, frustración, desilusión y otras similares. La experiencia de conflicto consiste en la sensación, real o percibida por al menos una persona, de que sus intereses están en disputa o se contradice con el o los intereses de otra u otras personas.<sup>1</sup> Hay una asociación con otras experiencias negativas anteriores.

### Elementos

En la vida cotidiana los individuos experimentamos los conflictos como un fenómeno, algo que acontece en nuestro diario vivir y frente al cual asumimos una postura. Esta postura es construida a lo largo de nuestra educación. Es en nuestra formación donde asumimos esa versión negativa de los conflictos que como veremos a continuación no es la única.



Los elementos del fenómeno de los conflictos se reúnen en el cuadro superior como una escena de una película o una foto en la portada de un periódico. En el centro tenemos la *diferencia*, esa oposición entre las partes que vemos a cada extremo. Esta diferencia es sobre un *tema*, el asunto que provoca la situación de conflicto. El tema es el aspecto objetivo del conflicto, mientras que las partes, los individuos involucrados, son el aspecto subjetivo. Cada parte tiene su *percepción* del conflicto, o sea, su forma de entender lo que está sucediendo. Sobre esa percepción se desarrolla la *reacción* al conflicto. Reacción que normalmente suele ser negativa y cuya precondición biológica nos dispone a pelear o a huir de la escena. Eso es lo que se conoce como el “*mecanismo de lucha o huída*”. La NBI parte de la idea de que podemos trascender nuestro condicionamiento a huir o luchar en los conflictos y que, por el contrario, podemos hacer un *manejo*

<sup>1</sup> Esta definición ha sido tomada y adaptada de Lincoln, William (2000).

jo del conflicto. Tener una *acción consciente* y premeditada para atender estas situaciones.

La acción consciente que propone la NBI, parte de quebrar el condicionamiento de los conflictos como algo negativo y se plantea la idea de que los conflictos son una oportunidad, pasamos a explicar ese punto.

## Conflictos como oportunidad

Ver el conflicto como una oportunidad nos permitirá enfrentar de una forma totalmente diferente los conflictos que siempre vamos a tener que enfrentar como seres sociales e interdependientes que somos. Y esto es posible partiendo de la aceptación y reconocimiento de que todas las personas somos y tenemos el derecho de ser diferentes (en cuanto a ideas, conductas, deseos, anhelos, etc.) y que, entonces, por esas diferencias propias de las personas humanas existirán conflictos. Una de las bases para construir y consolidar sociedades y comunidades pacíficas consiste en el reconocimiento del derecho a ser diferentes. Así, es posible y deseable que cuando nos encontremos ante una situación de conflicto lo veamos como una oportunidad de restaurar y reconstruir nuestras relaciones con las otras personas, en lugar de convertirlo en un campo de lucha y destrucción.

## Niveles de conflicto

J.P. Lederach, un experto en conflictos con amplia experiencia en Centroamérica, plantea que, para llegar a trascender nuestra percepción tradicional de los conflictos, es necesario reconocer el valor que tiene el *contexto* o sustrato donde ellos ocurren. Bajo este enfoque, el abordaje de los conflictos, y por ende los procedimientos que se utilicen para su solución y los acuerdos que se puedan ir construyendo, serán más sostenibles si se entiende el contexto en el cual se producen los conflictos puntuales. Esto nos permite ver el conflicto de una forma más amplia y dinámica, como parte de un proceso de progresión permanente que va desde lo estático hasta lo dinámico.

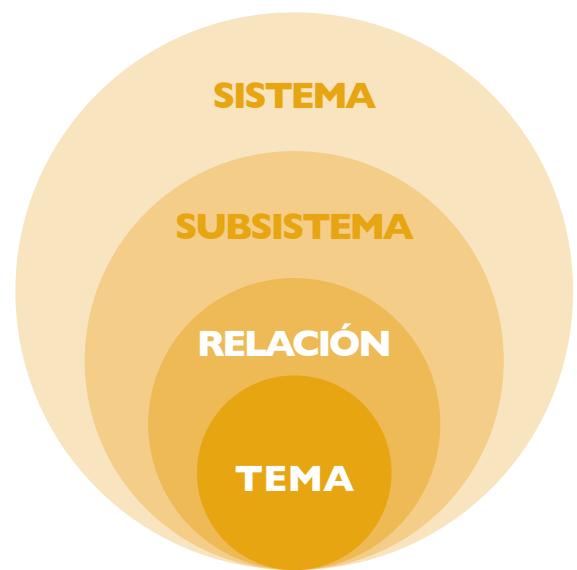
En materia laboral existen escenarios típicos donde ocurren los conflictos. Por ejemplo, hablamos de conflictos en el lugar de trabajo, entre compañeros; o conflictos entre departamentos, por ejemplo en una fábrica entre el departamento de producción y el de proveeduría. Hay conflictos entre la gerencia y el personal. Todos estos ocurren en el *contexto* interno de la organización. Hay conflictos laborales que ocurren más allá de ese contexto organizacional. Una discusión sobre salarios mínimos o sobre derechos básicos laborales

se da en el contexto nacional o regional, en donde participan no solo empleadores y trabajadores, sino también el gobierno.

Muchas veces los conflictos trascienden el contexto en el que ocurren o vinculan distintos niveles de acción. Lederach en su planteamiento denominado “nido de los conflictos” (gráfico siguiente) sugiere que para cualquier conflicto debemos reconocer primero cuál es el tema específico sobre el que se desarrolla el conflicto. Luego, es importante entender entre quiénes es que se da el conflicto respecto a dicho tema. Seguidamente, ese tema se dará dentro de algún contexto inmediato (subsistema), como por ejemplo dentro de un departamento, o en el marco de un proyecto, o en una transacción específica. Este subsistema que constituye el contexto inmediato del conflicto, está, a su vez, contenido dentro de un sistema más amplio.

Tomando un ejemplo concreto, pensemos en dos compañeros de trabajo que tienen un conflicto sobre cuánto trabajo debe hacer cada uno para un proyecto al cual ambos han sido asignados. En este caso, el tema es la distribución de cargas de trabajo. La relación es la de ellos mismos como compañeros. El proyecto que les ha sido asignado es un subsistema, y la empresa en la cual trabajan es un segundo subsistema de orden superior que incluye al primer subsistema. A su vez, están inmersos en un sistema de relaciones laborales a nivel nacional, que incluye, por supuesto, las instituciones políticas y legislación del país.

Niveles del conflicto. El paradigma del nido del conflicto.<sup>2</sup>



2 Lederach, John Paul (1997, p. 56).



## Tipos de conflictos

Es importante también tener presente que existen diversos tipos de conflictos. A continuación se presenta una clasificación general, pero no exhaustiva, tomada de Moore,<sup>3</sup> que describe algunos de los principales tipos de conflictos. Es importante destacar que en un conflicto real, es usual que se presente una combinación de varios tipos de conflictos a la vez.

1. *Conflictos por datos:* son generados por diferencias en la interpretación de los datos o de la información. Por ejemplo, un conflicto por límites entre las funciones de un departamento y otro. En este tipo de conflictos la intervención más conveniente consiste en la evaluación u orientación por un tercero imparcial, como podría ser un gerente o coordinador de un nivel superior. Claro que esta intervención o la información que ella genere no resuelve por sí solo el conflicto. Pero al menos sí evita que se discuta de forma innecesaria acerca de los límites que cada parte “piensa” que son los correctos. De esta forma, abre un amplio espacio para la negociación con base en criterios objetivos establecidos por expertos imparciales.
2. *Conflictos por intereses:* estos son los conflictos en los cuales se enfoca este manual y el curso. El análisis de los intereses se hará con detenimiento en el módulo III de este manual, así como la forma de abordarlos.
3. *Conflictos de relaciones:* estos conflictos se originan por el tipo de relación entre las partes o la dinámica que existe entre ellas y en ellos juega un papel fundamental la comunicación. Los conflictos de relaciones son generados por una mala comunicación entre las partes. Para enfrentar estos conflictos es esencial que las partes superen las *barreras de la comunicación*, utilizando las herramientas de comunicación que se describen en el capítulo cuarto.
4. *Conflictos estructurales:* esta clase de conflictos se derivan normalmente del acceso o posesión de recursos de poder entre las partes y el desequilibrio que esto suele generar. Por ejemplo, son los casos típicos de disputas generadas por la ubicación en las escalas jerárquicas y el uso (mal uso) que se haga de este poder. Las intervenciones recomendadas en este tipo de conflicto tienen que ver con la aceptación del principio general de igualdad de todas las personas y de la dignidad inherente a cualquiera de ellas, independientemente de su ubicación en una escala jerárquica de una organización o de la visión de una sociedad. El ideal sería que, si un conflicto estructural se da en una organización abierta y/o democrática, se acuerde modificar los procedimientos

o políticas que puedan acarrear estos conflictos. Esto, a partir de la participación amplia de todas las partes.

5. *Conflictos de valores:* este tipo de conflictos son los de más difícil solución, ya que tienen que ver con los valores o principios de las personas y, en general, con su visión del mundo. Suelen ser, por ejemplo, los conflictos por creencias religiosas o prácticas culturales, las cuales están profundamente arraigadas en las personas, incluso por prácticas ancestrales.

Existen algunos contextos culturales (por ejemplos, las regiones donde hay gran concentración de poblaciones autóctonas con valores diferentes a los de la cultura dominante) en los cuales es vital reconocer las implicaciones de estas diferencias de valores sobre la posibilidad de negociar. En estos casos, es importante identificar aquellos aspectos del conflicto que no tengan que ver con los valores, partiendo del hecho que sobre esos ámbitos sí es posible o recomendable desarrollar procesos tradicionales de solución de disputas. Por otro lado, en los conflictos que necesariamente pasan por esos valores, estos deben ser definidos o abordados de tal forma que las partes no perciban que están amenazando o poniendo en riesgo dichos valores.

Tipos de conflictos



## Los conflictos de interés público

Los conflictos se tornan más complejos en la medida en que se vayan agregando más involucrados. Estos pueden agruparse dentro de un eje bipolar (dos bandos) o pueden representar otras posiciones, en cuyo caso el conflicto se torna multilateral. Cuando el conflicto trasciende los individuos y se manifiesta entre colectividades, se le denomina conflicto social. Este ocurre en escalas de intensidad que van desde conflictos latentes, tensiones y malos entendidos hasta la violencia.

3 Moore (1995, p. 63).

A pesar de la incertidumbre que puede rodear un conflicto social, debido al riesgo de que escale hacia la violencia, las interpretaciones más actualizadas sobre los conflictos tienden a enfatizar su carácter consustancial a la realidad social. Para Dahrendorf,<sup>4</sup> el conflicto es un hecho social universal y necesario que se resuelve en el cambio social. Se entiende que la sociedad requiere tanto orden e integración como innovación y cambio. Se requiere de estrategias que puedan balancear ambas necesidades sociales. Esta perspectiva de la Teoría del Conflicto, contrasta con la visión positivista de mediados del siglo XIX para la cual el conflicto era un elemento extraño que interrumpía “el progreso.” Esta perspectiva, a pesar de estar superada, persiste en la visión de algunos enfoques sobre manejo de conflictos y particularmente dentro de la doctrina legal que fundamenta algunas leyes e instituciones.

Otro aspecto importante a considerar sobre los conflictos sociales es el papel del Estado. Si bien el Estado es concebido como el garante del “contrato social,” llamado a resolver los conflictos, es en muchos de ellos una parte interesada. Hay una contradicción entre el Estado como parte y el Estado como arbitrador de los conflictos sociales. Esta situación tiende a generar mucha confusión entre los involucrados de los conflictos, particularmente entre quienes representan al Estado. Lo importante es tener presente la contradicción y reconocer el hecho que el Estado juega ambos papeles en los conflictos públicos: es una parte de ellos y está llamado a resolverlos.

Los conflictos de interés público (CIP), como conflictos sociales, son intrínsecos al quehacer institucional de cada país. Reflejan la tensión entre los elementos inflexibles del marco legal e institucional y la cambiante realidad social y económica.

Por conflicto de interés público entendemos aquellos asuntos en disputa que afectan propiedad pública o comunitaria, o donde están en juego derechos y/o intereses colectivos. Un subsistema de CIP son los conflictos laborales; tanto aquellos directamente relacionados a la materia, como aquellos que, siendo de carácter político, afectan a los actores de los conflictos laborales (sindicatos, empleadores, gobierno). Participan en estos conflictos más de dos partes, siendo el Estado y sus instituciones actores típicos; además de entes colectivos como comunidades u organizaciones sociales (como los sindicatos). Las empresas privadas y los ciudadanos en su carácter personal también son partes de estos conflictos. La presencia de múltiples partes y la amplitud de los asuntos a tratar, hacen que la complejidad sea la característica más sobresaliente de los CIP. Un CIP puede gene-

rarse en un sitio particular pero su manejo puede implicar distintas escalas de la acción pública (local, municipal, regional, nacional). Los asuntos a resolver en un CIP suelen ser también complejos, incluyendo una variedad de subtemas concatenados; además, en ellos la solución a un tema en particular puede generar nuevos conflictos a escalas distintas de acción.

En materia laboral, los CIP constituyen una variedad de conflictos, que si bien no son la gran mayoría de los conflictos laborales, tiene relevancia particular. Ciertas huelgas que trascienden las demandas típicas, como aquellas gestadas para protestar la transformación de las instituciones públicas, constituyen un ejemplo de CIP. Cuando los actores de los conflictos laborales toman posición sobre discusiones de políticas nacionales, estas posiciones pueden derivar en conflictos de gran escala. En Centroamérica los procesos de transformación del Estado han derivado muchas veces en conflictos CIP de gran envergadura. Es cuando los actores laborales en su papel ciudadano participan de un asunto político de carácter nacional.

*“Por conflicto de interés público (CIP) entendemos aquellos cuyos asuntos en disputa afectan propiedad pública o comunitaria o donde están en juego derechos y/o intereses colectivos. Un subsistema de CIP son los conflictos laborales (...) La presencia de múltiples partes y la amplitud de los asuntos a tratar hacen que la complejidad sea la característica más sobresaliente de los CIP”.*

También ocurre que los actores de los conflictos laborales, convierten un conflicto laboral puntual en un CIP, a partir de la beligerancia de las partes. Los conflictos de interés público son atendidos en su mayoría por el sistema judicial, a través de los mecanismos tradicionales de justicia, que implican la presentación de una demanda y la celebración de un juicio. Aunque no se han hecho estudios sobre la efectividad de las decisiones judiciales para resolver los CIP, sí se pueden extrapolrar algunas conclusiones de otras latitudes al caso nuestro. Para el caso de los Estados Unidos, Susskind plantea que el sistema judicial es útil para resolver disputas declarativas de derechos, pero no aquellas donde el punto de debate es la distribución de los mismos.<sup>5</sup> Para las disputas de distribución, es más conveniente acudir a los métodos de resolución alternativa de conflic-

<sup>4</sup> Dahrendorf R., (1988) The Modern Social Conflict: An Essay on the Politics of Liberty. Published by Weidenfeld & Nicolson.

<sup>5</sup> Susskind, R., P.F. Levy, and J. Thomas-Larmer (2000) Negotiating Environmental Agreements: How to Avoid Escalating Confrontation, Needless Costs and Unnecessary Litigation. MIT-Harvard Disputes Program. Island Press.

tos. Entre estos métodos, la negociación, por su parte, es el más genérico. Se trata de la resolución de disputas mediante el diálogo directo entre las partes.

Hay que reconocer que la negociación en la gestión pública ocurre diariamente. Que su adopción por parte de las instituciones públicas y los ciudadanos responde a cambios culturales y socioeconómicos que hacen necesario intervenciones más efectivas de parte de la administración. Hay una evolución espontánea (orgánica) que ya ha venido ocurriendo. Hace falta documentar los lugares y la forma en que ya está ocurriendo.

Las características de los conflictos de interés público hablan de situaciones complejas, cuyos involucrados principales se ubican a escalas distintas de acción. Los asuntos que enfrentan a estas partes son compuestos de temas interrelacionados, donde muchas veces la solución de un problema causa un nuevo conflicto. Destaca en estos conflictos la necesidad de una visión interdisciplinaria y de un esfuerzo por integrar tipos y formas de conocimiento sobre los temas. En países como Australia y Canadá se utiliza como marco conceptual la teoría de la Democracia Deliberativa para desarrollar procesos de toma de decisiones cuyo objetivo no es el simple “encuentro de intereses” (principio del RAC tradicional) sino la mejoría real en la calidad de las decisiones tomadas.

En el caso de EEUU, la evolución de la resolución de conflictos en el ámbito público ha sido efectivamente acompañada de legislación particular que obligó a todas las instituciones federales a contemplar la NBI en su quehacer, a formar a sus funcionarios y a evaluar su aplicación. Un ejemplo de las adaptaciones del RAC es la denominada “Reglamentación por Consenso”.<sup>6</sup> Este procedimiento, normalizado mediante un protocolo particular, llama a que la creación de normas administrativas debe ser elaborada de manera conjunta con los afectados por las mismas. La autoridad correspondiente debe avisar a los interesados y sentarse con ellos a elaborar las nuevas normas. Una acción de este tipo evita (o previene) las disputas judiciales que ocurrirían posterior a la publicación de la norma y cuyo costo de manejo sería mayor. Además, existen desde la sociedad civil, una oferta amplia de servicios de facilitación de procesos de diálogo que han logrado una adecuada legitimidad, tanto entre las instituciones, como entre los ciudadanos. Esta oferta va desde atención de conflictos puntuales (mediación de un proyecto de infraestructura, la negociación de salarios mínimos) hasta la concertación del proceso de reconstrucción de la Ciudad de Nueva Orleans, luego del Huracán Katrina.

<sup>6</sup> El término utilizado en inglés es “Consensus Rule Making”.

Los conflictos de interés público (CIP) representan una oportunidad para el desarrollo de una NBI que se adapte a las características complejas de este tipo de conflictos y a las particularidades de cada contexto en que se aplica. Este Manual busca crear las condiciones que permitan el desarrollo de la NBI de una manera apropiada. Se busca democratizar la toma de decisiones, fomentar la responsabilidad de los actores en la búsqueda de soluciones, obtener soluciones creativas (nuevas formas de relación social, nuevos entendimientos), mejorar las relaciones entre los actores y potenciar el trabajo conjunto y la obtención, finalmente, de resultados más sostenibles.

Sin embargo, se reconoce que la NBI tiene una serie de limitaciones. La primera es que se debe partir de una claridad en cuanto a los derechos de cada actor. Estos procesos no son adecuados si las partes desconocen la condición legal de su participación. Por lo demás, debe reconocerse que cuando la orientación primordial de las partes es la adjudicación de derechos, el proceso judicial continúa siendo la vía más adecuada para atender este interés. Adicionalmente, debe recordarse que al tratarse de grupos, generalmente surgen los problemas de representatividad. La falta de legitimidad de los líderes complica los procesos y puede echar atrás lo ya avanzado. Esto ocurre cuando los representantes de los sectores (sindicatos o empleadores) no gozan del respaldo de sus bases o sus accionistas. Un proceso de NBI puede verse afectado por la falta de legitimidad de los representantes; además, el costo en tiempo y recursos es mucho mayor que un proceso de decisión unilateral.

La aplicación de la NBI para resolver CIP descansa en la flexibilidad para adaptar los principios, las etapas y las herramientas al contexto del conflicto. A pesar de que consideramos importante que la ley explícitamente autorice el uso de la NBI en la gestión pública, no creemos que dicha norma deba ir más allá de eso. Tanto los modelos, como los ámbitos en que se aplica, deben quedar al criterio técnico (justificado) de las autoridades. Se debe desarrollar metodologías, protocolos y guías de acción, pero no con el afán de restringir el uso, sino de orientar el aprendizaje y permitir el mejoramiento paulatino de los modelos. Quizás la ley pueda exigir que se cuente con guías y protocolos particulares, pero en definitiva no debe determinar su contenido.

## RECURSOS PARA AVANZAR EL APRENDIZAJE

En el aprendizaje de la NBI no es suficiente con tener claros los conceptos, hay que partir de ellos para analizar nuestras experiencias y prácticas diarias. El aprendizaje de las destrezas de la NBI se da cuando aplicamos los conceptos para entender nuestra realidad y conducir nuestras relaciones. Es por esto que

se presentan a lo largo del manual secciones con ejercicios para ir vinculando los conceptos a las vivencias de los participantes.

### El conflicto es como

Individualmente, piense en una situación de conflicto de cualquier tipo que haya vivido y que haya sido muy importante para usted. Ahora, complete la siguiente frase: "Para mí esta situación de conflicto es como..."

### Lluvia de ideas: ¿Qué es conflicto?

Formen subgrupos de 5 personas y designen de común acuerdo una persona para que tome nota de la lluvia de ideas que practicará el subgrupo. Primero identifiquen y escriban las palabras que se le vengan a la mente de forma automática relacionadas con el **color rojo**. Cada subgrupo deberá apuntar en un papel todas las palabras que asocien al color rojo durante un minuto. Ahora realicen de nuevo el ejercicio, pero esta vez con las palabras que asocien con el color blanco. También tienen que anotar todas las palabras que identifiquen durante un minuto. Una vez que han ejercitado suficiente la técnica de lluvia de ideas, es hora de desarrollar el ejercicio en relación a la palabra conflicto. Tienen un minuto para ello. Ahora, deberán escoger por consenso las 10 palabras relacionadas con "conflicto" que el grupo considere más representativas. Con base en esas 10 palabras más representativas, el subgrupo deberá construir una definición conjunta de conflicto.

## LECTURAS PARA PROFUNDIZAR EN EL TEMA

Arias, R. (2008). Primera Parte: Solución Administrativa de los conflictos en Centroamérica, Panamá y República Dominicana. En: *La mediación o conciliación laboral administrativa en Centroamérica, Panamá y República Dominicana*. San José: FUNPADEM.

Arias, R. (2008). *La mediación o conciliación laboral administrativa en Centroamérica, Panamá y República Dominicana*. San Jose: FUNPADEM.

Dana, D. (2002). *Conflict Resolution*. Nueva York: MTI Publications.

Lincoln, W. (2000). *En busca de promesas: Un curso práctico de negociaciones colaborativas y solución colaborativa de problemas*. San José: PROCESOS.

Moore, C. (1995) *El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Granica

Rubin, J., Pruitt, D. Kim, S.H. (1994). Social conflict: Escalation, stalemate and settlement. 2<sup>a</sup> Ed. Nueva York: McGraw-Hill.

Weeks, D. (1994) *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution*. Nueva York: Penguin Putnam.

# La Negociación Basada en Intereses (NBI) en el Contexto de la Negociación Colectiva

**E**n el corazón de la Negociación Basada en Intereses (NBI) se encuentra el proceso “integrador” de buscar conjuntamente soluciones “ganar-ganar” o de mutuo beneficio. Esta búsqueda es posible cuando cada parte reconoce que existen oportunidades para generar, en la mesa de negociación, nuevas opciones que satisfagan tanto sus intereses como los de las otras partes. Si bien este proceso se ve fortalecido (como veremos en el Capítulo 3) mediante la aplicación de unos principios que pueden considerarse no vedados al proceso tradicional de negociación colectiva, es importante reconocer que las negociaciones “ganar-ganar” no son algo totalmente nuevo y extraño al contexto laboral.

En el presente capítulo veremos cómo ambos conceptos, Negociación Basada en Intereses (NBI) y negociación colectiva, están vinculados históricamente. Veremos además, cómo la negociación colectiva puede ser comprendida como un sistema donde coexisten diversos “sub-procesos” de negociación; estos subprocesos ya incorporan elementos que son esenciales para la Negociación Basada en Intereses (NBI), tales como la generación de confianza y la creación de soluciones mutuamente beneficiosas.

## OBJETIVOS

- Describir los orígenes del concepto de Negociación Basada en Intereses.
- Distinguir los cuatro subprocessos de la negociación en el ámbito laboral colectivo.
- Reconocer la naturaleza “mixta” que en la mayoría de los casos tienen los asuntos abordados en las negociaciones colectivas.

## CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

### Orígenes del Concepto de Negociación Basada en Intereses (NBI)

El desarrollo del concepto de Negociación Basada en Intereses, tiene sus orígenes en la década de 1960, y se da precisa-

mente a partir de la aplicación de las teorías de la conducta humana al campo de las relaciones industriales. La disciplina de las relaciones industriales, había surgido en los años veinte del siglo pasado, y uno de sus temas de interés eran los escenarios de negociación de los conflictos laborales colectivos. Sin embargo, originalmente, su estudio sobre este tema se centró en los factores económicos. Un ejemplo de esto era el estudio del “poder de negociación” en el que se comparaban los costos para cada una de las partes en caso de no lograr un acuerdo, para comprender quién tendría mayor capacidad de presionar a la otra parte a aceptar un acuerdo.<sup>7</sup>

En 1965 dos profesores de relaciones industriales de Estados Unidos llamados Richard Walton y Robert McKersie publicaron un libro llamado *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* (publicado luego en español bajo el título Teoría de las Negociaciones Laborales). La obra de Walton y McKersie era innovadora dado que introducía conceptos de las ciencias sociales, en especial las ciencias de la conducta y el naciente campo de la resolución de conflictos, para describir y explicar los procesos de negociación colectiva que hasta el momento eran investigados únicamente desde los campos de la economía y las relaciones industriales. De esta manera, lograron enriquecer la comprensión de las negociaciones colectivas no sólo como un escenario para distribuir costos y beneficios, sino como un sistema que regula las relaciones humanas.

### Los cuatro subsistemas del modelo de Walton y McKersie

La idea central de los autores es que el proceso de negociación laboral puede ser comprendido más claramente si se divide en cuatro sistemas de actividad o subprocessos:

- la negociación distributiva,
- la negociación integradora (la cual representa la “semilla” del concepto de la Negociación Basada en Intereses),
- la estructuración de actitudes, y
- la negociación intraorganizacional o intracorporativa.<sup>8</sup>

#### Negociación distributiva

El primero de estos subprocessos, la negociación distributiva, se aplica en situaciones en que “las metas de una de las partes están en conflicto directo y fundamental con las metas de la otra parte” (Lewicki, Barry y Saunders, 2008, p. 27). A este tipo de negociación se le conoce también como

7 Chamberlain, citado en Dau-Smith (2008).

8 Existen algunas diferencias entre cómo diversos autores han traducido al español la terminología desarrollada por Walton y McKersie. Para el presente manual se ha utilizado la terminología con base en la obra de García Dauder y Domínguez Bilbao (2003).

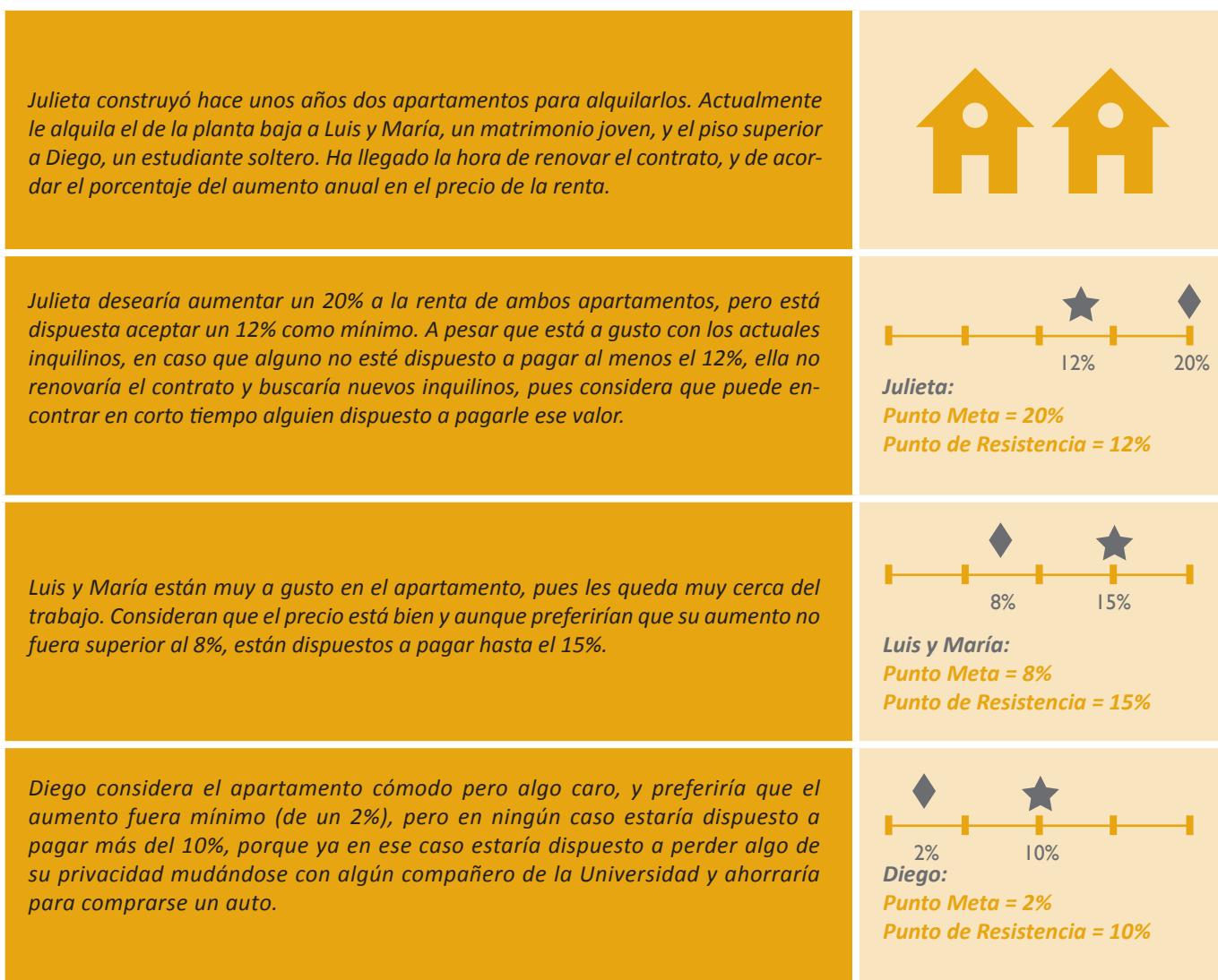
negociación competitiva, negociación de tipo “ganar-perder”, o “negociación bajo condiciones de conflicto sumacero” (Lewicki, 1981).

Como los términos sugieren, se trata de una negociación asociada a conflictos por recursos cuya cantidad es fija y limitada. Cada parte desea apropiarse de la mayor cantidad posible de dichos recursos; sin embargo, lo que cada parte obtiene lo hace a expensas de la capacidad de la otra parte de cumplir sus objetivos.

Tomemos un ejemplo simplificado:<sup>9</sup>

9 El ejemplo es con fines didácticos, y no toma en cuenta la legislación relativa a fijación y negociación de alquileres en los diversos países.

En una negociación distributiva, cada una de las partes tiene una posición como punto de partida, y existe una brecha entre las posiciones de ambos. La tarea del negociador consiste en lograr convenir sobre algún punto intermedio en el continuo entre ambos extremos. Cada una de las partes aspira a lograr concluir la negociación en su “punto meta”, el cual es su resultado óptimo de la negociación, en tanto que tiene un “punto de resistencia” que es el punto más allá del cual no está dispuesto a aceptar la negociación. Por ejemplo, en el caso anterior, hemos ilustrado con un diamante los puntos meta de Julieta (20%), Luis y María (8%) y Diego (2%). Con una estrella hemos marcado los puntos de resistencia de cada uno (12% para Julieta, 15% para Luis y María y 10% para Diego).



La distancia entre los dos puntos de resistencia es de gran importancia en este tipo de negociaciones, y se le conoce como “Zona de Posible Acuerdo” (ZOPA), “rango de concertación”, “rango de negociación”, o “rango de regateo”. En el caso que exista una sección de traslape entre los puntos de resistencia se puede decir que existe una Zona de Posible Acuerdo positiva. Por ejemplo, entre el 12% como mínimo que está dispuesta a aceptar Julieta, y el 15% como máximo que están dispuestos a pagar Luis y María, existe un rango de posibles alternativas, como por ejemplo 12%, 13%, 14% y 15%. Eso quiere decir que hay espacio para que, entre ambos, se pongan de acuerdo.

La situación de Diego y Julieta refleja el caso contrario, no existe un espacio entre el 12% que es lo menos que está dispuesta a recibir Julieta y el 10% que es el máximo que está dispuesto a pagar Diego. En este caso se dice que la Zona de Posible Acuerdo o ZOPA es negativa, y que por lo tanto solo existe posibilidad de llegar a un acuerdo “si una o ambas partes cambian sus puntos de resistencia o si alguien más impone una solución que desagrade a una o ambas partes” (Lewicki, Barry y Saunders, 2008, p. 30). Sin embargo, ningún negociador entra a una negociación conociendo con seguridad el punto de resistencia de la otra parte; únicamente se conoce la oferta inicial que éste ha realizado. Por lo tanto, solo a través del proceso mismo de negociación es posible conocer si existe una ZOPA positiva o negativa.

El reconocer los propios puntos meta y de resistencia, y lograr averiguar los de la otra parte, le permitirá al negociador saber hacia qué resultado apuntar en la negociación y en qué casos le resulta más conveniente apartarse del proceso de negociación o rechazar una oferta inaceptable. Las tácticas de negociación en esta situación incluyen aquéllas que permitan averiguar cuál es el punto de resistencia de la otra parte, modificar la percepción de aquél respecto a cuán realista es su punto meta, o convencerlo de que el logro de su objetivo es poco probable (Lewicki, 1981). También tiene una importancia en las tácticas de este tipo de negociación el convencer a la otra parte de que sus costos por el retraso o estancamiento de las negociaciones son altos, pero que este no es el caso para el propio negociador, quien no enfrenta mayores costos por un impasse o un retraso (Lewicki, Barry y Saunders, 2008).

## Negociación integradora

La negociación integradora, constituye la formulación de los autores que servirá de base para que casi dos décadas más tarde se desarrolle el concepto de Negociación Basada en Intereses (NBI). Dicha negociación tiene lugar en un contexto en el que las partes desean alcanzar una solución que sea mutuamente satisfactoria para ambos, y cuando

tal solución es factible teniendo en cuenta los asuntos en disputa (Lewicki, 1981). A este tipo de negociación, además de evolucionar y convertirse en el concepto de Negociación Basada en Intereses (NBI), se le conoce también como negociación de colaboración, de ganar-ganar, de ganancias mutuas o de solución de problemas (Lewicki, Barry y Saunders, 2008).

En lugar de establecer estrategias en torno a unos valores que servirán como “punto meta” y “punto de resistencia”, en la negociación integradora las partes perciben que pueden hacerle frente de manera conjunta a un problema. Por lo tanto, las estrategias son desarrolladas en forma conjunta para identificar el problema, buscar alternativas de solución, asignar unos valores de preferencia a estas soluciones y generar un acuerdo respecto a aquellas soluciones que puede satisfacer a ambas partes (Lewicki, 1981).

A la Negociación Integradora se le conoce como

## “Negociación de Expandir el Pastel” dado que...

*... en lugar de enfocarse en dividirse un pastel limitado, las partes se concentran en generar un nuevo pastel más grande, que satisface los intereses de todos...*



Por lo tanto, las conductas y las actitudes adecuadas para abordar una negociación integradora son marcadamente diferentes de aquellas adecuadas para una negociación distributiva. La negociación integradora requiere la divulgación de información correcta y significativa por parte de cada interesado, de manera que se disponga de la mayor cantidad de información para construir en conjunto las alternativas de solución. Así, la ausencia de amenazas y de tretas para aparentar tener una posición más fuerte de lo que es en realidad son factores importantes. El éxito de la negociación también dependerá de la construcción de la confianza y apertura que puedan lograr las partes.

Por el contrario, en el caso de la negociación distributiva, muchas de las tácticas utilizadas son completamente contrarias a los elementos anteriormente mencionados, pues a menudo la parte procura influenciar al otro para hacerlo mover su punto de resistencia y obtener de esta forma un resultado más ventajoso para sí mismo.

## Estructuración de actitudes

Este tercer subprocesso se refiere a las acciones que buscan tener un efecto sobre la naturaleza de la relación entre las partes. El planteamiento, que en su momento hicieron Walton y McKersie respecto a incluir esta dimensión, es de suma importancia. Básicamente, resalta el hecho de que en la negociación hay más en juego que los aspectos materiales en disputa, las partes también comprenden, o al menos intuyen, que están dejando una huella sobre su relación a futuro. Dicho de otra forma, la manera en que cada negociador se comporte puede reducir o aumentar la confianza entre las partes, y esto puede afectar el contexto para futuras negociaciones. Al comprender esta interdependencia, los negociadores deben desarrollar un criterio razonable sobre el posible costo de utilizar tácticas que produzcan alguna ventaja

temporal en la negociación, pero que puedan producir un deterioro a largo plazo en la relación laboral (Kochan y Lipsky, 2002).

El modelo de estructuración de actitudes de Walton y McKersie tomaba cuatro factores como principales determinantes de las actitudes en una negociación:

- la motivación y las tendencias propias que orientan al negociador,
- las creencias sobre la legitimidad de la otra parte,
- los sentimientos de confianza hacia la otra parte, y
- los sentimientos amigables u hostiles hacia la otra parte.

Las diferentes configuraciones de estos factores daban lugar a cinco posibles patrones de la relación: *competición extrema* (buscar derrotar o aniquilar a la otra parte), *competición moderada* (se busca competir, pero conteniendo el grado de agresión), “acomodación” (cada parte se orienta a cumplir sus metas sin ocuparse de las de los demás), *cooperación* (buscar cumplir tanto los fines propios como los de la otra parte) y *colusión* (aliarse con la otra parte para vencer a un tercero). Las diversas características de estos patrones de relación se ilustran en la siguiente tabla.

Los Tipos de Relación en el Modelo de Estructuración de Actitudes de Walton y McKersie					
Dimensiones de las Actitudes	Competición extrema	Containación de la agresión	Acomodación	Cooperación	Colusión
Orientación motivacional	Debilitar o aniquilar al otro	Competición	Individualista, sin interés por el otro	Ayudar o preservar al otro	Complicidad con el otro
Creencia en la legitimidad del otro	Negación	Aceptación a regañadientes	Aceptación de statu quo	Reconocimiento	Aceptación estratégica
Nivel de confianza	Desconfianza extrema	Desconfianza	Confianza limitada	Confianza	Confianza basada en el equilibrio del chantaje mutuo
Actitudes emocionales respecto al otro	Odio	Antagonismo	Cortesía	Amistad	Complicidad

Fuente: Walton y McKersie, citado en García-Dauder y Bilbao (2003a).

En el contexto de las relaciones laborales, es de gran relevancia la construcción de confianza a lo largo del tiempo. Por esta razón, el modelo de la cooperación ha sido planteado como el que puede ser más beneficioso para todas las partes, siempre y cuando éstas puedan construir una base de buena fe.

En el momento de desarrollarse este modelo, existían muy pocos referentes teóricos en los campos del estudio de la conducta y la psicología social sobre la configuración de las relaciones en la negociación a lo interno de las organizaciones. Este campo ha tenido una gran evolución en las últimas cuatro décadas, por lo que el modelo de Walton y McKersie puede verse limitado en comparación. Sin embargo, eso no debe hacernos menospreciar su relevancia para el momento de desarrollo de su teoría, en el cual dominaban en el estudio de las negociaciones colectivas las lecturas economicistas y de teoría de juegos.

### Negociación intraorganizacional o intracorporativa

El cuarto subprocesso de la negociación laboral que fue visualizado por Walton y McKersie fue el de la negociación que deben realizar los negociadores con aquellos a quienes representan en la negociación. Esta es una visión que se ajusta muy específicamente a la naturaleza de las negociaciones de carácter colectivo; donde los negociadores no lo hacen a título personal sino como representantes de un grupo más amplio que los ha designado para tal fin.

La complejidad de la negociación entre los representantes y las bases que los han designado para representarlos son un aspecto sumamente relevante de la negociación colectiva, y es importante la contribución de Walton y McKersie al haberla reconocido como un subprocesso equiparable en importancia a cualquiera de los otros aspectos esenciales de la negociación. De hecho, este elemento de la negociación debe darse en varios niveles; por ejemplo, entre las bases y los equipos de negociación y a lo interno de los propios equipos de negociación, para que, de esta manera, exista una congruencia que sea transmitida al proceso de negociación con la(s) otra(s) parte(s).

Abordar este subprocesso, también implica reconocer que existen tensiones entre los roles del negociador. Los representantes en la negociación ocupan roles diversos; por una parte, aquellos que se les han asignado en el grupo al cual pertenecen y que representan; por otro lado, el rol que ocupan en el proceso de negociación interactuando con los representantes de otros grupos de la organización y sirviendo de puente entre su propio grupo y los otros. Estos roles que los sitúan en la frontera entre su propio grupo y los otros

grupos (llamados "roles frontera o "boundary roles") a menudo provocan tensiones. Por ejemplo, para un representante sindical involucrado en una negociación colectiva estas tensiones podrían manifestarse como un conflicto entre los temas en los cuales podría considerar nuevas alternativas para generar una solución integradora con sus contrapartes, versus la expectativa por parte de sus bases de que asuma una posición firme.

---

*El negociador enfrenta tensiones debido a su rol dual, que lo sitúa en la frontera entre su propio grupo y los otros grupos con los que debe negociar.*

---

### El Caso de las negociaciones mixtas

Si bien la conceptualización de la negociación distributiva y la negociación integradora como categorías contrapuestas en el modelo de Walton y McKersie son elementos que cobraron mucha relevancia y mantienen gran vigencia, existe una omisión importante en muchos de los modelos que se han elaborado a partir de esta teoría. Se trata del concepto de negociaciones mixtas, las cuales, para Walton y McKersie constituyen una gran cantidad de las negociaciones laborales en términos reales. Estas negociaciones no son puramente distributivas ni puramente integradoras, sino que constan tanto de elementos sustancialmente competitivos como de un potencial considerable para la integración (Walton y McKersie, citado en Fells, 1998, p. 3).

La formulación teórica de Walton y McKersie propone que idealmente se puedan abordar, en primera instancia, los aspectos integradores de manera que ambas partes puedan "ampliar el pastel" en el máximo grado posible, para posteriormente pasar a los temas distributivos, donde las partes abordarán una estrategia más dura que les permita apropiarse de la mayor cantidad posible del nuevo "pastel ampliado". Otros investigadores usan una lógica consistente a la de Walton y McKersie, pero utilizando los conceptos de "crear valor" y "reclamar valor". En la etapa inicial, consideran que el modelo integrador permite que las partes puedan crear nuevo valor a través de la colaboración en generar nuevas alternativas de solución que anteriormente no estaban en la mesa de negociación. Una vez que las partes han creado la mayor cantidad de valor, aún deben negociar

---

*Las negociaciones mixtas representan escenarios donde es importante tanto CREAR VALOR (negociar de forma integradora) como RECLAMAR VALOR (negociar en forma distributiva) para obtener la mayor proporción posible del nuevo valor que ha sido creado en la mesa de negociación.*

---

para distribuirse los elementos de valor que existían inicialmente, más aquellos que han sido creados durante la negociación. En esta segunda fase, las partes negocian con el fin de “reclamar la mayor cantidad de valor que les sea posible obtener de la mesa de negociación” (Fells, 1998).

Sin embargo, estas negociaciones mixtas presentan una tensión, debido a que, como ya ha sido mencionado, la visión de la negociación integradora que subyace la NBI promueve una actitud y estrategia de compartir información y crear confianza. En tanto que las estrategias que han sido concebidas desde la negociación distributiva promueven la estrategia contraria. Esta aparente contradicción es una de las áreas que resulta más difícil de resolver de la formulación teórica de Walton y McKersie. (Fells, 1998).

### Evolución posterior del Modelo de Walton y McKersie

El modelo de Walton y McKersie es considerado un modelo predominantemente teórico y descriptivo, es decir, un modelo que generó una explicación desde la teoría de la conducta para las dinámicas de negociación laboral que habían sido registradas en los estudios de relaciones industriales. Por lo tanto, no es un modelo que propusiera una metodología específica de negociación como la más deseable o conveniente. No fue sino hasta 1981, con la publicación del libro “Getting to Yes” (traducido como “¡Sí, de acuerdo!” u “¡Obtenga el sí!”) de Roger Fisher y William Ury, que se popularizó un modelo de negociación que era prescriptivo y práctico y que retomaba los principios de la negociación integradora formulados por Walton y McKersie.

El modelo de Fisher y Ury propone un modelo de negociación que ellos llaman Negociación Basada en Intereses (NBI) o Negociación Por Principios (NPP), la cual intenta superar tanto los modelos tradicionales de negociación “dura” (estilo de negociación competitiva o de “ganar-perder”) como la negociación “suave” (estilo de negociación que procura lograr un acuerdo a toda costa, y que tiende a hacer concesiones unilateralmente con tal de lograrlo). En el Capítulo 4, y en los capítulos siguientes se presentan diferentes procesos y herramientas para su aplicación.

## RECURSOS PARA AVANZAR EL APRENDIZAJE

### Ejercicio de análisis de caso y discusión

Lea el siguiente caso y discuta con sus compañeros cómo se ven reflejados los cuatro subprocessos de negociación colectiva según el modelo de Walton y McKersie.

Explore las similitudes entre las diferentes modalidades de negociación que se reflejan en el caso y las situaciones de negociación colectiva que haya conocido, especialmente aquellas en las que su organización haya participado.

### El Hospital ABC<sup>10</sup>

*Está pronta a realizarse una sesión entre los negociadores del Sindicato de Profesionales en Salud que laboran en el Hospital ABC y los representantes de la Administración Hospitalaria respecto a algunos temas sensibles. A través de la descripción del caso, ilustraremos los cuatro sub-procesos de negociación.*

- Negociación distributiva

*Uno de los temas a discutirse es el del aumento salarial. Bajo el modelo de Walton y McKersie, este tema constituye un tema competitivo o “suma cero”, pues entre más alto sea el aumento salarial, menos será el dinero del cual dispondrá la Administración para presupuestar en otros rubros.*

*Los miembros del sindicato deberán negociar internamente un valor meta para el aumento, y un valor mínimo que autorizarán al equipo negociador a aceptar. Claramente, el equipo negociador buscará obtener el máximo aumento posible. La Gerencia por su parte hará lo propio y asignará a sus negociadores un valor deseado para el aumento, y además les indicarán un monto máximo para el cual están autorizados a negociar.*

*La negociación misma no va a generar recursos adicionales, así que cada parte buscará “reclamar” el máximo valor posible. Si el máximo que está dispuesto a pagar la Administración es mayor al mínimo que está dispuesto a aceptar el Sindicato, existe un espacio para el posible acuerdo.*

*En este caso, si las partes abandonan la mesa, estarán “dejando valor” en la mesa. Si por el contrario, el monto mínimo que espera el sindicato es mayor que el máximo que está dispuesto a aceptar la administración, no existe un espacio para el posible acuerdo. Como ambas partes buscan obtener el resultado más favorable a sus intereses, intentarán ocultar de la otra parte cuál es el extremo del valor que están dispuestos a negociar, y por el contrario, intentarán averiguar cuál es el máximo que el otro está dispuesto a ceder. También intentarán hacer a la otra parte pensar que el resultado de no alcanzar un acuerdo será muy desfavorable para ellos, y que tienen pocas posibilidades de obtener el resultado deseado.*

<sup>10</sup> El ejemplo es un caso ficticio elaborado por Sergio Guillén; sin embargo, algunos elementos son adaptados de un caso ilustrado por Budd, Warino y Patton (2004).

- Negociación integradora

Entre los y las enfermeras pertenecientes al Sindicado de Profesionales en Salud y las Administración del Hospital ABC, se habían venido generando crecientes tensiones derivadas de los desacuerdos entre ambas respecto a las normas para el servicio de enfermería relacionadas con el ambiente de cuidado para los pacientes. El personal de enfermería considera que, como profesionales expertos en el tema, deberían ser ellos y ellas quienes establecieran a la administración las pautas sobre este asunto. Por su parte, en la Administración se consideran los expertos en la gestión de centros médicos y, por lo tanto, los más adecuados para definir las políticas del Hospital, incluyendo las relacionadas con este tema.

Tradicionalmente, el ambiente competitivo que ha predominado en las negociaciones colectivas ha impulsado a ambas partes a ser más desconfiadas y a buscar solucionar los problemas con un mínimo de apertura y divulgación de la información hacia la otra parte. Sin embargo, en este caso, los negociadores tanto del Sindicato como de la Administración habían participado en capacitación sobre negociación integradora. Cada uno logró convencer al sector de la organización al cual representan, de que existía la posibilidad de generar nuevas soluciones respecto a este tema planteando la negociación a partir de los intereses compartidos por ambas partes, tales como el bienestar de los pacientes y la buena reputación del hospital.

Al inicio del proceso de negociación ambas partes descubrieron que sería mutuamente ventajoso lograr la designación bajo un nuevo programa de Hospitales "Estrella" desarrollado por el gobierno, que requería la aplicación de estrictos estándares que habían sido relacionados con mejorías en el ambiente de cuidado a los pacientes. Este modelo incluía procesos que daban al personal clínico mayor autonomía sobre aspectos de cuidado de los pacientes y sobre algunos aspectos de manejo de personal, tales como la asignación de horas extra. Sin embargo, en el proceso de negociación fue difícil armonizar las visiones de los representantes de la administración en general, los representantes de la administración del servicio de enfermería y los diferentes niveles de personal de enfermería.

Finalmente, se decidió que la implementación de las normas del Programa Estrella para el servicio de enfermería serían negociadas únicamente entre la representación del personal de enfermería y la representación del servicio de enfermería. La confianza existente entre estos dos sectores permitió que trabajaran conjuntamente y aceptaran conjuntamente

la responsabilidad por la propuesta desarrollada ante sus bases. De esta forma, pudieron generar un plan para moverse gradualmente hacia las nuevas estructuras de gobernanza del Programa Estrella con una clara definición de cómo esto afectaría el ambiente de cuidado a los pacientes y la dinámica de trabajo en el servicio de enfermería.

- Estructuración de actitudes

En el caso del conflicto expuesto en la sección anterior, relacionado con los estándares que afectaban la autonomía clínica de las enfermeras en el Hospital ABC y algunas políticas de personal, tales como las de asignación de horas extras, ambos grupos requirieron superar la atmósfera existente de poca confianza y de recelo a compartir información. Esta dinámica entre las partes era la habitual, dado el historial existente de negociaciones bajo un esquema de "ganar-perder", en el cual el grado de logro de los objetivos de la otra parte representa una reducción de las posibilidades de lograr los objetivos del propio grupo.

En este caso, ambas partes requieren primero tomar conciencia de que existen alternativas de negociación que pueden lograr ganancias mutuas para ambas partes. Esta toma de conciencia se dio inicialmente en el caso del Hospital ABC durante la capacitación de los negociadores de ambos sectores en el curso sobre negociación integradora. Posteriormente, al identificar el Programa "Estrella" como un objetivo que era ventajoso para ambas partes y que además abordaba el interés del personal de enfermería con contar con procesos de gestión que les brindara mayor autonomía clínica y en cuanto a procedimientos como la asignación de horas extra.

Las partes continuaron en la negociación buscando construir mejor comunicación y confianza mutua. Incluso, cuando se determinó que la perspectiva limitada de los representantes administrativos que no pertenecían al servicio de enfermería estaba entorpeciendo el proceso de negociación, se acordó que éstos se retiraran de manera que la construcción de la propuesta final de solución la prepararan únicamente el personal administrativo y no-administrativo del servicio de enfermería.

- Negociación intra-organizacional

Tomando una vez más el caso de la negociación integradora en el Hospital ABC, en que los negociadores de ambos sectores lograron enfocarse en el objetivo mutuamente beneficioso de obtener la designación de Hospital "Estrella", claramente este proceso requirió de profundas

*negociaciones entre los equipos negociadores de cada sector y los interesados a quienes ellos estaban representando en la mesa de negociación.*

*Un primer nivel de la negociación abordó el tema de que se autorizara a los representantes para proceder a negociar desde este nuevo enfoque colaborativo. De tal forma, los negociadores requirieron demostrar a sus bases que comprendían sus preocupaciones y al mismo tiempo obtener su aprobación para negociar con mayores niveles de flexibilidad que dejaran espacio para proponer nuevas alternativas de solución. Un ejemplo de esta negociación a lo interno de un mismo sector fue el acuerdo entre los representantes gerenciales de que únicamente aquellos del servicio de enfermería permanecerían en las etapas finales de la negociación.*

*En una cultura tradicional de negociación competitiva o adversarial, es común que la propuesta de la negociación integradora enfrente desconfianza de parte de un sector importante de los grupos representados de alguno u ambos bandos, debido precisamente al carácter de flexibilidad y apertura que tiene este modelo de negociación. Muchos afiliados del sindicato, o ejecutivos de la gerencia, tienden a desconfiar de la confianza y flexibilidad que desarrollan los negociadores cuando negocian según este modelo, y alegan que esto “los distancia de la voluntad y de los intereses del grupo al cual representan.”*

Por esto, es importante que los negociadores desarrollem destrezas para fortalecer la confianza con la otra parte sin perder legitimidad ante sus bases. Ayudándoles a éstos últimos a comprender la dinámica de “ganar-ganar” que caracteriza a este tipo de negociación.

- Negociación mixta

*Si bien en el ejemplo planteado del Hospital ABC se desarrolló un escenario de negociaciones independientes para el tema del aumento salarial de todos los afiliados al sindicato y para el tema de los cambios en la gobernanza para obtener mayor autonomía clínica y administrativa para los trabajadores del servicio de enfermería, a menudo estos tipos de asuntos se encuentran de manera combinada en las negociaciones colectivas.*

*En este caso, no es inusual pensar en un mismo proceso de negociación en el que hubieran sido abordados ambos temas. De ser este el caso, podrían haberse manejado de diferentes modos: una opción es que se hubieran abordado primero los temas cooperativos, para crear el máximo de*

*valor en la mesa antes de pasar a los temas distributivos, de “repartirse el pastel”. Otra opción podría haber sido el crear comisiones separadas, dentro del mismo proceso de acuerdo o convención colectiva, para tratar ambos temas simultáneamente.*

*A menudo se sugiere también hacer una lluvia de ideas de todas las posibles opciones suspendiendo temporalmente el pensamiento sobre la escasez y distribución de los recursos disponibles, planteando las diversas soluciones “como si el dinero no fuera un factor determinante”. Esto permite mayor creatividad en la generación de opciones, aunque luego las partes deban regresar a la posición de obtener para sí la mayor cantidad posible del valor que se ha creado en la mesa (Barret, 2008).*

## LECTURAS PARA PROFUNDIZAR EN EL TEMA

Barret, J. (2008, enero). Interest based bargaining: A new mediator tool at FMCS. Presentación en la Conferencia Anual de la Labor and Employment Relations Association. Nueva Orleans: Labor and Employment Relations Association. Extraído de internet el 20 de julio de 2009 desde <http://www.mediationhistory.org/Papers/InternetBargaining.pdf>

Budd, K.W., Warino, L.S. y Patton, M.E. (2004, enero 31). Traditional and non-traditional collective bargaining: Strategies to improve the patient care environment. Online Journal of Issues in Nursing. 9(1), Manuscrito 5. Extraída de internet el 20 de julio de 2009 desde [www.nursingworld.org/Main-MenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume92004/No1Jan04/CollectiveBargainingStrategies.aspx](http://www.nursingworld.org/Main-MenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume92004/No1Jan04/CollectiveBargainingStrategies.aspx)

Fells, R.E. (1998). Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining Strategy. Relations Industrielles/Industrial Relations. 2, 300-325. Extraído de internet el 28 de julio de 2009 desde <http://id.erudit.org/iderudit/005276ar>

García Dauder, S. y Domínguez Bilbao, R. (2003, Enero) Aspectos psicosociales del conflicto en las relaciones laborales. Documento de Trabajo 2002/50. Madrid:Universidad Rey Juan Carlos. Extraído de internet el 16 de julio de 2009 desde <http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/descarga/rqrueuvuz/Aspectos%20psicosociales%20del%20conflicto.pdf>

Lewicki, R.J., Barry, B. y Sanders, D.M. (2008). Fundamentos de negociación. 4<sup>a</sup>. Ed. México:Mc.Graw-Hill Interamericana.

# Principios de la Negociación Basada en Intereses (NBI)

**N**egociar es una actividad cotidiana para quienes conviven en un mismo entorno y trabajan juntos. Siempre que las personas conversan sobre algún asunto con la finalidad de lograr un resultado más favorable para sí mismos, están negociando. A menudo estos resultados dependen de la claridad que cada negociador tenga sobre sus necesidades, sobre las motivaciones de la otra parte, y sobre los factores que entorpecen la búsqueda de soluciones aceptables a ambos.

## OBJETIVOS

- Aprender a aplicar la Negociación basada en Intereses (NBI) en forma directa (negociación).
- Diferenciar y aplicar los cuatro pilares de la negociación por intereses.
- Distinguir y aplicar los conceptos de posición, intereses y opciones.

## CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

El proceso de negociar genera un espacio de interacción y comunicación entre personas y les permite buscar soluciones que satisfagan sus intereses. En el contexto de los conflictos laborales, muchas veces las partes representadas en una negociación son representantes de una entidad empleadora, o de un grupo de empleadores (empresas), de organizaciones de trabajadores (sindicatos) o de entes estatales (Ministerios de Trabajo en calidad de mediadores o conciliadores). Sin embargo, los participantes directos de la negociación siempre son personas y como tales, tienen sus propios estilos de negociación y sus propias percepciones e interpretaciones sobre el proceso de negociación, y el asunto en disputa.

Como observan Fisher y Ury en su libro *Sí de acuerdo, cómo negociar sin ceder* (2005), existen dos estilos de negociación convencionales que las personas adoptan para responder a los conflictos. El negociador “duro” busca obtener el mayor provecho posible en la negociación, imponiendo su volun-

tad ante la de la otra parte. Desde su punto de vista, anticipa que la otra persona también estará aferrada a su posición; por lo tanto utiliza la presión y la confrontación de voluntades para obligar a la otra persona a ceder. Para el negociador “suave”, el aspecto más importante en la negociación es salvaguardar la relación amistosa con la otra persona. Generalmente este segundo tipo de negociador ofrece concesiones unilaterales ante la presión del negociador duro, para lograr que al estar el otro satisfecho, se preserve la relación.

El problema que tienen ambos enfoques tradicionales para la negociación es que ninguno de ellos presenta la mayor oportunidad para alcanzar la mejor solución al problema. El estilo duro de negociación tiende a aferrarse a una posición específica y por lo tanto elimina la posibilidad de encontrar nuevas opciones que satisfagan más plenamente las necesidades de ambos. Por otra parte, la negociación suave se enfoca en evitar la confrontación y alcanzar el acuerdo lo antes posible, ante lo cual, la parte que cede tiende a no satisfacer sus necesidades (excepto la necesidad de complacer al otro y mantener su auto-imagen como alguien “que se lleva bien con los demás”).

La propuesta central de la negociación basada en los intereses (NBI) es la de ofrecer un tercer camino que les permita a las personas negociar sin tener que aferrarse a la imposición de su posición (como hace el negociador “duro”), y sin verse obligado a hacer constantemente concesiones unilaterales a la otra parte (como hace el negociador “suave”). Por el contrario, en una negociación basada en intereses, la interacción entre las personas se enfoca, en primer término, a comprender los intereses de ambas partes, para luego convertirse en colaboradores en la búsqueda de nuevas soluciones que satisfagan estos intereses al máximo grado posible para el caso de ambos.

Para orientar a las personas a lograr los objetivos del proceso de la NBI, Fisher y Ury (2005) han establecido cuatro principios centrales que forman su columna vertebral:

- *Separar a las personas del problema.*
- *Enfocarse en los intereses, no en las posiciones.*
- *Generar opciones de mutuo beneficio.*
- *Utilizar criterios objetivos.*

### Separar a las personas del problema

Uno de los mayores retos en toda negociación es recordar que estamos tratando con seres humanos y no puramente con voceros abstractos del punto de vista contrapuesto al nuestro. El impulso natural de interpretar las situaciones a

partir de experiencias pasadas (que pueden haber sido sumamente personales y emotivas) puede impulsarnos a percibir a la persona que tenemos ante nosotros como el problema mismo. Sin embargo, en la raíz de los conflictos se encuentra la necesidad de reconciliar no las diferencias entre las personas, sino aquellos aspectos que las personas perciben como incompatibles en el cumplimiento de sus objetivos.

En toda negociación, los aspectos “de sustancia” que están siendo tratados se encuentran entremezclados con aspectos de relación. Esto nos puede inducir en ocasiones a confundir el problema puntual que buscamos resolver para satisfacer nuestros intereses con la relación misma. En gran medida, los patrones sociales en los que hemos sido educados nos han acostumbrado a confundir a la otra persona con el problema. Si un compañero de trabajo acostumbra a hacer sus labores de una forma que no se adapte bien con la nuestra, tendemos a enfocarnos en la persona como el problema, no en los aspectos incompatibles en los estilos o hábitos de trabajo de cada uno, que es donde realmente se encuentra el problema que genera el conflicto.

La existencia de visiones y percepciones opuestas a menudo puede incrementar nuestra percepción de que “el otro” en sí mismo es una amenaza. Esto se da primordialmente cuando nos posicionamos en una visión estrecha de la realidad, y consideramos que existe una única forma correcta de ver las cosas (la nuestra). Por lo tanto, ampliar nuestra concepción hasta percibir un mundo donde existen muchos posibles puntos de vista, influidos por las experiencias de cada uno, nos es útil para superar la percepción de que aquellas personas que tienen puntos de vista diferentes a los nuestros son amenazantes.

Si la acción de otra persona nos impacta de forma negativa, es fácil saltar a la conclusión de que esa fue realmente la intención de esta persona. Si bien es posible que otras personas hayan actuado de manera malintencionada, el presuponer esto sobre sus intereses nos hace más daño que beneficio, pues al confrontar a las personas con elementos subjetivos que desconocemos, como sus intenciones, las empujamos a tomar una posición defensiva para justificarse a sí mismas. Esto nos hace perder la oportunidad más valiosa que presenta el conflicto: aprender más sobre la otra persona y construir una relación que satisfaga las necesidades de todos.

Finalmente, para abordar el tema de percibir al otro como el problema, debemos superar nuestro impulso de enfocarnos en buscar culpables como respuesta central a las situaciones conflictivas. Es importante estar abiertos a la posibilidad de que tanto nosotros mismos, como la otra persona, hemos

contribuido a la situación que generó el conflicto. Además, el enfoque en buscar culpables es un enfoque que se dirige hacia el pasado, en tanto que el enfoque en la contribución es un enfoque hacia el presente y el futuro, que busca aprovechar al máximo la oportunidad de aprendizaje para prevenir que la situación que generó el problema se repita.

## Enfocarse en los intereses, no en las posiciones

Como su nombre sugiere, la clave del modelo NBI consiste en conducir el proceso hacia satisfacer los intereses de las partes, en lugar de permitir que se convierta en un concurso de voluntades sobre posiciones. El negociador duro y el negociador suave nunca consiguen ver más allá de las posiciones. Por posiciones, entendemos las pretensiones de las partes sobre lo que consideran que debe ser la mejor forma de abordar o resolver una situación. En este sentido, se trata de aquello que cada una de las partes dice que quiere que suceda. Lo que hace que la negociación desde las posiciones tenga este sentido tan limitado es que éstas son generalmente excluyentes, y por lo tanto, son poco negociables. Además, las posiciones tienden a ser muy visibles, son aquello que las partes manifiestan abiertamente.

El principal problema de las posiciones es que representan una faceta muy superficial de la necesidad específica de la persona. Son, por así decirlo, una expresión muy limitada de las muchas formas posibles en que una persona podría satisfacer sus intereses. Para dar un ejemplo, pensemos en un equipo que se reúne a definir el plan de acción para un nuevo proyecto en su trabajo. Imaginémonos que tras algunos minutos el equipo no logra iniciar la reunión, pues continúan discutiendo respecto a si el aire acondicionado de la sala debería estar encendido o apagado. Algunos de los participantes insisten en que el aire acondicionado esté encendido y otros en que esté apagado. Para poder encontrar alguna solución que satisfaga los intereses de todos, será necesarios comprender cuál es el interés que cada uno tiene en que el aire acondicionado esté encendido o apagado. Puede ser que entre quienes desean que esté encendido, algunos lo deseen para sentirse más cómodos, otros tal vez desean la temperatura esté más baja para sentirse menos somnolientos (sobre todo si la reunión es después de la hora de almuerzo). Por otra parte, entre quienes deseen el aire acondicionado apagado, quizás algunos estén preocupados por resfriarse, a otros puede ser que les moleste el ruido, y quizás otros estén preocupados por el costo energético que representa tener el aire acondicionado en funcionamiento.

Sólo conociendo cuál es el interés que los ha motivado a tomar su posición, es posible idear posibles opciones que

puedan satisfacer las necesidades de todos. Por ejemplo, podría acordarse una etiqueta más informal para la reunión (quienes están vestidos más formalmente podrían dejar de usar el saco y la corbata), servir café o hacer alguna dinámica antes de comenzar para disminuir la pesadez debido al almuerzo, buscar alguna otra fuente de aire fresco (abrir una ventana), o permitir a quienes tienen frío ir a traer algo con qué abrigarse.

Los intereses, por lo tanto, son los deseos, preocupaciones y necesidades que motivan a las partes a tener sus posiciones. O sea, los intereses expresan por qué las partes quieren lo que piden. A menudo, detrás de unas posiciones diametralmente opuestas, es posible encontrar diversos tipos de intereses. Algunos de estos intereses serán compartidos por ambas partes, otros serán “neutros”, es decir, el interés de una parte no es común con la otra parte, pero tampoco le estorba a aquella en la satisfacción de sus propios intereses. Finalmente, también es posible encontrar intereses contrapuestos entre ambos.

A continuación se presentan algunas preguntas importantes para aclarar los intereses: ¿Qué es importante para usted en relación a la situación del conflicto? ¿Por qué es esto importante? Si se pone en los zapatos de la otra parte, ¿qué cosas serían importantes para ustedes, y por qué? ¿Qué aspectos comunes puede encontrar entre aquello que es importante para todas las partes? ¿Habrá algunos aspectos que tengan mayor importancia para la otra parte de lo tienen para usted, y viceversa?

La única forma de conocer los intereses de otra persona a ciencia cierta, es comunicándose con ella y escuchando cuáles son sus preocupaciones, deseos y aspiraciones. Sin embargo, es posible inferir cuáles podrían ser algunos de sus intereses, en el momento en que nos preparamos para negociar.

La escucha empática constituye el proceso estar presente con la otra persona buscando lograr una compresión respetuosa de aquello que es importante para ella. Al escuchar buscamos identificar cuáles son los sentimientos y necesidades de la persona, y luego podemos expresar lo que captamos para corroborar que estemos comprendiendo correctamente. Al brindar nuestra atención, no formulamos juicios sobre la otra persona.

Para escuchar activamente cuando otros expresan sus necesidades, pueden utilizarse una serie de técnicas, entre las cuales se citan las siguientes:

- Parafraseo: Es una técnica de escucha mediante la cual, una vez que la otra parte se ha expresado, se repita en las propias palabras lo que se escuchó.

- Reflejo: Se busca identificar los sentimientos subyacentes en lo que la otra persona dice, y luego expresarle dicha interpretación con el fin de comprobar si uno está en lo correcto.
- Reformulación o reencuadre: Se procura expresar cuales fueron los intereses subyacentes que expresó la otra persona, pero dejando de lado aquellas cosas en las que la persona expresó negatividad, o técnicas manipulativas.

¿Qué NO es la escucha empática? A menudo, pensamos que somos buenos para escuchar a las personas porque vienen a contarnos sus problemas, y nosotros les damos una solución, o porque conducimos a las personas a ver las cosas de una forma distinta, o porque le damos la razón a las personas. Sin embargo, ninguna de estas respuestas son en realidad escucha empática. No es que este tipo de respuestas en alguna situación no sean adecuadas en ciertas situaciones, sencillamente es que cuando respondemos de alguna de estas formas, nos estamos enfocando en darle nuestros puntos de vista a la persona, en lugar de estar presentes con sus necesidades y sentimientos.

Las siguientes formas de responder representan algunas respuestas habituales que NO constituyen escucha empática: la empatía **NO** es:

- **Compadecerse:** *“Pobrecitos ustedes, ¡qué mal que les haya pasado esto!”*
- **Consolación:** *“No se preocupe, va a ver que todo va a salir bien.”*
- **Aconsejar:** *“Y por qué no ....”*
- **Analizar:** *“Y usted por qué piensa que...”*
- **Dar explicaciones:** *“Vea, yo nada más estoy haciendo mi trabajo.”*
- **Intentar instruirla:** *“Véalo por el lado positivo...”*
- **Complementar (con otra historia):** *“Peor fue lo que me pasó a mí la semana pasada...”*

La expresión asertiva, también llamada “Mensaje Yo”, consiste en expresar aquello que observamos, lo que sentimos y las necesidades o los intereses que constituyen la causa de estos sentimientos. Además, buscamos hacer peticiones claras que mejoren la calidad de la conexión con las otras personas y busquen satisfacer tanto nuestras necesidades como las de las otras personas. Para comunicarnos de esta forma, buscamos primero describir lo que observamos con nuestros sentidos, sin evaluar o interpretar la situación. Luego describimos nuestros sentimientos y la necesidad que generan estos sentimientos. Finalmente, podemos terminar expresando una petición a otra persona que nos ayude a satisfacer estas necesidades. Es importante expresar la

petición en términos positivos, precisos y enfocados en el tiempo presente.

- **Observación** “Cuando (veo, percibo, observo, escucho)…”
- **Sentimiento** “me siento....”
- **Necesidad** “porque necesito (o valoro, o para mí es muy importante)…”
- **Petición** “Estaría usted dispuesto a....” “Podría usted....”

*Ejemplo: Veamos por ejemplo la siguiente frase: “¡No estoy dispuesto a dejar que ustedes vengan aquí como siempre a imponernos las cosas!”*

Alguien podría expresar la misma necesidad en forma asertiva y respetuosa de la siguiente forma:

*“Cuando lo escucho decir que se ha tomado la decisión de programar los turnos de las horas extras sin incluirnos al equipo de mantenimiento en la en la decisión me siento frustrado y enojado porque para mí es muy importante el respeto y la buena coordinación. ¿Estarían ustedes dispuestos a acordar en este momento una hora y fecha para que nos reunamos y les expresemos nuestras preocupaciones sobre este esquema de horarios?”.*

## Generar opciones de mutuo beneficio

Es común que cuando un conflicto se percibe a nivel de las posiciones, se piense que las únicas soluciones al conflicto son del tipo “ganar-perder”, es decir, que si una persona obtiene lo que desea la otra necesariamente se verá perjudicada en sus aspiraciones. Sin embargo, cuando se plantea el conflicto desde el ámbito de los intereses, se expanden las posibilidades de encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambos.

En este sentido, es importante precisar que **cuando hablamos de opciones, nos referimos a las diferentes formas en que se pueden satisfacer los intereses de las partes dentro del proceso de negociación**. Las opciones se generan dentro del proceso, como planteamientos de una o más partes. En este sentido, pueden ser ofertas o propuestas de la parte para ayudar a satisfacer los intereses de la otra parte, o formas en las que plantea que se podrían satisfacer sus propios intereses.

En todo caso, es muy importante precisar el concepto de opciones y diferenciarlo del de alternativas. **A diferencia de las opciones las alternativas son aquellas formas posibles en que una parte considera que podría satisfacer sus intereses de forma externa al proceso de negociación**. Es decir, si una

parte considera que no puede obtener la satisfacción de sus intereses a través del proceso de negociación, busca opciones para lograrlo fuera de este proceso.

Por lo tanto, las opciones pueden ser planteadas por alguna de las partes, pero se materializan únicamente si son acordadas por ambas partes a través del proceso de negociación. Las alternativas, por el contrario, son lo que una parte puede conseguir sin contar con el apoyo o asentimiento de la otra parte.

Una estrategia para generar opciones se conoce como “ampliar el pastel” y consiste en descubrir que existen nuevos recursos para resolver el problema que eran desconocidos por algunas de las partes, o que se puede disponer de los recursos existentes de forma complementaria para satisfacer las necesidades de ambos.

Otro método para buscar soluciones integradoras puede ser el que cada una de las partes ordene sus intereses según prioridades, para luego acordar un intercambio donde cada parte compensa a la otra cediendo en algo que tenga poca importancia para ella, pero que sea de gran importancia para la otra parte.

## Utilizar criterios objetivos

Por *criterios objetivos* se entienden todos aquellos elementos independientes que garanticen que las soluciones sean justas, equitativas y razonables. Al ser independientes de la percepción de las partes, sirven como un referente externo y permiten que la negociación tenga mayor legitimidad y no sea vista sólo como un regateo o concurso de voluntades. Los criterios objetivos pueden ser: elementos técnicos o legales (leyes, acuerdos, derechos comprobados, etc.), costos que puedan ser valorados y traducidos a términos monetarios, usos y costumbres comunitarios establecidos, el criterio de un perito técnico o incluso la opinión de alguna persona notable en quien confíen las partes y que sea respetada por la comunidad.

## RECURSOS PARA AVANZAR EL APRENDIZAJE

### Preparación de una negociación

Basándose en los casos expuestos por los participantes a lo largo del curso, se forman grupos y se les asignan roles. Cada grupo debe preparar el proceso de negociación para su rol siguiendo la guía, y nombrar uno o dos negociadores que los representen.

## Negociaciones simuladas

Con el resto del grupo como observadores, se designan participantes para desempeñar los roles de una negociación. Al terminar el ejercicio, los participantes comentan cuáles fueron sus percepciones y emociones en el rol, y los observadores pueden dar retroalimentación sobre la aplicación de los cuatro principios de la Negociación por Intereses (NBI).

## Resolución colaborativa de problemas

Pueden hacerse ejercicios guiados que requieran la solución de problemas como equipo, o bien, se identifica un problema que integre diversos intereses y se hace una lluvia de ideas para encontrar soluciones integradoras.

Las destrezas de comunicación se fortalecen únicamente mediante la práctica. Una posible dinámica para trabajar es pedir a los participantes que anoten en un papel mensajes de crítica que ellos sienten que serían “difíciles de escuchar” (frases juzgadoras, acusaciones, comentarios ofensivos, etc.). Utilice las técnicas de escucha empática para responder a estas frases sin actuar a la defensiva.

Un segundo paso puede ser trabajar con estas frases para convertirlas en expresiones asertivas. Como la expresión asertiva busca usar observaciones muy específicas, imagíne una situación en la cual usted podría sentir el impulso de expresarse de esta forma, luego exprese su asertividad usando los cuatro pasos: observación, sentimiento, necesidad y petición.

## LECTURAS PARA PROFUNDIZAR EN EL TEMA

Katz, Neil y Lawyer, John (1992) *Communication and Conflict Resolution Skills*. Kendall/Hunt Publishing Company. EEUU.

Fisher, R. y Ertel, D. (1998). *Sí... ¡De acuerdo! En la práctica: Guía paso a paso para cerrar con éxito cualquier negociación*. Bogotá: Norma.

Fisher, R., Ury, W. y Patton, D. (2004). *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder*. Madrid: Gestión 2000.



Apartado

# DOS

**APLICACIONES DE LA NEGOCIACIÓN  
BASADA EN INTERESES**

# Aplicación Estratégica de la Negociación Basada en Intereses (NBI)<sup>11</sup>

**L**a negociación no es la solución para todos los conflictos, ni para avanzar en todas aquellas relaciones que requieren colaboración. Para aprender el efectivo uso de la negociación basada en intereses (NBI) es necesario distinguir cuándo utilizarla y cuándo no. Para tomar esta decisión es preciso asumir una visión muy estratégica sobre la negociación. Esto quiere decir que solo la vamos a usar donde su uso sea crítico para producir los objetivos deseados, o sea, satisfacer nuestros intereses. En aquellos casos donde decidimos aplicar la negociación vamos a hacer muy cuidadosos con los recursos que utilizamos, así como con las expectativas que se pueden generar. Una perspectiva a la vez crítica que estratégica nos permite al finalizar el proceso evaluar adecuadamente la intervención y obtener el mayor aprendizaje posible.

Respondiendo a esta visión este capítulo parte de la comprensión de los conceptos básicos de la negociación por intereses (NBI), dada en el capítulo anterior, y plantea de una manera lineal las etapas de un proceso de negociación. Arrancamos con el análisis del conflicto o la situación que requiere negociación. Luego tomamos ese diagnóstico para hacer un diseño de la intervención que se desea. El tercer paso es la ejecución de ese diseño, o sea la negociación misma y finalmente evaluamos el proceso llevado a cabo. El resultado típico de un proceso de negociación exitoso es un acuerdo entre las partes mutuamente satisfactorio. Ese tema lo vamos a retomar en el capítulo siete. Primero en el capítulo seis, siguiente, vamos a considerar las formas de negociación asistida como recursos disponibles a la hora de tomar la decisión estratégica de cuál camino seguir para negociar.

De forma gráfica el proceso de NBI se puede ver en la siguiente secuencia. Una situación se analiza para identificar sus temas y las partes involucradas. Se diseña la estrategia de negociación que se va a seguir y de seguido se aplica dicha estrategia o sea se sienta a negociar. Luego dicha negociación es evaluada. Este es el proceso que describe este capítulo:



11 Secciones de este capítulo fueron adaptadas del libro “Negociación y Colaboración en el Comanejo” de los autores.

## OBJETIVOS

- Aplicar herramientas para analizar el contexto, los antecedentes, los actores, el proceso y otros asuntos relevantes de un conflicto.
- Evaluar los elementos del conflictos o situación de negociación para diseñar un proceso de negociación adecuado para el caso.
- Conducir el proceso de negociación en el estilo y las etapas establecidas con la habilidad para adaptar el diseño en el proceso para alcanzar los objetivos procurados.
- Evaluar el proceso de negociación a partir de los criterios de éxito y las destrezas de negociación discutidas previamente.
- Aplicar estratégicamente el concepto de MAAN.

## CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

Para toda situación de colaboración o de controversia, es fundamental comprender primero dónde estamos, para luego poder decidir hacia dónde deseamos dirigirnos. Esta claridad sobre dónde nos encontramos se adquiere a través del análisis de situación. Analizar nos permite estudiar los diversos elementos de un tema para alcanzar una mejor comprensión de la situación como un todo. Los elementos que generalmente son estudiados para situaciones de conflicto o colaboración son: los antecedentes históricos, el contexto, los actores, las posiciones, intereses y valores de estos actores, y finalmente el proceso en sí.

*La historia.* Este elemento se refiere a todos los eventos anteriores que son relevantes para comprender cómo llegó a darse la situación. Por lo tanto, muestra la evolución de las relaciones entre los actores, las tendencias en cuanto a colaboración o competencia, y los momentos donde se dio algún cambio en esas tendencias (conocidos como puntos de inflexión).

*El contexto.* Abarca todos aquellos elementos “externos”, es decir, aquellos que no se encuentren bajo la influencia directa de los actores, y que han incidido en las relaciones de colaboración o competencia. Algunos ejemplos de temas relevantes como parte del contexto son: cultura, género, condiciones socio-económicas, políticas estatales, políticas internacionales, fenómenos o desastres naturales, guerras, etc.

*Los actores.* Los actores son todos aquellos que inciden sobre la situación, o que se ven afectados ya sea en forma positiva o negativa por ella. Sobre los actores se pueden identificar una serie de rasgos importantes: ¿todos están participando

del proceso, o se han dado situaciones de exclusión? ¿Qué grados de poder tiene cada uno para incidir sobre el resultado de la situación? ¿Están siendo reconocidos los derechos de cada actor por los demás actores? ¿Cómo reaccionan éstos al conflicto? ¿Existe confianza mutua, o más bien desconfianza entre los actores?

**Las posiciones.** Llamamos posiciones a las pretensiones de las partes sobre lo que consideran que debe ser la mejor forma de abordar o resolver una situación. En otras palabras, la posición es lo que un actor dice que quiere que suceda. Las posiciones son generalmente excluyentes, y por lo tanto, son poco negociables. Las posiciones son fáciles de detectar pues las partes tienden a expresarlas abiertamente.

**Los intereses.** Los intereses son los deseos, preocupaciones y necesidades que motivan a las partes a tener sus posiciones. O sea, los intereses expresan por qué las partes quieren lo que piden. En circunstancias en que encontramos posiciones contrapuestas, es frecuente encontrar que detrás de las posiciones existen diversos intereses, algunos compartidos por ambas partes, otros diferentes pero compatibles, y otros opuestos.

**Los valores.** En ocasiones, las posiciones de las partes están fundamentadas no tanto en los intereses propios de los actores, sino en valores morales sobre “lo bueno” o “lo correcto”. Los conflictos que se presentan cuando las partes se encuentran estrechamente ligadas a valores suelen ser muy intensos. Sin embargo, algunas veces los conflictos de valores pueden ser también referidos a pequeñas diferencias sobre la interpretación de algún valor o sobre cómo debe ser implementado.

**El proceso.** Los elementos del proceso involucran la valoración de cuáles son los pasos más adecuados a seguir, dadas las destrezas y actitudes de los actores, así como el nivel de confianza existente.

## Análisis

La herramienta clásica para el análisis de conflictos es la matriz de análisis. La matriz de análisis sirve como un cuadro resumen para identificar en forma concisa los principales elementos del conflicto. La matriz contiene la siguiente información:

**Temas:** Se indica en términos objetivos cuál es la situación central que está siendo abordada, o la raíz principal del conflicto, y cuáles son los principales sub-temas asociados.

**Actores.** Se indica en el cuadro cada uno de los actores clave del conflicto o situación.

**Posiciones.** Para cada actor, se indica cuál es la posición que éste plantea.

**Intereses.** Se enumeran los intereses de este actor que motivan su posición.

**Poder.** Se enumera el nivel y los tipos de poder de los que dispone dicho actor. Los tipos de poder más comunes pueden ser: político, emocional, económico, físico, educativo, social, acceso a información clave, organización, alianzas, legislación, etc.

**Contexto.** Se enumeran aquellos elementos más relevantes que inciden sobre la situación siendo externos a la influencia de los actores.

**Antecedentes.** Se presentan los antecedentes históricos que han sido la principal influencia sobre la situación. Se pueden también indicar las principales tendencias en cuanto a colaboración, conflicto, violencia, etc, y los puntos de inflexión en que se dieron los mayores cambios sobre estas tendencias.

## MATRIZ DE ANÁLISIS

TEMA	Identificar el asunto principal en disputa y los asuntos conexos o secundarios				
ACTORES	POSICIONES	INTERESES	PODER	CONTEXTO	ANTECEDENTES
Directos, indirectos, colectivos, instituciones, individuos	¿Qué quieren las partes?	¿Por qué lo quieren?	Fuentes de poder, relaciones de poder, desbalances	Geografía, políticas públicas, economía, cultura, plano local, plano regional, plano internacional	¿Qué pasó antes de que emergiera el conflicto? ¿Cuál ha sido la relación histórica de las partes?

## Diseño de Procesos de Negociación

Es necesario comprender que el objetivo de que los participantes diseñen los pasos necesarios para “sentar a las partes del conflicto/collaboración a la mesa” es construir la legitimidad del proceso. El diseño debe responder a los resultados de la fase de análisis y apuntarse estratégicamente a los temas claves a intervenir y resolver. Internalizar que el poder del proceso viene de la inclusividad. El diseño del proceso debe responder a las siguientes características:

- Debe generar confianza entre las partes a lo largo del proceso.
- Debe fomentar la legitimidad del proceso entre las partes; debe ser comprensible, asequible y justo para todos.
- Debe procurar que el proceso permita el libre flujo de información y sirva como experiencia de aprendizaje tanto a los involucrados como al público en general.

Partiendo de la evaluación de la fase de análisis se determina el estado de la situación. Con este diagnóstico se definen los pasos a seguir. Es importante recordar que no en todos los casos, ni en todos los momentos es necesario intervenir. Es completamente válido “*no hacer nada*” como una estrategia de manejo de un conflicto. Esto cuando nuestro MAAN (Cap. 3) es tan fuerte que la negociación es irrelevante, por ejemplo. La decisión de organizar una intervención debe ser estratégica, o sea hecha para cumplir con un objetivo necesario previamente definido.

Quizás el elemento primordial señalado por la gran mayoría de los autores es que la decisión sobre si se debe negociar o no, tiene que ver con la calidad de las relaciones entre las partes. Este es el aspecto a analizar cuando estamos discutiendo la acción a tomar respecto a un tema o conflicto. En general el principio, es que vamos a utilizar la NBI en aquellos conflictos o negociaciones con contrapartes con las que se tiene una relación de largo plazo. Puede ser una relación que ya se tiene o que se quiere tener. Sin ese factor de vínculo estable y arraigado, las motivaciones para negociar con una visión de NBI se diluyen. Cabe en esos casos negociar de manera más tradicional (por posiciones) o en su defecto “*no hacer nada*” como se señaló anteriormente.

Presentamos en esta sección dos herramientas ligadas al proceso de preparación para una negociación o el manejo de un conflicto. El *Diseño de Proceso* se plantea como la secuencia de pasos a seguir para desarrollar un plan de intervención o abordaje de un conflicto. Este plan requiere utilizar la información disponible del paso anterior:

*Analizar.* Otro insumo para el *Diseño de Proceso* es el *Inventario de Recursos*. Este Inventario requiere una evaluación de los recursos con que contamos para el abordaje del conflicto o la negociación. Como tercera herramienta presentamos el *manejo de reuniones*, aquí hacemos una lista de los aspectos a considerar para planear y conducir reuniones. Estas reuniones pueden ser previas a la negociación o intervención o pueden ser las reuniones de la propia negociación.

*Diseño de procesos:* El diseño de proceso es propiamente el *plan* que resulta del abordaje de conflictos (o de la colaboración). El diseño de proceso puede ser tan simple como una lista de “pasos a seguir”. Puede también representarse gráficamente en un cartel o papelógrafo que facilite su discusión en grupo. El diseño de proceso lo desarrolla el grupo como planificación del abordaje del conflicto. A continuación presentamos sus principales elementos. Esta lista no se debe entender como una lista definitiva, la misma debe ser adaptada a las condiciones particulares del conflicto o del asunto a tratar en el proceso de abordaje. Podemos agregar o eliminar cualquiera de sus pasos.

1. *Identificar el tema de forma amplia:* El tema lo tomamos del proceso de análisis. A pesar de que buscamos una definición integral o amplia del tema, es importante que el tema sea concreto para que pueda servir como guía del proceso. El tema que definimos es aquello que vamos a resolver o alcanzar en conjunto. Es normal que la definición cambie a lo largo del proceso de manejo del conflicto.
2. *Identificar los participantes:* En general buscamos ser muy inclusivos, o sea, incluir a la mayoría de los interesados. Sin embargo, lo más importante no es la participación de “todos” los interesados sino de todos los “intereses”. Esto quiere decir que al menos deben estar los representantes de cada sector, institución o comunidad involucrados.
3. *Relaciones entre los actores clave:* Considerando a todos los grupos con un interés sobre el tema a tratar, pasamos a reconocer cuales son las relaciones previas entre todos estos grupos.
4. *Identificar limitaciones externas:* La pregunta es ¿Qué situación o coyuntura externa puede afectar el proceso? Se puede tratar de un asunto ambiental como una sequía o el inicio de la temporada lluviosa que va a afectar el transporte. Puede ser algo político como la proximidad de las elecciones o el desarrollo de un proyecto económico.

5. *Objetivos del proceso:* Los objetivos están ligados al tema del primer punto. Los objetivos definen qué parte del tema vamos a resolver a través del proceso en particular.
6. *Determinar una estructura para el proceso:* La estructura se refiere al tipo y frecuencia de las reuniones para resolver el asunto o tratar la negociación. En un mismo proceso podemos tener una variedad de reuniones. Reuniones de presentación o socialización, visitas al campo, cursos de capacitación, investigación de campo, etc.
7. *Determinar un marco de tiempo:* Con el objetivo y la estructura cuadramos el tiempo que va a requerir el proceso. Muchas veces este tiempo está definido externamente y nos toca ir al revés: definir lo que se puede hacer en virtud del tiempo que tenemos para hacerlo.
8. *Roles y distribución de tareas:* Identificadas las personas-recurso con las que contamos el diseño de proceso debe definir qué cosas son necesarias de hacer (roles) y quién será el encargado de cada una. Esto incluye, por ejemplo: facilitación, secretariado, logística, presupuesto, transporte, etc.
9. *Recursos disponibles:* Los recursos no son solo financieros, pueden ser recursos humanos, físicos o técnicos. Esto lo vemos en detalle en la herramienta siguiente: *El inventario de recursos*.

*Inventario de Recursos:* Se trata de una actividad que complementa el diseño de proceso. Hacer un inventario de recursos es una actividad del *grupo núcleo* que consiste en listar los insumos con los que se cuenta para realizar el diseño de proceso. Los recursos pueden ser financieros, humanos, logísticos o técnicos. El inventario se prepara a nivel del grupo núcleo y considera los recursos disponibles de todas las organizaciones interesadas, así como aquellos potenciales provenientes de socios u otras instituciones.

- *Financieros:* Estos son los fondos disponibles entre las organizaciones involucradas o sus socios para el desarrollo de la estrategia de abordaje.
- *Humanos:* Los individuos comprometidos con el proceso. Entre este grupo habrán destrezas importantes para el manejo de conflicto. No se trata solo de destrezas profesionales, pero de características personales en virtud de la experiencia o el liderazgo del individuo.
- *Logísticos:* Estos recursos van desde vehículos hasta espacios para tener reuniones o desarrollar actividades. Alimentos y alojamiento, son ejemplos de recursos logísticos.

## Proceso de negociación

El proceso de negociación tiene tres etapas básicas. En la primera se da el planteamiento de historias, cada parte hace un relato de los hechos según su perspectiva. En la segunda se identifican de esos relatos cuáles son los temas a discutir. Sobre esos temas empezamos a negociar (tercera etapa), algunas veces punto por punto llegando a acuerdos parciales progresivos. En otras se negocian con todos los temas sobre la mesa hasta que se llega a un acuerdo que incorpora cada punto. Luego de ese proceso de negociación se llega a la elaboración de los acuerdos, que constituye la cuarta etapa.

En la fase anterior de diseño podemos establecer nuestra estrategia sobre el planteamiento inicial (historia) y sobre cuáles deben ser los temas de agenda. Esto se puede manejar de manera explícita con las otras partes de la negociación o de forma velada. Eso va a depender de la confianza que exista entre las partes y del tipo de negociación. Es importante enfatizar el papel que en la negociación juega la comunicación (capítulo 3) porque debemos prestar atención a la estrategia de la otra parte a la hora de construir la agenda con los temas señalados por ambas partes. Sobre la agenda correrá la discusión de cada tema y la forma en la que se llegará a los acuerdos.



Una de las críticas más consolidadas al método de negociación basada en intereses (NBI) es su excesivo racionalismo. La idea de que atendiendo a principios abstractos previamente establecidos y llevando un proceso consciente y metódico se pueden resolver

todos los conflictos y atender satisfactoriamente todas las negociaciones. Esta es una crítica válida en la medida que es cierto que en la negociación hay aspectos que no se pueden prever. Los principios deben ser adaptados a los diferentes contextos culturales y sociales donde acontece la negociación y en ese proceso pueden cambiar al punto de no ser reconocidos. La planificación por más estricta, no puede prever todas las variables que afectan una negociación. ¿Cuál es entonces el valor de utilizar de manera estratégica la negociación basada en intereses (NBI)?

El símil más útil puede ser el de aprender a andar en bicicleta. Cuando estamos aprendiendo estamos conscientes de las partes de la bicicleta y lo que tenemos que hacer con ellas (manubrio, pedales, dirección, impulso, balance). Inclusive utilizamos "rodines", esas ruedas extras mientras aprendemos a mantener el equilibrio mientras nos impulsamos. En la medida que avanza nuestro conocimiento vamos haciendo las cosas sin tener que estar conscientes de ellas. Ya cuando sabemos andar en bicicleta; simplemente nos montamos y nos vamos! La gran utilidad de la negociación basada en intereses (NBI) es que nos brinda el andamiaje para aprender a negociar. No solo en un nivel personal, pero sobretodo al nivel colectivo, dentro de nuestras organización, departamento o gerencia. Los principios y las etapas nos dan ese andamiaje que nos permite trabajar en conjunto en una negociación.

Possiblemente al avanzar nuestro conocimiento en la negociación y al ir ganando experiencias negociando como un equipo, nuestra referencia al método vaya siendo menos explícita. Vamos creando nuestros propios conceptos y herramientas que utilizamos quizás sin llamarlos de esa forma, se vuelve simplemente la forma en la que trabajamos en conjunto. Llegamos a constituirnos en un *equipo de negociación*.

Ocurre en las sesiones de negociación que uno se olvida de los principios de negociación y algunas veces hasta del plan que se había preparado. Muchas veces porque al empezar la sesión ocurre algo que no tenía esperado o porque otra parte hizo algo inesperado. El negociador novicio posiblemente tenga un ataque de pánico al no saber qué hacer. Es ahí donde la capacitación y la planificación juegan un papel importante. Al hacerlo reducimos la cantidad de "alternativas" que nos pueden sorprender. Mentalmente hemos visualizado los escenarios más probables para la negociación. Los principios de la negociación basada en intereses (NBI) nos han permitido organizar esos escenarios a partir de sus conceptos básicos.

Al ser menor el número de cosas que nos pueden sorprender, estamos reduciendo la incertidumbre que acompaña cualquier negociación. Una estrategia para ir más allá en el manejo de la incertidumbre en las negociaciones es a través del manejo de los *perfils de riesgo* (Hammond, Keeney y

Raiffa, 1999). Un perfil de riesgo capta la forma como la incertidumbre afecta una alternativa de solución.

- ¿Cuáles son las incertidumbres clave?
- ¿Cuáles son los posibles resultados de tales incertidumbres?
- ¿Qué posibilidades hay de que se dé cada probable resultado?
- ¿Cuáles son las consecuencias de cada resultado?

Con estas preguntas podemos guiar nuestra decisión estableciendo un perfil de riesgo para cada alternativa considerada en un proceso de negociación. Esto nos ayuda a robustecer nuestras alternativas con acciones dentro y fuera del proceso de negociación, fortalecer el MAAN es una forma de reducir la incertidumbre. Esto quiere decir que parte del trabajo en un negociación se hace fuera de la mesa de negociación. Nuestro MAAN o Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado es precisamente aquello que podemos hacer por fuera de la negociación que satisfaga nuestros intereses sobre el tema en conflicto (Véase capítulo anterior).

## Evaluación del proceso

El tema de la evaluación se desarrolla de manera detallada en el capítulo sobre los acuerdos. En esta sección quisieramos hacer referencia a la evaluación del proceso de negociación. La importancia que tiene detenerse a lo largo del proceso para ver nuestro desempeño como negociadores. Muchas veces ese desempeño no se correlaciona directamente con el resultado de la negociación. No todas las buenas negociaciones terminan en un acuerdo. Ni todos los acuerdos son el producto de buenas negociaciones. La evaluación parcial o de proceso la podemos hacer a dos niveles: planificación y gestión.

En cuanto a la planificación podemos considerar las siguientes preguntas:

- ¿Presentamos nuestros intereses claramente? ¿Identificamos los de la otra parte?
- ¿Tenemos claro el contexto y los antecedentes?
- ¿Reconocemos las relaciones de poder?
- ¿Establecemos una estrategia consciente?

Sobre el proceso las preguntas pueden ser:

- ¿En la conversación "separamos a las personas del problema"?
- ¿Identificamos el MAAN de la otra parte?
- ¿Creamos opciones de mutuo beneficio? (expandimos el pastel)
- ¿Generamos confianza a través de preguntas abiertas e información abierta?
- ¿Modificamos nuestro comportamiento a lo largo de la negociación?
- ¿Cuál fue nuestro lenguaje no –verbal?

## RECURSOS PARA AVANZAR EL APRENDIZAJE

### Análisis de casos

Basándose en un escenario simulado en un filme sugerido que el facilitador presente, o en un caso propuesto por los participantes mismos, los participantes identifican los principales elementos del conflicto y los sistematizan utilizando algunas de las tres herramientas presentadas.

### Recomendaciones para preparar una negociación

- Repase los asuntos a ser negociados, y busque aclarar cuáles son las posiciones y los intereses de cada parte (incluyéndose usted mismo).
- Asegúrese que las personas con quienes estará negociando tengan el poder de decisión para hacerlo (incluyendo que cuenten con la debida representación acreditada del grupo o institución).
- Busque tener claras las causas y detonantes del desacuerdo. Considere las percepciones y emociones de las personas involucradas.
- Defina cuáles son sus expectativas y los diferentes escenarios (sus aspiraciones, aquello con lo que quedaría satisfecho, y el mínimo que aceptaría).
- Explore sus alternativas y las de la otra parte. Procure siempre obtener un resultado que sea más favorable que su “Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado” (Véase Capítulo 3).
- Investigue los posibles criterios objetivos en que podrían basarse para obtener una solución justa y aceptable para ambas partes.

### ¿En qué casos no es conveniente negociar?

- Cuando NO haya buena fe o interdependencia entre las partes,
- Cuando su interlocutor no cuente con la debida autoridad para negociar,
- Cuando existan barreras emocionales,
- Cuando el tema no sea negociable (por ejemplo, derechos irrenunciables).

## LECTURAS PARA PROFUNDIZAR EN EL TEMA

Edmunds, D., & Wollenberg, E. (2001). *A Strategic Approach to Multistakeholder Negotiations. Development and Change*, 26, 231-253.

Foyer Acland, Andrew (1997). Segunda parte: *Análisis del Conflicto*. En: Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona, España.

Susskind, L., McKearnan, S., & Thomas-Larmer, J. (1999). *The Consensus Building Handbook, A comprehensive Guide to Reaching Agreement*. Thousand Oaks: SAGE publications.

USAID (2002). Tools for Alliance Builders. Washington D.C.: USAID.

# La Negociación Asistida

**E**n la sección anterior hablamos de la importancia de reconocer cuándo llevar a cabo una negociación y cuándo no. Recomendábamos un manejo muy consciente y estratégico de la negociación evitando las expectativas inapropiadas y previendo cada consecuencia de las acciones tomadas. Un elemento a incorporar a la hora de tomar decisiones sobre la negociación es en torno a la conveniencia de utilizar un tercero imparcial que ayude a ambas partes a alcanzar un acuerdo. La presencia de un tercero en los procesos de negociación da pie a toda una forma de resolver conflictos: la facilitación. Este es el primer tipo de negociación asistida que vamos a estudiar. Vamos a complementar la mediación con otro tipo de método colaborativo propio del manejo de grupo: la facilitación.

La facilitación nos va a permitir practicar y entender las dinámicas entre dos o más grupos donde el tercero, facilitador, ayuda a alcanzar un acuerdo. La facilitación nos ubica en otro plano, el de nuestras propias organizaciones, cuando ocupamos llegar de manera colectiva a una decisión. El escenario puede ser la definición colectiva de una estrategia de negociación a llevarse acabo con actores externos. Pienseen por ejemplo en la discusión en el plenario del sindicato sobre la posición que deben llevar los representantes a la discusión del acuerdo o convenio colectivo de la empresa. Puede ser también la discusión a lo interno de una cámara empresarial sobre qué planteamiento tener ante alguna política laboral del gobierno.

La facilitación es el método colaborativo, basado en la negociación por intereses que ayuda en dichos procesos internos. Vamos a centrarnos en nuestros cursos en la facilitación de reuniones, pero las herramientas se pueden extrapolar a otros escenarios, como la facilitación de procesos complejos de toma de decisión inter-sectorial.

## OBJETIVOS

- Identificar los elementos que componen un proceso de facilitación, sus usos y ventajas para generar consensos a lo interno de un grupo y en un proceso de negociación.
- Distinguir las etapas de la facilitación de reuniones, poder planificar, conducir y dar seguimiento a una reunión dentro de nuestras organizaciones.

## CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

### Facilitación

Las reuniones son las actividades más típicas de cualquier organización. El manejo de reuniones busca aprovechar de la manera más eficiente el tiempo de las personas que ahí participan, para que se logren los resultados esperados. Por reunión se puede entender tanto las negociaciones previas internas de grupo así como las negociaciones propiamente dichas, que tienen, en el contexto de estos cursos, la finalidad de generar consenso interno acerca de los intereses del grupo y la estrategia de abordaje de la negociación. Este manejo empieza por la planificación de la reunión que incluye la definición de un objetivo y de una agenda. En segundo lugar, el desarrollo de la reunión requiere la facilitación del grupo. Esta facilitación puede estar concentrada en un facilitador que conduce el proceso. El facilitador puede ser alguien ajeno al grupo o algún miembro del grupo. Entre sus actividades esta llevar el orden de la palabra, además, procurar que la discusión se enfoque alrededor del objetivo de la reunión. Finalmente el manejo de reuniones incluye el llevar una memoria de lo discutido en la reunión y distribuir esta información entre los participantes.

El manejo de las reuniones implica tres momentos distintos: primero, la planificación; segundo, la ejecución; y tercero, la memoria y seguimiento.

- **Planificación:** Al planear una reunión lo fundamental es definir su objetivo. Teniendo claro el propósito de la reunión definimos la agenda de trabajo. La agenda considera los puntos a discutir o actividades a realizar durante la reunión. Otros aspectos a planificar son la logística (lugar, día, hora, alimentación, transporte) y las funciones necesarias de cubrir (moderador, secretario).
- **Ejecución:** La ejecución de la reunión es un esfuerzo colectivo, sin embargo, la responsabilidad se concentra en las manos del facilitador. El facilitador está encargado del proceso. Su función es llevar al grupo a cumplir con el objetivo de la reunión cubriendo los puntos de la agenda. El facilitador ordena el uso de la palabra y monitorea la energía del grupo sugiriendo recesos o cambios de actividad cuando esos sean necesarios. El facilitador ayuda también en el proceso de reflexión del grupo. Esta labor es importante para identificar las lecciones o aprendizaje de cada reunión. Un rol fundamental del facilitador es construir participativamente la agenda de la sesión utilizando la visión de la NBI. Su papel consiste en dirigir el proceso y aplicar sus reglas.

- Memoria y Seguimiento: Durante la reunión una labor tan importante como la del facilitador es la del secretario quien es el encargado de llevar la minuta de lo discutido y decidido a lo largo del encuentro. Con dichas notas se construye la memoria de la reunión. La memoria es el principal producto de la reunión con ella se puede evaluar la productividad de las reuniones, además de que da un punto de referencia para el trabajo posterior a la reunión. La memoria nos da una guía de actividades y compromisos entre una reunión y otra.

Para la persona que está facilitando el proceso de negociación entre dos o más partes, el manejo de la comunicación es fundamental pues cumple, entre otras, las siguientes funciones:

1. permitir a las partes sentirse escuchadas,
2. permitir que las partes se escuchen unas a otras,
3. aclarar los intereses, y
4. poner a prueba la viabilidad de las soluciones propuestas.

A continuación se presentan algunas de las funciones que realiza el facilitador a través de la comunicación dependiendo de la etapa en que se encuentre el proceso. Se incluyen ejemplos de algunas frases típicas, los cuales han sido adaptados de materiales elaborados por Cynthia Olson para sus cursos de capacitación de mediadores<sup>12</sup> y del libro sobre este tema escrito por Sandi Adams.<sup>13</sup>

- **Para aclaración y comprensión:**

“Quiero asegurarme que la comprendí correctamente...”

“Por favor, ayúdeme a comprender lo que esto implica desde su punto de vista...”

- **Para discernir valores e intereses:**

“¿Podría hablar más sobre por qué esto es algo importante para usted?”

“¿Cuáles cosas hay aquí de importancia que necesitamos tomar en cuenta?”

---

<sup>12</sup> Puede consultar información sobre los programas de mediación transformativa de Cynthia Olson en Internet en [www.mediationacademy.com](http://www.mediationacademy.com)

<sup>13</sup> Sandi Adams. *What the Fly Heard: What mediators say behind closed doors. (Lo que escuchó la mosca: que dicen los mediadores tras puertas cerradas)*. Ver la bibliografía de este manual.

- **Para estimular la búsqueda de opciones**

“¿Qué haría que esta situación funcionara mejor para usted?”

“¿Hay alguna forma en que podamos satisfacer el interés de don A por \_\_\_\_\_ y el interés de doña B por \_\_\_\_\_?”

- **Para fortalecer la capacidad de las partes de resolver su problema**

“¿Quién hay de su confianza con quien podría hablar sobre esta situación?”

“¿Qué recursos tienen ustedes disponibles que los ayudarían a manejar esta situación?”

- **Para promover que las partes comprendan la perspectiva del otro**

“¿Qué entiende usted de lo que (la otra parte) acaba de decir?”

“Si usted estuviera en los zapatos de ..... que haría?”

- **Para canalizar hacia el diálogo**

“Me parece que doña Ana dijo que \_\_\_\_\_. Doña María usted podría decirnos cómo escucha esto que doña Ana acaba de compartir?”

- **Para ayudar a identificar el terreno en común**

“Hemos hablado de en qué cosas estamos en desacuerdo. ¿Hay puntos en los que estamos de acuerdo?”

“Me parece que \_\_\_\_ y \_\_\_\_ son áreas de interés común y posible acuerdo. ¿Qué piensan ustedes?”

## Mediación o conciliación

La mediación o conciliación puede definirse como un proceso de negociación asistida en la cual una persona imparcial (el mediador) facilita el proceso, en tanto que las partes determinan el resultado. El objetivo es ayudar a las partes a alcanzar mayor claridad sobre sus propias percepciones e intereses, así como los de la otra parte, de manera que puedan ver más allá de las posiciones. De esta manera, pueden colaborar para encontrar una solución que satisfaga todos sus intereses.

En las últimas tres décadas, la mediación o conciliación se ha venido consolidando gradualmente como un proceso legalmente reconocido para resolver conflictos. Bajo ciertas condiciones, los

acuerdos alcanzados a través de la mediación pueden tener la misma validez que una sentencia judicial (en casos de conflictos jurídico – individuales). Sin embargo, el proceso tiene características muy diferentes a las de un proceso judicial. El proceso tiene carácter informal, la participación es voluntaria, y las partes retienen el poder de decisión para definir conjuntamente el resultado. Además el proceso generalmente es confidencial y lo que se diga durante él no puede ser usado en ningún otro proceso.

Es importante tomar en cuenta que en nuestros países también existen costumbres locales mediante las cuales las personas buscan ayuda para resolver sus diferencias no sólo ante los Ministerios de Trabajo o los Tribunales Laborales, recurriendo por ejemplo a figuras destacadas de la política nacional o de mucha credibilidad en la opinión pública. Por lo tanto, es conveniente tener una visión amplia y no rígida del proceso de mediación o conciliación, entendiendo que es un proceso que puede manifestarse de formas muy diversas y no únicamente referido a valores y conceptos foráneos.

El mediador tiene la responsabilidad de dirigir el proceso, pero son las partes quienes retienen el control sobre los contenidos de la mediación y tiene el poder de decisión sobre si continuar su participación en el proceso y sobre todos los puntos acordados.

## Arbitraje

El tercero imparcial que asiste una negociación puede asumir la función de adjudicar o decidir por las partes en conflicto. Este es el caso típico del árbitro o del juez en un proceso judicial. A pesar de sus similitudes con el proceso judicial tradicional, el arbitraje se considera un método alternativo de resolución de disputas porque en él las partes eligen al tercero que resuelve el asunto en disputa. Las partes en conflicto delegan su capacidad de decisión y la transfieren a un tercero imparcial e imparcial, que adopta una decisión y ésta tiene que ser aceptada de manera obligatoria por las partes. El arbitraje es solicitado de manera libre y voluntaria por una de las partes involucradas, pero debe ser aceptada por todas, caso contrario, esta salida pierde viabilidad. Las decisiones del árbitro son vinculantes. Se trata muchas veces de problemas que no son simples distribuciones de bienes, beneficios o costos, sino por el contrario donde se debe hacer una declaración de mejor derecho y existe un componente técnico-legal. Al no haber un acuerdo sobre una interpretación que genera derechos o afecta intereses es necesario encontrar una interpretación que resuelva el atasco. En dicha situaciones se acude a un árbitro cuya interpretación, ya fue acordado será acatada por las dos partes.

Existe una complementariedad entre este método de resolución de controversias y la negociación basada en intereses. La

negociación sirve para avanzar un proceso de decisión hasta identificar aquellos puntos sobre los que no hay acuerdo. Puede que por su naturaleza esos puntos convengan que sean resueltos por un árbitro de común acuerdo. A su vez los arbitrajes una vez definidos a través del *laudo* o sentencia (o sea la decisión del juez) se convierten en una referencia que ayuda a evitar nuevos conflictos. Hacia futuro acudir a un arbitraje que define un asunto de mejor derecho sirve como estrategia de prevenir conflictos. Por esta razón a pesar de ser un método costoso, comparado con la negociación, su costo se compensa a largo plazo.

## RECURSOS PARA AVANZAR EL APRENDIZAJE

### Facilitación

*Práctica de las técnicas de comunicación.* Se practica el uso de las técnicas de comunicación y la conducción del proceso cuando las partes rompen las reglas o intentan alejar al facilitador de su posición de tercero imparcial.

*Práctica de la introducción del proceso y de las reglas del juego.* Las partes pueden practicar la etapa inicial de la facilitación la cual establece la confianza y las reglas del juego.

*Práctica de facilitación con escenarios simulados.* Pueden hacerse prácticas de manera que todos los participantes puedan practicar en el rol de mediador, así como desempeñar el rol de partes para permitir a sus compañeros practicar.

## LECTURAS PARA PROFUNDIZAR EN EL TEMA

Arias, Randall (2001). *Acceso a la Justicia y Resolución Alterna de Conflictos en Costa Rica: la experiencia de las Casas de Justicia.* Ministerio de Justicia y Gracia. San José, Costa Rica.

Justice, Thomas y Jamieson, David (1999) *The Facilitator's Fieldbook.* American Management Association. EEUU.

Kaner, Sam (1996) *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making.* New Society Publishers. EEUU.

Olson, Edwin y Eoyang, Glenda (2001). *Facilitating Organization Change.* Jossey-Bass/Pfeiffer. EEUU.

Schwarz, Roger (1994) *The Skilled Facilitator.* Jossey-Bass/Pfeiffer. EEUU.

Ury, William (2000) *The Third Side.* Penguin Putnam. EEUU.



Apartado

# TRES

APLICACIONES “MÁS ALLÁ DE  
LA MESA DE NEGOCIACIÓN”

# Los Acuerdos<sup>14</sup>

Cuando tenemos un conflicto, creemos que lo más difícil es ponernos de acuerdo. Se suele olvidar que cuando esto se logra aún falta mucho camino para superar la situación. Al llegar a un acuerdo inicial, o de palabra, es necesario plasmar estas soluciones en un documento que sirva como testimonio del arreglo. Elaborar los acuerdos requiere de mucha atención y cuidado en los detalles. Antes de la redacción misma del acuerdo debemos tomar distancia de las decisiones tomadas y revisar si ellas resultan realizables. ¿Cuántos recursos y cuánto tiempo tomará ejecutarlas? Esto permite hacer las correcciones necesarias e incorporarlas en el texto. Un acuerdo realista en cuanto al costo y el tiempo de ejecución genera mayor satisfacción en el largo plazo y evitará nuevos conflictos.

De igual forma al terminar el acuerdo, surge el tema de su aplicación. Por esta razón es importante considerar de antemano el tema de cómo se le va a dar seguimiento a las decisiones tomadas. Esto quiere decir, prever en el texto del acuerdo la forma y los responsables de verificar que cada una de las decisiones se cumpla. Esto incluye también definir qué hacer si algo no se cumple o si surgen imprevistos en la aplicación. Un acuerdo debe sentar las bases para la eventual renegociación o revisión de las decisiones tomadas.

En materia laboral, es común contar con revisiones periódicas de los acuerdos. Esto en virtud de que los asuntos a negociar tienden a tener un carácter permanente.

## OBJETIVOS

- Desarrollar las destrezas para redactar un documento de acuerdo final considerando sus componentes básicos y las consideraciones sobre quiénes firman el documento y las consecuencias legales del mismo.
- Comprender el concepto de “revisión de acuerdos preliminares”. Tener la capacidad de conducir la revisión de acuerdos, previo a su redacción en un documento final.
- Comprender el concepto de “escenarios futuros”. Tener la capacidad de elaborar escenarios futuros para el contexto local a partir de alternativas de ejecución de los acuerdos. Tener la capacidad de retroalimentar el documento de acuerdo final con la información de este análisis.

- Comprender el concepto de seguimiento de los acuerdos y su aplicación, y familiarizarse con estrategias para incorporar explícitamente instrumentos y procesos de seguimiento en los acuerdos escritos.
- Comprender los conceptos de monitoreo y evaluación de los acuerdos y su relación con la renegociación o revisión del acuerdo.

## CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

Las herramientas para la elaboración de acuerdos toman relevancia hacia el final del proceso de negociación. Si hemos seguido un proceso de negociación por intereses (NBI), la fase final no debe ser una discusión de *posiciones* esperando que alguna de las partes ceda, sino por el contrario un esfuerzo solidario para resolver un problema compartido. Anteriormente se presentaron dos conceptos muy importantes en la formulación de acuerdos: *ampliar el pastel* y *criterios objetivos*.

El primero se refería a la búsqueda de soluciones de beneficio mutuo. Este es el esfuerzo que debemos hacer por encontrar no solo soluciones que beneficien nuestros intereses sino también, los intereses de las otras partes involucradas. Se busca enmarcar el manejo del conflicto como la búsqueda de una solución a un problema compartido. *Ampliar el pastel* significa identificar nuevos recursos que puedan brindar una solución total o parcial a ese *problema compartido*. La idea es buscar activamente cosas que ayuden a satisfacer los intereses tanto de nuestra como de la otra parte. Este criterio es importante para *generar ideas innovadoras de solución*.

En estas fases finales del proceso de negociación vamos a partir de las ideas seleccionadas y a revisar cuál o cuáles son los costos y las consecuencias asociadas a su aplicación. Para esa revisión vamos a partir del concepto de “*criterios objetivos*”. Entendemos por *criterios objetivos* los elementos independientes que garanticen que las soluciones sean justas, equitativas y razonables. El elemento clave es que el referente utilizado para evaluar cuán justo, equitativo o razonable es una solución es *independiente* de las partes involucradas. Ese referente puede ser un valor o indicador completamente ajeno a la situación o puede ser el criterio de una tercera persona sin vínculos con las partes del conflicto.

En el proceso de negociación se busca delimitar la discusión a los puntos específicos sobre los que existe un problema o una oportunidad. Esto muchas veces resulta en acuerdos preliminares muy puntuales que deben ser agregados en integrados en un acuerdo total. Para ello el primer paso es la revisión de Acuerdos Preliminares.

14 Secciones de este capítulo fueron adaptadas del libro “Negociación y Colaboración en el Comanejo” de los autores.

Entendemos por *revisión de acuerdos*, la verificación conjunta de la equidad, la justicia y la factibilidad de las soluciones alcanzadas a través del proceso de negociación. La revisión debe ser realizada con mucho cuidado atendiendo particularmente a dos dimensiones: la equidad de la solución y la evaluación de las consecuencias prácticas derivadas de su aplicación. Puede ocurrir que a pesar de tener una solución justa para las partes y realizable sus consecuencias en el mediano o largo plazo sean contraproducentes. Ocurre algunas veces que la solución a un problema entre dos partes se convierte en un conflicto con una tercera parte ajena inicialmente al asunto. Con la revisión detallada de las soluciones buscamos evitar esto. El siguiente paso es la redacción de los acuerdos.

Por *redacción de los acuerdos* entendemos la elaboración de un documento final que recoge las soluciones acordadas entre las partes de manera escrita y/o gráfica. El lenguaje del documento debe ser claro y preciso. Se procura eliminar las ambigüedades en los conceptos utilizados, sobre todo aquellos referidos a las acciones a las que cada parte se compromete. También, a los plazos o características de dichas acciones.

Si bien la percepción normal es que la negociación termina con el acuerdo, ésta continúa hasta que los puntos acordados son ejecutados y dicha ejecución se verifica. La verificación es la revisión puntual de que una decisión del acuerdo se cumplió o ejecutó. Hablamos de verificación cuando se trata de una decisión que implica solo una acción. Un pago, un traspaso de tierras, un traslado de un sitio, etcétera. Cuando se trata de acuerdos complejos que se deben ejecutar a lo largo del tiempo la verificación se hace a través del monitoreo. El monitoreo es la revisión periódica de la aplicación de los acuerdos. El monitoreo se utiliza para aquéllas decisiones que se ejecutan a lo largo del tiempo. El monitoreo se puede detallar a través de un Plan de Monitoreo. En el plan se estructuran las acciones a seguir definiendo: responsable, método, lugar y momentos.

Los acuerdos cuya aplicación es compleja requieren muchas veces de una evaluación periódica o revisión: la revisión del acuerdo establecida explícitamente en acuerdo. La forma de establecer la revisión del acuerdo va a variar según la naturaleza del asunto acordado. Esta puede resultar innecesaria en algunos casos. En los casos más complejos cuyos acuerdos requieran de una aplicación a lo largo del tiempo es adecuado establecer una revisión periódica del acuerdo. La revisión se convierte en el espacio para comprobar que las cosas andan bien. También puede ser el momento para adaptar y corregir las cosas que estén negativas. La revisión es esencial para aprovechar la colaboración como una oportunidad de aprendizaje. Es importante identificar los cambios en la percepción

de los problemas y las soluciones entre las partes y documentarlas como parte de los éxitos del proceso de negociación.

La renegociación surge a partir de un incumplimiento o del cambio en las condiciones externas del acuerdo. En ella las partes se sientan de nuevo a la mesa y reinician el proceso de colaboración. La renegociación va a estar enmarcada por la información que surja del proceso de monitoreo, de la revisión o de la verificación de cumplimiento del acuerdo. Esta información enmarca y enfoca la renegociación a los aspectos puntuales en disputa o cambiantes. La idea no es partir de cero nuevamente sino construir sobre la base de acuerdos y la confianza establecida en el primer acuerdo.

## Revisión de Acuerdos Preliminares

La revisión busca responder dos preguntas principales: *¿Cuál sería la situación si se cumple el acuerdo?* y *¿Cuál sería la situación si el acuerdo no se cumple (o solo parcialmente)?* Por esta razón tenemos esta herramienta tiene dos momentos: el estudio de la factibilidad y el desarrollo de escenarios futuros. Aquí pasamos a detallarlos:

- **Factibilidad de las soluciones propuestas:** Entendemos por factibilidad la posibilidad material de ejecutar la solución establecida. Su busca en general que las soluciones estén dentro del ámbito de discreción de cada parte, que no dependan de la acción o decisión de un tercero. Si fuera el caso que la solución requiere de la acción de un tercero este debe ser involucrado en el acuerdo como una parte más. La factibilidad de una solución se establece a partir de preguntas como: *¿Cuánto tiempo toma su realización?* *¿Cuánto cuesta en dinero y horas de trabajo?* *¿Qué factores externos afectan su realización?*
- **Escenarios Futuros:** Se entiende por escenarios futuros la evaluación de las consecuencias de los acuerdos. Para realizar dicha evaluación lo que se propone establecer tres visiones (o escenarios) sobre el futuro de la problemática a partir de:
  1. La ejecución completa y efectiva de todas las soluciones,
  2. La ejecución incompleta de dichas soluciones, y
  3. La inacción sobre la problemática (dejar todo como está). La exploración se puede hacer también a partir de preguntas guía como: *¿Cuáles son las consecuencias más positivas de llevar a cabo las soluciones previstas?*; *¿Cuáles son las consecuencias negativas?* y *¿Cuáles son las consecuencias más probables?* Estas preguntas se pueden colocar en una matriz de tiempo: *corto plazo, mediano plazo, largo plazo*.

## Redacción del documento de acuerdo

La segunda herramienta detalla aspectos de la redacción de los acuerdos, la cual detallamos en las siguientes secciones:

- **Lenguaje del documento:** La jerga profesional, así como la exagerada adjetivación se deben evitar, tratando de que el documento sea accesible al público en general. Al ser accesible el documento garantiza la transparencia del proceso, debido a que hace más fácil el monitoreo de su aplicación.
- **Elementos básicos:** Los elementos básicos son aquellos mínimos necesarios para que cualquiera que lo lea entienda de qué se trata y para que sirva como guía clara en la aplicación de las soluciones acordadas. Estos elementos pueden variar en relación con las particularidades de un caso. Dichos elementos son:
  1. *Presentación de las partes involucradas ( individuos y las instituciones o grupos que representan)* (incluir también los testigos o mediadores si los hay).
  2. Asunto u problemática que se está resolviendo.
  3. Lugar, fecha y hora de la redacción.
  4. Listado de acuerdos a los que se llegan las partes con referencia a su realización o entrega de cada uno.
  5. Firma y calidades de los representantes de *las partes*.

*Revisión de los grupos u organizaciones involucradas:* por revisión de los grupos se entiende la acción de llevar el documento de acuerdo redactado por los representantes al seno de los grupos o instituciones involucradas. Esta acción es de vital importancia pues permite validar el trabajo que han realizado los negociadores. Algunas veces esta revisión resulta imposible por las circunstancias del proceso, sin embargo se debe procurar hacerla cuando sea posible. La revisión de los grupos muchas veces permite ver alternativas de solución que se pierden en el calor de una negociación. En general se observa que la calidad de los acuerdos crece después de su revisión por las partes. Esto también facilita enormemente su realización.

## El Seguimiento al Momento de Redactar el Acuerdo

Al redactar el acuerdo es importante preguntarnos ¿Cómo y quién va a verificar la aplicación de las decisiones del acuerdo? Esta pregunta debe quedar respondida en el acuerdo. Esta respuesta puede ser muy simple e incorporarse como una cláusula o párrafo aparte en el acuerdo o se puede constituir en un documento anexo.

Este documento anexo se puede llamar plan de monitoreo y evaluación. En él se van a establecer los instrumentos y los sujetos responsables del monitoreo y la evaluación de los acuerdos. Debe buscarse que el plan sea tan detallado como sea posible pues esto facilita su control a posteriori y la asignación de un presupuesto adecuado.

¡Claro! La pregunta de quién y cómo se paga por el monitoreo y la evaluación es muy importante. Aunque sea bajo, todas estas actividades tienen costos y es importante hacerlos explícitos al momento de la firma del acuerdo.

Dentro de la discusión del seguimiento es vital que las partes establezcan una cláusula de revisión o renegociación. La cláusula debe establecer las condiciones para la renegociación del acuerdo o su revisión.

- La Revisión: La revisión puede fijarse a un plazo definido, a realizarse cada tres o seis meses o al año del acuerdo. El lugar y la fecha para la revisión pueden quedar definidos de una vez, así como los participantes. Se puede definir además qué información será necesario presentar y discutir en dicha reunión. La manera más elemental es verificar el cumplimiento de la letra del acuerdo (saber qué se ha cumplido hasta la fecha). Otra es verificar la satisfacción de las partes (¿cómo se sienten los involucrados respecto a lo acordado y su cumplimiento?) Los procesos de negociación generan una transformación en la visión de mundo y un amplio aprendizaje. Muchas veces estos aspectos quedan ocultos. Al evaluar la satisfacción de las partes con el acuerdo podemos hacer visibles aspectos importantes para cada una de las partes en áreas que quizás están fuera del tema mismo de los acuerdos.
- La Renegociación: Se entiende el acuerdo debe prever las acciones a seguir si hay un incumplimiento del acuerdo por alguna de las partes o ocurre algún imprevisto que dificulta la ejecución de las decisiones. El incumplimiento se puede manejar inicialmente, definiendo una sanción y la forma de aplicar la sanción. También se puede definir que ante un incumplimiento o una disputa por el cumplimiento las partes volverán a la mesa de negociación.

Por esto se dice que, la negociación basada en intereses (NBI) tiene una vocación cíclica. La última sección, que a su vez, se conecta con la primera es el seguimiento. Al sentarse las partes a renegociar se inicia el ciclo de nuevo.

## El Seguimiento durante la Aplicación del Acuerdo

Durante el proceso de aplicación, las cláusulas sobre el seguimiento son importantes por varias razones; para empezar definen la forma en la que se va a hacer la verificación. Segundo, de existir incumplimiento se sigue al proceso de sanción o renegociación.

*Verificar* es comprobar que una decisión se ha cumplido. Esto se puede hacer con el simple instrumento de la observación o a través de una metodología establecida en el plan de evaluación y monitoreo. Esto depende de la complejidad del asunto a verificar. Un aspecto vital de la verificación es definir cómo se va a reportar a las partes (o al resto de interesados) la información al respecto. ¿Quién lo tiene que hacer?, ¿Qué formato debe seguir? Estas son las preguntas clave. La verificación puede corresponder a una de las partes del acuerdo o a un tercero designado para este fin.

*La Sanción:* de verificar que existe un incumplimiento se debe seguir lo establecido en el acuerdo. Si se definió la aplicación de una sanción ella debe ejecutarse. Es conveniente en estos casos comprobar que todas las partes están bien informadas sobre la evidencia del incumplimiento y la acción de la sanción.

*La Renegociación:* muchas veces la complejidad de los acuerdos o su dependencia en factores externos (ajenos a las partes) hace que en lugar de sanciones ante el incumplimiento se establezca la renegociación. Para esto se hace necesario revisar en el acuerdo lo definido sobre la renegociación y hacer la convocatoria a partir de los supuestos establecidos. Se convoca a la reunión de renegociación a las partes involucradas. Con la renegociación se da inicio al ciclo del manejo de conflictos de nuevo.

## RECURSOS PARA AVANZAR EL APRENDIZAJE

Mantener los acuerdos por escrito es una práctica sana que ayuda en la rendición de cuentas y la transparencia de la gestión del área protegida. Muchas veces esa redacción se deja para los líderes o directores de los grupos. Como espacio para conocer y practicar la redacción de acuerdos estas actividades se pueden rotar dentro de los grupos. También se puede asignar a una persona con experiencia que trabaje con otra que no tenga experiencia en la realización de los próximos acuerdos.

## Revisión de acuerdos realizados

Otro espacio de práctica es tomar acuerdos ya firmados y establecidos y leerlos de forma colectiva para su revisión. Esta revisión puede incluir la discusión de la redacción misma del acuerdo saber si fue clara y precisa. Se puede revisar también si los acuerdos se realizaron de la manera establecida. Muchas veces surgen imprevistos que complican la realización de un acuerdo, por esta razón es bueno identificar si el acuerdo incorporó algún mecanismo para lidiar con dichos imprevistos.

Un aspecto importante de la revisión es la responsabilidad y legitimidad de quienes firmaron el acuerdo. Muchas veces el acuerdo lo firma un representante en el nombre de un grupo o institución: ¿Estaba dicho representante legalmente autorizado? ¿Qué consecuencias tuvo para el representante haber firmado el documento? Tener la representación legal (formal) de un grupo no es un requisito para firmar un acuerdo pero si puede variar las consecuencias legales del mismo dependiendo del país en el que se realice. Este es un aspecto a investigar en cada país.

## Práctica de acuerdos

En la sección final de este manual se incluyen una serie de casos de conflicto. Estos casos están elaborados para realizar prácticas de negociación, como el caso del árbol de mango. Una vez realizada dicha práctica las partes pueden abocarse a redactar aquellos acuerdos negociados para cada caso. Este ejercicio es muy importante ya que la redacción de un acuerdo es una labor difícil que es muchas veces ensombrecida por la negociación. Se tiene el criterio de que lo difícil es alcanzar los acuerdos y que la redacción es nada más que una consecuencia intrascendente. Sin embargo, son innumerables los conflictos que teniendo acuerdos básicos no se consolidan por problemas en la redacción de acuerdos. Practicar, como el resto de destrezas de manejo de conflictos es fundamental para entender la importancia y complejidad de elaborar acuerdos.

Dentro de un curso de capacitación los participantes pueden redactar acuerdos sobre sus casos de negociación y luego presentarlos al plenario y discutir sobre la claridad del lenguaje y la factibilidad de las soluciones de cada grupo de negociadores.

Para practicar las herramientas del seguimiento lo conveniente es seguir las indicaciones de la sección anterior sobre los acuerdos, poniendo énfasis en el desarrollo de: cláusulas de revisión y renegociación, desarrollo de planes de monitoreo y cláusulas de sanciones.

También se pueden tomar acuerdos viejos y de forma grupal discutir la aplicación de los acuerdos. Es importante identificar y discutir aspectos como:

- lenguaje de los acuerdos que facilite su comprensión y aplicación.
- consideración de aspectos externos que afecten la aplicación del acuerdo.
- mecanismos y procesos de sanción y renegociación.
- efecto sobre la confianza entre las partes del incumplimiento y la renegociación.

## LECTURAS PARA PROFUNDIZAR EN EL TEMA

O'Connor, M. (1999). Dialogue and debate in a post-normal practice of science: a reflexion. *Futures*, 31(7), 671-687.

Susskind, L., McKearnan, S., & Thomas-Larmer, J. (1999). *The Consensus Building Handbook, A comprehensive Guide to Reaching Agreement*. Thousand Oaks: SAGE publications.

Wenger, E. (1988). *Communities of Practice; learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

# Los Sistemas de Abordaje de Conflictos en la Organizaciones

Debido a la alta visibilidad y el profundo impacto que generalmente tienen los procesos de negociación colectiva en las organizaciones, es posible que las personas piensen en aquellas situaciones como las únicas para las cuales el uso de las destrezas de negociación basada en intereses (NBI) tiene gran relevancia. Sin embargo, la aplicación de los principios de la Negociación Basada en Intereses en la construcción de soluciones “ganar-ganar” puede ser de mucha utilidad en otros contextos de la vida interna de las organizaciones.

Esta integración de los métodos de resolución de conflictos por la vía de la colaboración es importante a nivel transversal en cualquier organización, e incluso dentro de los subgrupos que conforman una organización. Como se ilustró en el Capítulo 3, el buen manejo del sub-proceso de la negociación intracorporativa o intraorganizacional, a nivel de cada uno de los grupos representados en una negociación, es vital para que los acuerdos alcanzados sean satisfactorios para todos los involucrados, y para que se mantenga la credibilidad de los negociadores.

Este capítulo brinda información sobre los diversos sistemas de resolución de conflictos que pueden ser desarrollados a lo interno de una organización para fortalecer el clima de respeto y confianza mutua, la comunicación efectiva y la productividad.

## OBJETIVOS

- Aclarar la utilidad y los alcances de los Sistemas de Abordaje de los Conflictos a lo interno de las organizaciones.
- Identificar los diversos procesos de resolución colaborativa de conflictos que pueden integrarse en un Sistema de Abordaje de Conflictos y sus características.
- Conocer los principios para el diseño de un sistema de abordaje de los conflictos a lo interno de las organizaciones.
- Delimitar las etapas del diseño de Sistemas de Abordaje de Conflictos en las organizaciones.

## CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

### La visión sistémica del abordaje de conflictos en organizaciones

Es común, tanto en las empresas como en las organizaciones laborales, que se piense en la negociación o en cualquier otro proceso de resolución de conflictos como una función especializada que le corresponde únicamente a ciertos puestos dentro de la organización.

Por ejemplo, cuando se negocian reivindicaciones de tipo socio-económico a nivel colectivo, se le da una gran visibilidad al proceso formal de negociación entre los representantes de la gerencia y los representantes sindicales. Sin embargo, se minimiza la relevancia de gran cantidad de otros procesos que se dan en forma conexa al mismo conflicto. Algunos ejemplos de estos posibles otros escenarios son:

- Las negociaciones entre los miembros del sindicato y sus representantes respecto a cuáles deben ser los intereses planteados en la mesa de negociación.
- Las negociaciones internas a nivel de la gerencia y directivos de la empresa, y en caso de una empresa multinacional, las negociaciones entre la gerencia nacional y la gerencia corporativa internacional.
- Las gestiones que cada parte realiza para lograr una opinión pública favorable a su punto de vista, a través de los medios de comunicación.
- Las alianzas con otros sectores, mediante las cuales cada parte busca fortalecer su poder de negociación e influenciar la opinión pública.

Además, antes de que los conflictos colectivos se manifiesten como tales, también se puede presentar una progresión de situaciones que podrían convertirse en el punto de partida que crecen hasta dar lugar a un conflicto colectivo. Estas situaciones podrían incluir algunas de las siguientes:

- Inconformidades puntuales de los trabajadores.
- Problemas de comunicación y de interacción en el manejo y canalización de estas inconformidades.
- Falta de claridad de alguna de las partes para expresar sus propias expectativas o para captar las expectativas de las otras personas en la relación laboral.

- Una prevalente cultura organizacional que, como sugieren Constantino y Merchant “conspira” para evitar el tener que enfrentar el conflicto en forma directa y en lugar de eso concentra la función de resolver conflictos en algunos departamentos, como el legal y el de recursos humanos (2005, p. 60).
- De manera similar, en las organizaciones laborales es común ver esta función concentrada en los delegados que asumen los procesos de negociación externa, pero no desarrollarse a nivel interno.

La manera en que dentro de la organización sean atendidos estos problemas, situaciones puntuales de disconformidad, o rupturas en la comunicación, puede incidir en que se logren alcanzar soluciones constructivas y colaborativas, o bien puede acarrear impactos generalizados que conduzcan al surgimiento de conflictos colectivos. Además, la cultura misma que se manifieste en la organización para atender estos conflictos de carácter cotidiano tendrá una gran influencia sobre las actitudes y capacidades que las personas desarrollen para responder a los conflictos de mayor visibilidad e intensidad. Por todo lo anterior, es fundamental para una organización percibir el manejo de los conflictos como un subsistema que influye sobre todos los demás subsistemas que conforman la organización, y que a su vez es afectado por ellos.

Un Sistema de Abordaje de Conflictos puede definirse como “un conjunto coordinado de procesos o mecanismos que interactúan entre sí mismos para prevenir, gestionar y/o resolver conflictos” (Bordone, 2008). El proceso de diseño de estos sistemas debe contemplar al menos cuatro factores:

- la inclusión de las perspectivas de todos los actores de la organización en el diseño del sistema, de manera que éste responda a las necesidades de la organización,
- la capacitación de todas las personas en todos los niveles de la organización,
- la articulación de los mecanismos mismos de abordaje de conflictos en un abanico de opciones progresivas,<sup>15</sup> y

- el desarrollo de estructuras a lo interno de la organización que sean amistosas al abordaje integral de los conflictos.

## Un Abanico de Procesos para el Abordaje Integral de Conflictos en las Organizaciones

Existe una amplia gama de procesos o mecanismos que pueden utilizarse para abordar los conflictos en las organizaciones. Incluso las categorías que pueden utilizarse para clasificar a estos procesos pueden ser diversas. Una de las clasificaciones más sencillas es en relación a si el mecanismo busca resolver el conflicto mediante concursos de poder entre las partes, concursos de derechos entre las partes, o negociación y colaboración basada en satisfacer los intereses de ambos.

- En los *concursos de poder*, las partes usan sus recursos (fortaleza física, capacidad para hacer amenazas con credibilidad, tono elevado de voz, cantidad de aliados) para intimidar o presionar a la otra parte a cumplir con sus demandas. Un ejemplo clásico de los concursos de poder es la huelga, sin embargo, no es el único caso. Cada circunstancia en la cual alguna de las partes hace algo unilateralmente porque considera que tiene suficiente poder para presionar a la otra parte a aceptarlo es una circunstancia de un concurso de poder.
- En los *concursos de derechos* las partes apelan a una fuente de autoridad (un juez, un árbitro, un jefe o funcionario de mayor rango, un manual de procedimientos) para que ésta determine que los derechos de una de las partes son más legítimos que los derechos de la otra parte. Los procedimientos judiciales son un ejemplo clásico de un concurso de derechos. Sin embargo, existen muchos otros casos, como los arbitrajes, o las gestiones ante funcionarios o inspectores de los Ministerios de Trabajo.
- Tanto los concursos de derechos como los concursos de poder son métodos *adversariales*, o sea, en ambos casos hay una parte “ganadora” que obtiene lo que busca, y otra parte “perdedora” que no lo obtiene. Los procesos de negociación basados en intereses (NBI) tienen en este sentido la ventaja de ser los únicos que ofrecen la oportunidad de un resultado ganar-ganar.

Otra forma de clasificar los métodos para abordar conflictos es a partir de la dinámica que cada método establece para la toma de decisiones. Este esquema de clasificación toma en cuenta dos elementos:

- El primero de estos se refiere a si son las partes quienes deciden por sí mismas (negociación), o si es un tercero quien decide (adjudicación).

<sup>15</sup> Algunas de las opciones de este abanico ya han sido discutidas, como la negociación directa, la negociación asistida y la facilitación. Más adelante en este capítulo se presenta una lista más exhaustiva. Sin embargo, en términos generales, los Sistemas de Abordaje de Conflictos promueven en primer término los procesos de resolución directa entre las partes sobre la base de los intereses, y contemplan progresivamente otras vías, como la intervención de neutrales y los mecanismos basados en derechos.

- El segundo criterio es, si las partes negocian en forma directa y sin intervención de terceros (negociación directa), o si las partes negocian con la asistencia de terceros, en cuyo caso esta asistencia puede con carácter de facilitador (procesos de facilitación), o de asesor (procesos de asesoría).

La combinación de estos dos elementos se ve reflejada en el siguiente cuadro:

NEGOCIACIÓN DIRECTA	NEGOCIACIÓN ASISTIDA		Adjudicación
	Procesos de Facilitación	Procesos de Asesoría	
Mediación/ Conciliación	Búsqueda de Hechos		
Facilitación	Evaluación Neutral Temprana	Arbitraje vinculante	
Servicios de una Ombudsperson	Mini Juicio	Litigio	
Construcción Negociada de Reglas (NegReg)	Arbitraje No-Vinculante		

Fuente: Adaptado de Renken (2002).

De los procesos enumerados en el cuadro anterior, la facilitación, mediación o conciliación y el arbitraje, ya han sido explicados anteriormente en esta guía. A continuación se procede a explicar los restantes procesos de negociación asistida.

**Servicios de una Ombudsperson.** El Ombudsperson es una figura que da acompañamiento a las quejas que realiza el personal a lo interno de las organizaciones. Por lo general, la función en primera instancia de la o el Ombudsperson es mediar entre las partes. Sin embargo, si la mediación no conduce a un acuerdo, el Ombudsperson podría emitir un criterio respecto a la situación. Este criterio del Ombudsper son no es vinculante, pero podría darle mayor sustento al argumento de alguna de las partes en las etapas posteriores de resolución del conflicto.

**Construcción Negociada de Reglas (Neg-Reg).** Este mecanismo se ha utilizado principalmente en la construcción de propuestas de reglamentación pública. Representantes de diversos sectores interesados participan con la facilitación de un tercero en la construcción de una propuesta negociada de reglamentación. La propuesta de reglamentación luego debe cumplir con todos los pasos de revisión que estipule la legislación.

**Búsqueda de hechos (Conjunta o por un tercero).** La búsqueda de hechos es un método efectivo para atender los conflictos causados por ausencia de información, por discrepancias respecto a los puntos de vista sobre el conflicto, o por falta de credibilidad de la información técnica existente. Las partes nombran de común acuerdo a una comisión de búsqueda de hechos conjunta, facilitada por un tercero, o a un tercero neutral. La información generada establece los hechos de manera que tengan credibilidad para ambas partes, o podría incluso formularse como una recomendación no vinculante sobre cómo resolver el conflicto.

**Evaluación neutral temprana.** La evaluación neutral temprana consiste en una presentación breve realizada por cada parte de su evidencias y argumentos respecto al conflicto. El neutral por lo general es un experto en la reglamentación o legislación relativa a la materia, quien una vez escuchadas las partes, predice el posible resultado de una querella judicial. Esto les da a las partes una visión objetiva de las fortalezas y debilidades de su posición en el conflicto (desde un marco de concursos de derechos).

**El minijuicio.** En un procedimiento en el cual los representantes de cada parte presentan versiones resumidas de su percepción del conflicto a delegados de alto rango de cada parte. Los representantes de alto rango intentan luego llegar a un acuerdo sobre el asunto. En este proceso son asistidos por un asesor (que cumple funciones de facilitador). El asesor puede además plantear opciones de solución a las partes. Si las partes no consiguen negociar, el asesor puede recomendar una solución basado en las fortalezas y debilidades de las posiciones de cada parte.

**Arbitraje no vinculante.** En este mecanismo, las partes presentan sus argumentos a un árbitro, o un panel arbitral, y éste emite un criterio no vinculante. Los árbitros deben ser objetivos, imparciales y justos, y además deben tener conocimiento en la materia.

**Arbitraje vinculante.** Este mecanismo pertenece a la categoría de adjudicación, puesto que una vez que cada parte ha presentado su caso y replicado a lo expuesto por la otra parte, el árbitro o panel emite un criterio vinculante en la forma de un *laudo arbitral*. Debido a este carácter vinculante, el arbitraje es un proceso para el cual por lo general existen regulaciones establecidas. Estas regulaciones incluyen el nombramiento del árbitro o panel arbitral, los requerimientos que debe cumplir el árbitro y los motivos para su recusación, la definición del cronograma del proceso, la presentación y revisión de la documentación aportada por las partes, las audiencias en las cuáles

las partes comparecerán, y la forma en que el árbitro o panel debe fundamentar su decisión.

Litigio. Finalmente, el litigio es la búsqueda de una resolución ante las diferentes instancias administrativas y judiciales existentes.

## Los principios para el desarrollo de un Sistema de Abordaje de Conflictos en las Organizaciones

En la corriente de pensamiento que promueve el desarrollo de sistemas de abordaje de los conflictos, se han adoptado los siguientes seis principios para orientar este proceso hacia el mayor beneficio y flexibilidad para la organización (Constantino y Merchant, 2005):

1. El sistema debe de estar centrado en torno a los métodos basados en intereses, como la negociación directa y la negociación asistida utilizando estos principios.
2. El sistema debe incluir “retornos”, es decir, debe permitir a las partes, de común acuerdo, detener un proceso más complicado y regresar a uno de menor costo y de mayor control directo para las partes (como la negociación directa) si estas descubren durante el proceso que estos métodos son los que les permiten alcanzar la mejor solución para ambos.
3. Incluir alternativas basados en los derechos y en la fuerza. Es decir, si bien los procesos basados en intereses deben ser los que sean promovidos como centrales, si estos fracasan, debe reconocerse la posibilidad de que los métodos basados en los derechos, o incluso en la fuerza, sean necesarios para atender ese caso particular. Por lo tanto, deben incluirse alternativas de bajo costo para que las partes puedan atender el problema por esos métodos también, como por ejemplo, el arbitraje.
4. Incluir consultas previas y retroalimentación posterior. Asegúrese de que todos los interesados sean notificados y consultados sobre el desarrollo del sistema desde el inicio del proceso de diseño del sistema. Además, en cada disputa, incluya los procesos de notificación y consulta de los interesados antes de echar a andar las acciones de resolución. Incluya mecanismos para dar retroalimentar y seguimiento al sistema, especialmente para extraer aprendizajes después de cada disputa de manera que se puedan canalizar disputas similares de la forma más constructiva en el futuro.
5. Ordenar los procedimientos comenzando con los de menor costo y mayor control para las partes, y moviéndose hacia los de mayor costo y mayor intervención externa.

6. Aportar la motivación, las capacidades y los recursos necesarios para que los procedimientos sean realmente efectivos cuando se recurra a ellos.

## Las etapas del desarrollo de sistemas de abordaje de conflictos

Todo proceso de diseño de un Sistema de Abordaje de Conflictos debe incluir al menos cuatro etapas:

- 1. Diagnóstico.** El diagnóstico implica comprender ¿cómo se atienden actualmente las disputas en la organización? En muchos casos, existe o un sistema tácito y no normado para atender las disputas, pero que está implícito en la cultura de la organización, o un sistema centrado en los concursos de derechos en el cual la responsabilidad principal recae en el Departamento o Asesor Legal de la organización. En la etapa de diagnóstico es importante comprender cuáles son los principales tipos de conflictos que ocurren, cuál es la forma principal de abordarlos y cuáles son las implicaciones de esta situación.
- 2. Diseño.** En el diseño es sumamente importante el involucramiento y la consulta a todas las áreas de la organización. El diseño incluye no solo definir cuáles mecanismos de resolución son los más adecuados para la organización y cómo deben adaptarse, sino también cerciorarse de que todas las personas de la organización reciban la capacitación necesaria.
- 3. Implementación.** La implementación generalmente incluirá el desarrollo de una prueba piloto, la cual se estudiará y analizará posteriormente, para luego plantear la extensión de esa prueba piloto a toda la organización. La forma de notificar a todas las partes sobre la prueba piloto y de generar su asentimiento a participar en ellas es un aspecto clave de la implementación. Igualmente lo será la selección de los casos a ser abordados en esta etapa de prueba y la forma en que se medirá y evaluará el éxito de la prueba.
- 4. Salida.** Finalmente, la etapa de salida involucra la consolidación del sistema dentro de la cultura de la organización, para que éste llegue a funcionar de forma independiente del consultor que realizó el diseño del mismo. Esto incluye desarrollar incentivos internos para trabajar con un sistema de abordaje integral de los conflictos, superar las resistencias, y fortalecer la nueva actitud hacia los conflictos como parte de la cultura institucional.

## RECURSOS PARA AVANZAR EL APRENDIZAJE

### Cuatro indicadores para la necesidad de un Sistema de Abordaje de los Conflictos

La Asociación para la Resolución de Conflictos de los Estados Unidos (ACR, conocida anteriormente como SPIDR) ha desarrollado unos Lineamientos para Tomadores de Decisiones y Practicantes respecto al Diseño de Sistemas de Abordaje de Conflictos. El Apéndice I de dicha guía incluye un listado de cuatro criterios que pueden ser buenos indicadores respecto a la necesidad que pueda tener una organización de integrar sistemas de abordajes de conflicto a la organización. Dichos criterios son:

- **Cultura:** Cuando los esfuerzos para transformar la cultura han fracasado, o la cultura interna de la organización no está alineada con sus valores. Muchas veces, las innovaciones que realiza una organización para brindar mejores servicios no prosperan sencillamente porque los procesos internos de las organizaciones no se transforman de forma consistente con dichas innovaciones.
- **Costos:** Cuando los costos debido a los conflictos, o al deterioro de la productividad producido por la ausencia de un sistema de abordaje de conflictos, se vuelven una causa de preocupación para la organización. Estos costos incluyen no solo los costos directos del litigio, sino también los costos por pérdida del personal, incapacidades, reducción de la productividad e incluso sabotaje. De acuerdo a la guía de la Asociación para la Resolución de Conflictos, la posibilidad de reducir los costos asociados a los conflictos es planteada como la principal motivación de las empresas para desarrollar un sistema de abordaje conflictos.
- **Crisis:** Cuando una organización sufre una crisis que la afecta profundamente, es a menudo un tiempo en que la organización reconoce el valor de un sistema de abordaje de conflictos para hacer frente a las tensiones generadas por la crisis, y para prevenir la repetición de dicha situación.

- **Cumplimiento:** En algunas ocasiones, se generan regulaciones que requieren que las organizaciones reformulen algunas de sus prácticas. Estos requisitos ocasionalmente incluyen algunos aspectos del abordaje de conflictos (por ejemplo, la creación de una contraloría de servicios) y en otros casos, incluyen cambios cuya implementación se puede predecir que requerirá fortalecer los métodos de abordaje de conflictos.

Para mayor información, puede consultar los lineamientos emitidos por la Asociación de Resolución de Conflictos de Estados Unidos, en el siguiente vínculo en Internet: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/icr/2>

## LECTURAS PARA PROFUNDIZAR EN EL TEMA

Constantino, C. y Merchant, C.S. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos: Una guía para crear organizaciones productivas y sanas*. Barcelona:Gránica.

Renken, D. (2002). *The ABCs of ADR: A comprehensive guide to alternative dispute resolution*. [Artículo Electrónico]. <http://www.mediate.com/articles/renkenD.cfm>

Society of Professionals in Dispute Resolution. (2001). *Designing integrated conflict management systems: Guidelines for practitioners and decision makers in organizations* (Cornell Studies in Conflict and Dispute Resolution. No. 4). Ithaca, NY: Cornell/PERC Institute on Conflict Resolution and Washington, DC: Association for Conflict Resolution. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/icr/2>

Thomas, R. (2002) *Conflict Management Systems: A Methodology for Addressing the Cost of Conflict in the Workplace* [Artículo Electrónico].

<http://www.mediate.com/articles/thomasR.cfm>





Apartado

# CUATRO

INTERVENCIÓN DE DEFENSORÍAS O  
PROCURADURÍAS DE DERECHOS HUMANOS  
EN CONFLICTOS DE INTERÉS PÚBLICO

# Intervención de las Defensorías o Procuradurías de Derechos Humanos en Conflictos de Interés Público

Este Apartado 4 del Manual de NBI, con un único capítulo 8, está dedicado exclusivamente a la formación para las oficinas Ombudsman, de cara a la intervención que ellas realizan ante los conflictos que le son sometidos cotidianamente. El propósito es hacer énfasis en la complejidad y diversidad que presentan sus labores en defensa de los derechos de las personas.

No obstante lo anterior, también es cierto que mucho de lo que este capítulo plantea es aplicable también para diversas agencias estatales que igualmente intervienen de múltiples formas ante conflictos públicos.

Debe tenerse igualmente presente que este apartado retoma la mayoría de los conceptos y herramientas de los apartados anteriores del Manual, analizándolos aquí desde la perspectiva de las Procuradurías o Defensorías, como un primer intento de identificar sus particulares formas de aplicación. Por lo tanto, es necesario que se analicen los apartados anteriores antes de estudiar el presente capítulo.

## OBJETIVOS DE LA SECCIÓN

- Reflexionar acerca de la amplia gama de posibilidades de intervención de las oficinas Ombudsman a la hora de enfrentar conflictos.
- Reconocer los límites y las potencialidades en materia de intervención para resolver conflictos que tienen las oficinas Ombudsman a partir de su función de magistratura de influencia.
- Precisar los diferentes matices que toma la intervención en materia de resolución de conflictos por parte de las oficinas Ombudsman.
- Proponer herramientas para mejorar la intervención de las oficinas Ombudsman para satisfacer los intereses de las partes que participan en los conflictos que atiende.

## CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

### Intervención de las oficinas Ombudsman como negociador o como tercero

En este apartado se desarrollan una serie de conceptos y herramientas que ofrece la resolución de conflictos bajo un enfoque de disputas públicas, con sugerencias concretas de aplicación para la intervención de las Defensorías o Procuradurías, según las características de caso específico que conozcan.

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, para resolver un conflicto existen métodos asistidos, que consiste en la negociación pura, de forma directa entre las partes en conflicto, y sin la intervención de ninguna parte ajena al conflicto, y los métodos no asistidos. El siguiente cuadro resume los métodos no asistidos y asistidos, y dentro de éstos últimos las tres funciones que puede adquirir quien actúe como tercero imparcial:

**Características de las formas de intervención en resolución de conflictos de los tipos No Asistidos y Asistidos**

NO ASISTIDA		ASISTIDA (TERCERO IMPARCIAL)	
NEGOCIACIÓN	FACILITAR	ORIENTAR / EVALUAR	ADJUDICAR/DECIDIR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay tercero imparcial.</li> <li>• Las partes negocian de forma directa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regula la comunicación entre las partes.</li> <li>• NO decide por ellas.</li> <li>• Procura satisfacer los intereses de las partes (cuando son legítimos) y mejorar las relaciones interpersonales en el largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produce o evalúa información objetiva.</li> <li>• No decide por ellas pero facilita la decisión conjunta.</li> <li>• Valora y aplica criterios objetivos al caso, usualmente de carácter técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decide por las partes en conflicto.</li> <li>• Ya sea con base en el derecho o la equidad.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia.

Veamos ahora cómo se podrían aplicar estas formas a la intervención de las Procuradurías o Defensorías:

### a. Como negociador: representando los intereses de una o varias partes en conflicto

Una de las intervenciones principales de las Defensorías o Procuradurías consiste en la representación de los intereses de las personas que enfrentan conflictos con la Administración o incluso entre particulares. Y pueden ser personas individuales o conglomerados de ellas.

Además, este tipo de intervención, negociando intereses de partes en conflicto, lo pueden hacer en contextos formales o informales. Los primeros corresponden a dinámicas con procedimientos claramente establecidos, mientras en los segundos las partes tienen el poder de definir y variar libremente las reglas del juego.

Aquí lo importante de tener presente es que, de acuerdo con el modelo de NBI, el papel más importante de las Defensorías o Procuradurías, consiste en analizar el conflicto y guiar a las partes hacia una solución al problema o conflicto que satisfaga mutuamente sus intereses.

La intervención de las Defensorías o Procuradurías puede ser útil:

- Escuchando de manera activa a las personas que solicitan su intervención; dando una contención emocional mínima; validando y, si es del caso, reconociendo sus sentimientos (herramientas de comunicación. Véase capítulo 5, página 37). Es ampliamente reconocido que muchas personas que solicitan sus servicios, lo hacen porque no cuentan con personas cercanas que les brinden ese tipo de escucha y empatía.
- Precisando el objeto del conflicto de manera no adversarial, neutralizando la carga valorativa que suele tener la visión de un conflicto por una de las partes, la cual usualmente atribuye la culpa a la otra persona con quien tiene el conflicto. De esta forma, con una visión más amplia del conflicto, es posible oportunidades integrativas de solución.
- Identificando las partes en conflicto: quiénes, realmente, tienen intereses legítimos en la disputa y en consecuencia quiénes, realmente, pueden resolverlo. Esto es fundamental, ya que una gran parte de los conflictos no se resuelven de forma adecuada porque en la solución no están presentes todas las personas afectadas.
- Identificando los intereses de las partes en conflicto, para determinar las posibilidades de integración de tales

intereses, una vez que se haya aplicado el criterio fundamental de no disposición de derechos fundamentales. Es decir, las oficinas Ombudsman deberían asesorar a las partes para definir si los intereses son simplemente diferentes, a veces comunes, o los que deben ser creativamente negociados: los contradictorios. Este análisis elemental, es el primer paso para determinar si en un caso concreto la negociación es viable y recomendable, así como las probabilidades de éxito. Si esto no es así, debería entonces valorarse otros mecanismos, incluyendo los adversariales como el juicio.

- Identificando una posible AGENDA de negociación a partir de los intereses, no sólo del solicitante, sino además de las otras partes en conflicto. De esta forma, se tiene ya una visión del nivel de complejidad del caso.
- Facilitando la identificación de opciones para la satisfacción de los intereses, tanto de la persona solicitante, como de las partes en conflicto. De nuevo, es importante recordar que la base del modelo de negociación colaborativa que promueve este Manual, parte de que una negociación exitosa es aquella que satisface los intereses de todas las partes en disputa. Esto, más allá de un enfoque altruista, bajo un enfoque realista de que si alguien no ve satisfechos sus intereses en un acuerdo, no tendrá la necesaria motivación intrínseca para luego cumplirlo voluntariamente. Y si el acuerdo no se cumple, de nada vale; salvo como una eventual prueba en un proceso judicial de incumplimiento, debiendo reconocerse que entonces no se avanzó nada anteriormente, y que más bien el conflicto se habrá extendido en el tiempo, tendrá un costo mayor en tiempo perdido, y muy probablemente haya desmejorado la relación entre las partes y escalado la tensión existente.
- Aplicando tanto criterios objetivos (como la ley, los procedimientos, o las capacidades materiales o financieras, por señalar solamente algunos) como subjetivos (MAAN., Véase capítulo 4, página 34) a las opciones que deseé la parte. Este filtro de realidad o “abogado del diablo”, será un gran aporte a las partes, para que no se engañen o ilusionen de manera infundada con expectativas que no son viables.
- Asesorando a las partes en cómo diseñar y ejecutar una estrategia de negociación colaborativa, cuando sea posible transar o disponer de algunos derechos, cuando exista certeza jurídica al respecto. Cuando esto no sea posible, procurar entonces un análisis del caso para identificar potenciales aliados y estrategias de incidencia colaborativa,

como se analiza más adelante. Y si esto definitivamente no es posible, entonces se tendrá certeza de que el único camino posible será entonces el adversarial o defensa jurisdiccional de los derechos.

En síntesis, la intervención de las oficinas Ombudsman debería ser ayudar a las partes a analizar el conflicto según la matriz del capítulo 4 (página 31), para que así tengan un mejor mapa del caso, con sus posibles y mejores formas de solución. En esta labor, el siguiente cuadro puede orientar con facilidad en la identificación de las cuatro herramientas centrales de la NBI.

### b. Como tercero imparcial

A continuación se analizan las formas y características que puede tomar la intervención de las Defensorías o Procuradurías, ahora como un tercero imparcial, y ya no directamente asesorando a una parte o representándola como asesor.

Obviamente esto supone que se tiene la capacidad y autorización para intervenir en calidad de tercero, lo cual debe valorarse al menos desde un punto de vista ético (si atenta contra principios y valores personales u organizacionales) y jurídico.

Esto conlleva, en primer lugar, descartar de plano una supuesta intervención como tercero neutral. Esto es simplemente imposible para las oficinas Ombudsman, ya que, por naturaleza y mandato, estas organizaciones tienen la obligación de no ser neutrales; por cuanto están desde su origen a favor de los valores de la democracia y el Estado de Derecho, y de la defensa de los derechos humanos ante cualquier exceso o acto abusivo de la Administración e incluso de la sociedad en general, y especialmente de las poblaciones vulnerables y en desventaja.

Aunque gran parte de la doctrina sobre resolución de conflictos y en especial sobre la mediación o la conciliación (Véase capítulo 5, páginas 37 y 38) confunde la imparcialidad con la neutralidad, lo cierto es que esta última supone una supuesta neutralidad axiológica o con respecto a los valores imposible de tener en temas sociales y menos aún en temas de derechos humanos. Por lo que debe reconocerse como punto de partida que las oficinas Ombudsman defienden derechos fundamentales y por lo tanto nunca pueden ser neutrales en tales casos. No son neutrales porque tienen una posición de principio: la defensa de los derechos humanos.

Diferente es el caso de la imparcialidad, ya que esta supone simplemente, ante un caso concreto, la equidistancia del tercero en relación con las partes en conflicto. O más sencillo aún, significa no estar ni a favor ni en contra de ninguna parte en un caso concreto. Si bien, por definición, en un caso sometido a las Procuradurías o Defensorías siempre habrá alguien afectado en un derecho fundamental, debe reconocerse con franqueza que en muchos casos esta situación no es nada clara o incluso puede ser que del todo no suceda. Es a este tipo de casos a los que se refiere este capítulo y las recomendaciones aquí contenidas, excluyendo por tanto su aplicación a los casos en donde hay evidente indisponibilidad o violación de derechos.

#### b.1. Facilitando la comunicación y la colaboración entre las partes

La primera forma de intervención como tercero imparcial en una disputa es la facilitación del proceso de negociación. Esto sucede cuando una persona o grupo de ellas, actuando en nombre de las Procuradurías o Defensorías, intervienen en un conflicto asumiendo un rol de tercero ajeno a la disputa, pero procurando que las partes lleguen a un acuerdo mutuamente satisfactorio.

Posiciones, intereses, opciones y alternativas

POSICIÓN	INTERÉS	OPCIÓN	ALTERNATIVA
¿Qué quiero?	¿Por qué o para qué lo quiero?	¿Cómo satisfago mis intereses con las partes de esta negociación?	¿Cómo puedo satisfacer mis intereses <b>si no logro</b> un acuerdo negociado? ¿Cómo puedo satisfacer mis intereses si fracasa esta negociación?

FUENTE: Elaboración propia

Aquí la función principal actuando como este tipo de tercero imparcial consiste en **facilitar la comunicación** entre las partes en disputa. Esto quiere decir que la esencia al facilitar, consiste en que las partes restablezcan la comunicación, y una vez que esta se produce de nuevo, que sea productiva en términos de comprenderse mutuamente. De esta forma, será posible que las partes identifiquen y expliquen sus emociones para que las otras personas las comprendan y respeten, así como aclarar las percepciones existentes sobre el conflicto y por esa vía comprender mejor la conducta que se produce cuando se enfrenta un conflicto. Solamente una vez que esto se ha logrado, será posible reconocer las emociones, aclarar las percepciones, especialmente cuando no se corresponden con los hechos, y por sobre todo modificar las conductas que escalan el conflicto.

Aquí se entiende la facilitación como equivalente funcional de la mediación o conciliación, bajo el entendido de que es un tercero imparcial quien ofrece su colaboración a las partes regulando la comunicación entre ellas, en general con el objetivo de lograr un acuerdo. La característica central de este tercero imparcial es que no decide por las partes, no resuelve por ellas (autocompositivo), por cuanto el poder de decisión (o no decidir) se mantiene por completo en ellas.

En este punto es importante señalar que sobre la mediación o conciliación aplicada en temas de derechos humanos o derechos indisponibles, existe un gran debate tanto teórico como práctico. Es claro que la Ley establece límites no sólo a la voluntad individual, sino también, y de forma especial, a las personas que ostentan cargos públicos en virtud del principio de legalidad. Y es evidente que, en materia de derechos humanos, prevalece el principio de indisponibilidad, según el cual ninguna persona, aunque quisiera, puede siquiera renunciar o disminuir un derecho calificado como fundamental.

A pesar de que en la región los códigos procesales penales más modernos han venido admitiendo, en diferentes formas y grados, la posibilidad de conciliar en delitos contra la integridad física e incluso contra la vida, lo cierto es que esto es ampliamente debatido en la doctrina de los derechos humanos. Además, las oficinas Ombudsman, con su claro enfoque de protección de derechos, casi de plano descarta la posibilidad de mediar o conciliar en casos de violencia doméstica, acoso u hostigamiento sexual, así como cualquier otra conducta que violenta la integridad de las personas, especialmente si son mujeres o niñas, niños y adolescentes. Esto, más allá de que la normativa específica en cada país permita que esto suceda, ya sea en sede administrativa o judicial, lo cual finalmente depende de una visión y una política oficial de atención de estos casos.

A partir de todo lo anterior, cabe entonces preguntarse cuándo las Defensorías oficinas Ombudsman intervienen ofreciendo servicios de mediación o conciliación. La respuesta sería fácil: cuando actúa como tercero imparcial (no siendo parte en el conflicto, ni tomando tampoco posición por alguna de ellas), regulando la comunicación entre las partes (estableciendo reglas del juego para que las partes se escuchen y comprendan), pero sin llegar a tomar decisiones o resoluciones.

Finalmente, otro de los aspectos objeto de debate, tiene que ver con la naturaleza y valor jurídico del acuerdo que se produzca en caso de que la intervención de las oficinas Ombudsman concluya con un acuerdo entre las partes. De nuevo, sin entrar a valorar la regulación específica, general o especial, de la mediación o conciliación en cada país, es importante tener claro que de todas formas la legislación de las oficinas Ombudsman, por ser especial, prevalecerá por sobre alguna general que exista, dejando a estos órganos una amplia potestad de autorregulación al respecto.

Para efectos de este Manual, lo esencial, en caso de que las partes lleguen a un acuerdo en virtud de la intervención por parte de las oficinas Ombudsman, es que ese acuerdo refleje de la mejor forma y hasta donde sea posible, los diferentes intereses de las partes involucradas. Esto, siempre y cuando estos intereses sean legales, y por lo tanto no se dé una renuncia de derechos indisponibles.

El caso típico de análisis cuidadoso en materia de disponibilidad y eventual renuncia de derechos, se presenta en materia laboral. Basta solamente mencionar que los derechos laborales reconocidos son irrenunciables en virtud del principio protector que rige el derecho laboral. No obstante, es claro que cuando hay derechos en disputa, las partes pueden negociar el contenido patrimonial de esos derechos indisponibles. Es decir, si bien no se puede disponer del derecho al aguinaldo, sí se puede negociar la determinación del monto por ese concepto en un caso concreto, así como, eventualmente, su forma de pago. Esto, cuando las partes no estén totalmente de acuerdo en cuanto a los elementos objetivos del conflicto. Por ejemplo, las fechas que contempla ese derecho, el monto de los salarios ordinarios y extraordinarios que han sido efectivamente devengados por la persona trabajadora, así como si el empleador ha realizado algún adelanto por ese concepto. En este caso, es válido según la doctrina y la jurisprudencia más avanzada, que las partes negocien libremente la determinación de esos montos (quántum), mas no si la persona trabajadora tiene o no tal derecho.

## **b.2. Orientando a las partes: evaluando la situación**

El tercero imparcial puede también asumir una función más allá de la simple regulación de la comunicación entre las partes, y puede orientarlas en la solución del conflicto

por medio de su evaluación o valoración experta. Cabe señalar que si las Procuradurías o Defensorías actúan como negociadores o representantes de los intereses de una parte, o como facilitadores, mediadores o conciliadores (Ver capítulo 5, páginas 37 y 38), pueden sugerir, según lo requiera la naturaleza del conflicto y/o la dinámica o complejidad del caso, la intervención de un tercero, ya no para regular la comunicación, sino para proveer información experta sobre el objeto de conflicto.

Este es el caso típico de los peritos, como los peritos matemáticos o los mismos agrimensores. Estos últimos no están a favor o en contra de ninguna de las partes (imparciales), y solamente producen información objetiva o técnicamente producida (criterios objetivos), que orientan a las personas acerca de la forma en que se puede resolver el conflicto.

Este tipo de tercero imparcial es muy útil cuando el conflicto es generado por la falta de información o por los problemas de interpretación de los datos debido a su carácter técnico – especializado. Este es el caso, por ejemplo, de la interpretación de los estados financieros de una empresa para determinar su solvencia o estado de quiebra; lo cual, en principio, debe ser realizado por un contador especializado en finanzas. O el caso de una construcción que presente problemas con sus paredes o bases, lo cual, debería ser valorado por un ingeniero estructural.

### ***b.3. Incidiendo en políticas públicas: ejerciendo influencia por medio de la colaboración***

Una de las formas más frecuentes y valiosas de intervención que tienen las oficinas Ombudsman es la incidencia o influencia en autoridades públicas y privadas para que tomen determinados rumbos de acción. La incidencia en políticas públicas es una herramienta muy poderosa y típica de los Ombudsman, ya que le permite, cuando se encuentran con varios casos de características similares ante conductas de una misma institución pública, identificar una tendencia o patrón de violaciones recurrentes, permitiéndole entonces recomendar que actúe de cierta forma para así evitar tales violaciones.

Aquí se entiende la incidencia bajo un enfoque de colaboración y no de competencia o denuncia, bajo el supuesto de que las violaciones no son tan graves que ameriten sentar un precedente jurídico (administrativo o judicial), sino, más bien, que existe un importante margen para concientizar a la Administración para que modifique su accionar de forma consistente con el respeto de los derechos humanos.

Por ser la incidencia una técnica compleja y ajena a este manual de negociación, aquí apenas se señala como una herra-

mienta valiosa, y como parte de un espectro de intervención amplio por parte de las Procuradurías o Defensorías.

### **c. Adjudicando o decidiendo: el modelo adversarial o heterocompositivo**

Finalmente, el tercero imparcial puede asumir la función de adjudicar o decidir por las partes en conflicto. Este es el caso típico del árbitro o del juez en un proceso judicial. En el caso de las oficinas Ombudsman, esta función adjudicadora o decisoria se presenta típicamente, y con mucha frecuencia, cuando la institución conoce un caso formalmente, en donde se considera que se dio una violación a un derecho humano; en cuya circunstancia realiza una investigación para determinar que esta violación se dio, resolviendo que dicha conducta debe cesar y solicitando o exigiendo a quien realiza esta violación que desista de actuar de esa forma. Esto lo puede hacer en la forma de una recomendación para que una persona o una institución deje de realizar determinada conducta, o para que realice alguna acción concreta.

Sobre la función de adjudicación o decisión de las oficinas Ombudsman, solamente se señala que esto no es considerado como resolver conflictos de forma colaborativa o integrando intereses, ya que aquí el modelo de colaboración encuentra sus límites, y se convierte ya en un proceso adversarial y heterocompositivo.

## **RECURSOS PARA AVANZAR EL APRENDIZAJE**

***Uso de criterios objetivos:*** una de las técnicas más importantes para la generación de consensos, consiste en el uso de criterios objetivos. Los cuales son parámetros o estándares ajenos a la simple voluntad de una persona y que tienen referentes “externos” que permiten a los grupos ponerse de acuerdo sobre ellos, a la hora de escoger entre opciones o alternativas. Son límites a la voluntad de las personas.

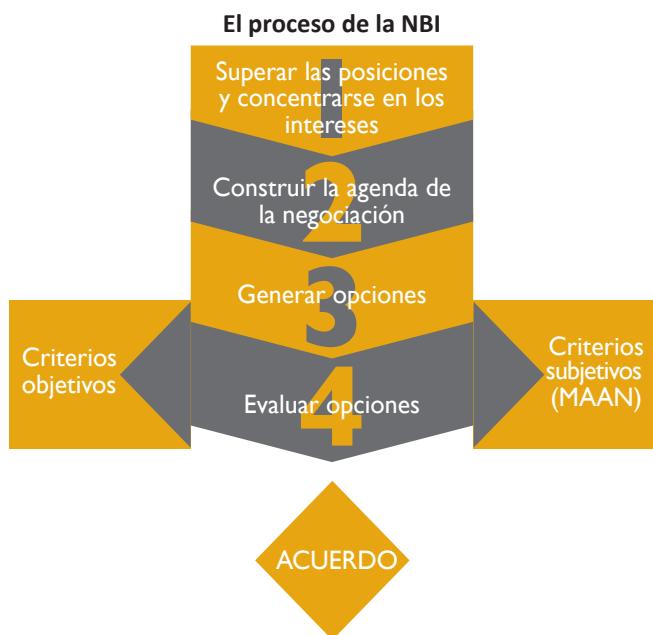
Por ejemplo, la ley establece ciertos límites que no pueden sobrepasarse en la búsqueda de opciones o la generación de consensos. Tampoco, pueden sobrepasarse límites impuestos por la naturaleza o topografía de la tierra.

En grupos grandes y/o muy complejos, el uso de criterios objetivos para tomar decisiones constituye una herramienta de gran utilidad para tomar decisiones colectivas. Esto se logra generando consenso no sobre la temática de fondo sino, por ejemplo, sobre los criterios objetivos que se van a utilizar para tomar las decisiones conjuntas. Por ejemplo, si se define que para seleccionar opciones para una regla de una organización, el primer cri-

terio a utilizar consiste en el beneficio que genere para la mayor cantidad de personas de la comunidad.

## Facilitando agendas de colaboración entre las partes en conflicto

Este fluograma sencillo se puede ver como un proceso o conjunto de etapas o pasos de la siguiente forma:



Ahora veamos en perspectiva más dinámica cómo se puede hacer la transición entre estas etapas, retomando una vez más los elementos de este proceso de negociación colaborativa.

**Construcción de la agenda o listado de intereses:** se considera que, una vez que se han identificado los intereses y las partes en conflicto han construido una agenda común de negociación, se ha resuelto la mitad del problema. Y esto es probablemente muy cierto, ya que el gran problema práctico para solucionar conflictos concretos consiste en la tendencia de las personas de dispersarse en múltiples aspectos y principalmente enfocarse en una batalla por alcanzar las opciones preferidas o posiciones.

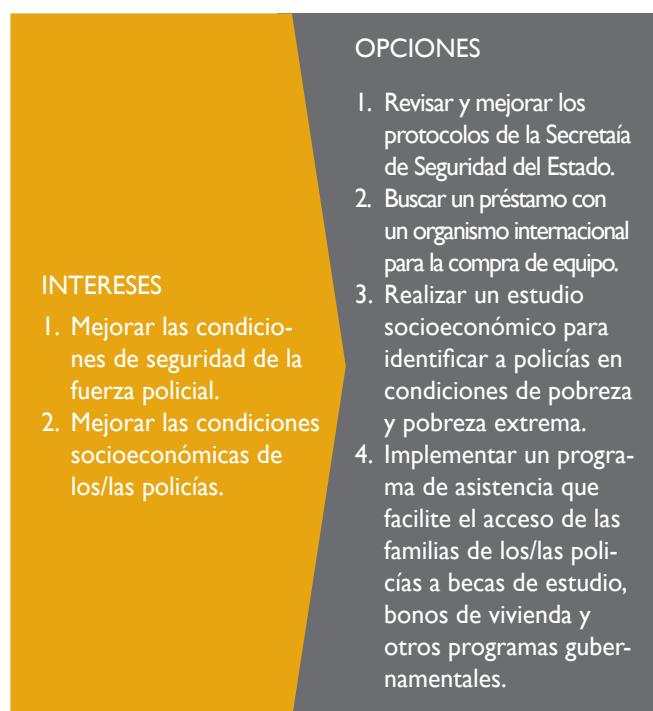
La agenda de una negociación (asistida o no asistida) consiste en la integración de los intereses de las partes en conflicto para orientar el proceso de resolución de la disputa. En términos prácticos es un listado de intereses o de temas de interés común para las partes en conflicto, expresamente reconocidas como tales por ellas mismas y ubicadas en el orden en el cual serán abordadas, de forma individual, durante el proceso de negociación.

Uno de los aspectos fundamentales de la agenda de la negociación es que debe ser construida por todas las partes involucradas en el conflicto y no solamente por una o varias de ellas. Además, que debe ser totalmente representativa de la totalidad de sus intereses, sin excluir arbitrariamente ninguno de ellos, salvo que alguna parte abiertamente así lo prefiera; por ejemplo, porque considere que uno o varios de sus intereses pueden ser mejor satisfechos en otro contexto. Por ello el rol de un tercero imparcial es fundamental, además de facilitando la comunicación, dirigiendo la sesión de identificación y validación de la agenda.

Es importante tener presente que los intereses comunes o diferentes y especialmente aquellos sobre los cuales es evidente que existe un acuerdo entre las partes, deberían ser puestos de primero en la agenda de negociación. Esto permite generar confianza con respecto al proceso. Por el contrario, si se inicia con los temas más difíciles, complejos o de menor probabilidad de acuerdo, las partes se desgastarán muy rápidamente, perderán confianza en el proceso y terminarán abandonándolo.

**De la agenda a las opciones:** Seguidamente se ejemplifica el uso integrado de la etapa de construcción de la agenda con el de generación de opciones:

### Pasando de la agenda a la generación de opciones

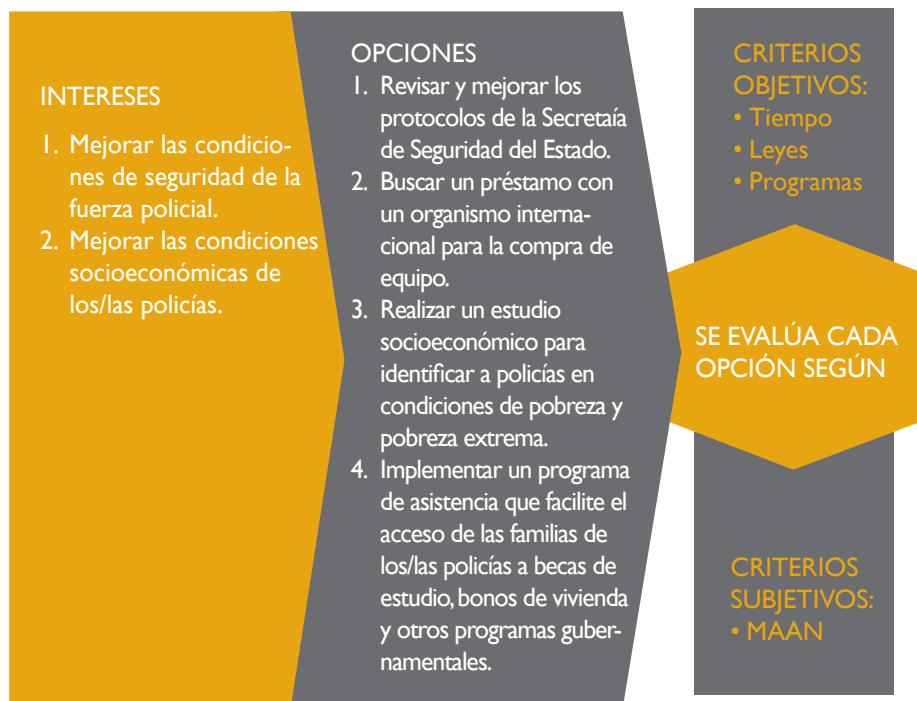


Cuando se han identificado todos los intereses por medio de la agenda y a través de un listado de ellos, ubicados según el orden en que serán analizados durante la negociación o proceso de resolución de conflictos, se inicia la etapa de identificación de opciones para satisfacer estos intereses. En este sentido, hay varios aspectos fundamentales o recomendaciones para tener presentes:

- Una vez que existe un acuerdo entre todas las partes con respecto a la agenda de la negociación (no antes), se inicia el proceso de identificación o generación de opciones.
  - La generación de opciones debe hacerse con cada uno de los intereses o temas de la agenda, y no sobre todos los temas a la vez. Se debe ir tema por tema, y no pasar a generar opciones del próximo tema hasta que sobre el anterior no se haya discutido lo suficiente y ojalá se haya llegado a un acuerdo.
  - Para generar opciones, la mejor técnica es la de lluvia de ideas. En esta etapa NO SE DEBEN JUZGAR O EVALUAR las opciones, sino solamente producirlas y ojalá anotarlas todas en una pizarra o rotafolio.
- Si existe un facilitador de la negociación, su papel principal en esta etapa es construir la agenda de la negociación, ordenar los intereses o temas en un orden estratégico y facilitar la generación de opciones, regulando la dinámica de lluvia de ideas. Además, debe procurar que las partes se concentren en la dinámica y sean lo más creativos posibles. También, debe intentar que para cada tema se genere la mayor cantidad de opciones posibles, promoviendo incesantemente el pensamiento creativo.
  - Las opciones solamente deben ser valoradas una vez que se han identificado, analizado y comprendido TODOS los intereses de las partes, y definido entonces la agenda de la negociación.
  - Solamente hasta que se hayan identificado TODAS las opciones de forma creativa, se deben EVALUAR estas opciones. Esto se hace, como ya se indicó, mediante criterios objetivos y subjetivos.

Repasemos gráficamente estas herramientas prácticas del proceso de negociación colaborativa:

## EVALUACIÓN DE OPCIONES



Es probable que la secuencia u orden de estas etapas o pasos se pueda ver o interpretar como una “receta”. Sin embargo, la experiencia demuestra que cuando se está aprendiendo a utilizar este proceso, es recomendable que las personas sigan, en la medida de lo posible, estos pasos. Una vez que han practicado lo suficiente, notarán que estarán en mayor capacidad de innovar e incluso de intercalar etapas.

## LECTURAS PARA PROFUNDIZAR EN EL TEMA

A diferencia de los capítulos anteriores, en este caso especial para las Defensorías o Procuradurías las lecturas para profundizar que se recomiendan son más técnico – formales, o de doctrina si se quiere. Esto, ya que en este capítulo básicamente se repasaron conceptos y técnicas indicados en general anteriormente para ser especialmente aplicados a sus casos particulares, por lo que no se introdujeron técnicas o conceptos nuevos.

Arias, Randall (2008). La mediación o conciliación laboral administrativa en Centroamérica, Panamá y la República Dominicana. Proyecto Cumple y Gana, Funpadem.

González, Lorena (2009). Los ombudsman en América Latina y su incidencia política. Ponencia presentada en el Congreso de LASA, Brasil

Henon J. (2010) El Defensor del Vecino y su relación con la Negociación y la Mediación. en: [http://www.sappiens.com/pdf/comunidades/ppcontem/OMBUDSMAN\\_Punta\\_del\\_Este.pdf](http://www.sappiens.com/pdf/comunidades/ppcontem/OMBUDSMAN_Punta_del_Este.pdf)

Quiroga, M. G., Fernández, I. B., & Sastre, R. V. (2003). Métodos alternativos de solución de conflictos: perspectiva multidisciplinaria: Dykinson.

Salamanca Avila L. (2004) ¿El Ombudsman un profesional del cambio? Revista Chasqui 89. Quito. En: <http://chasqui.comunica.org/89/salamanca89.htm>

Schnitman, D. F. (2000). Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas: Granica.

# Casos para Ejercicios de Roles

Los siguientes casos de estudio fueron elaborados para ser utilizados como ejercicios en la formación de equipos dentro de los Ombudsman. Los mismos están basados en casos reales atendidos por las Procuradurías de Derechos Humanos y Defensorías de los Habitantes de Centroamérica. Ambos casos, como señala la sección sobre seguimiento del aprendizaje se puede utilizar como simulaciones de negociación o como casos para el análisis. El segundo caso es particularmente importante para analizar la selección de métodos de intervención que puede tener el ombudsman en cada situación.

## DESALOJO DE COLONIA PRIETA

Luego de tres años de ocupar sus viviendas los vecinos de la Colonia Prieta se encuentran con la sorpresa una mañana de que sus casas van a ir a subasta pública (remate) por falta de pago. Para dicha subasta las casas deben estar desalojadas en una semana o en su defecto la suma adeudada cancelada en su totalidad a la organización MilTechos. MilTechos es una Organización No Gubernamental que desarrolla proyectos de vivienda de manera solidaria. Para dotar de casas a personas de bajos recursos MilTechos construye las casas y otorga préstamos sin intereses a las familias y utiliza el dinero recaudado de los préstamos para construir nuevas casas para otras familias. Se trata de una alternativa muy efectiva, basada en las ideas que fundaron el Banco Grameen de microcrédito. Así los pobres ayudan con sus pagos a otros pobres a tener vivienda digna. MilTechos ha sido muy efectiva dotando de casas a familias de bajos recursos. Su efectividad radica en el compromiso de sus beneficiarios de pagar sus préstamos.

En el año 2007 luego de una larga disputa el gobierno negoció con un grupo de familias que ocupaban las propiedades por donde pasaría una nueva carretera que despejaría el pesado tránsito hacia el centro de la capital. Gracias a la negociación la carretera se pudo construir y las familias fueron reubicadas en proyectos de vivienda donde el gobierno desarrollaba la parte urbanística y MilTechos ponía las casas bajo su sistema de financiamiento.

Sin embargo, el acuerdo bajo el cual se logró el traslado de las familias no fue al parecer completamente claro para todas las partes. Para las familias que desocuparon las propiedades de la carretera el gobierno estaba “dándoles” sus casas a cambio

de desocupar los terrenos, en donde habían vivido por más de 15 años. El gobierno trasladó las familias y dejó el asunto en manos de MilTechos, sin prestar ningún seguimiento. MilTechos les dio a las familias de la carretera un tiempo de gracia y luego esperaba recibir los pagos correspondientes.

En estos últimos dos años y debido al éxito de la organización MilTechos la misma se dividió en dos. Una parte se dedica a la identificación de proyectos, la construcción y la identificación de las familias, y otra parte (con su propia identidad “Banco MilTechos”) se dedica al cobro y al manejo financiero de la organización. El recién nombrado gerente de Banco MilTechos, sin experiencia en la organización, hizo un recuento detallado de todos los proyectos de la organización y de su estado de cobro, identificando el caso de Colonia Prieta, como el más urgente. De las 60 casas entregadas ninguna había hecho pago alguno. Sin mucha demora el Gerente inicia el cobro judicial y solicita la subasta (remate) de dichas viviendas. Varios meses después el juez le da la razón y emite orden de desalojo inmediata de las casas.

En la Colonia Prieta ni todos estaban enterados de lo que pasaba. Los más activos confiaban en que todo se iba a aclarar una vez el gobierno reconociera que era su problema y no el de los vecinos, pues el gobierno los había llevado a vivir allí. Sin embargo el tiempo pasó, el gobierno nunca reaccionó y llegó el día del desalojo.

A la colonia se presentó el gerente de Banco MilTechos, el juez y un contingente bastante grande de la policía anti-motines. Los vecinos asustados, furiosos y desorganizados reaccionaron rápidamente colocando barricadas y anunciando que solo saldrían de sus casas muertos y solicitando la presencia de El noticiero de canal 8, con su reportero estrella Greivin Consuelo y además del Sr. Ombudsman de la República. La distancia entre la policía y los vecinos no era de más de 50 metros. Un equipo del Ombudsman se presenta a Colonia Prieta. Al llegar constatan que se trata de una emergencia con un grado de tensión altísimo; es incierto que puede pasar, el conflicto entre la policía y los vecinos parece inevitable. El equipo del Ombudsman decide convocar a los líderes de la Colonia, al Juez, a la policía y al Gerente de Banco MilTechos a una reunión a fin de evitar el inminente conflicto y sus potenciales víctimas fatales.

### Instrucciones Confidenciales:

#### Líderes de Colonia Prieta

Juana, Pedro y Marielos son tres experimentados líderes de Colonia Prieta. Su gran éxito fue la negociación con el gobierno que dio como resultado el traslado de los vecinos del terreno que ocupaban de forma ilegal a la Colonia donde llevan ya cuatro años viviendo. Para ellos siempre estuvo claro que el gobierno les estaba “dando” las casas y que ellos no debían

nada por ellas. Ellos pensaban que el asunto de la subasta se iba a resolver antes de llegar al desalojo, pero no fue así. En este momento los tres están muy asustados porque temen que los vecinos furiosos provoquen a la policía y la cosa llegue a la violencia. Todos los vecinos están en la calle, incluyendo los ancianos y los niños por los cuales están más temerosos. A pesar del miedo de la violencia ninguno de ellos lo demuestra y saben que se debe mantener desafiantes sobre todo para tener el respeto de sus propios vecinos que no se van a mover de sus casas. Para ellos el asunto se debe resolver entre el gobierno y Miltechos y que no se les debe cobrar a ellos. La policía se debe retirar y se debe anular la decisión del desalojo.

#### **Juez**

El Juez se siente abrumado por lo que pasa, no está acostumbrado a este grado de violencia y no pensaba que la cosa se iba a poner tan candente. Sin embargo, considera que ya tomó una decisión revisando todos los argumentos legales y que no hay otra solución más que sacar a las familias que no han pagado y que no piensan pagar. Las reglas deben ser iguales para todos, para que el sistema funcione. El juez está asustado pero siente que no hay más que hacer que llevar el desalojo adelante.

#### **Jefe de la Policía**

El jefe de la policía no entiende muy bien qué está haciendo en esa reunión. Él solo recibe órdenes del juez y él va a hacer lo que el juez decida. Si el juez dá la orden él lleva adelante el desalojo a pesar de las potenciales víctimas fatales. Sabe que sus hombres llevarán la peor parte pues los vecinos están enojados y están defendiendo sus casas. No es la primera vez que él dirige a la policía en este tipo de enfrentamientos, sabe que las cosas se ponen difíciles y que siempre hay victimas fatales.

#### **Gerente Banco Miltechos**

El gerente no sabe que hacer, no se puede echar para atrás, lleva mucho tiempo trabajando en este desalojo y él sabe que es importante mantener una cultura de pago entre los beneficiarios de Miltechos y que dejar que los vecinos de Colonia Prieta no paguen, sienta un mal precedente para el futuro del sistema solidario del que depende la organización. Los vecinos lo insultan y sin duda lo quieren más muerto que vivo. En el fondo aunque le duele sacar a la gente de sus casas le parece que no hay otra opción este es su trabajo y debe llevarlo a cabo de una forma o de otra.

## LA RECONSTRUCCIÓN DE SANTOÑA

El poblado de Santoña antes del terremoto estaba habitado por 78 núcleos familiares, con una población no mayor a 300 habitantes. Cada familia tenía entre 4 y 5 personas. Su origen se remonta a unos 100 años y su vocación es sobre todo agrícola en donde predomina la actividad lechera y el cultivo de plantas ornamentales para exportación, y la manufactura en la Empresa de alimentos Serafín. El pueblo era mayoritariamente joven con solo un 23% de la población por encima de la mayoría de edad. Casi una cuarta parte de la población proviene de un país vecino, se trata de población migrante que se dedica a la actividad agrícola y de construcción. La mayoría de la población tiene educación primaria, un tercio del total con estudios de secundaria. El pueblo contaba con una escuela, dos iglesias (católica y evangélica) una plaza, un salón comunal, un puesto de salud, un puesto de policía, además de la carretera pavimentada que les permitía viajar en menos de dos horas hasta la capital. La población se mantenía muy unida y organizada, contaban con una junta de educación, un comité de seguridad y una junta del acueducto. La zona es muy montañosa ya que se encuentra en las faldas de uno de los volcanes más activos. A pesar de las grandes pendientes, los deslizamientos no eran típicos de la zona y solo ocurrían de manera muy aislada.

Los habitantes de Santoña en su mayoría (75%), laboraban en la Fábrica Serafín, dedicada a la producción de mermeladas, salsas, siropes y jugos, que suple el mercado nacional e internacional. El establecimiento de la empresa condujo al desarrollo social y económico local. La empresa se estableció en el año de 1976, en 1982 se inauguró la planta procesadora de alimentos con dos productos: dulce de leche y mermelada de guayaba. Los comienzos no fueron fáciles y el lugar carecía de infraestructura básica como agua potable, electricidad, telefonía y carreteras en mal estado. Con un fuerte sentido de solidaridad social esta empresa fue desarrollando el potencial del lugar y de su gente. Hoy 30 años después, la empresa produce 87 productos en 387 presentaciones diferentes. Por ser esta una zona de paso entre la capital y las llanuras agrícolas al norte, una parte de la actividad económica del pueblo lo constituyen los servicios vinculados a la carretera como puestos de comida, restaurantes y tiendas de paso. Los ingresos de la mayoría de la población giran en torno a los \$100 a \$200 por mes.

El terremoto ocurrió por la tarde del 10 de enero, su magnitud fue de 6,2 y el epicentro fue cerca de la cima de las montañas, extendiéndose los daños a lo largo de la falla tectónica que sigue el río que bordea la carretera sobre la que se encuentra Santoña. El sismo causó daños importantes a la población ocasionando más de 25 muertos, más de 7 desaparecidos, y aproximadamente 100 lesionados, 71 comunidades dañadas, 986 personas albergadas, una afectación geográfica de aproximadamente 565 Kilómetros cuadrados, afectando 125.584 personas (2.387 viviendas), miles de hectáreas

de bosque removido, afectaciones en líneas vitales como energía eléctrica, carreteras, caminos, puentes, acueductos, deslizamientos, avalanchas, alteración de cuencas hidrográficas, pero el único poblado destruido en su totalidad y con la mayor cantidad de víctimas fue Santoña. La carretera fue totalmente destruida en un tramo de 10km, su reconstrucción requiere un nuevo trazado de la ruta ya que la misma no puede ser reconstruida sobre su trazo original.

Luego de la atención de la emergencia el gobierno declaró la zona como área de emergencia para facilitar el proceso de reconstrucción. El Plan de la Emergencia, documento técnico desarrollado por la Agencia de Emergencias y Reconstrucción (AER) identificó la reconstrucción de la carretera y el traslado del pueblo a otro sitio como las dos acciones prioritarias.

El proceso de reconstrucción es largo y sumamente complejo. La coordinación corresponde a la AER, sin embargo esta debe interactuar con una variedad de instituciones públicas así como con las poblaciones y sectores afectados en cada emergencia. La legislación obliga a llevar un proceso de atención de la emergencia que requiere el cumplimiento de los requisitos normales de construcción como permisos municipales y de impacto ambiental. Además, se debe procurar reducir los riesgos que existían antes del evento. Todas estas consideraciones tienden a resultar muy frustrantes para la poblaciones afectadas e incomprensibles para la prensa y el público en general. En el caso de Santoña casi año y medio después del evento los pobladores continuaban morando en lugares provisionales, con limitadas opciones de trabajo sobre todo porque el paso por la carretera seguía bloqueado.

Ante esta situación, los vecinos se organizan y se presentan ante el Ombudsman a demandar que el Estado deje de hacer estudios y más estudios y construya la carretera y levante el Nuevo Santoña en el lugar acordado entre las instituciones públicas y los vecinos. Ante la intervención del Ombudsman y la divulgación pública de los atrasos en la reconstrucción, el Gobierno decide por encima de la AER (que tiene el mandato) crear una instancia coordinadora entre instituciones públicas, privadas y la población. El gobierno no espera a que el Ombudsman emita su informe y lo invita a que facilite las reuniones entre las instituciones y los vecinos. En su invitación, el gobierno detalla algunos de los aspectos que subrayan la importancia de alcanzar un acuerdo entre las partes:

- El período especial para la atención de la emergencia está por terminar por lo que es muy importante definir el uso de los fondos disponibles.
- En el plan de reconstrucción se determinó que el costo de la reconstrucción total de los daños por el terremoto ascienden a \$600 millones. El gobierno cuenta con \$400 millones para una intervención prioritaria. Las áreas definidas como prioritarias

fueron: la vivienda: 2387 casas fueron dañadas, 781 con daños totales, estas incluyen las 78 casas del pueblo de Santoña. Infraestructura educativa: 29 centros dañados 8 con pérdida total. Centro de Salud: 6 con daños, el de Santoña es el único que debe ser reconstruido. Infraestructura vial 4 carreteras nacionales fueron dañadas de ellas la carretera de Santoña es la única que debe ser nuevamente trazada y reconstruida en un tramo de 10km.

- En la locación de los \$400 millones disponibles se le está pidiendo el parecer a los vecinos pues estos están divididos entre quienes desean que la mayoría del dinero se destine a la rehabilitación de la carretera y un grupo mayoritario que desea que el enfoque sean las viviendas. De estos \$400 millones solo un cuarto estará disponible por los próximos cuatro años. Por lo que las partes deben llegar a un acuerdo sobre qué hacer con el monto para el primer año, para el segundo, el tercero y el cuarto y último monto disponible para la reconstrucción.
- El costo total de la construcción de 78 casas de Santoña equivale a la mitad del monto total disponible \$200 millones. Este es el mismo costo de la apertura sin pavimentar de la carretera nueva. El costo del pavimento y demás infraestructura de seguridad contra derrumbes equivale al monto total disponible. Igualmente la construcción de toda la infraestructura necesaria en el pueblo de Nuevo Santoña tomaría todo el presupuesto disponible.
- En cuanto al tiempo, la construcción de la carretera podría hacerse tan pronto como el dinero estuviera disponible pues el trabajo inicial lo haría el propio Ministerio de Obras (MO). Las casas por su parte, tomaría alrededor de un año para pasar por el proceso de diseño y aprobación de permisos para empezar su construcción. Si de la reunión se determinara que este es el aspecto prioritario, el gobierno estaría dispuesto a optimizar el proceso de permisos para iniciar la construcción lo más rápido posible.
- Dado lo limitado de los recursos, el gobierno espera que la reunión entre las instituciones públicas y el sector privado y la comunidad surjan propuestas muy creativas que ayuden a la mejor distribución de los recursos.
- En la reunión participarán:
  - » Los vecinos organizados de Santoña
  - » El sector productivo de la región afectada (La empresa Serafín, más otros exportadores de ornamentales y lecheros)
  - » La AER
  - » El MO
  - » La Municipalidad
  - » El Ombudsman

## Instrucciones confidenciales:

### Los vecinos organizados de Santoña

Los vecinos están liderados por Marielos la dueña de la tienda de Santoña que perdió a su esposo y sus dos hijas en el terremoto. Ella ha mantenido a la comunidad unida a lo largo de este momento difícil. Fue ella quien llevó la comunidad a la casa presidencial y quien constantemente busca los medios de prensa para mantener viva la memoria de Santoña ante el resto del país. La prioridad de este grupo es la construcción de las casas de habitación, la cual llevan más de un año esperando. Ellos piensan que el gobierno no debe poner a competir los intereses de la carretera contra los del pueblo de Nueva Santoña. En todo caso creen que la carretera puede esperar ya que hay otras rutas alternas para sacar el producto que si bien toman el doble de tiempo en llegar a la capital o más, son más seguras que la antigua carretera. Para los vecinos junto con las casas el dinero disponible se debe usar en la infraestructura del pueblo incluyendo las iglesias, la plaza de futbol y la escuela.

### El sector productivo de la región afectada

El sector productivo esta dominado por la empresa Serafín que es la más fuerte de la zona. No solo concentra el 75% de las fuentes de empleo de Santoña sino que además es una gran fuente de impuesto para la municipalidad y compra productos agrícolas a los productores de la zona . La empresa ha demostrado su compromiso con la comunidad y durante la emergencia no despidió a ninguno de sus empleados, por el contrario continuó pagando los salarios a pesar de haber suspendido por más de 6 meses la producción ya que su planta quedó totalmente destruida. Para la empresa la prioridad indiscutiblemente es la construcción de la carretera que urge para reducir los costos de transporte de sus productos. Cree que la reconstrucción del pueblo debe quedar en manos de otras instituciones como el Ministerio de la Vivienda y el Ministerio de Ayuda Social, pues la única forma de garantizar empleo es construyendo la carretera.

Los otros productores de leche y ornamentales están alineados con la Serafín, así como los empresarios turísticos que utilizaban mucho la antigua ruta por su gran valor escénico. Algunos de ellos, no todos, viven en Santoña y entienden la preocupación de los vecinos por la construcción de las casas, sin embargo, la mayoría de ellos ha podido encontrar su propia solución al tema de la vivienda y ven con urgencia la construcción de la carretera. Para ellos lo importante es empezar abriendo el paso, aunque sea con un camino de lastre, para luego pavimentarlo. De esa forma habría algo disponible para la construcción del pueblo.

### La AER

La AER esta visiblemente molesta por la intromisión del gobierno en el proceso de reconstrucción y la politización del mismo. Hasta la fecha las cosas se venían haciendo de acuerdo con lo que dictaba la legislación y se estaba tomando el parecer de todos los veci-

nos. Fue así como se determinó la ubicación de la Nueva Santoña y ya se ha iniciado con los planos iniciales, considerando todos los aspectos técnicos y sociales requeridos. La AER cuenta con una red de contactos y colaboradores en las instituciones por lo que conoce bien el trabajo a realizar, solo necesita tiempo para llevarlo a cabo. Con este nuevo proceso de coordinación el gobierno le ha cerrado el piso a los técnicos. Además, la presencia del Ombudsman es un asunto que les genera muchas sospechas pues no ven el sentido de este órgano cuando todo lo que se ha hecho ha sido para mejorar las condiciones de los habitantes de la región. El peligro para la AER es que esta nueva comisión va a tomar decisiones sin apego a los criterios técnicos y que someter el presupuesto a los intereses locales va en detrimento del criterio técnico. Sus propios expertos no están de acuerdo con la ruta trazada para la nueva carretera, aunque han sido presionados por el gobierno para no publicar sus datos. La AER siente que no hay un problema de atraso y que tanto los políticos como los vecinos se están aprovechando de la situación para revertir el proceso técnico que podría no beneficiarlos en el corto plazo. Ahora se ven obligados a participar en el proceso y dar a respetar los criterios técnicos de reubicación y reconstrucción. Estos criterios establecen que no hay una ruta segura para la carretera y que la misma no se puede construir más que en los meses de verano que en la zona son solo tres. Durante la lluvia no se puede trabajar en esto, por lo que la reconstrucción de la carretera tomará al menos un par de años, aún contando con todo el presupuesto necesario. Sobre las viviendas el criterio es que los vecinos deben participar de su construcción para incentivar su proceso de apropiación del nuevo pueblo de Santoña. Además, cada construcción debe contar con el acceso de agua potable, electricidad, alumbrado público y demás elementos básicos para la ocupación de las mismas. Cada uno de esos servicios se debe coordinar con instancias diferentes tanto a nivel local como a nivel nacional no se puede sencillamente construir el esqueleto y dejar que las familias las ocupen.

## El MO

En este caso el MO solo desea que el gobierno autorice el presupuesto para el inicio de la carretera. El MO considera que ya la AER hizo todos los estudios necesarios, que debe simplemente agilizar los trámites para trabajar ellos y abrir una nueva trocha. Ellos son los que reciben la presión directa de los empresarios de la zona y de la prensa, preguntando constantemente cuándo estará listo el paso hacia Santoña. El MO cree que las condiciones de la zona son todas iguales y que cualquier ruta que se identifique tendrá los mismos riesgos y problemas que tuvo la ruta tradicional. El Objetivo de MO es garantizar todos el presupuesto para la construcción de la carretera. Sus equipos técnicos consideran que el lugar para la construcción del nuevo pueblo es incorrecto pues hay una serie de riesgos geológicos que no fueron considerados, por lo tanto mientras se determina otro sitio los fondos deben hacerse disponibles para la construcción del camino.

## La Municipalidad

La municipalidad tiene una posición difícil ya que espera que todos los proyectos de reconstrucción se realicen. Necesita que el camino esté disponible para agilizar la economía y por lo tanto el valor de la tierra en la zona y sus impuestos. Debe además autorizar los trámites de construcción del nuevo poblado de Santoña, cosa que se dificulta pues no cuenta con los profesionales adecuados para la aprobación de todos los permisos. Sin embargo, no está dispuesta a dejar que la AER o cualquier otra institución se pase por encima a la municipalidad y no realice las gestiones que la ley demanda. La municipalidad entiende las dificultades de los vecinos y piensa que el gobierno debería empezar por reconstruir la comunidad, con todo lo necesario. Además, la municipalidad considera todos los otros afectados del sismo que no están dentro del sector privado ni de la comunidad de Santoña. Todos esos vecinos, la mayoría mal organizados, reclaman de la municipalidad que toda la atención se está yendo para el pueblo de Santoña olvidándose de todos los afectados que no vivían en este poblado y que tienen las mismas necesidades. La Municipalidad espera actuar como "bisagra" dentro del foro apoyando la iniciativa más popular para que al menos algo salga del proceso. Esto sin que signifique menos ingresos o menos protagonismo para el gobierno local.

## El Ombudsman

El Ombudsman está para apoyar a los vecinos organizados de Santoña que lo han llamado en procura de respaldo en sus gestiones con el gobierno. El gobierno al mismo tiempo ha visto la oportunidad de otorgar la facilitación del proceso al Ombudsman por ser este un órgano independiente que puede facilitar la comunicación entre los sectores interesados y las instituciones públicas. Sin embargo, queda la duda de si la intención del gobierno es genuina y no se trata más bien de una movida política para responsabilizar al Ombudsman por el resultado potencialmente negativo del proceso de diálogo. Esto debido a que no hay suficiente dinero para satisfacer todas las partes. Desde esta perspectiva sería más seguro para el Ombudsman tomar un papel de "tutela" de los vecinos y acompañar el proceso sin hacerse cargo de la facilitación. Esta es una decisión que debe tomar el equipo: ¿Qué papel jugar en este caso? ¿Corresponde al Ombudsman mantener un papel de "magistratura de influencia", acompañando únicamente el proceso del lado de los vecinos ó por el contrario debe aprovechar el llamado del gobierno y facilitar esta difícil decisión que a todas luces afectaría los intereses de los vecinos así como de todas las poblaciones afectadas por el terremoto? ¿Cuál es el papel del Ombudsman en este caso? Si corresponde facilitar el proceso el equipo debe diseñar una estrategia de facilitación y prepararse para facilitar la reunión con todos los actores.



# Guía para los Facilitadores de Cursos de Capacitación en NBI

## Introducción

Este capítulo, a diferencia de los anteriores, no profundiza en los aspectos conceptuales de la NBI, sino en su aprendizaje. Su objetivo es ayudar en el desarrollo de actividades de capacitación sobre (NBI). Se busca animar a las organizaciones a replicar el modelo de NBI desarrollado en el marco del Programa de Certificación en NBI para conflictos colectivos (PACT-FUNPADEM). Las personas facilitadoras de procesos de enseñanza-aprendizaje encontrarán, en este capítulo, un recurso complementario para conducir sus capacitaciones.

El capítulo está organizado atendiendo a las cuatro fases de cualquier actividad de capacitación: preparación, conducción, evaluación y seguimiento. Cada una de estas fases observa una serie de contenidos que se especifican en el siguiente cuadro:

Preparación	Conducción	Evaluación y Seguimiento
Aprendizaje entre Adultos	Facilitación	Evaluación
Diagnóstico de Necesidades	Arranque	Próximos Pasos
Diseño	Sesiones	Documentación
Convocatoria	Cierre	Programas de Capacitación

La primera sección sobre preparación incluye cuatro subtítulos: el aprendizaje entre adultos, con algunos conceptos básicos sobre la conducción de capacitación en NBI entre pares. La idea de esta primera sección es explicar las bases que acompañan el estilo y la metodología de la formación en NBI. El segundo subtítulo es el diagnóstico de necesidades que detalla el instrumento utilizado para conocer al público meta del taller y sirve para orientar el diseño de la capacitación. El tercer acápite se enfoca en el diseño propio de la capacitación, en los aspectos a considerar y cómo balancear actividades. Finalmente, el último subtítulo trata sobre la labor de convocatoria previa a la realización del taller.

La segunda sección comprende los temas relacionados con la realización propia de una capacitación en NBI. Inicia con el tema de la facilitación en sí, esto se refiere al estilo con el que el instructor debe conducir la capacitación para lograr el resultado más efectivo. El segundo tema es el arranque del taller, este es importante porque va establecer las condiciones para el resto del evento. Se detalla luego las secciones principales de un taller de NBI, apelando a algunas claves que tiene cada uno de los módulos principales como: teoría del conflicto, principios de negociación, negociación asistida y acuerdos. Esta sección finaliza con una detallada descripción sobre las formas de concluir el taller.

La última sección del manual está dedicada al tema de la evaluación y el cierre de un evento de capacitación. La evaluación es un tema crucial desde el diseño de los talleres, pero su importancia es tal que preferimos darle su propio espacio, aunque efectivamente la misma tiene que estar definida al diseñar el taller. En la segunda sección, se insta a quienes vayan a organizar capacitaciones, a dejar un espacio al finalizar el taller para discutir y definir las formas de darle seguimiento al evento. Ya sea con nuevas sesiones de capacitación o a través de espacios de “clínica” para discutir las experiencias de los participantes. Para el seguimiento, un tema clave es la documentación del taller, cómo se pueden registrar las actividades del taller y cuál es la relevancia de este registro es el tema del tercer subtítulo de esta sección. El último subtítulo de esta sección vincula el tema de la capacitación al marco más amplio de un programa de capacitación en NBI.

# Preparación de la Capacitación

Preparar el evento de capacitación, sea este una sesión de unas horas, o un evento de una semana, es fundamental para obtener un resultado satisfactorio. Para esta labor es importante revisar la perspectiva desde la cual se va a realizar la capacitación. Se puede tratar de un entrenamiento de técnicas de negociación o de un proceso de aprendizaje transformativo; esto es algo que define el equipo de trabajo.

El Manual de NBI y esta sección en particular sugiere el *aprendizaje entre adultos* como el punto de partida metodológico para realizar los talleres. Esta perspectiva se explica en el primer subtítulo de esta sección. En las secciones siguientes se detallan herramientas particulares de la preparación del taller, como el diagnóstico de necesidades y el diseño del proceso de capacitación. Finalmente, el último subtítulo trata sobre la labor de convocatoria previa a la realización del taller.

## ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE

Los cursos que se han impartido en el marco del proyecto de NBI, son de orientación constructivista, y centrados sobre el saber y las prácticas de los participantes. Ellos describen ciclos que van de la presentación de conceptos (para cada tema) a la práctica, a través de ejercicios, y de ahí, a la reflexión. Esta reflexión va a tender el vínculo entre lo visto en clase y la vida de cada participante. Los momentos en la cotidianidad de cada participante en que se ejerce o se podrían aplicar los principios de la NBI.

Los contenidos del curso, y por lo tanto del Manual, pretenden hacer un doble vínculo de los contenidos con las experiencias de los participantes y, a su vez, con su práctica futura de la negociación. Por ello, la discusión de esa práctica a través de casos de estudio y el establecimiento de espacios de “clínica”, es un elemento fundamental de la formación en NBI.

Los Cursos dados hasta la fecha, han contado con el denominado espacio de “clínica”, en donde el orden de la clase se invierte. El facilitador solicita que los participantes presenten al grupo las situaciones vinculadas al uso de la NBI que ellos están viviendo. Cada participante puede, así, contar con un panel ampliado de pares que le escuchen su situación y le retroalimenten. Estas presentaciones, idealmente, ocurren

de manera completamente voluntaria y orgánica, por lo que hace que los participantes que se sientan cómodos, puediendo contar una experiencia presente o pasada. Al grupo se le pide la confidencialidad necesaria sobre cada caso, cuando se trate de situaciones no resueltas.

Cada tema conceptual dentro de la capacitación, cuenta con un conjunto de diapositivas para presentaciones magistrales, tipo *PowerPoint*, las cuales están diseñadas de forma sencilla y con el texto imprescindible para discutir el tema correspondiente.<sup>16</sup>

Las presentaciones no deben tomar más que media hora, por sesión o tema y aquellas sesiones de carácter práctico pueden prescindir de diapositivas. Las diapositivas se consideran un recurso de apoyo y no el instrumento de transmisión del mensaje a enseñar. El énfasis del aprendizaje está en los ejercicios, o sea, en la práctica y en la reflexión sobre el tema. Es en estos dos momentos, donde los conceptos se vinculan al conocimiento que ya tienen los participantes y a su práctica.

Con base en el enfoque técnico que se propone, la metodología de trabajo será totalmente **participativa**. Ésta metodología participativa y **constructivista** en el proceso de enseñanza-aprendizaje, será el eje central de formación a desarrollar. Se debe considerar al participante como constructor activo, como actor de sus aprendizajes y, por lo tanto, como el principal protagonista de los procesos de enseñanza-aprendizaje y al docente como el orientador o facilitador de ese proceso.

La práctica de trabajar en los propios saberes de los participantes, en conjunto con los ofrecidos por los docentes, favorece la construcción de conocimientos en forma grupal, reflexiva e inteligente y posibilita el tránsito del saber del sentido común, al saber sistemático de una destreza como la NBI. En este sentido, la metodología de este programa de formación implica organizar un modelo de comunicación recíproca que facilite la retroalimentación en el ámbito del grupo.

Cuando un sujeto aborda un tema, sea cual fuere, lo hace desde lo que sabe, desde lo que tiene, desde lo que entiende, desde lo que sufrió; pero esta práctica que remarcamos, en la confrontación con el otro, lleva a la aceptación del propio error, o a la ratificación del acierto. Entonces, la modificación se produce por la maduración del sujeto en el ejercicio de la capacitación. La finalidad del aprendizaje es, justamente, producir modificaciones en los sujetos que le permitan acceder productivamente a su entorno. En nuestro

16 El archivo está disponible en la página Web de FUNPADEM: [www.funpadem.org](http://www.funpadem.org)

caso en particular se trata de ampliar el manejo de la NBI por parte de los participantes.

El proceso de enseñanza-aprendizaje en los cursos se presenta, entonces, como un aprender a aprender y un aprender a pensar dentro de un contexto social. Como tal, desencadena otros factores, además de los estrictamente metodológicos, que a veces no son detectables a simple observación. Se trata aquí de la dinámica de aprendizaje horizontal que corresponde al grupo como tal. Cómo el grupo de participantes se constituye en una comunidad que, a partir de generar una identidad sobre una práctica (la NBI), crea un ámbito de aprendizaje (Senge, 1990; Wheatley, 1992).

## DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

Previo a la realización de cualquier taller de capacitación es necesaria la elaboración de un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación de los participantes. Es importante identificar por qué se quiere realizar una capacitación sobre NBI. Saber quiénes promueven la capacitación y si sus objetivos coinciden con los del grupo a capacitar. Muchas veces los procesos de formación se impulsan desde afuera de las organizaciones, por esta razón es necesario conocer la situación interna de los grupos a participar para saber si ese impulso externo tiene un complemento a lo interno del grupo. En otras situaciones la capacitación es demandada por el grupo mismo. En ambos casos el propósito del diagnóstico de necesidades es permitirle al equipo facilitador conocer a su audiencia y adaptar los contenidos del taller y los materiales a las particularidades del grupo a capacitar.

El diagnóstico se realiza generalmente mediante entrevistas directas a todos o algunos de los posibles participantes del taller. Cuando las condiciones lo ameritan se recomienda la realización de entrevistas amplias e informales, ya que estas permiten al facilitador conocer a los participantes e ir construyendo un adecuado nivel de confianza con ellos. La construcción de confianza es un elemento clave para el éxito de cualquier actividad de capacitación.

El primer paso es decidir qué información se requiere y cómo obtenerla. Debido a la variedad de situaciones y actores posibles se recomienda una metodología flexible y capaz de adaptarse a cualquier contexto. Es necesario tener una guía básica de preguntas, las cuales se realizarán en entrevistas, ya sea de forma individual o grupal. Estas entrevistas se pueden realizar de manera informal, como simples conversaciones o pueden realizarse mediante un cuestionario

que apunta a la información que se quiere conocer. A continuación se da un ejemplo de temas para el diagnóstico:

- Perfil de los participantes (edad, ocupación, etc....)
- Diversidad del grupo a participar
- Conjunto de experiencias compartidas
- Conocimientos previos de NBI
- Utilización de la NBI
- Temas sensibles (problemáticos) para el grupo
- Temas generadores (que estimulan el aprendizaje)
- Potenciales problemas de ejecución del taller
- Forma en que los participantes van a llegar al taller

Además, es importante realizar una contextualización institucional o organizacional de la capacitación. ¿Cuáles son las características de la organización y con qué recursos cuenta para la capacitación? ¿De qué forma le va a brindar seguimiento a la capacitación?

La información recolectada se organiza en tres grupos: *necesidades temáticas, operativas y estratégicas*. La primera se refiere a los temas importantes para los participantes. Las necesidades operativas se refieren a elementos a tomar en cuenta para la ejecución del taller, temas más relacionados con la logística de la actividad. Por último, las necesidades estratégicas se refieren a componentes importantes que puedan contribuir al éxito del taller en materia de aprendizaje; por ejemplo, saber qué invitados o actividades pueden aumentar la legitimidad del taller, o ayudan a convertir la capacitación en un espacio donde las personas pueden establecer vínculos para resolver problemas importantes.

El diagnóstico es el instrumento para adaptar los contenidos, materiales y ejercicios del taller. Esta adaptación se realiza al momento de diseñar el taller (siguiente subtítulo), de ahí su importancia. Cada grupo a capacitar es particular en su experiencia y cultura, esto es necesario conocerlo a la hora de dar la capacitación. Esto va a redundar en la efectividad de la capacitación.

## DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN

El diseño de la capacitación es la preparación de una estrategia explícita de cómo se va a realizar el evento. Este diseño toma en cuenta el diagnóstico de necesidades (subtítulo anterior) y las condiciones que permiten su realización: presupuesto, apoyo logístico, transporte, etc. El diseño integra estos elementos para hacer posible una capacitación efectiva.

- Recursos disponibles: presupuesto, facilitador, alimentación, transporte

- Participantes: necesidades, características, interés en el tema
- Temática y materiales: Manual, transparencias, casos de estudio, ejercicios
- Tiempo y lugar determinado para la capacitación.

El diseño consiste entonces en disponer de una serie de recursos financieros y pedagógicos para realizar la capacitación; y de un grupo de participantes claramente definido y cuyas características conocemos. Así, se identifica dentro de los recursos de NBI disponibles cuál será la mejor estructura para llevar a cabo la capacitación. Esta estructura consiste en determinar los temas particulares a tratar y el tiempo disponible para ellos. Luego, asignar a esta combinación de tiempo y tema y una forma particular para el aprendizaje. Esa forma se refiere a la metodología adecuada para el aprendizaje.

Los talleres de capacitación organizados dentro de este programa procuran un balance entre tres metodologías complementarias: la clase magistral (presentación teórico-conceptual), la práctica puntual (ejercicios) y la reflexión e integración con las experiencias de vida. Esta última, sobre todo a partir de la discusión en pequeños grupos o en plenario sobre casos concretos o ejercicios de simulación realizados. Cada taller, entonces, plantea algunas presentaciones teórico-conceptuales, que las puede realizar el facilitador o los participantes, ejercicios prácticos de negociación y espacios de reflexión sobre los ejercicios realizados o sobre casos prácticos de negociación.

El diseño del taller se va a reflejar en la agenda del taller. Esta agenda se puede preparar en varias versiones, una versión final para los participantes que se les entrega al inicio del taller o de antemano en la invitación y una versión de trabajo para el equipo facilitador con el detalle, no solo de la actividad, sino de la forma en la que se va a realizar cada actividad; mientras que la agenda final tiene dos columnas. Una con el tiempo para cada sesión y otra con su descripción. La agenda de trabajo debe incluir al menos otras tres columnas con el detalle de la metodología a utilizar, la persona responsable y una columna final sobre los riesgos o eventualidades que puedan ocurrir en cada una de las sesiones.

## Trabajando con el Manual

El Manual de NBI es el material básico para la capacitación. Se trata de un documento de formación básica que se puede poner a disposición de los participantes para su estudio individual.

El manual también puede servir de guía para la organización de procesos de capacitación, siguiendo el orden de sus capítulos como sesiones de capacitación. Sin embargo los talle-

res se pueden organizar independientemente del orden del manual según las necesidades de los participantes. Así, por ejemplo, una capacitación se puede enfocar exclusivamente en temas como la comunicación en la negociación o la negociación asistida. Estos temas pueden constituir el tema de un taller completo de formación. En el manual, sin embargo, se encuentra integrado con otros temas en los capítulos 3 y 4.

El manual, además, cuenta con una serie de recursos (casos de estudio, ejercicios) que se pueden utilizar durante el taller. Nuevamente, el uso de dichos casos lo debemos ajustar a cada grupo. Seleccionamos para cada tema y cada grupo los casos más adecuados y, de ser necesario, adaptamos esos casos a la realidad del grupo o al tema particular que se quiere enseñar.

## Agenda

La agenda representa el producto final del diseño del taller. Esta se construye a partir de los temas que se quiere impartir y del tiempo disponible para cada tema. Sin embargo, la decisión sobre los temas y el tiempo, así como la metodología a utilizar, debe estar basada en la evaluación de los recursos disponibles y el diagnóstico de necesidades.

Un aspecto muy importante es hacer llegar la agenda del taller en la invitación a la capacitación, para que los participantes tengan una referencia clara de lo que se va a hacer. La agenda permite darles una idea a los participantes del valor del taller, lo cual los va ayudar a definir su participación en el mismo. Es igualmente valioso ajustarse a la agenda durante la realización del taller; o, en su defecto comunicar bien cualquier cambio a realizar. Esto, debido a que la agenda les da a los participantes una referencia importante del uso del tiempo, ajustarse a ella les da confianza en la realización y planificación del taller. Como ya se dijo, mantener la confianza de los participantes es vital para que la capacitación sea efectiva.

Al final de esta sección, se presenta un modelo de agenda básica para un taller de NBI.

## Sesiones

Para cada sesión se debe determinar un tiempo particular. Normalmente se trabaja en segmentos de una hora, a una hora y media. Se debe establecer el contenido de cada sesión, las lecciones que se quieren transmitir en ese tiempo, así como la metodología a utilizar. Una misma sesión puede combinar una presentación corta de 15 minutos, un ejercicio de 45 minutos y espacio de 30 minutos para la

discusión del ejercicio. A lo largo de un día de capacitación, se debe de considerar, además, el tiempo para el almuerzo y se recomienda disponer de descansos a media mañana y media tarde.

## Logística

La planificación del taller debe considerar aspectos esenciales para el manejo de un grupo, como lo es la alimentación y el alojamiento. Brindar condiciones adecuadas en estos aspectos garantiza la buena aprehensión de los contenidos por parte de los participantes; así como su disposición para

el aprendizaje. Estos aspectos, en apariencia incidentales a la capacitación, resultan muy importantes en la evaluación final de los participantes de la formación.

Otros aspectos importantes de la logística son los vinculados al lugar mismo de la capacitación. Se debe contar con un espacio adecuado, con los recursos básicos: sillas, mesas, pizarrón, etc. Es también importante contar con servicios sanitarios y agua para los participantes. Al inicio del taller corresponde señalar dónde están estos servicios, para que los participantes los utilicen a su discreción.

## Modelo de Agenda

DÍA 1		DÍA 2		DÍA 3	
8:00- 9:00 am	Presentación de los participantes e introducción a la dinámica del taller.	8:00- 8:30 am	Repaso del día anterior	8:00- 8:30 am	Repaso del día anterior
9:00- 10:00 am	<i>Ejercicio: los cuadros quebrados.</i>	9:00- 10:00 am	Conflictos de Interés Público <b>NBI Negociación colectiva</b>	9:00- 10:00 am	<b>Comunicación Ejercicios</b>
10:00- 10:30 am	Café	10:00- 10:30 am	Café	10:00- 10:30 am	Café
10:30- 12:30 pm	Reflexión del Ejercicio, <b>Teoría del Conflicto</b>	10:30- 12:30 pm	<i>Ejercicio: Kiri Principios NBI</i>	10:30- 12:30 pm	<b>MAAN Ejercicios</b>
12:30- 1:30 pm	Almuerzo	12:30- 1:30 pm	Almuerzo	12:30- 1:30 pm	Almuerzo
1:30- 3:00 pm	Teoría del Conflicto: y estilos de respuesta ante el mismo. <i>Ejercicio: Río</i>	1:30- 3:00 pm	Principios NBI <i>Ejercicio: Mango</i>	1:30- 3:00 pm	Proyectos de Investigación Acción
3:00- 3:30 pm	Café	3:00- 3:30 pm	Café	2:30 – 3:00 pm	Evaluación
3:30- 4:45 pm	Reflexión del ejercicio <b>Conflictos de Interés Público</b>	3:15- 4:45 pm	<b>Posiciones e Intereses Ejercicios</b>		
4:45- 5:00 pm	Evaluación del Día y Cierre	4:45- 5:00 pm	Evaluación del día y Cierre.		

## **Convocatoria**

El diagnóstico de necesidades debe identificar la mejor forma de realizar la convocatoria para la capacitación. La convocatoria es un aspecto muy importante cuando la capacitación que vamos a realizar es abierta a miembros de distintas organizaciones; o dentro de una organización compleja en donde es necesario traer participantes de distintos lugares o departamentos de la organización.

La convocatoria debe considerar lo relativo a la autorización para participar, según la jerarquía de la organización

u organizaciones y, además, el tiempo necesario para obtener estas autorizaciones. La convocatoria debe indicar de forma precisa la información sobre cómo confirmar la participación al evento, dónde se va a realizar el mismo y la hora de inicio. Además, la convocatoria debe considerar aspectos como el transporte y si los participantes viajan en sus propios vehículos, la disponibilidad de espacio para estacionarlos. Proveer toda esta información ayudará a que las personas lleguen a tiempo al inicio del taller, lo cual redundaría en su percepción de seguridad y confianza en el evento.

# Conducción

Esta segunda sección del capítulo corresponde propiamente a la realización de la capacitación. Una vez diseñado el taller, a partir de las características del grupo y de las condiciones para el evento, sigue su ejecución. Esta sección inicia señalando lo clave que es el momento del arranque del taller y cómo se debe realizar. Luego, nos adentramos en cada uno de los potenciales módulos de la capacitación, siguiendo los diferentes capítulos del manual; finalmente, se plantea la sesión de cierre del taller. El cierre es muy importante porque debe incluir, además de la evaluación del evento, el planteamiento de cómo se le va a dar seguimiento a la capacitación y a la aplicación de lo aprendido.

## FACILITACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación sobre NBI requiere que el capacitador o el equipo de capacitación realicen su labor de manera distinta al rol tradicional. No se trata simplemente de “dictar” cada tema a partir de una serie de presentaciones magistrales, sino de *facilitar* el aprendizaje de los participantes. Es por ello que esta guía subraya la necesidad de conocer a los participantes antes del taller. Por esto, se insiste en adecuar el contenido, los materiales y los ejercicios a las características de los participantes. De forma concordante, el estilo de quien lidera el proceso (instructor o facilitador), debe ser abierto y centrado en el aprendizaje de los participantes y no en repetir el contenido del manual.

Es importante establecer para cada grupo, según sus características (escolaridad, ocupación, familiaridad con el tema), cuál es el diseño de capacitación que requiere. Por ejemplo, si se trata de un grupo con poca escolaridad y con una ocupación más centrada en el trabajo físico, no podemos tenerlos todo el día sentados en un aula y esperar que mantengan su nivel de concentración. Al contrario, si se trata de personas cuyo trabajo es más de escritorio, no podemos plantear un taller que demande un constante esfuerzo físico, mediante una extenuante visita al campo, por ejemplo.

El facilitador debe conocer al grupo y debe estar atento a sus reacciones, a su nivel de energía y a las dinámicas de grupo que se desarrollan a lo largo del taller. Esto, para prevenir cualquier problema que pueda desviar la atención del grupo fuera del tema del taller; pero, también, para aprovechar esas dinámicas para reforzar el aprendizaje. El facilitador debe mantener su atención en el grupo, para dilucidar el grado de confianza que el grupo mantiene y su actitud en general hacia el taller, el tema y, particularmente, hacia el facilitador mismo.

Si algo no se percibe de manera correcta, el facilitador debe ser capaz de discutir estas cosas con el grupo, mediante preguntas que ayuden al grupo a asumir la responsabilidad sobre lo que ocurre. En un ambiente de confianza los participantes pueden retroalimentar de forma directa al facilitador, sin que esto resulte en una amenaza para su función en el resto del taller. El facilitador debe ser capaz de modificar lo que esté obstruyendo el aprendizaje de los participantes o, en su defecto, de explicar aquellos aspectos que no estén siendo comprendidos por el grupo y que, por lo tanto, generen disonancias.

El facilitador debe conocer sobre el tema de NBI y debe tener experiencia suficiente como para sentirse cómodo hablando del tema. Sin embargo, el taller no se trata de él “impartiendo” su conocimiento, sino de permitir el aprendizaje del grupo. El facilitador, incluso, puede no conocer más sobre el tema de NBI que los demás miembros, pero debe contar con la capacidad para diseñar las actividades, instruir los ejercicios y estimular la reflexión grupal. En un taller de capacitación entre adultos, el “instructor” tiene un rol más horizontal que el de un capacitador tradicional, esta es la clave para un taller efectivo, centrado en el aprendizaje de los participantes.

## ARRANQUE

El arranque de la capacitación es un momento singular del proceso. Aquí se establecen las relaciones entre el grupo mismo y entre este y el facilitador. Es un momento importante para indicarles a los participantes cuál va a ser el estilo y la dinámica del resto de la capacitación. Una vez establecido el ambiente de trabajo, el resto de la actividad debe ser concordante con los objetivos y valores señalados al principio. Mantener una coherencia entre los objetivos y valores establecidos al inicio del evento es vital para construir un ambiente de confianza que estimule el aprendizaje de los participantes.

Hay una serie de actividades básicas al inicio del taller que, más allá de su función protocolaria, juegan un papel vital en el desarrollo del subrayado tema de la confianza del grupo. Esto arranca con comenzar el taller a la hora señalada; ajustarse al horario de inicio y finalización, es una forma de respetar el tiempo y la disposición de los participantes del evento. Segundo, permitir a cada participante presentarse al grupo, así como conocer al equipo facilitador. Tercero, describir la agenda, así como los objetivos del taller y, finalmente, conocer las expectativas que sobre el taller tengan los participantes. El arranque debe cubrir al menos estos aspectos antes de dar inicio a la capacitación en sí. Eludir estos aspectos va a afectar la disposición del grupo.

# Sesiones

Una vez cubierta la presentación de los participantes, los objetivos, expectativas y agenda del taller, se da inicio a la capacitación misma. El tiempo disponible y los objetivos de cada evento de capacitación van a variar según el número y la cantidad de sesiones en cada evento. Sin embargo, a manera de referencia, a continuación se describen la forma de conducir las sesiones de un taller, tomando el manual y sus capítulos como guía. Para cada sesión se describe los objetivos básicos y algunas de las lecciones importantes en cada una de ellas.

Se sugieren, además, una serie de ejercicios para cada una de estas sesiones, basados en los casos que se encuentran al final de este Capítulo. Subrayamos que se trata de casos sugeridos para cada sesión, los mismos pueden ser utilizados en otras sesiones, más allá de las propuestas aquí realizadas. Los ejercicios constituyen el pilar de la estrategia de capacitación basada en experiencias. Cada tema a desarrollar debe contar con al menos un ejercicio que permita practicarlo, cuando se trate de una destreza o vaya asociado a una. Aquí se incluyen casos generales de la materia laboral, objeto original del Proyecto en NBI. Además, se incluyen otros casos de temáticas sociales más generales; así como dos casos diseñados especialmente para las Defensorías o Procuradurías de Derechos Humanos.

Los ejercicios son una oportunidad singular para evaluar, individual y colectivamente, el manejo de las destrezas por parte de los participantes. Esto permite tener una idea del progreso de su aprendizaje. Lo importante es la combinación entre la práctica de los ejercicios y los espacios de reflexión. Los ejercicios forman parte del ciclo que está constituido por: 1. Charla Conceptual, 2. Ejercicios Prácticos y 3. Reflexión grupal.

## El Conflicto

Una vez hecha la sesión introductoria del taller, el primer tema de fondo es el concepto del *conflicto*. Para esto, se puede utilizar una definición tradicional formal, junto con una imagen que permita identificar los elementos básicos del fenómeno del conflicto. La exposición inicial puede estar acompañada de una discusión en plenario sobre los alcances de la definición de conflicto. La idea es contar con una definición de “trabajo” válida para el grupo y a la cual se pueda hacer referencia durante el taller.

## EJERCICIOS TEMA: CONFLICTO

### Título:

#### Accidente Laboral en la Escuela

(Autor: N/D)

Organización: CMTC, Costa Rica.

### Resumen

Margarita Pérez es una señora de 57 años, casada, con dos hijos. Desde hace 12 años es una de las conserjes de la Escuela Central. El día 26 de febrero de 2010, mientras limpiaba el corredor de la escuela se golpeó accidentalmente el codo derecho en la pared; pensando que tenía una fractura le solicitó a la Directora una boleta para ir al Instituto de Seguros – IS –, para que la examinaran, pero, la directora le dijo que no se le veía nada y no le dio la boleta. Al día siguiente Margarita no fue a trabajar, amaneció con el codo muy inflamado y con mucho dolor, se fue a la Clínica de la comunidad y el médico que la examinó, la envió al hospital para que le hicieran una radiografía, la cual muestra una fractura en el codo. Le dieron una referencia para el IS, pero no la atendieron porque debía haber ido inmediatamente después del accidente; por lo tanto, le sugirieron que siguiera tratándose en la Clínica. La incapacitaron por 22 días, pero en los siguientes dos meses se ha sentido muy mal. La directora no la trata bien, no le cree que tenga problemas en el codo. Ella falta mucho y se incapacita a menudo y además no puede hacer los deberes como antes. Otra conserje le aconseja que se afilie al Sindicato de Conserjes para que le ayuden con el acoso laboral y traten de reubicarla donde pueda hacer otros deberes y así lo hizo.

### Objetivos de aprendizaje

- Conocer el papel de los sindicatos en el manejo de las disputas laborales individuales.
- Establecer una relación entre las disputas individuales y las instancias de manejo de conflictos tanto formales como informales que se gestan de forma colectiva.
- Practicar la identificación del “MAAN” (mejor alternativa a un acuerdo negociado).

### Sugerencia de uso

Este caso puede utilizarse tanto para enseñar la parte sustantiva de los conflictos laborales y para practicar aspectos del proceso de negociación. Es un buen caso para la introducción al tema del conflicto (Capítulo 1 del Manual de NBI) y para responder ¿Qué es un conflicto? y ¿cuáles son los modos de respuesta ante un conflicto? En lo sustancial, el caso ilustra el papel de los

sindicatos y sus equipos de trabajo en la solución de las disputas laborales individuales. Se trata de un caso arquetípico de relaciones laborales. En materia de proceso de NBI, el caso ilustra claramente la importancia del MAAN (Capítulo 3 del Manual de NBI) como herramienta de negociación. En este caso, es clave rescatar el papel de las relaciones verticales (individuo-sindicato) para fortalecer su estrategia de negociación.

## Título: KB Manufactura

(Autor: CST-JBE)  
Organización: CST-JBE, Nicaragua).

### Resumen

Este caso trata sobre la persecución sindical en una maquila y las dificultades para conseguir el pago de los derechos laborales de los trabajadores a través del sistema judicial tradicional.

### Objetivos de aprendizaje

- Conocer los riesgos asociados con la formación de un sindicato.
- Identificar el papel de las instituciones del Estado para garantizar los derechos de los trabajadores.
- Identificar la importancia de las organizaciones de segundo nivel para la tutela de los trabajadores.

### Sugerencia de uso

Este caso tiene una utilidad descriptiva sobre las problemáticas típicas de la formación de sindicatos en el sector privado, particularmente en el sector de maquila exportador. Sirve para ilustrar los problemas que posiblemente enfrentan los participantes a los talleres. El mismo se puede usar para generar una discusión sobre las alternativas disponibles para los trabajadores. El caso representa un testimonio vivido por trabajadores reales. La recomendación es ligar este caso al material del Capítulo 1 del Manual de NBI. Su lectura se puede dar de previo a ver el material y se les puede pedir que caractericen los conflictos laborales a partir de la definición y los elementos del conflicto vistos en este apartado del manual. Este caso es muy versátil y puede utilizarse también para la práctica del diseño de procesos del Capítulo 4.

### Preguntas para la discusión

- ¿Cuál es el papel de las organizaciones de segundo grado en la formación de un sindicato?
- ¿Cuáles de los problemas señalados en este caso, se presenta en nuestras empresas/países?

- ¿Qué alternativa tienen los trabajadores al enfrentar estos problemas?
- ¿Qué beneficios podría tener para la empresa el bienestar de sus trabajadores?

## Título: Accesibilidad física al transporte público

(Autor: Erick Chacón Valerio, Manuel de Jesús Mejía Méndez, Rosita Arguello Mora, Estrellita Castro Chan).  
Organización: CMTCA, Costa Rica.

### Resumen

Para garantizar el acceso de las personas con discapacidad en igualdad de oportunidades que el resto de la población, se han creado una serie de normas internacionales que buscan la adecuación de las unidades usadas para prestar el servicio de transporte público de tal forma que puedan ser utilizadas de una manera oportuna y digna por todos los ciudadanos. El Estado adoptó la normativa a nivel internacional para garantizar este derecho de acceso al transporte público. Sin embargo, el sector de empresarios ha aducido incapacidad económica para hacer los cambios necesarios en las unidades que garantizan la ejecución de lo establecido; además, dicen que la infraestructura pública no permitiría el uso pleno de los dispositivos. De esta forma justifican el no cumplimiento de los plazos establecidos y solicitan hacer más flexible lo dispuesto por la ley o ampliar los plazos. El órgano llamado a realizar cualquier modificación en este sentido es el Congreso, mientras quien debe velar por la aplicación de lo existente en esta materia es el Estado por medio de sus instituciones. Por ello, el sector de personas con discapacidad exige al gobierno la aplicación de lo dispuesto en la normativa y demanda de la Asamblea Legislativa no hacer ninguna adecuación a la ley en perjuicio de lo establecido

### Objetivos de aprendizaje

- Conocer las características de las disputas de interés público que se describen en el manual de NBI.
- Contrastar las disputas laborales colectivas con aquellas de interés público.

### Sugerencia de uso

Este caso se puede usar para analizar disputas siguiendo la herramienta de la matriz de análisis del Capítulo 4 del Manual de NBI. Sobre todo si el énfasis del taller es hacia los conflictos de interés público. El caso relata las vicisitudes del sistema político y las complejidades de la negociación en materia de políticas públicas. Por lo tanto, el caso se puede usar para abrir el uso de la NBI más

allá de las relaciones laborales. El caso es prolífico en señalar la duración y extensión de las disputas de interés público. El Capítulo 1 del Manual tiene una sección explicativa sobre el concepto de conflicto de interés público, que este caso identifica.

### Preguntas para la discusión

- ¿Cuáles son las diferencias entre un conflicto laboral colectivo y un conflicto de interés público?

#### Título:

#### El Marchamo Electrónico

(Autores: María de los Ángeles Ramos Rojas, Margarita Libby Hernández, Francisco Quirós Tencio)

Organización: UCCAEP.

#### Resumen

El marchamo es un dispositivo manejado con el sistema GPS (Sistema de Posicionamiento Global) que fue exigido por el Gobierno de A para ser colocado en la unidad de transporte que transitara con mercancía no nacionalizada (que aún no ha cancelado derechos aduaneros e impuestos) en el territorio nacional. Su objetivo es permitir el rastreo de la unidad por la misma Aduana. El tránsito se hace utilizando únicamente las vías habilitadas, es decir previamente autorizadas, por el Ministerio a cargo, como rutas para tránsito de mercancías que no han pagado impuestos. La duración de ese traslado, incluyendo los descansos del chofer está controlada para que no excedan un límite de tiempo. La Contraloría General de la República determinó que la Aduana no estaba controlando adecuadamente la "trazabilidad" de esos movimientos, acá debe agregarse el problema de la seguridad de esas vías en las que las unidades están expuestas a robos y saqueos. Este sistema no es nuevo en América Latina, existen varios países que han aplicado con éxito la medida de controlar selectivamente esas unidades y sus trayectos, minimizando los saqueos y la posibilidad de que se incumpla porque se reduce muchísimo el problema de que el tránsito se cumpla teóricamente en tiempo y forma, cuando quien envía y recibe se ponen de acuerdo. Sin embargo, la primera oposición surge de las navieras, los transportistas y los agentes aduaneros; en razón del costo que implicaba utilizarlo, el monto oscilaba entre los \$40.00 y los \$75.00. Las navieras, los transportistas y los agentes insisten hasta el día hoy que ese costo debe ser cubierto por el Estado.

#### Objetivos de aprendizaje

- Practicar NBI fuera del contexto particular de los participantes.

#### Sugerencia de uso:

Este es un excelente caso para practicar NBI en un contexto ajeno a la materia laboral colectiva. En algunos talleres se vuelve importante sacar al grupo de la materia propia que ya conocen y permitirles usar las destrezas de NBI fuera de su contexto. Algunas veces los participantes se encierran en su visión preestablecida de las cosas o en sus prejuicios y eso resulta en una barrera para el aprendizaje, utilizar este caso para la práctica de NBI puede ayudar a superar esas barreras.

El caso es útil tanto para discutir la realidad de los conflictos de interés público expuestos en el Capítulo 1 del Manual de NBI, como para practicar el diseño de proceso planteado en el Capítulo 4 sobre Aplicaciones de la NBI.

## Negociación Laboral Colectiva

Este es un capítulo de carácter muy conceptual, se trata de brindar a los participantes una visión sobre la evolución de los enfoques sobre colaboración y resolución alternativa de conflictos en el ámbito de las relaciones laborales. El capítulo explora, sobre todo, el concepto de negociación integrativa, el cual precede a la negociación basada en intereses (NBI). La idea en esta sesión, es permitir que los participantes reconozcan los tipos de negociación y discutan las ventajas y desventajas de la negociación integrativa.

### EJERCICIOS TEMA: NEGOCIACIÓN LABORAL COLECTIVA

#### Título:

#### Maquila Dona

(Autor: N/D)

Organización: UCA, El Salvador.

#### Resumen

En una maquila, el sindicato decide hacer un paro y bloquear la entrada a la empresa de forma que nadie puede entrar ni salir del predio. El motivo del bloqueo es el reintegro de dos trabajadores despedidos. Los trabajadores no tienen interés en el reintegro; sin embargo, el

sindicato insiste en que deben volver y en el proceso de negociación plantea nuevas demandas a la empresa. El caso es mediado por la secretaría de la Presidencia de la República.

### Objetivos de aprendizaje

- Conocer los problemas que enfrentan las empresas con dirigentes sindicales cuyas demandas persiguen un interés que va más allá de la tutela de los trabajadores.
- Conocer las alternativas que tienen las empresas para enfrentar estos problemas.
- Identificar el papel de los entes de gobierno como mediadores en conflictos laborales con empresas instaladas en régimen de zona franca.

### Sugerencia de uso

Este caso tiene una función descriptiva de los conflictos laborales que enfrentan las empresas en nuestra región. En este caso el sindicato de la empresa demanda una reinstalación que ni los mismos trabajadores despedidos desean. La presión se hace al momento de movilizar el producto de la empresa por lo que pone en riesgo la operación misma, ya que la empresa incumpliría con sus clientes. Este caso es un testimonio real de una situación vivida en una empresa, permite así discutir de forma crítica las estrategias utilizadas por las organizaciones gremiales y las alternativas que, frente a ellas, tienen las empresas. Este caso permite generar una discusión crítica sobre la utilidad de la NBI en nuestra región, en la que dominan conflictos como el que presenta este caso. El Capítulo 2 del Manual de NBI hace una descripción histórica de la evolución de la NBI, este caso sirve para discutir cómo ha sido esa evolución en nuestra región centroamericana. El caso tiene un carácter controversial en su descripción del comportamiento de los dirigentes sindicales, este aspecto puede gestar un encendido debate en el grupo. Por esta razón se recomienda para la práctica de las destrezas de escucha que se describen en el Capítulo 5 del Manual sobre la negociación asistida.

### Preguntas para la Discusión

- ¿Debe un sindicato ir más allá de las demandas de los trabajadores?
- ¿Se justifica en este caso que el sindicato realice un bloqueo, si los trabajadores no quieren volver a su trabajo o si se trata de un despido justificado?
- ¿Qué criterios objetivos se pueden utilizar para evitar situaciones como esta?
- ¿Ayudaría tener una política sobre el manejo de despidos en un convenio colectivo entre trabajadores y empresa?

### Título: Compañía MERCLO

(**Autoras/es:** Jonathan Madrigal Mata, Gabriela Pereira Navarro, Harold Reyes Flores, Adriana Pereira Aguilar, Alejandra Poveda Mata)

**Organización:** CMTCA, Costa Rica.

### Resumen

El caso que se presenta es un conflicto laboral que se genera cuando los dueños de la empresa pretenden implantar medidas para que los empleados cumplan con la producción sin requerir horas extra. El contexto en que se desarrolla el caso es una empresa en tiempos de crisis que logra salir adelante. Consiguen posicionarse en el mercado manteniendo un equilibrio entre calidad de los productos, eficiencia y un ambiente laboral agradable; esto se logra con el compromiso de todos los involucrados.

### Objetivos de aprendizaje

- Analizar la forma en que las empresas encuadran o “interpretan” los conflictos laborales colectivos
- Entender la actividad de negociación en una empresa como una labor permanente, más allá de que se cuente o no con un convenio colectivo.

### Sugerencia de uso

Este caso sirve para ilustrar las distintas formas de responder a los conflictos. Sirve enfáticamente para subrayar la necesidad de escuchar adecuadamente las perspectivas de la situación y tener claro los intereses propios y los de la contraparte. Aún que el caso presenta una perspectiva más empresarial esto no excluye su uso para discutir el manejo de conflictos en situaciones similares tanto por parte de las empresas como de los trabajadores. Este caso ilustra muy bien la descripción de negociación del modelo Walton-McKersie que se describe en el Capítulo 2 del Manual de NBI. Además el caso se presta para practicar la identificación del MAAN de cada parte como se presenta en el Capítulo 3 del Manual.

### Preguntas para la discusión

- ¿Cuál es el MAAN de cada una de las partes en el caso?
- ¿De no continuar con el diálogo qué podrían haber hecho para lograr sus objetivos?
- ¿Cómo podemos negociar asertivamente cuando tenemos un MAAN débil?
- ¿Cuáles son los riesgos de negociar de una manera “dura” en un caso como este?

# Principios de Negociación

Este es quizás el capítulo principal del manual y sobre el cual pueden girar una o varias sesiones de capacitación. Como a lo largo de todo el programa de NBI lo más importante es la práctica. Por esta razón se recomienda en este sentido, comenzar con un caso de negociación, como práctica inicial que le permita a los participantes identificar todas sus debilidades a la hora de negociar y que facilite ubicar las ventajas de la NBI, en la práctica. Una vez presentado conceptualmente el tema de principio de NBI se vuelve a una práctica (ejercicio) donde los participantes empiezan a utilizar los conceptos de NBI al negociar. Este uso va a ser difícil al inicio pero se debe motivar a los participantes a que lo hagan, aunque al principio tenga una sensación de artificialidad o extrañamiento de estos conceptos.

## EJERCICIOS TEMA: PRINCIPIOS DE NEGOCIACIÓN

### Título:

Ingenio Azucarero Marimba

(Autores: N/D)

Organización: CMTC, Costa Rica.

### Resumen

La Región centroamericana por su clima tropical ha desarrollado el cultivo de la caña de azúcar como uno de sus productos más importantes. El Ingenio Azucarero Marimbás S.A. se funda en el año de 1950, en el Pacífico Norte, como una empresa netamente familiar. La empresa se administra principalmente por miembros de la familia "Primos", quienes siempre expresaban su alto espíritu social hacia los trabajadores y la comunidad. El Sindicato de Trabajadores de Marimba –SITRAMA- se constituye el 5 de febrero de 1977, como instrumento legítimo de los trabajadores, con el fin de reivindicar, laboral y socialmente a los trabajadores. A pesar de ser una empresa privada y encontrar algunos problemas para la organización, al final el diálogo y comprensión prevalecieron y la empresa accedió sin represalias a la formación del Sindicato. Como logro importante en la Empresa, se firma la primera Convención Colectiva en 1979, instrumento que viene a normar las relaciones Obrero-Patrón.

### Objetivos de aprendizaje

Practicar las destrezas de Negociación en un escenario de negociación directa en la empresa.

Sentirse en los "zapatos" de la parte a la que solemos enfrentar, asumiendo un rol diferente al que usamos en la realidad.

Utilizar los conceptos de NBI como: intereses, posiciones, opciones, alternativas y MAAN.

### Sugerencia de uso

Este caso se sugiere como simulación de negociación (Capítulo 3 del Manual de NBI), en un escenario de disputa sobre las cláusulas de una convención colectiva. Es también apropiado para la discusión de la construcción de confianza en el manejo de situación de cambio en los sectores productivos. En particular este caso permite discutir la situación del sector de la agroindustria al momento de la negociación de importantes tratados de libre comercio que abren nuevos mercados para los productores de la región. La práctica de este caso resulta clave pues la negociación de los convenios colectivos es el principal escenario de negociación colectiva entre sindicatos y patronos. Tanto para sindicalistas en formación como para representantes del sector patronal que no tengan la experiencia de negociar un convenio colectivo este caso les brinda la oportunidad de palpar las dinámicas típicas de esta recurrente negociación.

## Aplicación de la NBI

El tema de la aplicación de la NBI encierra varios contenidos importantes. Se trata de ubicar a los participantes en un proceso natural de negociación que inicia con el tema de analizar la situación de conflicto. Además, se trata de ubicar el conflicto en su contexto y mapear todos sus elementos; ese es el trabajo del análisis para el que se utiliza la matriz de análisis de conflictos (ubicada en el Capítulo 4 del Manual de NBI). Lo más efectivo es pedirle a los participantes que analicen sus propios casos y que luego compartan ese análisis, hecho en pequeños grupos, con los demás participantes.

Continuando con la secuencia lógica del manejo de un conflicto, luego de analizarlo sigue el diseño de una estrategia de intervención o de negociación, según corresponda y la ejecución de la misma. Para estos temas, es vital contar con práctica a través de la simulación de casos de estudio.

## EJERCICIOS TEMA: APLICACIÓN DE LA NBI

### Título:

#### Negociación de Salarios Mínimos en Morazania

(Autoras: Adriana Chacón Calvo, Gabriela Salas Calderón)

Organización: UCCAEP, Costa Rica.

### Resumen

En Morazania se realizan semestralmente negociaciones entre gobierno, empleadores y trabajadores con el objetivo de fijar el ajuste salarial que se aplicará a los salarios mínimos. Aunque el ajuste se realiza con un objetivo común para los tres sectores, mantener el valor real de los salarios y por lo tanto el poder adquisitivo de los trabajadores, el conflicto se genera cuando los trabajadores perciben que requieren un incremento mayor a la inflación y los empleadores y el gobierno perciben que un incremento desproporcionado puede afectar su actividad económica. Los actores de este conflicto son un ente regulador que representa al gobierno, los representantes de los empleadores y los representantes de los trabajadores. Por tratarse de un conflicto con dimensiones sociales también se involucran indirectamente organismos internacionales, la prensa y la opinión pública, entre otros.

### Objetivos de aprendizaje

- Aplicar los principios de NBI en un escenario formal de negociación tripartito.
- Conocer las diferentes perspectivas en el proceso de formación de una política pública consensuada.

### Sugerencia de uso

Se sugiere usar este caso como una simulación de negociación que puede ser directa o facilitada. En la negociación participan tres partes: el gobierno, los empleadores y los sindicatos. Se agrega una sección final con reflexiones sobre el funcionamiento del consejo de salarios y una de sus últimas negociaciones. Esta sección se pude facilitar a los participantes, posterior a la realización de la simulación. Por estas razones este caso puede ser útil para practicar los principios de NBI, vistos en el capítulo 3 del Manual de NBI. Se trata de un escenario muy real de negociación pues en casi todos los países existe un Consejo Nacional de Salarios, que negocia el aumento anual de salarios, buscando el consenso entre los tres sectores.

### Preguntas para la discusión

- ¿Qué aspectos estructurales facilitan el diálogo tripartito?

- ¿Qué limitaciones dentro de cada sector dificultan su participación en el consejo?
- ¿Resultan apropiados los principios de NBI para éste escenario de negociación? ¿Cómo? ¿Por qué?

### Título:

#### Ornamentales ABC

(Autores: Jorge Blanco Alfaro, Germán Bernal Espinoza, María Aminta Quirce)

Organización: UCCAEP, Costa Rica.

### Resumen

La empresa ABC se ubica en la República de Azuaro. Esta empresa se instaló en un pueblo cercano a la capital del país, y empezó a dar empleo formal a sus pobladores. La situación económica de la zona también mejoró, se inicia el desarrollo de actividades comerciales, que proveían de servicios a sus pobladores. Incluso para la Municipalidad, el pago de patente de esta empresa y de impuestos municipales constituía una de las principales fuentes de ingreso. La empresa ABC, exportaba toda su producción de ornamentales al mercado estadounidense y comenzó a sufrir una disminución importante en sus pedidos a principios del 2009. Los empleados eran conscientes de la disminución de la demanda de productos, pero la empresa continuó pagando el mínimo de horas trabajadas a pesar de la disminución en sus ventas.

### Objetivos de aprendizaje

- Conocer sobre los conflictos que surgen ante una amenaza externa a las relaciones laborales.
- Discutir el caso como un ejemplo de cómo aprovechar una crisis como una oportunidad.
- Enfatizar el valor que tiene la construcción de confianza entre las partes para el manejo de crisis no previstas.
- Identificar qué acciones de cada una de las partes ayudó a fortalecer la confianza entre ellas.

### Sugerencia de uso

Este caso relata el manejo de la crisis financiera internacional por parte de una empresa exportadora. El caso ilustra muy claramente la importancia que tiene la construcción y el fortalecimiento de la confianza entre las partes involucradas. Por esta razón es útil como lectura general que permita la discusión sobre los valores asociados a la NBI, como se presentan en el Capítulo 2 del Manual de NBI. El caso es propicio para el análisis de conflictos a partir de la matriz que describe el Manual de NBI en su Capítulo 4.

**Título:**  
**Textiles Los Mejores**

(**Autoras:** Clelia Reverón, Cindy Sabat, Annia Segura)

**Organización:** UCCAEP, Costa Rica.

**Resumen**

La empresa Los Mejores está instalada en la gran área metropolitana de San Juan. Cuando esta empresa se instaló empezó a dar empleo formal a sus pobladores, la situación económica de sus habitantes mejoró y se inició el desarrollo de actividades comerciales en la zona que proveían de servicios a sus pobladores. La empresa exportaba toda su producción de textiles al mercado estadounidense y comenzó a sufrir una disminución importante en sus pedidos en el tercer trimestre del 2009. Los empleados eran conscientes de la disminución en la demanda de los productos, pero la empresa continuó pagando el mínimo de horas trabajadas a pesar de la disminución en sus ventas. El personal de Los Mejores se encontraba muy identificado con la empresa, con la que había crecido económicamente. Los Mejores es una de las pocas empresas formales en la zona, por lo que los empleados sabían que era muy difícil conseguir otro empleo en esos momentos o cambiar de lugar de residencia, con todo lo que esto conlleva, para ver otras opciones.

**Objetivos de aprendizaje**

- Aprender sobre los conflictos laborales que surgen ante una crisis económica.
- Discutir las alternativas de manejo de la crisis que balancen los costos y los beneficios entre las partes.
- Conocer sobre las implicaciones que los cambios en tecnologías y en mercados tiene en las relaciones laborales y particularmente en los conflictos.

**Sugerencia de uso**

Este caso es propicio para practicar el análisis de conflictos utilizando la matriz de análisis que se presenta en el Capítulo 4 del Manual de NBI. Dentro de ese mismo capítulo se describe el concepto de diseño de proceso que puede ayudar a resolverle a los estudiantes sus dudas sobre cómo se manejaría un proceso de negociación entre las partes de este caso. El caso se puede aprovechar para generar una discusión de fondo sobre las estrategias de negociación que utilizan los trabajadores y las gerencias de las empresas para el manejo de situaciones imprevistas. Para los sindicalistas es importante discutir cuál es la línea entre colaborar con la empresa y poner en riesgo los derechos de los trabajadores.

# NBI Asistida

Este capítulo es el complemento del capítulo tercero sobre principios de NBI, se trata de llevar los conceptos de NBI hacia contextos más complejos donde la función no es negociar sino facilitar una negociación. Se presentan tres medios de resolución de conflictos la mediación, la facilitación y el arbitraje. Se hace énfasis en los dos primeros mediante prácticas de mediación de conflictos entre dos partes y luego mediante ejercicios de facilitación de casos de conflictos multi-partes donde lo que se requiere son destrezas de facilitación. Al desarrollar estos temas mediante ejercicios es importante tener en cuenta que a pesar de que quizás no todos los participantes pueden practicar la mediación o la facilitación, la gran mayoría puede continuar desarrollando sus destrezas de negociación.

## EJERCICIOS TEMA: NBI ASISTIDA

**Título:**

**El Palmarcito; Papalinas; Albañiles y constructores**

(**Autor:** N/D)

**Organización:** UCA, El Salvador.

**Resumen**

Se presentan tres casos pequeños con situaciones para analizar la conveniencia de negociar o mediar los casos según corresponda; o, de lo contrario, utilizar otra forma de resolver la disputa, como puede ser el litigio o la acción directa.

**Objetivos de aprendizaje**

Identificar las situaciones adecuadas para negociar, de aquellas que son propias para otras formas de resolver disputas.

Conocer coyunturas concretas donde las organizaciones y las empresas deben tomar una decisión sobre cómo enfrentar una disputa.

**Sugerencia de uso**

En estos casos cortos se sugiere darlos al grupo para su lectura y discutir con ellos cuál es la alternativa correcta para manejar cada situación; estas alternativas podrían variar en cada país. La oportunidad para usar la NBI puede verse de forma distinta por representantes de distintos sectores,

por lo que estos casos son muy propicios para talleres en los que se cuente con participantes de diferentes sectores (sindical, patronal, gobierno, universidades). El Capítulo 5 del Manual de NBI plantea las distintas formas de resolver conflictos que se podrían utilizar en estos casos. Los casos se podrían asignar como lectura posterior a la revisión del capítulo para revisar la comprensión de los conceptos por parte de los estudiantes.

### Preguntas para la discusión

- ¿Cuál es la forma adecuada de atender cada una de las disputas en los casos?
- ¿Se puede pensar en formas híbridas de atender conflictos, que mezclen varios métodos?
- ¿Se podría pensar en combinar la negociación con el litigio o la presión directa (huelga) con la mediación?

### Título: Transportes Bejuco

(Autores: Sandra Campos, Alejandro López, Huberth Cortés, Christian Ramírez)

Organización: CMTC, Costa Rica

### Resumen

En algunos casos, las empresas tienden a violentar e incumplir los derechos de los trabajadores/as, e incumplir sus obligaciones patronales. Por esta razón, los trabajadores de la empresa de buses “Autobuses El Bejuco”, se vieron con la obligación de tomar medidas de presión hacia el patrón para solicitar una negociación con el fin de mejorar las condiciones laborales: Solicitar rondas de negociaciones entre el patrono y los representantes de los trabajadores y presentar una lista de peticiones en la cual los trabajadores exponen una mejora en las condiciones en su entorno laboral. Con los objetivos de: lograr que el patrono tenga el conocimiento sobre los problemas que aquejan a los trabajadores. Conciliar acuerdos entre patronos y colaboradores de la empresa. Establecer plazos para el cumplimiento de los acuerdos tomados.

### Objetivos de aprendizaje

- Identificar la relación entre las medidas de “presión” (duras) y la apertura de espacios de diálogo.
- Saber cuándo corresponde presionar para lograr nuestros intereses y cuándo dicha medida es contraproducente.
- Discutir cuáles son los riesgos de una estrategia de negociación dura.

### Sugerencia de uso

Este caso se recomienda usarlo como un caso de simulación de negociación asistida, siguiendo la explicación del Capítulo 5 del Manual de NBI. En lugar de disponer a todo el grupo a negociar, se sugiere utilizar solo una persona para que represente a cada uno de las partes que se señalan en el caso. Indicándole a la persona que represente al Ministerio de Trabajo que debe actuar como mediador entre las partes. Este caso se puede presentar a manera de “obra de teatro” o en “pecera”. Esto quiere decir que los participantes que van a tomar los roles lo hacen frente al grupo. El caso no señala instrucciones especiales para ninguna de las partes pues se espera que cada parte improvise el diálogo a partir de su conocimiento y de la información descrita. De esta forma se hace más fácil que los involucrados utilicen estrategias de negociación tradicionales y que las mismas puedan ser señaladas y luego contrastadas por el instructor.

## Acuerdos

El tema de los Acuerdos cierra el ciclo de la formación en negociación. Se resalta este tema por la importancia que la redacción y aplicación de los acuerdos tiene en los procesos de negociación. Se dice que las negociaciones son tan efectivas como la aplicación de las mismas y, por esta razón, los acuerdos revisten tanta importancia. Nuevamente, en este caso la explicación conceptual no debe ir más allá de los aspectos básicos y el aprendizaje debe centrarse en la elaboración de acuerdos a partir de casos ya utilizados en la capacitación o presentados por los participantes. Es muy efectivo gestar una discusión sobre el tema de los acuerdos, ya que es común que los participantes tengan ricas experiencias en la aplicación de acuerdos.

## EJERCICIOS TEMA: ACUERDOS

### Título: Textiles Los Mejores

(Autoras: Clelia Reverón, Cindy Sabat, Annia Segura)

Organización: UCCAEP, Costa Rica.

### Resumen

La empresa Los Mejores está instalada en la gran área metropolitana de San Juan. Cuando esta empresa se instaló empezó a dar empleo formal a sus pobladores, la situación económica

de sus habitantes mejoró y se inició el desarrollo de actividades comerciales en la zona que proveían de servicios a sus pobladores. La empresa exportaba toda su producción de textiles al mercado estadounidense y comenzó a sufrir una disminución importante en sus pedidos en el tercer trimestre del 2009. Los empleados eran conscientes de la disminución en la demanda de los productos, pero la empresa continuó pagando el mínimo de horas trabajadas a pesar de la disminución en sus ventas. El personal de Los Mejores se encontraba muy identificado con la empresa, con la que había crecido económicamente. Los Mejores es una de las pocas empresas formales en la zona, por lo que los empleados sabían que era muy difícil conseguir otro empleo en esos momentos o cambiar de lugar de residencia, con todo lo que esto conlleva, para ver otras opciones.

### Objetivos de aprendizaje

- Aprender sobre los conflictos laborales que surgen ante una crisis económica.
- Discutir las alternativas de manejo de la crisis que balancen los costos y los beneficios entre las partes.
- Conocer sobre las implicaciones que los cambios en tecnologías y en mercados tiene en las relaciones laborales y particularmente en los conflictos.

### Sugerencia de uso

Este caso es propicio para practicar el análisis de conflictos utilizando la matriz de análisis que se presenta en el Capítulo 4 del Manual de NBI. Dentro de ese mismo capítulo se describe el concepto de diseño de proceso que puede ayudar a resolverle a los estudiantes sus dudas sobre cómo se manejaría un proceso de negociación entre las partes de este caso. El caso se puede aprovechar para generar una discusión de fondo sobre las estrategias de negociación que utilizan los trabajadores y las gerencias de las empresas para el manejo de situaciones imprevistas. Para los sindicalistas es importante discutir cuál es la línea entre colaborar con la empresa y poner en riesgo los derechos de los trabajadores.

## Sistemas de Manejo de Disputas

El tema de los sistemas de manejo de disputas complementa lo aprendido sobre NBI al presentar una visión más global sobre el contexto donde se desarrollan las negociaciones. Se trata de considerar si en el seno de las organizaciones

corresponde contar con una forma institucionalizada de responder a los conflictos. El capítulo sirve para plantear la pregunta y evaluar los casos concretos. Se trata de facilitar una discusión más grupal u organizacional sobre el desarrollo de una política sobre manejo de conflictos dentro de una organización. Este es un tema adecuado para la discusión en plenario, una vez cubiertos los temas básicos de NBI.

## EJERCICIOS TEMA: SISTEMAS DE MANEJO DE DISPUTAS

### Título:

#### La tienda Sindical

(Autor: Roberto Mendoza Escorcía)

Organización: UPOLI/CUT, Nicaragua)

### Resumen

Dos sindicatos de una clínica de salud pública son co-propietarios de una tienda que se encuentra en las propias instalaciones de su sitio de trabajo. Los sindicatos entran en disputa sobre las ganancias de la tienda. Uno de los sindicatos desea que las ganancias sean distribuidas de manera proporcional a la membresía del sindicato, mientras que el otro sindicato desea que se distribuya en partes iguales entre las dos organizaciones.

### Objetivos de aprendizaje

- Conocer sobre las disputas entre organizaciones sindicales.
- Aprender a manejar disputas internas entre iguales.
- Identificar qué forma de resolución de conflictos resulta más adecuada para atender conflictos entre organizaciones gremiales.

### Sugerencia de uso

Este caso, como la mayoría de las situaciones, se puede utilizar de formas diversas. En primera instancia se sugiere utilizar este caso para identificar el método más adecuado de resolución de conflictos (mediación, negociación o arbitraje); como un ejercicio al Capítulo 5 del Manual de NBI. También es muy importante para discutir en los grupos sobre la relevancia que la NBI tiene a lo interno de las organizaciones sindicales y la importancia de la prevención en el manejo de conflictos, tal como se describe en el Capítulo 7. La NBI es útil más allá de la situación típica entre trabajadores y empleadores. Un espacio discreto pero de importancia clave para fortalecer las organizaciones es el uso de la NBI a lo interno, al momento de tomar decisiones

dentro de las organizaciones y de enfrentar los conflictos interpersonales típicos de cualquier organización. Para tratar estas disputas es que el capítulo 7 plantea las pautas para crear un sistema de abordaje de conflictos. Los participantes pueden discutir y planificar la forma en la que podrían desarrollar un sistema similar en sus organizaciones.

#### **Preguntas para la discusión:**

- ¿Podemos usar la NBI para atender los conflictos entre las organizaciones sindicales?
- ¿Cuál es el método de resolución de conflictos adecuado para este caso?
- ¿Si pensamos en la mediación, quién podría intervenir en este caso?
- ¿Cómo resolvemos los conflictos internos en nuestras organizaciones?

#### **Título:**

#### **Lavandería del Hospital**

**(Autor:** Jorge Méndez Membreño)

**Organización:** CUT/INEH, Nicaragua.

#### **Resumen**

En un hospital, el director, con la ayuda del sindicato, debe resolver una disputa entre el departamento de lavandería y el de enfermería, encargado del cambio de sábanas en las camas del hospital.

#### **Objetivos de aprendizaje**

- Conocer un conflicto típico entre dos departamentos en una institución.
- Identificar el papel proactivo que pueden tener tanto las organizaciones gremiales como las gerencias de las instituciones en resolver disputas.
- Identificar los espacios propicios para el uso de la NBI en el ambiente de trabajo.
- Identificar espacios para el trabajo de prevención y atención temprana de conflictos.

#### **Sugerencia de uso**

Este es un caso ilustrativo que se puede utilizar simplemente para describir una situación de conflicto con todos sus elementos (tema, disputa, partes, causas, formas de respuesta). El caso describe un conflicto entre dos departamentos que de no ser atendido prontamente puede escalar en una situación de otra naturaleza. En el escenario de las relaciones laborales muchas

veces los conflictos graves se generan por la acumulación de conflictos pequeños no atendidos adecuadamente. Este caso, además, permite ver una situación ideal donde la secretaría de conflictos del sindicato y la dirección del hospital coinciden en la forma de atender una disputa. La discusión de este caso debe llevar a los participantes a considerar el aspecto preventivo del manejo de los conflictos. Se crea una oportunidad para exemplarizar lo planteado conceptualmente en el Capítulo 7 del Manual de NBI sobre el desarrollo de sistemas de abordaje de conflicto. Este capítulo presenta los pasos que se deben seguir para contar con la capacidad para atender temprana o preventivamente los conflictos. Los participantes podrán discutir cómo llevar la institución en la que se da este caso a responder preventivamente: ¿Quiénes deben ser los encargados? ¿Cómo se debe financiar un sistema de abordaje de disputas?

#### **EJERCICIOS TEMA: INTERVENCIÓN DE OFICINAS OMBUDSMAN**

#### **Desalojo de Colonia Prieta**

Luego de tres años de ocupar sus viviendas los vecinos de la Colonia Prieta se encuentran con la sorpresa una mañana de que sus casas van a ir a subasta pública (remate) por falta de pago. Para dicha subasta las casas deben estar desalojadas en una semana o en su defecto la suma adeudada cancelada en su totalidad a la organización MilTechos. Miltechos es una Organización No Gubernamental que desarrolla proyectos de vivienda de manera solidaria. Para dotar de casas a personas de bajos recursos Miltechos construye las casas y otorga préstamos sin intereses a las familias y utiliza el dinero recaudado de los préstamos para construir nuevas casas para otras familias. Se trata de una alternativa muy efectiva, basada en las ideas que fundaron el Banco Grameen de microcrédito. Así los pobres ayudan con sus pagos a otros pobres a tener vivienda digna. Miltechos ha sido muy efectiva dotando de casas a familias de bajos recursos. Su efectividad radica en el compromiso de sus beneficiarios de pagar sus préstamos.

En el año 2007 luego de una larga disputa el gobierno negoció con una serie de familias que ocupaban las propiedades por donde pasaría una nueva carretera que despejaría el pesado tránsito hacia el centro de la capital. Gracias a la negociación la carretera se pudo construir y las familias fueron reubicadas en proyectos de vivienda donde el gobierno desarrollaba la parte urbanística y Miltechos ponía las casas bajo su sistema de financiamiento.

Sin embargo, el acuerdo bajo el cual se logró el traslado de las familias no fue al parecer completamente claro para todas las partes. Para las familias que desocuparon las propiedades de

la carretera el gobierno estaba “dándoles” sus casas a cambio de desocupar los terrenos, en donde habían vivido por más de 15 años. El gobierno trasladó las familias y dejó el asunto en manos de Miltechos, sin prestar ningún seguimiento. Miltechos les dio a las familias de la carretera un tiempo de gracia y luego esperaba recibir los pagos correspondientes.

En estos últimos dos años y debido al éxito de la organización Miltechos la misma se dividió en dos. Una parte se dedica a la identificación de proyectos, la construcción y la identificación de las familias y otra parte (con su propia identidad “Banco Miltechos”) se dedica al cobro y al manejo financiero de la organización. El recién nombrado gerente de Banco Miltechos, sin experiencia en la organización, hizo un recuento detallado de todos los proyectos de la organización y de su estado de cobro, identificando el caso de Colonia Prieta, como el más urgente. De las 60 casas entregadas ninguna había hecho pago alguno. Sin mucha demora el Gerente inicia el cobro judicial y solicita la subasta (remate) de dichas viviendas. Varios meses después el juez le da la razón y emite orden de desalojo inmediata de las casas.

En la Colonia Prieta no todos estaban enterados de lo que pasaba. Los más activos confiaban en que todo se iba a aclarar una vez el gobierno reconociera que era su problema y no el de los vecinos, pues el gobierno los había llevado a vivir allí. Sin embargo, el tiempo pasó, el gobierno nunca reaccionó y llegó el día del desalojo.

A la colonia se presentó el gerente de Banco Miltechos, el juez y un contingente bastante grande de la policía anti-motines. Los vecinos asustados, furiosos y desorganizados reaccionaron rápidamente colocando barricadas y anunciando que solo saldrían de sus casas muertos y solicitando la presencia de El noticario de canal 8, con su reportero estrella Greivin Consuelo y además del Sr. Ombudsman de la República. La distancia entre la policía y los vecinos no era de más de 50 metros. Un equipo del Ombudsman se presenta a Colonia Prieta. Al llegar constatan que se trata de una emergencia con un grado de tensión altísimo, es incierto que puede pasar, el conflicto entre la policía y los vecinos parece inevitable. El equipo del Ombudsman decide convocar a los líderes de la Colonia, al Juez, a la policía y al Gerente de Banco Miltechos a una reunión a fin de evitar el inminente conflicto y sus potenciales víctimas fatales.

### Instrucciones confidenciales

#### Líderes de Colonia Prieta

Juana, Pedro y Marielos son tres experimentados líderes de Colonia Prieta, su gran éxito fue la negociación con el go-

bierno que dio como resultado el traslado de los vecinos del terreno que ocupaban de forma ilegal a la Colonia donde llevan ya cuatro años viviendo. Para ellos siempre estuvo claro que el gobierno les estaba “dando” las casas y que ellos no debían nada por ellas. Ellos pensaban que el asunto de la subasta se iba a resolver antes de llegar al desalojo, pero no fue así. En este momento los tres están muy asustados porque temen que los vecinos furiosos provoquen a la policía y la cosa llegue a la violencia. Todos los vecinos están en la calle, incluyendo los ancianos y los niños por los cuales están más temerosos. A pesar del miedo de la violencia ninguno de ellos lo demuestra y saben que se debe mantener desafiantes sobre todo para tener el respeto de sus propios vecinos que no se van a mover de sus casas. Para ellos el asunto se debe resolver entre el gobierno y Miltechos y que no se les debe cobrar a ellos. La policía se debe retirar y se debe anular la decisión del desalojo.

#### Juez

El Juez se siente abrumado por lo que pasa, no está acostumbrado a este grado de violencia y no pensaba que la cosa se iba a poner tan caliente. Sin embargo, considera que ya tomó una decisión revisando todos los argumentos legales y que no hay otra solución más que sacar a las familias que no han pagado y que no piensan pagar. Las reglas deben ser iguales para todos, para que el sistema funcione. El juez está asustado pero siente que no hay más que hacer que llevar el desalojo adelante.

#### Jefe de la Policía

El jefe de la policía no entiende muy bien qué está haciendo en esa reunión, él solo recibe órdenes del juez y él va a hacer lo que el juez decida. Si el juez da la orden él lleva adelante el desalojo a pesar de las potenciales víctimas fatales. Sabe que sus hombres llevarán la peor parte pues los vecinos están enojados y están defendiendo sus casas. No es la primera vez que él dirige a la policía en este tipo de enfrentamientos, sabe que las cosas se ponen difíciles y que siempre hay víctimas fatales.

#### Gerente Banco Miltechos

El gerente no sabe qué hacer, no se puede echar para atrás, lleva mucho tiempo trabajando en este desalojo y sabe que es importante mantener una cultura de pago entre los beneficiarios de Miltechos y que dejar que los vecinos de Colonia Prieta no paguen, sienta un mal precedente para el futuro del sistema solidario del que depende la organización. Los vecinos lo insultan y sin duda lo quieren más muerto que vivo. En el fondo aunque le duele sacar a la gente de sus casas le parece que no hay otra opción este es su trabajo y debe llevarlo a cabo de una forma o de otra.

## La Reconstrucción de Santoña

El poblado de Santoña antes del terremoto estaba habitado por 78 núcleos familiares, con una población no mayor a 300 habitantes. Cada familia tenía entre 4 y 5 personas. Su origen se remonta a unos 100 años y su vocación es sobre todo agrícola en donde predomina la actividad lechera y el cultivo de plantas ornamentales para exportación, y la manufactura en la Empresa de alimentos Serafín. El pueblo era mayoritariamente joven con solo un 23% de la población por encima de la mayoría de edad. Casi una cuarta parte de la población proviene de un país vecino, se trata de población migrante que se dedica a la actividad agrícola y de construcción. La mayoría de la población tiene educación primaria, un tercio del total con estudios de secundaria. El pueblo contaba con una escuela, dos iglesias (católica y evangélica) una plaza, un salón comunal, un puesto de salud, un puesto de policía además de la carretera pavimentada que les permitía viajar en menos de dos horas hasta la capital. La población se mantenía muy unida y organizada, contaban con una junta de educación, un comité de seguridad y una junta del acueducto. La zona es muy montañosa ya que se encuentra en las faldas de uno de los volcanes más activos. A pesar de las grandes pendientes los deslizamientos no eran típicos de la zona y solo ocurrían de manera muy aislada.

Los habitantes de Santoña en su mayoría (75%), laboraban en la Fábrica Serafín, dedicada a la producción de mermeladas, salsas, siropes y jugos, que suple el mercado nacional e internacional. El establecimiento de la empresa condujo al desarrollo social y económico local. La empresa se estableció en el año de 1976, en 1982 se inauguró la planta procesadora de alimentos con dos productos: dulce de leche y mermelada de guayaba. Los comienzos no fueron fáciles y el lugar carecía de infraestructura básica como agua potable, electricidad, telefonía y carreteras en mal estado. Con un fuerte sentido de solidaridad social esta empresa fue desarrollando el potencial del lugar y de su gente. Hoy 30 años después, la empresa produce 87 productos en 387 presentaciones diferentes. Por ser esta un zona de paso entre la capital y las llanuras agrícolas al norte una parte de la actividad económica del pueblo lo constituyen los servicios vinculados a la carretera como puestos de comida, restaurantes y tiendas de paso. Los ingresos de la mayoría de la población giran en torno a los \$100 a \$200 por mes.

El terremoto ocurrió por la tarde del 10 de enero, su magnitud fue de 6,2 y el epicentro fue cerca de la cima de las montañas, extendiéndose los daños a lo largo de la falla tectónica que sigue el río que bordea la carretera sobre la que se encuentra Santoña. El sismo causó daños importantes a la población ocasionando más de 25 muertos, más de 7 desaparecidos, y aproximadamente 100 lesionados, 71 comunidades dañadas, 986 personas alberga-

das, una afectación geográfica de aproximadamente 565 Kilómetros cuadrados, afectando 125.584 personas (2.387 viviendas), miles de hectáreas de bosque removido, afectaciones en líneas vitales como energía eléctrica, carreteras, caminos, puentes, acueductos, deslizamientos, avalanchas, alteración de cuencas hidrográficas, pero el único poblado destruido en su totalidad y con la mayor cantidad de víctimas fue Santoña. La carretera fue totalmente destruida en un tramo de 10km, su reconstrucción requiere un nuevo trazado de la ruta ya que la misma no puede ser reconstruida sobre su trazo original.

Luego de la atención de la emergencia el gobierno declaró la zona como área de emergencia para facilitar el proceso de reconstrucción. El Plan de la Emergencia, documento técnico desarrollado por la Agencia de Emergencias y Reconstrucción (AER) identificó la reconstrucción de la carretera y el traslado del pueblo a otro sitio como las dos acciones prioritarias.

El proceso de reconstrucción es largo y sumamente complejo. La coordinación corresponde a la AER, sin embargo esta debe interactuar con una variedad de instituciones públicas así como con las poblaciones y sectores afectados en cada emergencia. La legislación obliga a llevar un proceso de atención de la emergencia que requiere el cumplimiento de los requisitos normales de construcción como permisos municipales y de impacto ambiental. Además se debe procurar reducir los riesgos que existían antes del evento. Todas estas consideraciones tienden a resultar muy frustrantes para las poblaciones afectadas e incomprensibles para la prensa y el público en general. En el caso de Santoña casi año y medio después del evento los pobladores continuaban morando en lugares provisionales, con limitadas opciones de trabajo sobre todo porque el paso por la carretera seguía bloqueado.

Ante esta situación los vecinos se organizan y se presentan ante el Ombudsman a demandar que el Estado deje de hacer estudios y más estudios y construya la carretera y levante el Nuevo Santoña en el lugar acordado entre las instituciones públicas y los vecinos. Ante la intervención del Ombudsman y la divulgación pública de los atrasos en la reconstrucción el Gobierno decide por encima de la AER (que tiene el mandato) crear una instancia coordinadora entre instituciones públicas, privadas y la población. El gobierno no espera a que el Ombudsman emita su informe y lo invita a que facilite las reuniones entre las instituciones y los vecinos. En su invitación el gobierno detalla algunas de los aspectos que subrayan la importancia de alcanzar un acuerdo entre las partes:

- El período especial para la atención de la emergencia está por terminar por lo que es muy importante definir el uso de los fondos disponibles.

- En el plan de reconstrucción se determinó que el costo de la reconstrucción total de los daños por el terremoto ascienden a \$600 millones. El gobierno cuenta con \$400 millones para una intervención prioritaria. Las áreas definidas como prioritarias fueron: La vivienda: 2387 casas fueron dañadas, 781 con daños totales, estas incluyen las 76 casas del pueblo de Santoña. Infraestructura educativa: 29 centros dañados 8 con pérdida total. Centro de Salud: 6 con daños, el de Santoña es el único que debe ser reconstruido. Infraestructura vial 4 carreteras nacionales fueron dañadas de ellas la carretera de Santoña es la única que debe ser nuevamente trazada y reconstruida en un tramo de 10km.
- En la locación de los \$400 millones disponibles se le está pidiendo el parecer a los vecinos pues estos están divididos entre quienes desean que la mayoría del dinero se destine a la rehabilitación de la carretera y un grupo mayoritario que desea que el enfoque sean las viviendas, específicamente las viviendas. De estos \$400 millones solo un cuarto estará disponible por los próximos cuatro años, Por lo que las partes deben llegar a un acuerdo sobre qué hacer con el monto para el primer año, para el segundo, el tercero y el cuarto y último monto disponible para la reconstrucción.
- El costo total de la construcción de 76 casas de Santoña equivale a la mitad del monto total disponible \$200 millones. Este es el mismo costo de la apertura sin pavimentar de la carretera nueva. El costo del pavimento y demás infraestructura de seguridad contra derrumbes equivale al monto total disponible. Igualmente la construcción de toda la infraestructura necesaria en el pueblo de Nuevo Santoña tomaría todo el presupuesto disponible.
- En cuanto al tiempo la construcción de la carretera podría hacerse tan pronto como el dinero estuviera disponible pues el trabajo inicial lo haría el propio Ministerio de Obras (MO). Las casas por su parte tomaría alrededor de un año para pasar por el proceso de diseño y aprobación de permisos para empezar su construcción. Si de la reunión se determinara que este es el aspecto prioritario el gobierno estaría dispuesto a optimizar el proceso de permisos para iniciar la construcción lo más rápido posible.
- Dado lo limitado de los recursos el gobierno espera que la reunión entre las instituciones públicas y el sector privado y la comunidad surjan propuestas muy creativas que ayuden a la mejor distribución de los recursos.
- En la reunión participarán:
  - » Los vecinos organizados de Santoña
  - » El sector productivo de la región afectada (La empresa Serafín más otros exportadores de ornamentales y lecheros)

- » La AER
- » El MO
- » La Municipalidad
- » El Ombudsman

## Instrucciones confidenciales

### **Los vecinos organizados de Santoña**

Los vecinos están liderados por Marielos la dueña de la tienda de Santoña que perdió a su esposo a sus dos hijos en el terremoto. Ella ha mantenido la comunidad unida a lo largo de este momento difícil. Fue ella quien llevó a la comunidad a casa presidencial y quien constantemente busca los medios de prensa para mantener viva la memoria del Santoña ante el resto del país. La prioridad de este grupo es la construcción de las casas de habitación, la cual llevan más de un año esperando. Ellos piensan que el gobierno no debe poner a competir los intereses de la carretera contra los del pueblo de Nueva Santoña. En todo caso creen que la carretera puede esperar ya que hay otras rutas alternas para sacar el producto que si bien toman el doble de tiempo en llegar a la capital o más, son más seguras que la antigua carretera. Para los vecinos junto con las casas el dinero disponible se debe usar en la infraestructura del pueblo incluyendo las iglesias, la plaza de futbol y la escuela.

### **El sector productivo de la región afectada**

El sector productivo está dominado por la empresa Serafín que es la más fuerte de la zona. No solo concentra el 75% de las fuentes de empleo de Santoña sino que además es una gran fuente de impuestos para la municipalidad y compra productos agrícolas a los productores de la zona. La empresa ha demostrado su compromiso con la comunidad y durante la emergencia no despidió a ninguno de sus empleados, por el contrario continuó pagando los salarios a pesar de haber suspendido por más de 6 meses la producción ya que su planta quedó totalmente destruida. Para la empresa la prioridad indiscutiblemente es la construcción de la carretera que urge para reducir los costos de transporte de sus productos. Cree que la reconstrucción del pueblo debe quedar en manos de otras instituciones como el Ministerio de la Vivienda y el Ministerio de Ayuda Social, pues la única forma de garantizar empleo es construyendo la carretera.

Los otros productores de leche y ornamentales están aliados con Serafín, así como los empresarios turísticos que utilizaban mucho la antigua ruta por su gran valor escénico. Algunos de ellos, no todos viven en Santoña y entienden la preocupación de los vecinos por la construcción de las casas, sin embargo, la mayoría de ellos ha podido encontrar su propia solución al tema de la vivienda y ven con urgencia la construcción de la carretera. Para ellos lo importante es

empezar abriendo el paso, aunque sea con un camino de lastre, para luego pavimentarlo. De esa forma habría algo disponible para la construcción del pueblo.

### **La AER**

La AER está visiblemente molesta por la intromisión del gobierno en el proceso de reconstrucción y la politización del mismo. Hasta la fecha las cosas se venían haciendo de acuerdo a lo que dictaba la legislación y se estaba tomando el parecer de todos los vecinos. Fue así como se determinó la ubicación de la Nueva Santoña y ya se ha iniciado con los planos iniciales, considerando todos los aspectos técnicos y sociales requeridos. La AER cuenta con una red de contactos y colaboradores en las instituciones por lo que conoce bien el trabajo a realizar solo necesita tiempo para llevarlo a cabo. Con este nuevo proceso de coordinación el gobierno le ha cerrado el piso a los técnicos. Además la presencia del Ombudsman es un asunto que les genera muchas sospechas pues no ven el sentido de este órgano cuando todo lo que se ha hecho ha sido para mejorar las condiciones de los habitantes de la región. El peligro para la AER es que esta nueva comisión va a tomar decisiones sin apego a los criterios técnicos y que someter el presupuesto a los intereses locales va en detrimento del criterio técnico. Sus propios expertos no están de acuerdo con la ruta trazada para la nueva carretera, aunque han sido presionados por el gobierno para no publicar sus datos. La AER siente que no hay un problema de atraso y que tanto los políticos como los vecinos se están aprovechando de la situación para revertir el proceso técnico que podría no beneficiarlos en el corto plazo. Ahora se ven obligados a participar en el proceso y dar a respetar los criterios técnicos de reubicación y reconstrucción. Estos criterios establecen que no hay una ruta segura para la carretera y que la misma no se puede construir más que en los meses de verano que en la zona son solo tres. Durante la lluvia no se puede trabajar en esto, por lo que la reconstrucción de la carretera tomará al menos un par de años, aún contando con todo el presupuesto necesario. Sobre las viviendas el criterio es que los vecinos deben participar de su construcción para incentivar su proceso de apropiación del nuevo pueblo de Santoña. Además, cada construcción debe contar con el acceso de agua, potable, electricidad, alumbrado público y demás elementos básicos para la ocupación de las mismas. Cada uno de esos servicios se debe coordinar con instancias diferentes tanto a nivel local como a nivel nacional no se puede sencillamente construir el esqueleto y dejar que las familias las ocupen.

### **El MO**

En este caso el MO solo desea que el gobierno autorice el presupuesto para el inicio de la carretera. El MO considera que ya la AER hizo todos los estudios necesarios que debe simplemente agilizar los trámites para ellos trabajar y abrir una nueva tro-

cha. Ellos son los que reciben la presión directa de los empresarios de la zona y de la prensa, preguntando constantemente cuando estará listo el paso hacia Santoña. El MO cree que las condiciones de la zona son todas iguales y que cualquier ruta que se identifique tendrá los mismos riesgos y problemas que tuvo la ruta tradicional. El Objetivo de MO es garantizar todo el presupuesto para la construcción de la carretera. Sus equipos técnicos consideran que el lugar para la construcción del nuevo pueblo es incorrecto pues hay una serie de riesgos geológicos que no fueron considerados, por lo tanto mientras se determina otro sitio los fondos debe hacerse disponibles para la construcción del camino.

### **La Municipalidad**

La municipalidad tiene una posición difícil ya que espera que todos los proyectos de reconstrucción se realicen. Necesita que el camino esté disponible para agilizar la economía y por lo tanto el valor de la tierra en la zona y sus impuestos. Debe además autorizar los trámites de construcción del nuevo poblado de Santoña, cosa que se dificulta pues no cuenta con los profesionales adecuados para la aprobación de todos los permisos. Sin embargo, no está dispuesta a dejar que la AER o cualquier otra institución se pase por encima a la municipalidad y no realice las gestiones que la ley demanda. La municipalidad entiende las dificultades de los vecinos y piensa que el gobierno debería empezar por reconstruir la comunidad, con todo lo necesario. Además, la municipalidad considera todos los otros afectados del sismo que no están dentro del sector privado ni de la comunidad de Santoña. Todos esos vecinos la mayoría mal organizados reclaman de la municipalidad que toda la atención se está dando para el pueblo de Santoña olvidándose de todos los afectados que no vivían en este poblado y que tienen las mismas necesidades. La Municipalidad espera actuar como "bisagra" dentro del foro apoyando la iniciativa más popular para que al menos algo salga del proceso. Esto sin que signifique menos ingresos o menos protagonismo para el gobierno local.

### **El Ombudsman**

El Ombudsman está para apoyar a los vecinos organizados de Santoña que lo han llamado en procura de respaldo en sus gestiones con el gobierno. El gobierno al mismo tiempo ha visto la oportunidad de otorgar la facilitación del proceso al Ombudsman por ser este un órgano independiente que puede facilitar la comunicación entre los sectores interesados y las instituciones públicas. Sin embargo, queda la duda de si la intención del gobierno es genuina y no se trata más bien de una medida política para responsabilizar al Ombudsman por el resultado potencialmente negativo del proceso de diálogo. Esto debido a que no hay suficiente dinero para satisfacer todas las partes. Desde esta perspectiva sería más seguro para el Ombudsman

tomar un papel de “tutela” de los vecinos y acompañar el proceso sin hacerse cargo de la facilitación. Esta es una decisión que debe tomar el equipo: ¿Qué papel jugar en este caso? ¿Corresponde al Ombudsman mantener un papel de “magistratura de influencia”, acompañando únicamente el proceso del lado de los vecinos ó por el contrario debe aprovechar el llamado del gobierno y facilitar esta difícil decisión que a todas luces afectaría los intereses de los vecinos así como de todas las poblaciones afectadas por el terremoto? ¿Cuál es el papel del Ombudsman en este caso? Si corresponde facilitar el proceso el equipo debe diseñar una estrategia de facilitación y prepararse para facilitar la reunión con todos los actores.

## Cierre

La conclusión de un taller de capacitación es tan importante como el inicio. No se debe concluir simplemente con el último tema de capacitación. Cada taller debe contar con un tiempo al final para darle conclusión al evento. Esta conclusión debe incluir, al menos, un repaso de los temas vistos, una evaluación del evento y la facilitación, y un planteamiento de continuidad o seguimiento del proceso.

El repaso de los temas vistos permite reforzar las lecciones importantes. Esto, lo puede hacer el instructor de forma oral o a partir de las diapositivas. El repaso también se le puede solicitar a las partes que lo hagan recordando la lección más importante para cada uno. Se puede hacer como un ejercicio en pequeños grupos o en el plenario. Además, sirve para aclarar dudas puntuales, o señalar la relación entre temas vistos en momentos distintos del taller.

La evaluación es un aspecto crítico de cualquier taller; sobre la misma hablaremos en la sección siguiente. Lo importante en este momento, es tener presente el tiempo que toma realizarla y planificarlo adecuadamente. La evaluación se puede hacer de forma oral o escrita, en ambos casos debe quedar registrada, para la documentación del evento.

El seguimiento a la capacitación es algo que muchas veces no está en el control de los facilitadores; sin embargo, es muy importante dejar el espacio de tiempo para su discusión. Se trata en este momento de considerar la transición entre el “momento” del taller y la vida cotidiana de los participantes. El aprendizaje entre adultos hace énfasis en las experiencias de los participantes y en la aplicación de lo aprendido, por esta razón, discutir el seguimiento es una cosa prioritaria al final del taller.

El seguimiento puede ser un segundo taller o todo un programa de capacitación. Esto va a depender de las condiciones disponibles. También, puede ser la discusión entre los participantes sobre cómo van a utilizar lo aprendido en el taller. Para algunos se tratará de negociaciones puntuales vinculadas a su trabajo o sus organizaciones; para otros, de la aplicación en su quehacer cotidiano, en su familia o en sus labores diarias. Se trata aquí de reconocer el lugar que los nuevos contenidos tienen dentro de la realidad de cada uno.

## Evaluación y Seguimiento

La última sección del manual está dedicada al tema de la evaluación, documentación y seguimiento del taller o evento de capacitación. La evaluación es un asunto que se debe planificar al momento del diseño de la capacitación, pero que se realiza durante el taller y particularmente al final. La evaluación es independiente del taller y se puede realizar inclusive días o meses después del evento. Por ser un tema clave, requiere de su propio espacio. La manera de dar seguimiento al taller es algo que no se debe dejar por fuera. Una capacitación resulta en un momento de mucho entusiasmo que, de no dársele continuidad, se pierde el capital alcanzado para la organización. Por esta razón, se sugiere también la idea de establecer un programa de capacitación, no solo un evento, esto se explica en el último subtítulo de esta sección.

### EVALUACIÓN

La evaluación es un aspecto primordial de cualquier esfuerzo de capacitación y consiste en solicitar retroalimentación de los participantes sobre el desempeño del evento u programa de capacitación. Esta retroalimentación, gira en torno a tres aspectos: los contenidos del curso, la logística del evento y el desempeño del facilitador (capacitador).

La evaluación de los contenidos se puede realizar de dos maneras. Una más tradicional que consiste en evaluar el conocimiento de los participantes al terminar el evento a través de una prueba. Este es el método de la educación tradicional y no mide, por lo tanto, el desarrollo de destrezas y habilidades de nuestro modelo de NBI. En materia de enseñanza, y particularmente, de aprendizaje significativo, esta forma tradicio-

nal de medir el conocimiento se reconoce como ampliamente insuficiente e inadecuado. Para realizar esto adecuadamente y tratándose de adultos, lo correspondiente es hacer una prueba al inicio para poder contrastar lo aprendido en la capacitación en particular, descontando lo que ya las personas sabían en virtud de su experiencia. Otra forma de hacer la evaluación de contenido es preguntando a los participantes sobre la facilidad con que fueron explicados los conceptos y la utilidad de los mismos en relación con su trabajo y sus quehaceres organizacionales.

La evaluación de la logística del evento debe incluir aspectos como el lugar y la alimentación, la prestación de servicios básicos y la flexibilidad del programa a las necesidades de los participantes. La evaluación del capacitador o equipo de capacitación debe apuntar al estilo personal del capacitador y su capacidad para generar empatía con el grupo. Se puede acompañar con unas preguntas sobre el grupo mismo y la disposición que el grupo tuvo para su propio aprendizaje.

La evaluación es un instrumento vital para la documentación de la capacitación y esta, a su vez, es importante para estimular la continuidad en el proceso de capacitación dentro de una organización. Al final de la sección, se provee un ejemplo de evaluación utilizada en los talleres de este programa.

## PRÓXIMOS PASOS

Como ya se mencionó en la sección anterior, es muy importante considerar el taller o evento de capacitación dentro del contexto organizacional en el que se va a dar. En lo posible, se trata de no crear un evento aislado, sino de vincular la capacitación, ya sea con un programa (véase a continuación), o con el quehacer de la organización. El diagnóstico de necesidades debe servir como instrumento para ubicar al evento de capacitación dentro de ese contexto más grande.

El diseño del taller debe marcar estas relaciones entre el evento y el quehacer de la organización. Para empezar, se debe establecer un espacio dentro de la capacitación para discutir la aplicación de la NBI (o sea, de los contenidos del taller). Este espacio puede estar hacia el final del taller o puede darse antes. La idea es que, de acuerdo con las posibilidades del grupo, se planteen compromisos sobre seguimiento. Estos pueden ser nuevas capacitaciones o momentos de reflexión sobre negociación gestados por los mismos participantes.

## DOCUMENTACIÓN

Para dar continuidad a un taller de capacitación sobre NBI, es clave contar con una adecuada documentación del evento realizado. Es por esta razón que el tema de la documentación del evento debe definirse desde el diseño del mismo. Contar con uno o varios responsables dentro del equipo organizador para recuperar los materiales producidos durante los ejercicios y sobre todo las discusiones de grupo.

La documentación o memoria del taller debe incluir toda la información disponible, desde la planificación del mismo, pasando por la convocatoria, la participación, la agenda, los materiales, hasta llegar a los resultados y la evaluación.

Los resultados son todos los productos generados por el grupo en los ejercicios y trabajos de grupo. Entre ellos, van a estar los casos analizados y las discusiones puntuales. Es importante contar, no solo con memoria escrita, sino también con un registro gráfico del evento mediante fotografías o video.

Para documentar la evaluación es necesario recuperar todos los comentarios o, cuando se utilice un instrumento de evaluación, tabular los resultados y generar los cuadros y tablas con los resultados de la misma. Estos esfuerzos van a ayudar significativamente en cualquier otro proceso futuro de capacitación, así como en la consecución de fondos para la realización de eventos similares.

## PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

La idea de un programa de capacitación es distribuir los contenidos del manual, no en una actividad corta de un par de días sino a lo largo de varios meses o de un año. Es así como ocurriría en el contexto de una universidad donde cada curso toma un semestre o más. Los organizadores o interesados en el tema de NBI, dependiendo de sus recursos, pueden ver cada tema dentro del manual como un taller en particular y distribuir la capacitación en un período de tiempo más extenso. Esto ayuda a la profundización de los temas y a la compenetración de los participantes.

Un programa de capacitación puede estar orientado, como este capítulo a, formar capacitadores de NBI. El programa puede combinar distintas estrategias de entrenamiento. Por ejemplo, talleres presenciales con cursos en línea. Puede también combinar cursos de contenido, con sesiones de “clínica”. Esto es, sesiones donde se llega a discutir casos o situaciones que estén ocurriendo en el momento y sobre los cuales los involucrados precisen de retroalimentación de sus pares u otros expertos.

## MODELO DE EVALUACIÓN FINAL

# Evaluación

Es de nuestro interés conocer su percepción y opiniones sobre estas sesiones de trabajo. Con esto, usted nos ayudará a mejorar la calidad y el diseño de futuros encuentros. Le agradecemos el tiempo que le dedique a esta encuesta.

## PARTE I

Marque con una “X” la opción que responda a cada uno de los enunciados a partir de su percepción del curso, siguiendo la escala que a continuación se le presenta:

1 Insuficiente    2 Regular    3 Satisfactorio    4 Muy bueno    5 Excelente

METODOLOGÍA	1	2	3	4	5
Métodos utilizados para explicar aspectos teóricos					
Claridad en los contenidos teóricos analizados					
Ejemplos y análisis de casos					
LOGÍSTICA					
Proceso de convocatoria al curso					
Calidad de los refrigerios y comidas					
Comodidad de la sala en la que se realizó el evento					
FACILITACIÓN					
Claridad y dominio de los contenidos					
Promoción de la participación de los asistentes					
Uso de herramientas y materiales adecuados					

## PARTE II

A continuación se presentan una serie de enunciados con la posibilidad de seleccionar la opción que considere exprese sus niveles de satisfacción.

1. Lo que aprendió durante la sesión le será:

Muy útil    Útil    Poco útil    No me será útil

2. Puede aplicar lo aprendido:

Muy útil    Útil    Poco útil    No me será útil

3. Este tipo de actividades, para su desempeño profesional, es:

Muy útil    Útil    Poco útil    No me será útil

## PARTE III

A continuación encontrará dos preguntas abiertas para que usted exprese, de manera clara, su opinión sobre aspectos clave de las sesiones de trabajo.

1. Indique cuáles son los contenidos del curso que usted considera como los más relevantes o útiles para su desarrollo profesional

---

---

---

---

2. ¿Qué aspectos considera deben mejorarse o incluirse en las sesiones de trabajo?

---

---

---

---

Comentarios generales

---

---

---

---

# **ESTUDIOS DE CASO DIDÁCTICOS**

ELABORADOS EN EL CONTEXTO  
DE LOS PROYECTOS DE PEQUEÑAS DONACIONES

Elaborado por:  
**Franklin Paniagua, Consultor**

# Caso I

## Negociación de los Salarios Mínimos en Morazania

**E**n Morazania, desde hace alrededor de 77 años se estableció una ley para fijar el pago mínimo que debía recibir un trabajador por jornada. Una década después, se crearon comisiones compuestas con el propósito de fijar los salarios mínimos a nivel nacional. Posteriormente, se estableció un comité conformado por el ente regulador del trabajo a nivel nacional, representantes por parte de los empleadores y por parte de los trabajadores; cada uno con una representación igual. El fin de este comité es establecer en conjunto un acuerdo sobre el ajuste que se le deba aplicar a los salarios mínimos. Este último es el que rige en la actualidad.

Otro aspecto importante a destacar es que se llegó a tener más de 500 categorías en las que se fijaban los salarios en los distintos sectores productivos del país; debido a su complejidad de aplicación y fijación se redujeron significativamente (alrededor del 95%) estableciéndose una clasificación mucho más general de acuerdo a la escolaridad de los trabajadores.

En este comité, se pactó el procedimiento que se iba a utilizar para el cálculo de ajuste salarial; así como las fechas en las que se negociaría y fijaría el mismo cada año. Básicamente, consiste en un cálculo objetivo que permitirá que los trabajadores no pierdan su poder adquisitivo, ya que se les compensa la inflación pasada; y, en caso de que haya una discrepancia con el resultado real de la inflación y el ajuste salarial acordado, se corrige en la siguiente fijación.

En el comité es donde se lleva a cabo la negociación, se realizan dos ajustes salariales al año, por lo que cada una conlleva un proceso de negociación. Cada parte realiza los cálculos pertinentes y cada grupo de representantes presentan una propuesta para dar inicio a la negociación. Es importante aclarar que el criterio con el que se estableció la metodología del cálculo es objetivo, por lo que el margen de "maniobra" es limitado; pero esto ha permitido que los salarios mantengan su valor real. En resumen, el espíritu con el que se creó tanto el comité como la metodología de cálculo sí se han cumplido desde su creación.

En los últimos años, según estudios y en especial por parte de los representantes de los trabajadores, el método de fijación ha recibido fuertes críticas debido a la falta de cobertura del salario y a su comportamiento estable en vez

de creciente. La cobertura es un tema que debe tratar primordialmente el ente regulador y los patronos, en tanto es el ente el encargado de velar que los patronos estén cumpliendo con el pago mínimo. Por su lado los patronos y las empresas tienen la responsabilidad y la obligación por ley de pagarle el mínimo o más a las personas que contraten. En cuanto al tema del comportamiento de los salarios mínimos en términos reales, esto se ha mantenido estable, sin crecimiento. Lo cual refiere al método de ajuste, ya que así se estipula en su creación; por lo que tendría que cambiarse para cumplir con este propósito.

### INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES TRABAJADORES

La parte de los trabajadores por lo general siempre va a preferir que sus salarios sean mayores, ya que estos les permiten adquirir un mayor número de bienes y servicios y por ende alcanzar un mayor estatus social entre otros. Pero donde ven sus puestos amenazados con despidos, lo más probable es que cambien de parecer. Si bien este no es el caso de todos los trabajadores, ya que no todos se encuentran ganando el mínimo o por debajo, el sentimiento es el mismo: siempre es mejor ganar más. Entonces este sector de la economía procura que los ajustes salariales sean mayores, por encima de los incrementos inflacionarios.

### INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES EMPLEADORES

Este sector tiene ciertas diferencias debido a que incorpora todas las actividades productivas, y estas poseen distintos ciclos de producción y demandan distintos tipos de trabajadores (calificados, no calificados, etc.). Por lo tanto, dependiendo de la etapa del ciclo en la que se encuentren van a estar más anuentes a pagar mayores salarios. Entonces un incremento desproporcionado en los salarios mínimos es muy probable que genere grandes cambios en los sectores productivos, sobre todo en los que por naturaleza se encuentran muy cercanos al mínimo. Por lo tanto, la posición de este sector va ser a favor de los ajustes pero de manera proporcional.

### INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES GOBIERNO

En Morazania sucede que los ajustes salariales que se acuerden afectan tanto al sector privado como al público, por lo tanto la posición del Gobierno ante los ajustes es muy con-

servadora. De igual manera que los sectores productivos si la economía nacional se encuentra en un período de auge estarán dispuestos a ceder más ante un ajuste mayor que el resultado del método de fijación, pero en un caso contrario de desaceleración, se apegarán al método.

## INFORMACIÓN PARA LA DISCUSIÓN FINAL

Debido a la presión por parte de los trabajadores y de entes internacionales, el Gobierno cedió a que se realice una revisión del método de fijación acordado. Cada una de las partes debía presentar una propuesta técnica, con su debida argumentación respaldada en fundamentos técnicos, de cómo se debe realizar el ajuste salarial en el futuro. Las partes realizaron los estudios respectivos y argumentaron sus propuestas. Los trabajadores propusieron incorporar inflación proyectada y productividad al método actual. Los empleadores propusieron mantener el método actual de fijación con ciertos cambios menores. El Gobierno también propuso mantener el mismo método.

Luego de arduas reuniones de negociación se logró acordar la incorporación de la inflación proyectada, haciendo la salvedad que este cálculo se va a tomar de una entidad neutral

que realiza la proyección con el debido conocimiento que se requiere y que todas las partes reconocen. Se lograron cambiar las fechas de la fijación para poder incorporar la proyección del ente, ya que este obtiene los cálculos en distintos momentos a los que se realizan las fijaciones. En cuanto al resto quedó igual, se mantiene la corrección del cálculo una vez obtenida la inflación real y la representación de la partes se mantuvo igual.

La existencia de un procedimiento objetivo que cuente con el compromiso de las partes mejora las posibilidades de una negociación con resultados satisfactorios para todos los involucrados. En el caso de la determinación del incremento salarial, existe un procedimiento objetivo para resolverlo (una fórmula), sin embargo este puede requerir de ajustes periódicos como el que se describió en el desenlace del caso para lograr un mayor compromiso de las partes y así facilitar el proceso de negociación semestral.

Por tratarse de una relación duradera en la que las negociaciones semestrales se repetirán a largo plazo, es importante mantener una comunicación fluida a través de un diálogo constructivo y asertivo, siempre dentro de una relación de respeto entre las partes.

# Caso 2

## Ingenio Azucarero Marimba

**E**l azúcar de caña se reconoce como uno de los productos de exportación más importantes para el istmo centroamericano. En el caso de Guatemala, lo tiene como producto prioritario de exportación para el mercado comunitario. Adicionalmente, poco se conoce el impacto social que tiene su producción para algunos países en particular. En el El Salvador, la producción de azúcar beneficia a una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas agrícolas, porque su base productiva es la pequeña propiedad agrícola. Esta misma situación se observa en Nicaragua y Costa Rica. En el caso de Costa Rica, la baja concentración de la propiedad, posibilita que una ampliación de la demanda permitiera que los latifundios existentes, grandes productores de azúcar, comprendan a miles de pequeños y medianos productores las cosechas de caña.

La incorporación de los países centroamericanos en la economía internacional, apoyados por los procesos de globalización de los mercados e incentivados por procesos de desgravación arancelaria y de tratados de libre comercio, se ha convertido en un impulso para la industria azucarera. Este empuje, en la teoría como en la práctica, debe dar como resultado una mejora en las condiciones de vida de la población, propiciando un desarrollo que sea sostenible a nivel económico, social y ambiental.

Por ejemplo, en las negociaciones del Acuerdo de Asociación con la Unión Europea, uno de los temas relevantes de la discusión lo es el sector agrícola. Para los centroamericanos la exportación de sus productos a un mercado como el europeo representa una oportunidad para lograr un mejoramiento de los niveles de vida. No obstante, el mercado europeo presenta niveles arancelarios restrictivos y barreras no arancelarias para los productos agropecuarios que los convierte en productos sensibles en la negociación, y donde los principales ejemplos en este caso, lo constituyen el banano, la caña de azúcar y la carne.

Entonces, para Centroamérica por sus condiciones tropicales, el cultivo de la caña de azúcar podría ser una actividad que potencie el desarrollo de la agroindustria, la reducción del desempleo de la población del campo y la consecuente generación de ingresos. En la actualidad, las familias fundadoras del Ingenio, prácticamente no participan activamente en la administración

de la empresa, solo se limitan a ser parte de la Asamblea de Socios y participan en la Junta Directiva. La legislación nacional, así como la ratificación de convenios internacionales por los países centroamericanos en el marco de la Organización Internacional del Trabajo –OIT-, establece los parámetros de relaciones obrero patronales y de Organización.

En la actualidad, la responsabilidad administrativa recae en el Gerente General y Gerentes de Áreas, cuyo trayecto en la empresa en algunos casos es reciente, por lo que se dan casos como el que detallamos a continuación: El Ingenio Marimba es una Agroindustria que se divide en dos períodos laborales: Zafra Activa (diciembre a abril) y Época de Mantenimiento (mayo a noviembre).

Este año se dio una situación particular en cuanto al pago de horas extras y feriados, ya que Semana Santa y el feriado del 11 de Abril quedaron dentro de la zafra activa. Por lo que se debió trabajar continuamente jueves y viernes Santo y 11 de Abril, con lo cual la empresa debió pagar estas fechas.

### INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES EMPRESA

La empresa aduce que hay un pronunciamiento desde el 2001, que indica que el pago es únicamente doble. La empresa considera que ha llevado la mejor relación posible con los empleados y estos deberían considerar la situación de crisis por la que atraviesa el sector. A la administración del Ingenio le interesa demostrar que puede manejar esta crisis y cualquier situación con los trabajadores, sin que ellos sean los que manejen la situación. En definitiva, el objetivo es demostrar que se está cumpliendo con los compromisos legales en materia laboral. El tema de los días feriados debe ajustarse a lo que dice la ley.

### INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES SINDICATO

El Sindicato y la Asesoría Legal mantienen que se les debe cancelar a los trabajadores: Las 8 horas del feriado y las horas laboradas de 6: 00 a.m.- a 6:00 p.m: es decir, 12 horas dobles. Según el criterio basado en jurisprudencia emitida por el Ministerio de Trabajo se plantea lo siguiente: Pago feriado: 8 horas; pago doble laborado: 12+12 horas. Como la empresa no acepta este planteamiento, el asunto es llevado a la Junta de Relaciones Laborales, donde no es aceptado. El Sindicato convoca a las Gerencias de la empresa, donde se presenta una agenda con estos puntos.

## INFORMACIÓN PARA LA DISCUSIÓN FINAL

La aceptación de incluir el azúcar dentro de los productos agrícolas en el Acuerdo de Asociación, representa un compromiso mayor de la empresa para con los derechos labores de sus trabajadores. En estos aspectos, los organismos de dirección europeos son muy tajantes. En este contexto, las partes se sentaron en una mesa de negociación.

Las posiciones de ambas partes fueron muy marcadas en una negociación que en el fondo perjudicaba a todos los involucrados. Luego de una serie de reuniones, las cuales en su momento se volvieron tensas por los debates en el planteamiento de los argumentos de ambas partes, no se llegó a una conclusión satisfactoria en esas instancias. Los actores deciden realizar la consulta en forma conjunta al Ministerio de Trabajo y respetar el criterio que dicha entidad dictamine.

# Caso 3

## Compañía MERCLO

**L**a Compañía MERCLO's, se dedica a la fabricación de productos para la limpieza del hogar como desinfectantes, multiusos para baños, vidrios, cocina, entre otros. Debido a la creciente demanda que se ha adquirido y el éxito que tienen los productos para el uso del hogar, esta empresa se posiciona como líder de ventas de productos del país.

Los dueños, la familia Smith, poseen una excelente trayectoria por su buena administración. Internamente, la compañía presenta una división por departamentos: Gerencia, Recursos Humanos, Contabilidad, Compras, Producción y Ventas. Estos departamentos se encargan del manejo de la compañía.

La familia Smith, tratando de mejorar, revisa los estados financieros presentados por el departamento de contabilidad. Observan que el rubro de horas extras pagadas al departamento de producción y compras es excesivo; realmente el gasto que presentaba era muy grande. Inmediatamente, la gerencia emitió un comunicado escrito donde expresa que el pago de horas extras no se realizará a futuro y piden a los empleados terminar las funciones en el tiempo ordinario de trabajo.

Los empleados del departamento de producción leen el comunicado y reaccionan con molestia; argumentan el incremento de labores por la demanda que están teniendo los productos y consideran que las medidas aplicadas no corresponden. En general, los empleados nunca habían tenido ningún tipo de conflicto y se encontraban bastante impresionados con esta decisión. Tras pasar un mes desde que se emitió el comunicado, los empleados de producción habían tenido que trabajar más del tiempo que les correspondía, por consiguiente esperaban el pago de sus horas extras, el cual no se realizó debido al comunicado que se había presentado.

Por otro lado, los empleados del departamento de compras acataron las órdenes tal y como las recibieron; estos empleados llevan con la compañía más de ocho años. Este departamento está conformado por sólo cuatro personas, las que se encargan de realizar todos los trámites pertinentes para la empresa, quienes venían sintiendo un exceso de trabajo y atraso considerable. La demora en los pedidos de compras pendientes, produjo un problema con el departamento de producción; lo cual lleva a un conflicto mayor. La necesidad de cotizar materiales para poder trabajar ese mes hizo nece-

sario trabajar horas extra al departamento de producción. Pero cuando la empresa decidió no pagar esas horas, se produjo un gran malestar por parte de los empleados.

El conflicto era crítico ya que la compañía MERCLO's nunca se había atrasado en la entrega del material. Inclusive, el departamento de ventas ya había vendido la producción de ese mes y esto llevo a un desequilibrio.

Eventualmente la gerencia observó la situación y presentó a la familia Smith un informe: "...actualmente la compañía se encuentra en una terrible situación, los empleados de producción se encuentran armando una comitiva, para interponer una denuncia ante las autoridades, ya que el departamento de compras no está realizando de una forma efectiva las labores debido a que no poseen el tiempo necesario..."

Los dueños de la empresa comienzan analizar la situación y ven necesario realizar una negociación con los empleados lo más pronto posible. Buscan evitar cualquier anomalía que afecte la imagen de la empresa, y así solucionar este conflicto.

Los dueños de la compañía preparan una estrategia para poder solucionar los conflictos. Desean realizar de forma separada reuniones con los diferentes departamentos para solucionar lo más rápidamente el conflicto. Creen que si reúne a las partes en una sola reunión entrarían a una discusión más grande. Ellos desean mantener las medidas que utilizaron para disminuir el gasto, pero a la vez, no generar la controversia que pueda afectar la imagen de la empresa.

Se envía una notificación al departamento de compras donde menciona que se desea realizar una audiencia de negociación, para solucionar ciertas anomalías que se han venido presentando, y que envíen a dos representantes.

De la misma manera se hace llegar otra nota al departamento de producción para que envíen a los representantes de la comitiva. Los empleados de producción ya tienen preparada las opciones que le van a sugerir a los dueños:

- Que paguen las horas extras adeudadas.
- Que se elimine esa normativa.
- Que eventualmente se mejore la compra de materiales ya que ellos no cuentan los recursos necesarios para la producción.
- Que se le brinde una disculpa formal por la situación presentada.

Los gerentes se reunieron primeramente con el departamento de compras, quienes expusieron las razones del por qué no lo-

gran realizar las funciones durante la jornada laboral ordinaria, evidenciando que la compañía ha aumentado la producción y que se esmeran en cotizar los materiales con el menor costo, lo que hace bastante difícil cumplir con el tiempo de entrega. Las cuatro personas que se encuentran trabajando no dan abasto lo que hace se queden hasta altas horas de la noche para terminar con los pedidos necesarios para la producción, sacrificando las familias por cumplir con el deber, y que de igual manera la empresa era recompensada. Ellos no desean realizar un mal para la empresa, consideran que manejan desde más de 8 años esta labor y se sienten comprometidos con la empresa, pero tampoco piensan que tienen que regalar su tiempo. Los dueños analizan la situación y mencionan que el alto salario que ellos reciben más el pago de horas extras es un monto muy elevado; el cual no debería de cancelar.

Se plantea una solución. Creen que con otra persona que les ayude con la elaboración de pedidos ellos podría terminar con las funciones a tiempo y no recurrir a horas extras. Les piden que sean ellos mismos los que elaboren un manual con funciones específicas del nuevo puesto, que tenga menor salario, para dar fin a esa problemática; y que también

se comprometan a ponerse al día con la compra de materiales y así no afectar la producción.

En la audiencia de negociación con los funcionarios del departamento de producción (supervisores), ellos expresan que se les adeuda el pago de las horas extra laboradas y que están dispuestos a realizar una huelga. Los dueños expresan que no deben de pagar esa cantidad de horas, lo cual lleva a una discusión. Esto, generó también la disputa de no contar con el material para trabajar y que de ahí es el motivo por el cual ellos tienen que terminar en horario extraordinario. Los dueños se refieren al tema y mencionan que ese asunto está resuelto. También solicitaron a la comitiva que se quite la nueva normativa de pago de horas extra.

Se termina con la negociación, llegando al siguiente acuerdo:

- Se pagarán las horas adeudadas en un término de un mes.
- No habrá atraso con el material para que puedan terminar en el tiempo establecido.
- Se mantendrá la normativa.
- No se colocará ningún tipo de denuncia.

# Caso 4

## Autotransportes Bejucos

### ACTORES

- Autobuseros Empresa El Bejucos
- Grupo de trabajadores Empresa El Bejucos
- Servicio de Seguridad Social
- Ministerio de Trabajo

**L**os antecedentes se remontan a inicios del año 2009. Los trabajadores, todos choferes de autobús de la empresa Autotransportes “El Bejucos”, deciden irse a huelga y realizan una pequeña manifestación a la entrada de donde se encuentra ubicada la empresa. De esta manera, proceden a cerrar los portones y bloquean la entrada o salida de cualquier autobús.

El motivo, una lista grande de problemas que se describen a continuación:

- Las constantes dobles marcas que se originaban en las barras de los autobuses y que se los rebajaban del salario a los conductores.
- El rebajo porcentual de la facturación de un teléfono que había en el plantel.
- La mala infraestructura que tenía el plantel ya que no contaba con los servicios básicos.
- Fallas constantes de los autobuses que a diario se quedaban varados y además no reunían las medidas requeridas para ser de transporte público.
- La obligación laboral, en ocasiones las jornadas de trabajo iba desde las 4:00 am hasta las 12:00 p.m.
- El no pago de estas horas como horas extras si no como horas ordinarias.
- El no poder hacer sus necesidades fisiológicas y no poder contar con un tiempo establecido para poder desayunar, almorzar o cenar, entre otras.

Mientras tanto, los representantes de la empresa aducían que ellos en el momento de contratar a los choferes les expusieron que todos ellos iban a estar expuestos en algún momento a estas condiciones y que, sin embargo, aceptaron el trabajo y que si no quieren seguir laborando en estas condiciones que hay muchas personas que necesitan el empleo y, por lo tanto, todas las quejas nunca habían sido escuchadas y menos resueltas.

A raíz de la negativa de los representantes de la empresa, los choferes se manifestaron, cerrando la entrada de la empresa. Medi-

da que tuvo efecto inmediato, ya que los dueños de la empresa confirmaron una cita. Se agenda una ronda de negociación entre los representantes de los trabajadores, la administración de la empresa, una abogada de la empresa y sus dueños.

Durante el presente año el grupo de trabajadores de autobuseros de la Empresa El Bejucos, del Barrio San Cayetano y Barrio El Roble, se reunieron con la dirigencia de su Sindicato, con el fin de solicitarles que intervengan en un proceso de negociación con los representantes de la empresa. Dichos dirigentes sindicales toman parte en el conflicto y participan en las 3 rondas de negociación que se realizaron para solucionar este conflicto.

En la primera ronda los representantes de la empresa no hicieron acto de presencia. Esto incentivó a los trabajadores a realizar una huelga como medida de presión; lo cual dio resultado, ya que con esta medida los representantes de la empresa se dispusieron a sentarse y negociar inmediatamente. Es aquí donde los representantes sindicales dan a conocer una lista de problemas, tales como: pago de salarios mínimos, no pago de horas extras, mejorar las condiciones de los buses, establecimientos de tiempos de alimentación, obligación del pago de las cuotas patronales al Instituto de Servicio de Seguridad Social y otras obligaciones, solicitud de comprobantes de los salarios. Estas peticiones fueron tomadas por un acuerdo mutuo a negociar.

En la segunda ronda, se realizó una reunión con los empresarios y la dirigencia. se analizaron cada uno de los puntos señalados por los representantes sindicales. Al no llegar a un acuerdo entre ambas partes, se solicitó la intervención del Ministerio de Trabajo y el Instituto de Seguridad Social, para realizar las consultas relacionadas con las jornadas y los salarios. En la tercera ronda, se reunieron con los empresarios y se demostró que el Artículo N° 143 del Código de Trabajo señala que, no le corresponde el pago de salario a este tipo de trabajadores. Se concluyen las negociaciones con el compromiso de cumplimiento de la mayoría de las peticiones de los trabajadores.

El pro de las negociaciones de los trabajadores, fue la lucha por sus derechos y en donde lograron el compromiso del patrono por aumentar el 5% de su salario base. Además, el pago de las horas extras, el reconocimiento de las cargas sociales, entrega de comprobantes de pagos y tiempos de alimentación condicionados.

A pesar de las presiones que realizaron los representantes de los trabajadores, no se pudo lograr la mejora del 100% de las unidades de los autobuses. Además, los tiempos de alimentación fueron condicionados a realizarse en tiempos establecidos por un chequeador y el consumo de sus alimentos deberá realizarse dentro las unidades.

# Caso 5

## Ornamentales ABC

Azuaro ha tenido en los últimos años buen crecimiento económico. El gobierno es estable y ha desarrollado políticas de apoyo a los exportadores. Las empresas tienen un país en el cual las condiciones para el crecimiento son buenas. Sin embargo, a partir del segundo semestre del año 2008, como resultado de la crisis financiera internacional, la economía se contrae con una caída importante de las exportaciones e importaciones del país. El gobierno no toma medidas para disminuir el impacto de la crisis.

Los países occidentales, tanto de Europa como de América, comenzaron a sufrir serios daños en sus economías a partir del segundo semestre del año 2008, especialmente provocadas por la crisis en el negocio de hipotecas que inició en Estados Unidos de América y luego siguió en Europa. Esta crisis, provocó una espeluznante reacción en el sector financiero que se caracterizó por la quiebra de importantes bancos y otras instituciones financieras. Esta nueva crisis financiera secó importantes recursos para el sector privado de las economías occidentales; lo cual provocó que muchos países entraran en depresión económica, entre ellos los Estados Unidos de América. Esto provocó una vasta ola de pérdida de empleos en este país y las consecuencias que provoca la incertidumbre económica y el desempleo galopante. Todavía, en el primer trimestre del año 2010, las economías de los países occidentales no recuperaban los niveles de negocios y de crecimiento económico que tenían en el primer semestre del 2008. Para ese año, Azuaro tenía en los Estados Unidos de América a su principal socio comercial pues al menos el 50% de las exportaciones de este pequeño país centroamericano se hacían a su socio comercial.

Cuando la empresa se instaló y empezó a dar empleo formal a sus pobladores, la situación económica de la zona mejoró. Se inició el desarrollo de actividades comerciales en la zona que proveían de servicios a sus pobladores; incluso para el gobierno local el pago de patente de esta empresa y de impuestos municipales constituía una de las principales fuentes de ingreso. La empresa ABC exportaba toda su producción de ornamentales al mercado estadounidense y comenzó a sufrir una disminución importante en sus pedidos a principios del 2009. Los empleados eran conscientes de la disminución de la demanda de los productos, pero la empresa continuó pagando el mínimo de horas trabajadas a pesar de la disminución en sus ventas.

El personal de ABC poseía muy buen entrenamiento y se encontraba muy identificado con la empresa con la que ha-

bía crecido económicamente. Se permitía trabajar al núcleo familiar del trabajador y por ello el impacto económico de la empresa en el pueblo de Azuaro era verdaderamente significativo, ya que ABC era la única fuente organizada de empleo en la zona rural donde operaba. La más cercana fuente de trabajo implicaba un desplazamiento de hora y media, lo que impactaba en forma negativa la productividad y la eficiencia de los trabajadores que laboraban fuera de la zona. Los demás habitantes del lugar, especialmente los de mayor edad, se dedicaban al mini cultivo de legumbres y vegetales.

La situación es angustiante para los dueños de la empresa, ya que están conscientes del impacto de las medidas de recorte de personal que están obligados a tomar ante la caída de la demanda de sus productos. Este impacto no sólo sería negativo para sus empleados, sino también para la comunidad.

Al finalizar el primer trimestre del año 2009, la empresa ABC comunicó a sus 800 trabajadores que no podía continuar operando con su estructura actual, por lo que se vería obligada a disminuir la cantidad de personal. Los trabajadores organizados en una Asociación de Empleados nombraron a un comité negociador y le hacen una contrapropuesta a la empresa. Ofrecen trabajar de lunes a jueves, operando menos horas con menos paga, pero sin despido de personal. La empresa accede a esta solicitud de los empleados por un plazo de 4 meses, al término de los cuales se evaluaría si la situación había mejorado y los nuevos pedidos aumentaban nuevamente.

Al final de ese período de cuatro meses continuaba la situación adversa, por lo que la empresa, luego de dialogar con los trabajadores y demostrarles la imposibilidad desde el punto de vista financiero de sostener la situación y de acuerdo con lo anteriormente negociado con los trabajadores, tomó la decisión de prescindir de 100 de ellos.

Se negoció la selección de las 100 personas que se tendrían que cesar. Como primera medida se le preguntó al personal, quienes estaban interesados en retirarse voluntariamente, con el reconocimiento de todos los derechos laborales de auxilio de cesantía. Se ofrecieron 60 voluntarios que fueron liquidados en el mes de agosto del 2009. Al seleccionar a los 40 restantes se procuró generar el mínimo daño en la comunidad ( criterio: solteros, menores de 20 años, con poca antigüedad de trabajo). A los 100 trabajadores despedidos se les dejó la puerta abierta para recontratarlos cuando mejoraran las condiciones económicas de la empresa y del mercado de exportación.

Pasaron 6 meses y la empresa comenzó a tener un aumento de pedidos, por lo que inició un proceso paulatino de recontratación de trabajadores conforme aumentaban las necesidades de producción.

# Caso 6

## Helados Floppy

**A** lo largo del tiempo, las organizaciones sindicales han puja do por la constante reivindicación de los derechos de los trabajadores, procurando las mejores condiciones de empleo y evitando las conductas explotadoras.

Desde sus inicios, Helados Floppy, se ha caracterizado por ser amiga de sus empleados, de forma unilateral y voluntaria, les ha concedido media semana de vacaciones por encima del mínimo legal definido, les concede a los trabajadores dos días de licencia con goce de salario en caso de defunción de familiar cercano o matrimonio. En la empresa Helados Floppy, en los últimos meses, la gerencia ha debido hacer una serie de recortes de personal debido a los altos costos de producción ocasionados por el precio elevado de los sólidos lácteos, que son su materia prima principal. La dirigencia del sindicato de la empresa, denominado SITFLO (Sindicato de Trabajadores de Floppy) se encuentra muy a disgusto con la situación por cuanto alegan que el 70% de los despidos se ejecutaron sobre trabajadores afiliados al ente gremial.

Ante esta situación, solicitan que se incluya en la Convención Colectiva, que se está negociando, un artículo que dice de la siguiente forma:

"Artículo 98. La empresa no podrá despedir a ningún trabajador, salvo por causa definida en el artículo 81 del Código de Trabajo y debidamente acreditada ante una junta de relaciones laborales de conformación bipartita-paritaria."

En caso de que los representantes de Helados Floppy acepten estos términos, en la empresa no se podría hacer reducción de personal por reestructuración, ni tampoco podrá sacar de nómina a los trabajadores inefficientes que incurren en faltas graves y que faculten el despido. Aunado a lo anterior, se marcaría un antecedente para que otros sindicatos presionen a los diferentes empleadores con el fin de obtener este mismo beneficio.

Un punto importante que ha potenciado la disconformidad de los sindicatos, es que los trabajadores cesados fueron de los puestos más bajos de la nómina, es decir, misceláneos y operarios. Con tal de salvar la mayor cantidad de puestos de trabajo, la empresa procuró aplicar la llamada flexibilización laboral y generar la maximización en el aprovechamiento en el uso de su maquinaria y la energía consumida; sin embargo, no contó con el apoyo del sindicato y el Ministerio del ramo le indicó que

incurriría en violación a las leyes del trabajo si lo implementaba. Esto, en tanto en el país no está permitido ese tipo de jornadas y más bien hay prohibición sobre aumentar las horas en que el trabajador está en el centro de trabajo.

El sindicato de trabajadores solicitó una reunión del más alto nivel, con representantes de la empresa que tuvieran máximo poder de decisión, para solicitarles incluir un punto más en la agenda de negociación de la convención colectiva de trabajo. Esta convención se encuentra actualmente en proceso de discusión. De parte de la empresa, asistieron a la reunión los gerentes General y Financiero, quienes manifestaron que debían asesorarse con los abogados laboralistas de la empresa antes de manifestar posición al respecto o entrar a un proceso de negociación sobre el tema en particular.

Hecha la consulta del caso, en una segunda reunión, los representantes de la empresa le hicieron saber a los dirigentes sindicales que la propuesta por ellos planteada es imposible de cumplir, por cuanto la empresa quedaría maniatada en cuanto a su organización. Señalan que, al vedar la posibilidad de realizar despidos por organización de la empresa, podría, a futuro, representar la inmovilización de la fuerza laboral y una amenaza a la continuidad de la compañía en el mercado.

En lugar de la redacción propuesta de forma inicial, la empresa plantea una nueva que dice así: "Artículo 98. En caso de pretender ejecutar despidos en la empresa, se deberá presentar la situación ante una junta de relaciones laborales, bipartita-paritaria".

### INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES SINDICATO

**Interés:** No se despidan trabajadores sindicados.

**Posición:** Incluir la redacción del nuevo artículo en la convención colectiva que se negocia.

### INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES EMPRESA

**Interés:** Conservar la posibilidad de realizar recortes o ajustes de personal según sus necesidades.

**Posición:** No acepta la redacción propuesta por el sindicato, y reconoce la nueva versión planteada por sus gerentes.

### INFORMACIÓN PARA LA DISCUSIÓN FINAL

En el desarrollo del presente proceso de negociación, se conjugaron elementos de discusión técnicos con luchas de poder

dentro de la empresa. Para posicionar en cada ámbito a los actores del conflicto, por un lado los gerentes debían presentarse como buenos administradores de la empresa (en todos sus aspectos); y, por otro los dirigentes sindicales debían aparecer como los ideales para defender los puestos y condiciones de trabajo de los colaboradores de la empresa, a toda costa, sin reparar en la situación económica de la misma, ya que “eso es problema de la empresa”.

En el devenir de los hechos, la posición del sindicato fue perdiendo fortaleza, por cuanto no tomaba en cuenta las condicio-

nes especiales que vivía su contraparte. Por el contrario, la posición de la empresa, en cuanto a tener libertad de organizar a su fuerza laboral atendiendo a las necesidades que cada coyuntura política y económica presente, es una situación normal.

Al final, ambas partes llegaron a un acuerdo, según el cual la empresa podrá despedir, con responsabilidad patronal, a cualquiera de sus colaboradores, previa presentación de la situación a una comisión de relaciones laborales bipartitaria, y aumentando en un 7% el extremo de cesantía que le corresponda a cada trabajador despedido.

# Caso 7

## Textiles Los Mejores

**L**a industria de confección en San Juan se desarrolló en los años 70 al amparo de las altas barreras arancelarias que tenía el país. En esta época, se logran desarrollar marcas de ropa, pocas de las cuales lograron sobrevivir al ser eliminadas las barreras arancelarias e iniciar el proceso de integración a mercados mundiales. En los años 70, se copiaban los diseños, los industriales viajaban a EEUU y copiaban modelos; no existía Internet y la moda duraba dos años en llegar al país.

Sin embargo, algunos factores influyen en la renovación de la industria: a inicios de los 80 se inicia en San Juan el proceso de atracción de empresas estadounidenses para ensamble de ropa. Estas empresas generan empleo y desarrollan el ensamblaje de tejido de punto. Ya en los años 90, se logra el clímax de las exportaciones de vestuarios a EEUU. A su vez, inicia la competencia en la región para atraer empresas de confección con menores costos de mano de obra. En el año 2000, empieza a discutirse el tema de dar mayor valor agregado a los productos; además, se da el cierre de empresas dirigidas al mercado nacional y regional. Como balance, se logra ampliar los beneficios de acceso al mercado de EEUU.

La crisis internacional llegó a San Juan y tocó las puertas de la economía donde el crecimiento económico del país se desaceleró; el PIB no creció más de un 3%. Se incrementó la pobreza, dejando enormes consecuencias sociales y repercusiones en la seguridad ciudadana. Las exportaciones bajaron su ritmo, al igual que las importaciones; además, cayeron drásticamente los ingresos por turismo.

Hubo una disminución en áreas claves como la construcción. La inversión extranjera disminuyó. Las reservas en el Banco Central disminuyeron. El petróleo mantuvo su precio bajo si se le compara con el alto promedio del año anterior. Las materias primas importadas tendieron a mantener precios internacionales más bajos que el promedio del año anterior. La inflación disminuyó. El Estado tuvo que incrementar el gasto público desarrollando obras públicas postergadas, a fin de dinamizar el empleo y la economía. En cuanto al empleo, la situación fue preocupante ya que se dio una contracción peligrosa, ya que muchos de los empleados, técnicos y profesionales trabajaban en empresas internacionales que operan en el país,

las que están ligadas a países desarrollados donde está justamente el epicentro de la crisis.

Esta empresa está instalada en el área metropolitana de San Juan; cuando esta empresa se instaló, empezó a dar empleo formal a sus pobladores, la situación económica de sus habitantes mejoró y se inició el desarrollo de actividades comerciales en la zona; lo cual proveía de servicios a sus pobladores. Los Mejores exportaba toda su producción de textiles al mercado estadounidense y comenzó a sufrir una disminución importante en sus pedidos el tercer trimestre de 2009. Los empleados eran conscientes de la disminución de la demanda de los productos, pero la empresa continuó pagando el mínimo de horas trabajadas a pesar de la disminución en sus ventas.

El personal de Los Mejores se encontraba muy identificado con la empresa con la que había crecido económicamente. Los Mejores es una de las pocas empresas formales en la zona, por lo que los empleados sabían que era muy difícil conseguir otro empleo en esos momentos, o cambiar de lugar de residencia, con todo lo que esto conlleva, para ver otras opciones.

La situación es preocupante para los dueños de la empresa ya que están conscientes del impacto que tendría sobre la empresa si los empleados no aceptan la propuesta de la medida de la reducción de la jornada laboral, ya que esperan que para navidad los pedidos aumenten y de no aceptar sus empleados el acuerdo, no saben si podrían conseguir mano de obra capacitada para poder cumplir con los contratos.

En el tercer trimestre del año 2009, la empresa Los Mejores comunicó a sus 300 trabajadores que no podía continuar operando con su estructura actual, por lo que se vería obligada a disminuir la cantidad de horas laboradas o a despedir personal. Los dueños de la empresa ofrecieron a sus trabajadores, por un período de 3 meses, laborar de lunes a jueves, operando menos horas con el salario mínimo, pero sin despido de personal; la respuesta de los trabajadores fue la de nombrar un comité negociador. Los empleados acceden a esta solicitud de los dueños por un plazo de 3 meses, al término de los cuales se evaluaría si la situación ha mejorado y si tendrían nuevos pedidos.

Al final de ese período de tres meses, debido a que los países vecinos no estaban cumpliendo con las normas de calidad y la situación económica en Estados Unidos empezó a mejorar, la empresa volvió a las condiciones anteriores de tiempo laboral y ningún empleado fue despedido. Hoy en día la empresa está contratando más personal.

# Caso 8

## Accidente Laboral en la Escuela

Margarita Pérez es una señora de 57 años, casada y con dos hijos. Su esposo está pensionado, es alcohólico y actualmente está enfermo de cirrosis; sus dos hijos son adultos, solteros; uno trabaja y el otro es un vagabundo, con vicios y un dolor de cabeza para Margarita. Desde hace 12 años es una de las conserjes de la Escuela Central. El día 26 de febrero de 2010, mientras limpiaba el corredor se golpeó accidentalmente el codo derecho en la pared; pensando que tenía una fractura le solicitó a la Directora una boleta para ir al Instituto de Seguros (IS), para que la examinaran; pero la directora le dijo que no se le veía nada y no le dio la boleta.

Al día siguiente, Margarita no fue a trabajar, amaneció con el codo muy inflamado y con mucho dolor, se fue a la Clínica de la comunidad y el médico que la examinó, la envió al Hospital para que le hicieran una radiografía, la cual muestra una fractura en el codo. Le dieron una referencia para el IS, pero no la atendieron porque debía haber ido inmediatamente después del accidente, por lo tanto, le sugirieron que siguiera tratándose en la Clínica.

La incapacitaron por 22 días, pero en los siguientes dos meses se ha sentido muy mal, la directora no la trata bien, no le cree que tiene problemas en el codo. Ella falta mucho y se incapacita a menudo y además no puede hacer los deberes como antes.

Otra conserje le aconseja que se afilie al Sindicato de Conserjes para que le ayuden con el acoso laboral y traten de reubicarla donde pueda hacer otros deberes y así lo hizo. Margarita le expone al sindicato la situación y los miembros del Comité Ejecutivo acuerdan:

- Denunciar a la directora de la Escuela ante el Departamento Legal de la Secretaría de Educación por acoso laboral y por negarle la boleta para ir al INS, el día del accidente. La responsable de los trámites es la abogada del sindicato.
- Solicitar audiencia con el Director de Recursos Humanos de la Secretaría para negociar la reubicación de Margarita. La responsable de solicitar la audiencia es la secretaria del sindicato.
- Que la presidenta y la abogada del sindicato van a asistir a la audiencia con el Director de Recursos Humanos.
- Solicitar el vehículo del sindicato al encargado de transportes, para que lo tenga listo para el día de la audiencia.

- Plantear los objetivos a cumplir y que la redacción de los mismos queda a cargo de la Secretaria General del sindicato.
- Preparar la documentación necesaria para la negociación (documentos médicos y legales).
- Que la abogada se haga cargo de recolectar la documentación e información legal del caso.
- Que la Presidenta con la ayuda de Margarita, se dediquen a buscar la documentación médica para justificar su reubicación.
- Que el tesorero del sindicato se haga cargo de todos los gastos que se den en este caso.

El día de la audiencia (17 de mayo de 2010) y con todo preparado, se hacen presentes: la Presidenta y la abogada del Sindicato de Conserjes, en la oficina del Director de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación Pública.

Con la documentación necesaria y con la firmeza que las caracteriza, narran al señor Director todo el historial de Margarita y le entregan la documentación que justifica la reubicación. Le hacen ver que esta reubicación es beneficiosa para ambas partes, porque:

BENEFICIOS PARA EL SEP	BENEFICIOS PARA MARGARITA
<p>Menos incapacidades.</p> <p>Menos gastos económicos.</p> <p>Va a tener una funcionaria laborando en forma permanente en beneficio de una Institución Educativa.</p> <p>Evitan el proceso de un juicio laboral.</p>	<p>Física y psicológicamente va a estar mejor.</p> <p>Sólo contestaría el teléfono de la oficina, haría trabajos de mensajería y mandados.</p> <p>No se perjudicaría su aguinaldo al no incapacitarse.</p> <p>El Director puede darle un horario más accesible, siempre cumpliendo con las horas laborales.</p> <p>Trabajaría en otra Institución Educativa</p>

El Director de Recursos Humanos después de escucharlas, promete estudiar el caso y con ayuda de alguno de los o las abogadas del Departamento Legal, les dará una respuesta dentro de ocho días (24 de mayo de 2010), la reunión será a las 2 PM en el mismo lugar.

Las encargadas de la negociación se presentaron el día y la hora pactada, en la oficina del Director de Recursos Huma-

nos. Éste las recibió y les comunicó que habían aceptado la reubicación de Margarita en la Escuela Abraham Lincoln, la cual está más cerca de su casa. También les entregó un documento donde el SEP acuerda la reasignación del puesto, a partir del 01 de junio de 2010.

En la siguiente sesión del Comité Ejecutivo del Sindicato de conserjes, hicieron una evaluación de la negociación llevada

a cabo con el SEP y llegaron a la conclusión que la negociación fue satisfactoria para ambas partes. Primero porque hubo una buena planificación (análisis y diseño) de la negociación y segundo, porque los negociadores se prepararon con buenos argumentos, fundamentados con los documentos adecuados. También el sindicato se favoreció porque ayudó a que otra afiliada que no tenía nombramiento, la nombraran en el puesto de Margarita.

# Caso 9

## Accesibilidad Física al Transporte Público

**E**l transporte público es, en cualquier país, elemento clave del desarrollo de la sociedad. Este no hace distinción de raza, credo o estatus económico. Todos y todas sin excepción le pueden utilizar para los más variados propósitos de movilización, como asistir a los centros de educación, al trabajo, a sitios de recreación, centros deportivos o con cualquier otro objetivo.

Pero existe un grupo social que históricamente no tiene el acceso a este servicio de forma efectiva y ella es la población con discapacidad, la cual no tiene las mismas condiciones de disfrute del transporte público. Para garantizar el acceso de este colectivo en igualdad de oportunidades que el resto de la población, se han creado una serie de normas internacionales que buscan la adecuación de las unidades usadas para prestar este servicio de tal forma que puedan ser utilizadas de una manera oportuna y digna por todos los ciudadanos.

El Estado costarricense adoptó la normativa existente a nivel internacional para garantizar este derecho de acceso al transporte público. Sin embargo, el sector de empresarios autobuseros ha aducido incapacidad económica para hacer los cambios necesarios en las unidades que garantizan la ejecución de lo establecido; además, dicen que la infraestructura pública no permitiría el uso pleno de los dispositivos.

De esta forma, justifican el no cumplimiento de los plazos establecidos y solicitan hacer más flexible lo dispuesto por la ley o ampliar los plazos. El órgano llamado a realizar cualquier modificación en este sentido es la Asamblea Legislativa de Costa Rica, mientras quien debe velar por la aplicación de lo existente en esta materia es el estado por medio de sus instituciones.

Por ello, el sector de personas con discapacidad exige al gobierno la aplicación de lo dispuesto en la normativa y demanda del Congreso no hacer ninguna adecuación a la ley en perjuicio de lo establecido.

En el año 1996, la Asamblea Legislativa, promulga la ley 7600, o Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, esta se da después de un fuerte proceso de negociación de las personas con discapacidad y sus organizaciones, que logran concientizar a los legisladores de la necesidad de contar en el país con normativa más actual, que recoja una se-

rie de derechos que a nivel internacional se han establecido en búsqueda de visibilizar más a este colectivo, proporcionando herramientas jurídicas que les permitan, por medio de procesos de equiparación, lograr el tan ansiado sueño de igualdad.

Además, de declararse de interés público la mencionada ley, esta se divide en una serie de apartados como el de transporte público, que permite la accesibilidad, y puente para alcanzar otros derechos, tales como lo son trabajo, educación, recreación, deporte, entre otros. En el destacado capítulo de transporte, se indica que las empresas que prestan este servicio deben garantizar el acceso físico de las personas con discapacidad colocando dispositivos técnicos en las unidades, estos dispositivos llamados rampas, deben estar colocadas en el cien por ciento de las unidades a más tardar un plazo de siete años a partir de la publicación de la ley.

Durante ese período, la fiscalización fue mínima. Ni el ente rector en materia de discapacidad, ni el Ministerio, ni las organizaciones de personas con discapacidad le dieron seguimiento al cumplimiento de lo dispuesto. Es hasta el 2006, al cumplir 10 años de la promulgación de la ley, que se denuncia públicamente por parte de las organizaciones no gubernamentales de las personas con discapacidad, el incumplimiento de lo dispuesto y anuncian que irán a las instancias legales para obligar que se cumpla lo establecido.

Al mismo tiempo, se presenta un proyecto de ley en el Congreso que pretende reformar la ley 7600, con el fin de ampliar el tiempo de ejecución a los autobuseros, ya que los mismos aducen imposibilidad económica para cumplir con lo dispuesto. Luego de una amplia discusión nacional la Asamblea Legislativa aprobó la reforma propuesta en la cual se le conceden nueve años más a los autobuseros para que las unidades cuenten con una rampa para el 2014, en un cien por ciento, todo esto en contra de la solicitud de las ONG.

Esta meta, se planteó en términos porcentuales, de tal manera que cada año a partir de la reforma, los autobuses se vayan ajustando a la ley. Sin embargo en el 2010, se ha presentado otro proyecto de ley que nuevamente ha encendido los ánimos, en lo relacionado a las rampas, y es que la presentación de una nueva ley de tránsito por parte del poder ejecutivo, ha puesto en alerta a las organizaciones de personas con discapacidad, ya que en esta se pretende aumentar la vida útil de las unidades de autobús, pasando de quince a veinte años. Lo primero estaba establecido en la ley 7600, y el darle cinco años más se contempla en la nueva ley de tránsito. Esta propuesta es, a criterio de las personas con discapacidad, una reforma solapada a la ley; por lo que se considera que implícitamente se estaría dando un período mayor al 2014, para la adecuación del cien por ciento de los autobuses.

El sector autobusero sostiene que no es así y que se mantiene la meta dada en la reforma del 2006; sin embargo, la población civil afirma que se abre un portillo para el no cumplimiento. El Estado no se refiere al asunto mientras que en la Asamblea Legislativa las opiniones son divididas. Las y los señores legisladores no han tomado el parecer de las ONG.

El sector empresarial no ha mantenido conversaciones con las personas con discapacidad y el Estado se mantiene al margen, sin pronunciarse a favor o en contra de una de las partes. Por

lo que gran parte de la discusión de este tema se ha dado de manera informal y el conflicto puede llegar a otras instancias, tales como la judicial o inclusive la internacional.

El panorama se presenta confuso y la lucha de poderes se lleva a cabo de diferentes maneras y cada vez son más los sectores que se pueden involucrar, ya que existen otros temas conexos que tienen que ver con la accesibilidad física a los medios de transporte y en general al entorno como un todo.

# Caso 10

## El Marchamo Electrónico

**E**l marchamo electrónico tiene fundamento legal en la legislación de “El Valle”. Este instrumento tiene relación con la promulgación del Manual de Procedimientos Aduaneros para la Dirección General de Aduanas que establece mediante la resolución RES-DGA-203-2005 de fecha 22 de junio del dos mil cinco, un documento de referencia para los procedimientos de ingreso y salida de mercancías, vehículos y unidades de transporte; Tránsito Aduanero; Depósito Fiscal e Importación definitiva y temporal.

Asimismo, la Secretaría de Hacienda es el encargado de la administración aduanera. Tiene la potestad de organizar los procesos normativos e informáticos, la modernización y automatización del quehacer del Sistema Aduanero Nacional, para asegurar el trato equitativo y la consecuente transparencia, justicia y seguridad en las actuaciones.

Dentro de este concepto, se implementó el Sistema Aduanero TICA, el 25 de septiembre del 2006 implementado en la Aduana de Paso Canoas y en el Puesto Aduanero de Golfito.

Cabe destacar que el sello, marchamo o precinto, antes de ser electrónico costaba \$15.00 y anteriormente era distribuido por la Asociación de Agentes de Aduana. El marchamo se siguió utilizando selectivamente.

El marchamo electrónico tenía un precio entre 70 y 140 dólares.

### NEGOCIACIÓN

El 25 de enero del 2006, el Gobierno de “El Valle” determina que será obligatorio su uso en el transporte de carga que transite a través del territorio Nacional. “El Valle” es puente para las mercancías provenientes o en tránsito por Panamá para el mercado local y para el mercado de países de la región.

Las consecuencias de esta medida, inmediatamente generan reacciones de todas las partes, transportistas, gobiernos, exportadores e importadores. El gobierno intenta razonar con los sectores, aduciendo seguridad de la carga y seguridad en cuanto a la integridad de los pagos de derechos e impuesto que procedan.

La reacción de los sectores fue realizar acuerdos para hacer ataques a la medida de manera individual pero consensuados entre todos los interesados, de manera tal, que la cobertura de medios generara una presión al gobierno.

### INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES BLOQUE DE TRANSPORTISTAS

El 15 de febrero de 2006 camioneros en protesta y negándose a utilizar el dispositivo, bloquean el acceso a la frontera entre el Valle y Paso Canoas (Panamá-El Valle). El bloqueo opera sobre toda la carga hacia y desde El Valle y Centroamérica.

En ese momento, se realizan negociaciones entre el Ministerio de Hacienda (Aduanas) de El Valle, el Gobierno de Panamá y la SIECA (Secretaría de Integración Económica Centroamericana), sin mayores resultados.

La Cámara de Transportistas de Panamá envía una carta al Gobierno de Costa Rica, se suman los transportistas de El Valle y Nicaragua quienes amenazan con iniciar su propio bloqueo.

### INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES BLOQUE DE GOBIERNO

El Gobierno de la República decidió el 20 de febrero, la suspensión del marchamo electrónico que monitoreaba las cargas no originarias de Centroamérica que ingresan a este país vía terrestre desde la frontera de Paso Canoas (Panamá-El Valle) ante la huelga por semanas de los transportistas.

Ante la presión, el gobierno de Costa Rica cede. Se suspende la aplicación del marchamo electrónico temporalmente; pero se reanuda la presión sobre la eliminación del dispositivo y el 27 de febrero los transportistas de y las empresas navieras bloquean la frontera de Peñas Blancas (Nicaragua).

### INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES BLOQUE INSTITUCIONAL INTERNACIONAL

El 28 de febrero la SIECA emite un pronunciamiento con respecto a la falta de sustento legal dentro de la normativa de tránsito en Centroamérica de este dispositivo. La Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) emitió una resolución en la cual indica que el cobro del marchamo es un obstáculo para el comercio regional.

## INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES BLOQUE PRIVADO

Las empresas Cenoclap de América Altec, S.A., GPS Satélite, S.A. y Marchamo Electrónico, S.A. responsables de la aplicación de este sistema afirmaron que esta resolución atenta contra la optimización de los recursos de transporte y seguridad de El Valle de velar por las cargas que ingresan en el país.

## INFORMACIÓN PARA LA DISCUSIÓN FINAL

Múltiples actores influenciaron para satisfacer sus intereses, cada actor tiene sus objetivos claros y quiere sacarle el mayor provecho a los recursos con que cuenta para alcanzarlos.

Visiblemente, se puede notar que el gran perdedor ha sido el Gobierno de El Valle quien suprimió el marchamo electrónico para el transporte terrestre en Centroamérica, ante la presión iniciada por los transportistas, quienes escalaron el conflicto mediante el argumento de un pago excesivo de \$100 (por marchamo) a sus cargas, y que atentaba con la permanencia de sus empresas en el mercado. Este reclamo sirvió para que otras organizaciones e instituciones se unieran a los transportistas quienes, con ayuda de otros gobiernos y de la SIECA, lograron declarar la medida como ilegal y abusiva. El gobierno de El Valle, suspendió el uso del marchamo electrónico.

La imposición quedó en un escalafón superior a la negociación. Las opciones de negociar resultaron obsoletas al haberse adoptado una decisión de acatamiento obligatorio para el gobierno de El Valle. Al ser los resultados desequilibrados, la relación de poder se comporta de igual manera, conduciendo a una negociación de suma cero (yo pierdo – tu ganas), aunque se presentó en un momento la posibilidad de aplicar una negociación de suma variable para el Gobierno, la inacción del Ministerio de Hacienda para la creación

de conciencia en la opinión pública de la necesidad de este dispositivo fue tanta, que cuando quiso reaccionar ante la presión y amenaza de la contraparte, terminó tomando una decisión de menor riesgo.

El freno a la motivación del Estado a discrepar el dictamen de la SIECA se da por una indefensión aprendida. Muchas veces producida por las anteriores experiencias de que por más que se trate de cambiar el curso de una acción, ésta mantendrá el mismo rumbo y los esfuerzos por modificarlos serán vanos: cinco países en contra de uno y un tercero con una recomendación desfavorable.

En este conflicto existen varias concepciones muy ligadas al desequilibrio del poder que ayudan a definir más claramente la naturaleza del mismo y permiten orientar las intervenciones del tercero (SIECA) en el conflicto. Este participante tiene implicaciones de árbitro y tercero ventajista, debido a que la mayoría de sus miembros pertenecen a países que no desean ningún tipo de control del destino de sus contenedores para mantener situaciones de contrabando.

El motivo de poder en un proceso subyacente al conflicto, tiende a convertirse en otro conflicto. Esta jerarquización jurídica sobre la cual se ampara la SIECA es su escudo para defenderse y fundamentar la decisión tomada de suprimir el uso del marchamo electrónico.

Por otro lado, la desobediencia de los transportistas terrestres y las navieras de afrontar el pago del dispositivo, desencadenó un bloqueo de más de 10 días y miles de dólares en pérdidas para exportadores e importadores en la región. En el último día de la huelga, donde la escalada del conflicto llegó por la conducta de sus actores, en la frontera de Paso Canoas, las filas de ambos lados del paso fronterizo sumaban más de 700 contenedores. Este es el punto culminante de la escalada del conflicto, y no existe grupo que soporte o se mantenga en el punto máximo, o se bajan los niveles o se llegan a situaciones extremas de definir las diferencias, y el Gobierno optó por ceder.

## Caso II

### Lavandería del Hospital

**E**l área de lavandería del hospital donde labora actualmente es la encargada de proporcionar ropa a las diversas áreas del centro médico que las necesitan. Por lo general, siempre han existido muchos problemas entre la enfermería y la lavandería, debido a que la primera aduce siempre falta de ropa en su stock para cambios de sábanas, pijamas, almohadas etc. Sin embargo, Lavandería afirma que se proporciona toda la ropa requerida y lo que sucede es que se pierde parte de la ropa en el área de enfermería.

Al ser muy continuas estas disputas entre los dos departamentos se tuvo que llegar hasta la máxima instancia del hos-

pital, en este caso el Director. El Director llamó al Secretario de Conflictos del Sindicato y entre los dos convocaron a una reunión con ambas partes, para dilucidar la situación. Después de escuchar a las partes y de mucha discusión se logró llegar a un acuerdo.

En este acuerdo se especificó que no se volvería a entregar ropa por parte de la lavandería sin un vale que identificara el tipo y cantidad de ropa entregada a enfermería. Enfermería por su parte debe girar instrucciones a cada enfermera y enfermero para que verifiquen que la ropa señalada en el vale es la misma que es entregada. Cualquier diferencia entre el vale y la ropa entregada sería asumida por el enfermero que recibe.

También se llegó al acuerdo que la entrega de ropa se realizaría a una hora específica con el objetivo que la responsable del área de lavandería estuviese presente para verificar los vales con la ropa entregada.

# Caso 12

## KB Manufactura

Esta empresa inició en el año 1998 bajo el régimen de zona franca de capital extranjero, producía sacos de vestir, 5000 piezas semanales, el costo de producción por saco era de \$0.50 dólares por saco y vendían cada saco desde \$300,00 hasta \$2.500 los sacos especiales. Todo esto lo realizaban 500 personas, en el inicio del año 2000 los trabajadores detectan que se les vienen violentado sus derechos laborales contenidos en el código del trabajo, siendo esto: excesiva jornada laboral, deducción de la seguridad social y no eran entrados al sistema del seguro médico público, no se pagaba el séptimo día, malas condiciones del sitio de trabajo, calor y ruido en el lugar de trabajo.

Esta situación da origen a un sindicato asesorado por una importante central sindical del país. La empresa detecta la formación del sindicato y despidió a los 25 trabajadores fundadores, negándose a reconocerlo. Los trabajadores acuden a la vía judicial y son reinstalados. En el año 2001 un nuevo grupo de trabajadores forman un sindicato clandestino de nombre Edgar Roblero. Esta vez la empresa

responde formando su propio sindicato con 23 trabajadores. La empresa con su sindicato aliado firma un convenio colectivo que es refrendado por el Ministerio del Trabajo. El sindicato clandestino logra a través del Ministerio del Trabajo, ser incluido en el convenio colectivo lo que causa el despido del gerente de la empresa.

Al llegar el nuevo gerente, éste quería aparentar que no existía conflicto. El conflicto persistía sobre puntos concretos que demandaba el Sindicato Edgar Roblero: la jornada laboral extensa, el pago de horas extra, el cálculo de séptimo día y la inscripción de los trabajadores al seguro social; además de la instalación de un comedor y el pago de la alimentación. Tres años después el empresario sigue sin cumplir las demandas y ya con un tercer gerente intenta cerrar la empresa para no cumplir sus obligaciones. Mediante una negociación entre el empresario y el sindicato apoyado por la central sindical se evita el cierre de la empresa. Nuevas medidas de presión acompañadas por negociación logran que se reconozcan la serie de demandas hechas por los trabajadores desde la instalación de la empresa. Sin embargo, la empresa en el 2006 despidió a todos los trabajadores vinculados con el sindicato. Los trabajadores ganan judicialmente su reinstalación pero ya en ese momento la empresa había cerrado. Los trabajadores aún no han recibido su liquidación.

# Caso 13

## Maquila Dona

**E**n la empresa Maquila Dona, instalada en el país por varios años, funcionan varios sindicatos que se han formado al amparo de la legislación vigente. A pesar de que la empresa no ha promovido su formación, al menos no ha hecho nada para impedir que estos se organicen. Los esfuerzos por lograr un convenio colectivo se han visto afectados por los desacuerdos entre los grupos sindicales. Ninguno de los mismos tiene el número de asociados requerido para representar a todos los trabajadores. Sus diferencias ideológicas y políticas hacen muy difícil que se lleguen a un acuerdo para presentarse juntos a negociar con la empresa. La empresa, por su parte, tampoco ha puesto de su parte para conformar un convenio colectivo ya que tiene más libertad con la situación actual.

Se da el caso de que uno de los sindicatos se va a paro de labores y obstruyen toda la entrada y salida de empleados, así como el transporte de carga. Ellos están pidiendo la incorporación de las personas que despidieron y quieren su incorporación inmediata.

La empresa, siguiendo los pasos a través del Ministerio de Trabajo quiere llegar a un acuerdo beneficioso para todos, y

entrar en una negociación; pero quiere que se abra la entrada y se permita el libre flujo de personas y carga.

Los sindicalistas no quieren dejar su medida de presión, pues creen que es la única forma de presionar que tienen bajo la manga. Así, ellos presionan porque saben que en estos días están de visita los clientes de la empresa que han venido hacer su inspección respectiva. Uno de los aspectos de su inspección es el cumplimiento de los derechos de los trabajadores y las libertades sindicales.

Se van a negociación; sin embargo, los sindicalistas sacan más demandas que las que habían plateado. Esto, indisponer a la empresa que no quiere continuar con la negociación. La necesidad de movilizar al personal y la mercadería hace que la empresa continúe. Al retomar las negociaciones, se llega al acuerdo de levantar el bloqueo. El sindicato, a pesar de llegar a un acuerdo, decide continuar con el bloqueo.

La empresa entonces recurre a la Secretaría de la Presidencia de la República, para que actúe como mediadora. Esto genera una mejor disposición de ambas partes para negociar. A pesar de que las dos personas despedidas no querían reintegrarse y habían sido despedidas con justa causa, la empresa acuerda reintegrarlos. Mientras las otras demandas continúan en negociación, se levanta finalmente el bloqueo.



# Caso 14

## La Tienda Sindical

**E**l año pasado, un sindicato independiente de la Clínica de Salud Metropolitana tuvo un conflicto con otro sindicato que funciona en esta institución. El origen del conflicto fue económico, ya que en el centro de trabajo funciona una tienda que vende diversos productos, de la cual son dueños los dos sindicatos. La tienda es arrendada por una señora que paga \$500 mensuales.

El Sindicato A lleva la propuesta que las ganancias se repartan en partes iguales entre las dos organizaciones. Sin embargo, para el Sindicato B la cosa es distinta. Ellos son del criterio de que la distribución debe ser proporcional a la cantidad de afiliados

que tiene cada organización, ya que ellos tienen más afiliados. En esta nueva propuesta, el Sindicato B tendría derecho al 70% de las ganancias de la Tienda y el Sindicato A un 30%.

La discusión se tornó difícil y se llegó a un intercambio muy fuerte de palabras, sin que se alcanzara un acuerdo. Ambas organizaciones se mantenían firmes en sus posiciones iniciales y no se vislumbraba ninguna forma de alcanzar un punto medio entre las dos organizaciones sindicales.

La situación mejoró cuando se modificó la propuesta original del sindicato A. La nueva propuesta plateaba dividir siempre las ganancias en un 50% para cada organización, pero que todos los gastos de las actividades de la clínica fueran pagados a medias. Estas actividades incluyen la fiesta de la salud, los viajes a la playa, la ayuda a la muerte de un familiar, entre otras. Con esta propuesta ambas organizaciones estuvieron conformes y firmaron un acuerdo.

# Caso 15

## Palmarcito

**E**n la empresa el Palmarcito, constituyeron hace dos semanas el Sindicato de la empresa, pero faltan siete empleados para que logren el 51% de los trabajadores para negociar y celebrar el primer contrato colectivo de trabajo. Razón por la cual, Eulalio Acosta, representante sindical, se ha dado a la tarea de intimidar a los trabajadores que no se han afiliado al Sindicato; diciéndoles que si no se afilian al mismo, es posible que ya no trabajen para esa empresa el año siguiente, porque el sindicato garantiza la estabilidad laboral. Así mismo, que no tendrán derecho a aumentos, ni a otras prestaciones de ley, porque no tendrán al sindicato que los respalde ni haga valer sus derechos ante el patrono, el Ministerio de Trabajo, el Seguro Social y otras instituciones.

### PAPALINAS

En la empresa Papalinas S.A., con diez años de trabajar, nunca se ha permitido que se forme un sindicato. En el mes de febrero, el gerente de Recursos Humanos de la empresa se

enteró que entre algunos empleados había la intención de formar uno. El gerente identificó a cinco personas presuntamente líderes del sindicato; las mismas fueron luego despedidas con base en las sospechas del gerente.

### ALBAÑILES Y CONSTRUCTORES

El Sindicato de Albañiles, está descontento con los salarios que la industria de la construcción paga a sus agremiados cuando los contrata para hacer los acabados finales a las viviendas que son construidas en lo complejos residenciales. Por esta razón, plantean un conflicto colectivo a la Cámara de Constructores, a fin de negociar una “banda” salarial base que se aplique en todas las empresas asociadas a dicha Cámara. La Cámara de Constructores rechaza el conflicto argumentando que ellos no son un “sindicato de patronos”, por lo que no tienen legitimidad para negociar a nombre de sus empresas miembros. Ante esta situación, se abren dos posibilidades: Primero, que las empresas constructoras, no contraten a los albañiles asociados al sindicato, para evitar sus demandas. Segundo, que los albañiles logren paralizar el desarrollo inmobiliario del país, en un momento en que hay un serio déficit de vivienda. Podría ocurrir que el sindicato negocie con cada empresa por separado, o que el Ministerio de Trabajo considere legítima la representación de la Cámara en una negociación con el sindicato en sede administrativa.

# Bibliografía

Abramo, L. y Montero, C. (2000). Origen y evolución de la Sociología del Trabajo en América Latina. En: E. de la Garza (coord.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Adams, S. (2002) *What the fly heard: What mediators say behind closed doors*. Wilmington, NC: Queen of Hearts Conflict Resolution Services.

Alguera, Y. (2009). *Estudio sobre la resolución de conflictos laborales colectivos en Nicaragua*. San José: FUNPADEM - PACT - USAID. San José, Costa Rica.

Arias, R. (2008). Primera Parte: Solución Administrativa de los conflictos en Centroamérica, Panamá y República Dominicana. En: La mediación o conciliación laboral administrativa en Centroamérica, Panamá y República Dominicana. San José: FUNPADEM.

Arias, R. (2008). La mediación o conciliación laboral administrativa en Centroamérica, Panamá y República Dominicana. San Jose: FUNPADEM.

Barret, J. (2008, enero). *Interest based bargaining: A new mediator tool at FMCS*. Presentación en la Conferencia Anual de la Labor and Employment Relations Association. Nueva Orleans:Labor and Employment Relations Association. Extraído de internet el 20 de julio de 2009 desde <http://www.mediationhistory.org/Papers/InternetBargaining.pdf>

Bordone. R. (2008, Marzo 7) *Dispute systems design: An introduction*. Presentación en el Simposio Sobre Diseño de Sistemas para Disputas. Cambridge: Harvard. Extraído el 12 de Julio de 2009 desde <http://blogs.law.harvard.edu/hnmcp/ADR/alternative-dispute-resolution/dispute-systems-design-symposium/>

Budd, K.W., Warino, L.S. y Patton, M.E. (2004, enero 31). *Traditional and non-traditional collective bargaining: Strategies to improve the patient care environment*. Online Journal of Issues in Nursing. 9(1), Manuscrito 5. Extraída de internet el 20 de julio de 2009 desde [www.nursingworld.org/Main-MenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume92004/No1Jan04/CollectiveBargainingStrategies.aspx](http://www.nursingworld.org/Main-MenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume92004/No1Jan04/CollectiveBargainingStrategies.aspx)

Constantino, C. y Merchant, C.S. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos: Una guía para crear organizaciones productivas y sanas*. Barcelona:Gránica.

Dahrendorf R., (1988) *The Modern Social Conflict: An Essay on the Politics of Liberty*. Londres: Weidenfeld y Nicolson

Dau-Smith, K.G. (2008, Agosto 10). *Regulating Unions and Collective Bargaining*. En K.G. Dau-Smith, S.D. Harris y O. Lobel (Eds.) *Labor and employment law and economics*. Edward Elgar Publishing (Electrónico) Extraído de internet el 22 de Julio de 2009 desde <http://ssrn.com/abstract=1215185>

Fells, R.E. (1998). *Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining Strategy*. Relations Industrielles/Industrial Relations. 2, 300-325. Extraído de internet el 28 de julio de 2009 desde <http://id.erudit.org/iderudit/005276ar>

Fisher, L y Moeliono I. (1995) *Research as mediation: linking participatory action research to environmental conflict management in East Nusa Tenggara, Indonesia*. Roma: FAO. Extraído de internet el 18 de julio de 2009 desde <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y4503e/y4503e10.pdf>

Fisher, R. y Ertel, D. (1998). *Sí... ¡De acuerdo! En la práctica: Guía paso a paso para cerrar con éxito cualquier negociación*. Bogotá:Norma.

Fisher, R., Ury, W. y Patton, D. (2004). *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder*. Madrid: Gestión 2000.

Forthman, C.A. (1997) *Resolving Administrative Disputes*. Tallahassee, Florida: The Florida Bar Journal, March 1997.

García Dauder, S. y Domínguez Bilbao, R. (2003, Enero) *Aspectos psicosociales del conflicto en las relaciones laborales*. Documento de Trabajo 2002/50. Madrid:Universidad Rey Juan Carlos. Extraído de internet el 16 de julio de 2009 desde <http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/descarga/rqrueuvvz/Aspectos%20psicosociales%20del%20conflicto.pdf>

García Dauder, S. y Domínguez Bilbao, R. (2003, Enero) *Introducción a la teoría de negociación*. Documento de Trabajo 2002/51. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos. Extraído de internet el 24 de mayo de 2009 desde <http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/descarga/rqrueuvvz/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Teor%C3%ADa%20de%20Negociaci%C3%B3n.pdf>

Guillen S. y Paniagua F. (2005). *Colaboración y Negociación en el Comanejo. Una Guía para el Manejo Colaborativo de Areas Protegidas*. San Jose: UICN CEDARENA.

- Hyman, R. (1995, Marzo). *Industrial relations in Europe: Theory and practice*. European Journal of Industrial Relations. 1. 17-46.
- Kaufman, B. (2008, Setiembre 4). *El principio fundamental de las Relaciones Laborales y el Derecho del Trabajo*. Conferencia Impartida en el Sexto Congreso Regional de las Américas de la Asociación Internacional de Relaciones Industriales. Buenos Aires: ARI.
- Kochan, T.A. y Lipsky, D.B. (2002). *Negotiations and Change*. Ithaca, Nueva York: Cornell University Press.
- Lederach, J.P. *Preparing for peace: (1995) conflict transformation across culture*. Syracuse, Nueva York: Syracuse University Press.
- Lederach, J.P. (1997). *Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace.
- Leguizamon, F. (s.f.). *Manual para instructores en los fundamentos de la negociación integrativa*. San José: OIT.
- Lewicki, R.J. (1981). *Bargaining and negotiation*. Journal of Management Education.6:33-42. Extraído de internet el 10 de Julio de 2008 desde <http://jme.sagepub.com>
- Lewicki, R.J., Barry, B. y Sanders, D.M. (2008). *Fundamentos de negociación*. 4<sup>a</sup>. Ed. México:Mc.Graw-Hill Interamericana.
- Lincoln, W. (2000). *En busca de promesas: Un curso práctico de negociaciones colaborativas y solución colaborativa de problemas*. San José: PROCESOS.
- MacNaughton, A.L. (1996) *Collaborative problem-solving in environmental dispute resolution*. Natural Resources and Environment. 1,3.
- Max, E.R. (1993) *Confidentiality in environmental mediation*. New York University Environmental Law Journal 2 (2).
- Melling, T. (1995) *Bruce Babbitt's use of governmental dispute resolution: A mid-term report card*. Land & Water Law Review, 30, 57-90.
- Molina, Carlos (2009). *Estudio sobre la resolución de conflictos laborales colectivos en El Salvador*. FUNPADEM - PACT - USAID. San José, Costa Rica.
- Moore, C. (1995) *El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Granica.
- Oficina Internacional del Trabajo. (1974). *Las negociaciones colectivas en países industrializados con economía de mercado*. Ginebra: Autor.
- Percival, R.V. (1987) *The Bounds of consent: Consent decrees, settlements and federal environmental policy making*. University of Chicago Legal Forum 327.
- Piore, M. (por publicarse). *Revitalizing Industrial Relations*. MIT Working Papers. Extraído, Julio 2, 2009 desde <http://econ-www.mit.edu/files/1436>
- Renken, D. (2002). *The ABCs of ADR: A comprehensive guide to alternative dispute resolution*. [Artículo Electrónico]. <http://www.mediate.com/articles/renkenD.cfm>
- Rosenberg, M. (1999). *Nonviolent communication: A language of compassion*. Encitas, California: Puddle Dancer Press.
- Susskind, R., Levy, P.F. and Thomas-Larner, J. (2000) *Negotiating environmental agreements: How to avoid escalating confrontation, needless costs and unnecessary litigation*. Boston: Island Press.
- Urquijo, J.I. (1995). *Teoría de las relaciones industriales: De cara al Siglo XXI*. UCAB:Caracas.
- Walton, R.E. y McKersie, R.B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Zapata, A.V. (2009). *Estudio sobre la resolución de conflictos laborales colectivos en Costa Rica*. FUNPADEM - PACT - USAID. San José, Costa Rica.

# Anexos: Ejercicios

## EL ÁRBOL DE MANGO GENEROSO<sup>17</sup>

Hace 60 años, su abuelita plantó un árbol de mango en el límite de la finca de su familia. El árbol creció hasta ser muy grande, y ahora produce varios kilos de fruta de mango cada año. Una de las ramas más grandes de este árbol cuelga sobre la propiedad de su vecino, y cada año aproximadamente 30-50 kg. de fruta caen en dicha propiedad. Cuando usted estaba creciendo, su familia siempre tuvo buenas relaciones con los vecinos. Cada verano las dos familias pasaban un fin de semana juntas, recolectando las frutas caídas para hacer fresco y helados de mango. Luego su familia tomaría todo el resto de la fruta y la vendería al vendedor de frutas en el mercado.

Sin embargo, en años recientes las cosas han cambiado. La hija mayor del vecino se casó con un hombre de otro pueblo, y él tomó la administración de la tierra del vecino. El primer año en que él se unió a las dos familias para recolectar los mangos, él había comentado en voz alta que parecía injusto que la familia de su esposa obtuviera solo los mangos que cayeran en su propiedad, pues ahora las raíces del árbol se extendían profundamente en su tierra y por lo tanto ellos deberían tener igual acceso a todos los mangos. Aunque la familia de su esposa no dijo nada para apoyarlo en ese primer año, con el tiempo ellos comenzaron a sentir que él tenía la razón. El padre recordó lo duró que trabajó para hacer el canal de irrigación que alimentaba los cultivos al borde de su propiedad, que también proveía de agua al árbol para que creciera tan grande y productivo como lo había hecho. La madre recordó, con un poco de amargura, un año en que su hijo menor se iba a casar y ella quería hacer más fresco de mango para el banquete de la boda. Su madre ha dicho que ellos tendrían que comprar los mangos en el mercado, pues los mangos extras ya habían sido vendidos, aunque todavía habían muchos creciendo en el árbol. Así que, durante los años, las relaciones entre las dos familias se han tornado cada vez más tensas, particularmente cuando el árbol de mango estaba madurando.

La semana pasada, su familia recibió una carta por correo de sus vecinos. La carta establecía que ellos estaban demandando el derecho a tener el cincuenta por ciento de todos los mangos ese año. Ellos quieren que su familia firme un acuerdo que ellos han elaborado para este efecto, la próxima se-

mana. Si su familia está de acuerdo, entonces ellos amenazan con cortar todas las ramas que cuelgan del lado de su propiedad, y posiblemente sacar todas las raíces que se encuentren de su lado también. Usted sabe que si ellos hacen eso, probablemente terminaría por matar el árbol. Ahora usted debe decidir sobre cómo responder a la carta. Para decidir esto, debe primero analizar el conflicto. ¿Cuál es el tema o asunto central? ¿Cuáles son las posiciones e intereses de cada parte? ¿De qué tipos de poder dispone cada uno?

### Preguntas clave

- ¿Cuáles son los beneficios de tomar tiempo para evaluar su MAAN antes de tomar una decisión?
- ¿Cómo decidió usted fortalecer sus opciones?
- ¿Consideró el MAAN de su vecino?
- ¿Cuántas personas utilizan comúnmente estas estrategias?
- ¿Ayudaría si la mayoría de las personas decidieran sobre sus estrategias antes de cualquier decisión sobre cómo actuar? ¿Por qué o por qué no?

## LA HISTORIA DE EVANGELINA Y EL RÍO<sup>18</sup>

Había una vez una muchacha de nombre Evangelina que vivía cerca del río Caimán, morada de muchos cocodrilos. Su novio, Gregorio, vivía al otro lado del río. Los dos se amaban profundamente y el deseo de volver a verse les consumía. Desafortunadamente, un temporal había destruido el único puente que conectaba ambos lados del río por muchos kilómetros y esto les impedía verse.

Evangelina sentía morirse de nostalgia, por lo que fue a buscar a Camilo, el botero, que poseía la única barca de la región. Evangelina le expuso la situación y le rogó que la llevara hasta el otro lado del río. Camilo prometió ayudarla con la condición de que ella se acostara con él. La muchacha se escandalizó de semejante propuesta, además no tenía ningún interés por ese hombre y por lo tanto no quería irse a la cama con él. Rechazó entonces las pretensiones de Camilo y se marchó a buscar algún otro que pudiese ayudarla. La muchacha pidió ayuda a muchas personas pero ninguna pudo resolver su problema.

Desilusionada, Evangelina volvió a casa de su madre y le contó sus inútiles esfuerzos y la propuesta de Camilo ro-

<sup>18</sup> Values Clarification, A Handbook of Practical Strategies for Teachers and Students, revised edition, by Sidney B. Simon, Leland W. Howe & Howard Kirschenbaum, A Hart Book, A & W Visual Library, New York, 1978

17 (tomado del libro de Capacitación del FTPP-FAO)

gándole que le diera algún consejo. La madre respondió: "Vea, hija mía, ya usted está mayorcita. Usted tiene que saber qué es lo que quiere hacer y tomar sus propias decisiones". Después de hablar, la madre se levantó para ocuparse de sus tareas.

Evangelina reflexionó durante mucho tiempo. Al final decidió aceptar la propuesta de Camilo, con tal de poder ir a ver a Gregorio, y pasó la noche con el pescador. Este respetó la promesa y a la mañana siguiente llevó a la muchacha a la otra orilla del río. Después de pasar muchas horas feliz con Gregorio, Evangelina sintió la necesidad de contarle lo que había sucedido. Una vez oída la historia Gregorio se enfadó mucho: "¿Qué? ¡No puedo creer que usted me haya hecho eso a mí! ¡Cómo se atrevió a acostarse con ese hombre! ¡Entre usted y yo ya todo terminó! ¡Mejor olvídense de mí, porque yo no quiero volver a tener nada que ver con usted!".

Evangelina se marchó desesperada. Poco después de salir de la casa de Gregorio, y todavía en un mar de llanto, Evangelina se encontró con un amigo de Gregorio, llamado Martín. Martín, a quien siempre le ha gustado Evangelina, intenta consolarla, y ella le cuenta lo que pasó. Entonces, al escucharla, Martín se enfurece y decide ir a buscar a Gregorio, para pegarle. Evangelina se quedó viendo a Martín alejarse y empezó a sonreír...

**FIN**

Instrucciones para reflexionar sobre el ejercicio de Evangelina. Formen grupos y comenten.

De los cinco personajes de esta historia:

- Evangelina
- Gregorio
- La mamá de Evangelina
- Camilo
- Martín

¿Quién piensan ustedes que actuó "mejor" y quién actuó "peor"?

El ejercicio no tiene una única respuesta correcta. Comparta su punto de vista con su grupo y escuche el de los demás miembros. Traten de llegar a un acuerdo en el grupo sobre cómo ordenarían los cinco personajes de "mejor" a "peor".

Luego, nombren un vocero del grupo para que comparta con los demás participantes algunas de las ideas que discutieron a lo interno del grupo.

## LOS HUEVOS DE KIRILOCA<sup>19</sup>

### *Para el equipo negociador de la compañía ROCHA*

La tortuga Kiriloca es una extraña especie de tortuga que anida masivamente en una playa llamada Tortugilandia. Este es el único lugar del mundo donde anida esta tortuga. El fenómeno de anidación masiva se da una vez al año en el mes de noviembre. Los huevos de las dos primeras semanas de anidación no tienen ninguna posibilidad de nacer pues son destruidos por las tortugas que llegan después y no tienen espacio para hacer sus nidos. Cuando los huevos son destruidos generan bacterias que impiden el nacimiento de los otros huevos que si tienen oportunidad de nacer. Por este motivo, los huevos deben ser retirados de la playa lo antes posible.

Cada año, el gobierno concesiona la extracción y aprovechamiento de los huevos de las dos primeras semanas. Este año hay dos compañías farmacéuticas internacionales de conocido renombre y prestigio interesadas en obtener la concesión. Ambas han ofrecido intercambios tecnológicos con las autoridades ambientales del país y pagarán cualquier precio que el gobierno les pida. La guerra para obtener la concesión ha sido muy dura. Ambas compañías quieren toda la producción de huevos de las dos semanas. Para evitar demandas y mal entendidos el gobierno ha decidido que sean las dos compañías las que negocien y lleguen a un acuerdo. El gobierno dará la concesión según los términos del acuerdo a que se llegue.

Ustedes son miembros del equipo de investigaciones científicas de la Multinacional Farmacéutica ROCHA. Se encuentran a cargo de una importantísima investigación científica sobre la cura del cáncer. Todos sus estudios revelan que la cura de esta enfermedad puede encontrarse en la clara del huevo de la Tortuga Kiriloca. Para llevar a cabo sus investigaciones usted necesita gran cantidad de huevos. Según las estimaciones realizadas su investigación no tendría ningún sentido si no cuenta con todos los huevos concesionables por el gobierno de Tortugilandia.

Luego de años de investigación sobre la cura de esta terrible enfermedad ahora están en la última fase del trabajo. Están seguros de que con sus estudios de la clara de huevo de la KIRILOCA llegarán a obtener la sustancia que requieren. Sin duda alguna esto los llevará a ganar el Premio Nobel que siempre han deseado.

19 Este caso fue preparado por David Gleiser, Universidad de los Andes, con base en uno similar publicado por Lewicki, R. (1988) en *Experiences in Management and Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons.

El problema es que sus fieros competidores los investigadores de la MERKE and DOME están tras los huevos de la KIRILOCA. Para ustedes esto es una pesadilla, pues ellos siempre juegan sucio, son capaces de mentir y sobornar a cualquiera con tal de obtener lo que necesitan. Ya los han engañado en otras ocasiones para ganar ventaja y sacar una medicina primero al mercado. Ustedes han escuchado que esta compañía también anda tras la cura del cáncer.

Dados los requerimientos del gobierno de Tortugilandia, la ROCHA los ha nombrado a ustedes equipo negociador. De ustedes depende el obtener la concesión. De esta negociación depende su futuro profesional. En sus manos está el manejar las cosas sin perjudicar los intereses de la compañía y los suyos propios. Por otro lado, es prioritario obtener la concesión.

#### **Para el equipo negociador de la compañía MERKE and DOME**

La tortuga Kiriloca es una extraña especie de tortuga que anida masivamente en una playa llamada Tortugilandia. Este es el único lugar del mundo donde anida esta tortuga. El fenómeno de anidación masiva se da una vez al año en el mes de noviembre. Los huevos de las dos primeras semanas de anidación no tienen ninguna posibilidad de nacer pues son destruidos por las tortugas que llegan después y no tienen espacio para hacer sus nidos. Cuando los huevos son destruidos generan bacterias que impiden el nacimiento de los otros huevos que si tienen oportunidad de nacer. Por este motivo, los huevos deben ser retirados de la playa lo antes posible.

Cada año, el gobierno confecciona la extracción y aprovechamiento de los huevos de las dos primeras semanas. Este año hay dos compañías farmacéuticas internacionales de conocido renombre y prestigio interesadas en obtener la concesión. Ambas han ofrecido intercambios tecnológicos con las autoridades ambientales del país y pagarán cualquier precio que el gobierno les pida. La guerra para obtener la concesión ha sido muy dura. Ambas compañías quieren toda la producción de huevos de las dos semanas. Para evitar demandas y mal entendidos el gobierno ha decidido que sean las dos compañías las que negocien y lleguen a un acuerdo. El gobierno dará la concesión según los términos del acuerdo a que se llegue.

Ustedes son miembros del equipo de investigaciones científicas de la Multinacional Farmacéutica MERKE AND DOME. Se encuentran a cargo de una importantísima investigación científica sobre la cura de la esclerosis múltiple. Todos sus estudios revelan que la cura de esta enfermedad puede encontrarse en una sustancia que contiene la cáscara del huevo de la Tortuga Kiriloca. Para llevar a cabo sus investi-

gaciones usted necesita gran cantidad de huevos. Según las estimaciones realizadas su investigación no tendría ningún sentido si no cuenta con todos los huevos concesionables por el gobierno de Tortugilandia.

Luego de años de investigaciones sobre la cura de esta terrible enfermedad, ahora se encuentran en la última fase del trabajo. Están seguros de que con sus estudios de la cáscara de huevo de la KIRILOCA llegarán a obtener la sustancia que requieren. Sin duda alguna esto los llevará a ganar el Premio Nobel que siempre han deseado.

El problema es que ahora resulta que sus competidores los investigadores de la ROCHA están tras los huevos de la KIRILOCA. Para ustedes esto es una pesadilla, pues ellos siempre juegan sucio, son capaces de mentir y sobornar a cualquiera con tal de obtener lo que necesitan. Ya los han engañado en otras ocasiones para ganar ventaja y sacar una medicina primero al mercado. Ustedes han escuchado que son negociadores "fierros", que siempre ganan aprovechándose de los demás.

Dados los requerimientos del gobierno de Tortugilandia, la MERKE AND DOME los ha nombrado a ustedes equipo negociador. De ustedes depende el obtener la concesión. De esta negociación depende su futuro profesional. En sus manos está el manejar las cosas sin perjudicar los intereses de la compañía y los suyos propios. Por otro lado, es prioritario obtener la concesión.

---

## **LA CARRETERA INCONCLUSA**

En Centroamérica en la República de Morapeque, su región de mayor pujanza económica, se ha desatado una preocupante tensión política y social que amenaza con convertirse en una crisis nacional y en el detonante de un enfrentamiento político que derribe al gobierno nacional. Este gobierno asumió el poder tras una larga crisis política cuyo resultado fueron unas elecciones adelantadas debido a la caída del gobierno anterior por el enjuiciamiento del entonces presidente. El proceso judicial contra el ahora ex presidente ha venido caminando pero aún no llega a sentencia. Para los seguidores del depuesto líder todo fue un montaje político y el ex presidente es más que la víctima de los sectores más económicamente poderosos del país.

Morapeque no solo enfrenta los resabios de la crisis política, en lo económico y social también tiene una situación delicada. La crisis económica mundial ha provocado una generalizada crisis en todos los sectores de la economía.

El prometedor sector del turismo ha sufrido la reducción de los visitantes en un 30%. El sector maquilador ha visto el cierre de varias cuotas preferenciales en el sector textil y manufacturero. El sector exportador agropecuario pese al repunte generado por el crecimiento en China ha visto también decaer sus ingresos. Todos los sectores sufren los graves problemas infraestructurales del país, las regiones de mayor desarrollo económico poseen carreteras muy viejas hacia los puertos, eso aumenta sensiblemente los costos de exportación y la competitividad del país.

El país siguió la línea del *Consenso de Washington* en su política económica reciente lo cual sirvió para orientar el país hacia el libre comercio y el desarrollo exportador pero generó una polarización política y un descontento social que ha llevado al descrédito de las instituciones del Estado, sobre todo aquellas orientadas hacia lo social. Para algunos uno de los aspectos positivos de los cambios políticos y económicos llamados "neoliberales" ha sido la puesta en funcionamiento de un ágil sistema de concesión de obra pública. Este sistema ha logrado echar a andar proyectos de infraestructura grandes y urgentes que le van a permitir al país sacar ventaja de los recién firmados Tratados de Libre Comercio.

Otros aspectos más controversiales de las reformas al Estado han sido la implementación de las llamadas leyes de flexibilización laboral y las leyes de transformación del régimen de previsión social. Ambos aspectos han generado sendos paneles de inspección de la OIT dado que estos han cambiado radicalmente las prácticas de contratación laboral, aún sin que se hayan implementado en su totalidad. La aprobación de estas leyes con un grado de apoyo o inacción de parte del sector sindical tradicional dejó un sinsabor muy grande entre la población y generó el surgimiento de movimientos sociales obreros de carácter espontáneo que aprovechan problemas puntuales para retomar la oposición a las leyes de flexibilidad y previsión social.

En la muy productiva región de Guanatana se desarrolla el primer gran proyecto de infraestructura vial. Una autopista de cuatro carriles que la conecta directamente con el puerto de Punta Progreso, principal puerto del país y lugar donde se encuentra el nuevo aeropuerto internacional del país. Esta carretera se encuentra en estado bastante avanzado y ya se han abierto la mitad de sus carriles y junto con ellos el cobro para su uso mediante casetas de peaje. Estos cobros han sido el detonante de una crisis local ya que algunos poblados se oponen a pagar el alto precio del peaje. Estos grupos han organizado manifestaciones y han utilizado todos los recursos disponibles para detener el cobro del peaje. La organización de estos grupos se vincula mucho con la defensa del depuesto Presidente, ya que él es originario de

es esta región. Al otro lado de los pueblos que se oponen se encuentran las planicies del río de Lentura, quizás la región de mayor producción del país cuyos sectores económicos desean fervientemente que se complete la carretera. Estos grupos han organizado un movimiento que defiende la carretera y ya protagonizaron un enfrentamiento con los grupos opositores, donde salieron varios heridos.

Por otro lado el conglomerado de empresas nacionales y extranjeras que construyen la carretera tienen sus propios problemas. La crisis financiera mundial ha afectado su modelo de financiamiento y han tenido que apresurarse a abrir parte de la carretera para poder contar con el dinero del peaje para cubrir sus necesidades de flujo de caja. El gobierno los ha apoyado dada la importancia del proyecto. Sin embargo, junto con la crisis financiera el trabajo del consorcio ha enfrentado otros retos, algunos imprevistos. Para empezar la autoridad ambiental los ha denunciado por incumplimiento de su Estudio de Impacto Ambiental y por el daño que la carretera ha causado a importantes ríos y acuíferos de la zona. Estos son de vital importancia para las poblaciones aledañas. Esto ha generado un ambiente hostil contra las empresas aunado a la oposición al cobro del peaje. El problema más serio que tienen la ejecución de las obras han sido una serie de accidentes laborales ocurrido en el desarrollo de varios puentes y tramos de la carretera. Estas muertes se suman a las acusaciones de hacinamiento e insalubridad en que se dice viven los empleados de la empresa. Varios brotes de enfermedades contagiosas, como la gripe porcina han afectado el desempeño de los equipos de trabajo.

Esta crisis de salud, al parecer tuvo que ver con el surgimiento de movimientos obreros entre los empleados. Algunos de estos han sido espontáneos, pero también el principal sindicato obrero del país se ha presentado a defender a sus afiliados que han aparecido entre los trabajadores. Las quejas por las condiciones de los trabajadores han polarizado a los trabajadores ya que no todos han querido unirse al movimiento. Muchos están más preocupados por la total ausencia de empleos en la zona y porque para las empresas no sería mucho problema sustituirlos dada la caída del sector construcción y la gran disponibilidad de mano de obra.

Recientemente decenas de trabajadores encargados de la construcción de un puente dentro de la autopista despertaban con fuertes dolores de cabeza, malestar estomacal, fiebre, vómito, diarrea, problemas respiratorios, lumbalgias, infecciones urinarias y de piel, en los pequeños, polvorrientos y malolientes cuartos, poco ventilados y atestados de ropa sucia colgada de los camarotes de tres niveles, usados como camastros de descanso luego de las agotadoras jornadas de trabajo.

Sólo en esa semana enfermaron centenas de trabajadores, que obligaron a atender en diferentes centros médicos de la provincia guanacasteca a “346 peones de construcción del megaproyecto” y que forzaron la intervención de representantes regionales de la Organización Panamericana de la Salud y de la Organización Mundial de la Salud. Oficialmente solo se reportó el fallecimiento, “por razones aún desconocidas”, de Antonio Sánchez durante la noche del viernes 14 de noviembre.

Esta última fase de la crisis de la carretera ha provocado el llamado del Presidente del país para un diálogo multipartite que busque viabilizar la terminación de la carretera y la atención de las principales necesidades comunales y laborales. Este diálogo está llamado para un par de días. Mientras tanto los distintos sectores han comenzado a tener reuniones preliminares tendientes a preparar alianzas antes de la reunión convocada por el presidente.

### Gobierno

(Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo)

La situación es sumamente delicada para el gobierno, el diálogo es imprescindible para detener la escalada de la crisis de la carretera en una crisis nacional de gobierno. Esto se agrava por el carácter internacional de varias de las empresas del consorcio. El gobierno no se quiere exponer a sanciones comerciales o a costosos arbitrajes por problemas de inversión extrajera. El gobierno tiene interés de explorar en ambos lados de la disputa aquellos sectores menos radicales que deseen llegar a un acuerdo. Si se logra una negociación con al menos 4 grupos (además del gobierno) el gobierno está dispuesto a financiar todas las obras de salubridad necesarias y a subvencionar temporalmente el peaje a los vecinos afectados. Esta posibilidad es totalmente secreta y no se puede revelar hasta que la posibilidad de un acuerdo se concrete.

### Gerentes del consorcio

A pesar de la aparente fortaleza de la gerencia del consorcio a lo interno la situación es otra. Las diferencias en la cultura institucional de las distintas empresas es el principal responsable de la mayoría de los problemas. Los descuidos en las condiciones de salud ha recibido una fuerte crítica interna, al igual que los problemas de financiamiento y la solución de cobrar los peajes. Uno de los aspectos más difíciles para los representantes ante el diálogo es regresar al consorcio y lograr el consenso interno. Por esta razón la apuesta de los representantes es lograr un acuerdo con los otros actores que sirva para presionar a lo interno. Este hecho es desconocido por todos los demás. La empresa quiere forzar al gobierno a asumir el tema de salubridad entre

los trabajadores, incluido cualquier pago por las muertes de los trabajadores. La empresa no puede dejar de cobrar el peaje y no está dispuesta aceptar ninguna responsabilidad por los daños ambientales o por accidentes de seguridad laboral.

### Sindicato Nacional de Obreros

El sindicato nacional ha tenido un renovado éxito afiliando nuevos socios a partir de la crisis entre los empleados de la carretera. Sin embargo su situación es un poco frágil debido a la beligerancia del llamado comité obrero que agrupa a la mayoría de los trabajadores del consorcio. Este comité tiene un carácter más radical pero a la vez más miope, dado que solo le interesa que se resuelva el problema de salud de los trabajadores. El comité no se entera de la situación nacional y de la eventual crisis que enfrenta el gobierno. Los líderes más experimentados del sindicato no logran comunicarse efectivamente con los del comité obrero para tener una posición conjunta. Este es el gran reto limar las asperezas con el comité y acercarse a los otros grupos sociales opuestos a la carretera. Es imprescindible vincular la lucha obrera con la lucha vecinal contra el peaje y sumar la cuestión ambiental hasta forzar al consorcio a salir del proyecto.

### Comité Obrero

El comité obrero es una organización espontánea producto de la crisis por la muerte de los trabajadores. En este comité hay muchos trabajadores inmigrantes. Su agenda está vinculada directamente a mejorar las condiciones de los trabajadores de la carretera. No quiere meterse ni con los vecinos que están en contra en quienes no confían. Tampoco quieren tratar con el Sindicato porque estos tienen una agenda política en contra del gobierno y no quieren más que usar a los trabajadores a su favor. El comité teme que si el Sindicato los representa al final negocia con el gobierno sus otras cosas y se olvidarán de ellos.

### Vecinos opuestos a peajes

Los vecinos están en pie de guerra con la carretera, ya han protagonizado varios enfrentamientos con la policía y últimamente hasta con los obreros del consorcio. A los obreros los acusan de sometidos a un consorcio que los opprime y explota y que están dispuestos a venderse por un salario ínfimo. Los vecinos quieren echar al Consorcio, quieren enfrentar al gobierno, pero el gran éxito de su movimiento es la oposición al cobro del peaje. Si el gobierno ofreciera algo concreto ellos se verían en la necesidad de aceptar pues la gente no está dispuesta a estar peleando permanentemente.

El grupo de vecinos ha demostrado ser un grupo sólido con un liderazgo claro cuya agenda a pesar de vincularse a otros asuntos, como la crisis del gobierno y la lucha del presidente ante-

rior no se va a dejar llevar por quienes los traten de manipular a participar de alianzas innecesarias para su lucha principal: acabar con el cobro del peaje.

### Comité Cívico Pro-Carretera

Se trata de los empresarios agroindustriales y turísticos de la zona, sumamente preocupados por la terminación de la carretera. Muchos ya tienen compromisos y costos de producción basados en la disponibilidad de la nueva carretera. La oposición al cobro del peaje les parece una impertinencia de los políticos locales que quiere hacer ruido para azuzar a los opositores al gobierno y presionar para que salga libre su líder, el ex-presidente preso. El comité quiere cooperar con el gobierno y la empresa en asegurar las condiciones de los trabajadores y mantener el ritmo de trabajo que hasta ahora se ha tenido. Si los trabajadores no cooperan, están dispuestos a facilitarle sus propios empleados para que substituyan a los trabajadores de la empresa si estos se levantan en huelga.

### Puntos por aprender

- Preparar su MAAN y considerar el MAAN de la otra parte, es la primera etapa más importante en el planeamiento de un acercamiento de resolución.
- Al desarrollar su MAAN recuerde considerar sus fortalezas y debilidades que puedan afectar su habilidad para alcanzar sus intereses.
- La evaluación del MAAN le provee un mapa del camino realista sobre las diferentes rutas que usted tiene para alcanzar sus objetivos, dándole el poder de escoger una estrategia alternativa en caso de que la otra parte no esté trabajando con usted limpiamente.

---

## TECNOSMART

### TECNOSMART Información para Helena, Técnica de Ingeniería de Mantenimiento.

Usted es técnica del Departamento de Ingeniería de Mantenimiento de TecnoSmart, empresa productora de microcircuitos para la industria de controladores lógicos. La planta ha visto una expansión en los planes de producción durante los últimos seis meses debido a la crisis financiera global, la cual ha ocasionado el cierre de las otras plantas productoras de la casa matriz en Asia y el Caribe.

Su supervisor le ha asignado a dar mantenimiento a los equipos de empaque antiestático, pero ahora que la empresa está

trabajando con los horarios colmados, desde hace tres meses no le ha quedado más remedio que pasar a trabajar los martes y los jueves en el turno de la madrugada. En un principio el cambio iba a ser temporal, pero recientemente el gerente de su departamento le informó que el cambió se extenderá al menos por los siguientes seis meses, y podría durar incluso más.

En principio, este arreglo implica flexibilidad en su horario para los demás días de la semana de manera que le permita recuperarse del trabajo en la madrugada. Sin embargo, en la práctica ha resultado muy desgastante para usted pues como requisito para subir de categoría salarial usted está recibiendo clases de inglés subsidiadas por la empresa, y el único horario disponible para su nivel es los miércoles a las 10:30 a.m. Usted ha intentando continuar con la clase, pero su rendimiento ha bajado tanto debido al agotamiento que el profesor ya le advirtió que está en riesgo de perder el curso. Usted ha hablado con su supervisor respecto a sustituir el martes por otro día (como lunes o viernes) y él se muestra comprensivo, pero usted es la única técnica del departamento de ingeniería especializada tanto en electrónica como en sellado a vacío, y por lo tanto es la única persona del departamento capacitada para dar mantenimiento a las máquinas de empaque, algunas de las cuales sólo están en paro el martes por la madrugada.

El prospecto de perder el curso de inglés la tiene bastante malhumorada, y usted siente que esto ha afectado otros aspectos de su trabajo. Hace algunos días tuvo una discusión bastante agitada con Marta, una supervisora de producción bastante joven que fue trasladada recientemente al turno de la madrugada. Probablemente la muchacha no sea mala persona, y seguramente bajo situaciones normales usted no se habría salido de sus casillas, pero con sus niveles actuales de cansancio el estilo de trabajo de ella le resulta sencillamente irritante. Por alguna extraña razón, Marta ha decidido sacar de la línea de producción a varios de los operarios más experimentados, para ponerlos a hacer todo tipo de dinámicas y ejercicios extraños. Para colmo, en lugar de utilizar las salas de capacitación de recursos humanos, han solicitado a través de la Gerente de Producción utilizar la sala de reuniones del Departamento de Ingeniería de Mantenimiento, que es donde usted está acostumbrado a trabajar revisando circuitos durante el turno de madrugada. Con esto la han desplazado a usted al taller de metal-mecánica, el cuál le resulta más incómodo para trabajar, y donde además por normas de seguridad debe utilizar anteojos y mascarilla de protección cada vez que algún técnico llega a prender alguna máquina.

Usted se ha quejado varias veces de esta situación con su supervisor, pero él le ha dicho que no ha tenido tiempo de ver el tema con la Gerente de Producción. Finalmente la semana pasada se salió de sus casillas cuando vio a Marta y su gente

otra vez hacer juegos en el que era su espacio de trabajo. No se pudo contener más y entró a gritarles que “en la empresa hay algunas personas que sí tienen metas muy estrictas que cumplir en vez de jugar juegos absurdos, y que ellos estaban obstruyéndole la posibilidad de hacer su trabajo”. Ahora al parecer la cosa trascendió al Depto. de Recursos Humanos, el cual designó a un representante, Fabián, para que se quede tres días a la semana en el tercer turno para atender quejas y resolver tensiones entre el personal.

Fabián la ha citado a usted, junto con Marta y Adriana, la técnica de calibraciones de calidad, que al parecer también ha tenido alguna otra clase de problemas con Marta, a una reunión para intentar resolver los recientes problemas. La reunión comenzará dentro de 15 minutos.

### **TECNOSMART – Información para Adriana, Técnica de Calibraciones del Depto. de Calidad.**

Usted es técnica de calibraciones del Departamento de Calidad de TecnoSmart, empresa productora de microcircuitos para la industria de controladores lógicos. La planta ha visto una expansión en los planes de producción durante los últimos seis meses debido a la crisis financiera global, la cual ha ocasionado el cierre de las otras plantas productoras de la casa matriz en Asia y el Caribe.

Su supervisor le ha asignado a trabajar en el turno de la madrugada los lunes y los viernes para realizar los protocolos de verificación de los equipos neumáticos y electrónicos, que son campos de su especialidad. En un principio, el cambio no fue tan problemático, pues realmente es más tranquilo hacer este trabajo, que es muy delicado y requiere de mucha precisión, durante la madrugada que es cuando hay más silencio y tranquilidad. Últimamente, el piso de producción en la mañana y la tarde se ve “más molote que la feria del agricultor” ahora que los turnos de la mañana y la tarde están abarrotados a más no poder.

Sin embargo, esta paz y tranquilidad se esfumaron cuando llegó Marta, una nueva supervisora de producción con ideas francamente extrañas. Ella invadió la sala de reuniones de Ingeniería, que queda continua al laboratorio de calibraciones, y ahora se pasa ahí con alguna gente de la línea haciendo un tremendo escándalo con juegos y dinámicas, que parecen ser sencillamente inútiles a la empresa. Las paredes entre el laboratorio y la sala son demasiado delgadas, de por sí los mecánicos y técnicos de mantenimiento no tienden a reunirse mucho y por lo general usan esa sala solo de vez en cuando para cosas de programación o para trabajar cerca de la línea de producción, de manera que puedan acudir con

rapidez si algún equipo falla. Usted tiene que estar golpeando la pared constantemente para que no hagan tanto ruido, pero no tiene caso. Finalmente, como no sabía si hablar con la gerencia de Ingeniería o con la de Producción, se fue a quejar con Recursos Humanos.

Ahora RRHH envió a un ejecutivo, Fabián, para que se quede un rato en el turno de la madrugada viendo problemas de personal. Fabián ahora la ha convocado a usted, a Marta, y a la técnico de Mantenimiento, Helena, una muchacha algo callada y gruñona, pero muy profesional, a una reunión, usted supone que para ver el tema del ruido.

Usted piensa ir a la reunión, y luego piensa pedirle un momento a Fabián para hacerle una consulta sobre posibilidades para ajustar su horario. A usted no le molesta trabajar por la madrugada, puesto que el ajuste en el pago de la hora laboral le resulta ventajoso. Sin embargo, el hecho de que sea el lunes y el viernes le resulta demasiado molesto, dado que usted hace voluntariado los fines de semana para el Departamento de Comunicaciones de la Cruz Roja y últimamente ha estado demasiado agotado para hacerlo. Usted piensa que lo ideal sería poder trabajar dos días consecutivos en la semana, ya sea lunes y martes o jueves y viernes. Esto le permitiría recuperarse de la trasnochada y por lo menos aportar en su voluntariado en la Cruz Roja al menos uno de los dos días del fin de semana.

Quiere ordenar un poco sus ideas sobre este asunto, porque ya en 15 minutos va a ser la reunión.

### **TECNOSMART – Información para Marta, Supervisora de Producción.**

Usted es la Supervisora más nueva del Departamento de Producción de TecnoSmart, empresa productora de microcircuitos para la industria de controladores lógicos. Fue contratada inicialmente para el turno de la mañana, pero ahora que terminó su mes de orientación le han pedido que se traslade al turno de la madrugada, pues la planta está creciendo, al menos en el corto plazo, en su demanda de producción debido a la crisis financiera global, que ha incidido en el cierre de otras plantas de la casa matriz en Asia y el Caribe.

A usted esto no le parece mal, al parecer la gente le tiene bastante pereza a trabajar en el tercer turno y esta puede ser una buena oportunidad para sobresalir en la empresa. Usted además de ser Ingeniera Industrial está terminando una Maestría en Educación No Formal, por lo cual el Gerente de Producción le ha pedido que seleccione a los operarios más prometedores de su turno y les imparta una capacitación sobre liderazgo. La idea es que si

el crecimiento de los planes de producción se mantiene estable, la planta deberá contratar más operarios y ascender a algunos de los operarios más competentes a la categoría de “líderes de grupo”, que es una categoría intermedia entre operario y supervisor, para personal no profesional. Usted se ha puesto manos a la obra. Se ha dado cuenta que la actual líder de grupo de la línea de producción es bastante experimentada, por lo que la línea no necesita de su supervisión permanente. Sin embargo, no desea alejarse demasiado de la planta para dar la capacitación, por lo que le solicitó a la Gerente de Producción que gestionara el uso de la Sala de Reuniones de Ingeniería de Mantenimiento, que de por sí usted se ha dado cuenta durante su tiempo en la empresa que dicha sala casi nunca es reservada para reuniones por ese Departamento. La sala es la más cercana a la planta de producción, y a usted le da confianza poder estar pendiente de la línea al mismo tiempo que realiza sus actividades de capacitación. Sin embargo, en las últimas semanas, algunas personas de los departamentos técnicos parecen haberse molestado por el uso que usted hace de la Sala. Como Ingeniera, usted sabe lo cuadrados que puede ser la gente de las carreras técnicas. ¡Con solo ver a un grupo de gente haciendo cualquier cosa creativa, ya se sienten nerviosos y amenazados! Usted ha tenido que lidiar con gente así toda su carrera, y como formadora de futuros líderes en la empresa, tiene una responsabilidad hacia su grupo. Uno no debe de avergonzarse o cohibirse de hacer las cosas de forma creativa, aunque a la gente le parezca extraño. Usted se siente tranquila porque tiene el apoyo del Gerente de Recursos Humanos y de la Gerente de Producción.

Ahora RRHH asignó a Fabián, un ejecutivo, a quedarse en parte del turno de la madrugada para ver temas de personal. Por lo general, la gente de RRHH es mucho más abierta a este tipo de actividades de personal que la gente de perfil técnico. Por eso usted se siente confiada de que Fabián la ayudará a ubicar a Adriana, la técnica de calibración y a Helena, la de mantenimiento, para que superen su actitud retrógrada. Qué bueno, porque ya la cosa se estaba saliendo de control... a Adriana le daba por golpear la pared, y el otro día Helena vino a la sala y le gritó frente a sus muchachos que lo que estaban haciendo eran un montón de tonterías, o algo por el estilo.

Ahora va a prepararse para la reunión con Fabián, que comenzará en 15 minutos.

## **TECNOSMART – Información para Fabián, Ejecutivo de Recursos Humanos.**

Usted trabaja en el Departamento de Recursos Humanos de TecnoSmart, empresa productora de microcircuitos para la industria de controladores lógicos. Aunque usted solo lleva un par de años en la empresa, la Gerente de RRHH le ha di-

cho varias veces que está muy interesada en que comience a aplicar sus conocimientos sobre Sistemas de Abordaje de Conflictos adquiridos en la Licenciatura en Comportamiento Organizacional de ULACIT, la cual está cursando actualmente con una beca otorgado por la empresa.

Actualmente, TecnoSmart tiene varias oportunidades para poner en práctica estos conocimientos, pues se ha dado un crecimiento de los planes de producción debido a que otras plantas de la casa matriz han cerrado en Asia y el Caribe. Actualmente, la producción ha crecido en todos los turnos de la empresa. Los turnos de la mañana y de la tarde se encuentran abarrotados con todas las líneas de producción operando ininterrumpidamente. En el tercer turno, también se han dado aumentos de la producción, aunque menores, pues en este turno es que se da, un día a la semana, el paro de los equipos para su mantenimiento preventivo y para la calibración de sus controladores.

Mucha de la gente que trabaja en la madrugada está ya muy tensa, pues la situación comenzó como algo temporal y ahora parece que podría extenderse por bastante tiempo. La empresa está empezando a tomar medidas para contratar personal, pero este es un proceso lento. De momento, se está comenzando con la preparación de algunos de los operarios más experimentados para que puedan pasar a ser “líderes de grupo”, un rango de personal no profesional superior al de operario, que asiste a los supervisores. Esta capacitación la está asumiendo Marta, una supervisora nueva que además tiene formación en educación para adultos. Sin embargo, a usted le preocupa que Marta aún no esté realmente aclimatada a la cultura organizacional (o sea “TecnoSmart-izada”), pues apenas fue contratada hace un mes. Sin embargo, la Gerente de Producción le tiene mucha confianza, y ha convencido a la su jefa, la Gerente de RRHH de que Marta está muy ubicada y trae muy buenas y nuevas ideas.

Por otra parte, dos técnicas bastante respetadas en la empresa, Adriana de la unidad de calibraciones del departamento de calidad y Helena de ingeniería de mantenimiento, parecen haber tenido ya encontrazos con Marta. Adriana ha venido a RRHH a plantear su queja que Marta hace mucho ruido en la Sala de Reuniones de Ingeniería de Mantenimiento. Al parecer Adriana se ubicó ahí porque es el lugar más cercano a la línea de producción. Helena no ha venido a hacer ninguna queja formal, pero por lo visto hace unos días le gritó a Marta algunas cosas bastante negativas sobre su proceso de capacitación.

Todo esto a usted no le sorprende, esta clase de cosas, desafortunadamente, se han vuelto bastante típicas dado el estrés que está viviendo todo mundo en la empresa. Usted ha venido conversando con su Gerente sobre varias alternativas para resolverlo. Una propuesta que tiene en mente, dada la excedida

capacidad de todos los departamentos, es hacer una reclasificación de funciones para que la gente experimentada en ciertas áreas pueda servir de apoyo en sus temas de especialización a otras áreas. Ya ha logrado hacer un intercambio de este tipo entre algunos técnicos de salud ocupacional y los gestores ambientales de la empresa, de manera que se puedan cubrir mutuamente en las áreas comunes de experticia.

Pero bueno, desafortunadamente este tipo de soluciones proactivas avanzan muy lentamente cuando hay que dedicarle tanto tiempo a limar asperezas entre la gente y eso es justamente lo que le toca hacer a usted ahora. En quince minutos tiene una reunión para tratar de promover que Adriana, Marta y Helena se pongan de acuerdo.

