

# Manual **Confianza**

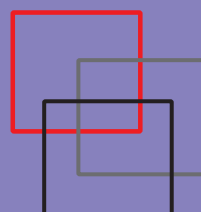
En espacios bi/tripartitos de diálogo social



Oficina  
Internacional  
del Trabajo



Rita Kotov



Manual

# Confianza



**Rita Kotov**

Oficina Internacional de Trabajo OIT

Copyright © Oficina Internacional del Trabajo 2010  
Primera edición 2010

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

KOTOV, Rita

*Manual Confianza en espacios bi-tripartitos de diálogo social.*

Bogotá: OIT / Proyecto Promoción de Principios Fundamentales en el Trabajo, 2010. 90 p.

Diálogo social, tripartismo, derechos de los trabajadores, metodología, manual, Colombia.

**ISBN: 978-92-2-323572-7 (print)**

**ISBN: 978-92-2-323573-4 (web pdf)**

*Datos de catalogación de la OIT*

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y en las oficinas locales que tiene en diversos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza o a: Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, Las Flores 275, San Isidro, Lima 27, Apartado Postal 14-124, Lima, Perú. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a las direcciones antes mencionadas o por correo electrónico a: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org) o [biblioteca\\_regional@oit.org.pe](mailto:biblioteca_regional@oit.org.pe).

Vea nuestros sitios en la red: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns) o [www.oit.org.pe/publ](http://www.oit.org.pe/publ) [sitio web regional]

---

Impreso en Colombia

### **ADVERTENCIA**

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de nuestras preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.



**Oficina Internacional del Trabajo**

Oficina Regional para los Países Andinos

Proyecto Promoción de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo

© Rita Kotov  
Bogotá, Colombia, 2009

ISBN: 978-92-2-323572-7

**José Luis Daza**

Director Oficina Regional para los Países Andinos

**Katerine Bermúdez Alarcón**

Coordinadora Nacional de Proyecto

**María Fernanda Cuarán Bermúdez**

Asistente Administrativa de Proyecto

**Rita Kotov**

Colaboradora Externa – Autora del Manual

**Nohora Stella Torres**

Ilustraciones

**Editorial Gente Nueva**

Impresión



# Contenido

|   |   |
|---|---|
| Propósito de este manual y agradecimiento | 7 |
| ¿Cómo usar este manual?                   | 9 |

## PARTE I. CONSIDERACIONES CONCEPTUALES

|   |    |
|---|----|
| I. ¿Qué es la confianza?  | 13 |
| II. ¿Para qué sirve la confianza en espacios tripartitos?   | 16 |
| El propósito de un espacio tripartito   | 17 |
| Uno, más uno, más uno, no es tres sino x en potencia  | 18 |
| La confianza en espacios tripartitos promueve varios aspectos   | 18 |
| ¿Cuándo veo que un espacio tripartito, una comisión y sus sub-comisiones son exitosos?                                  | 20 |
| III. La confianza y las diferentes modalidades de comunicación en el “diálogo social”                                   | 21 |
| Diferenciación metodológica entre las modalidades de comunicación: diálogo, negociación, concertación, consulta, debate | 22 |
| 1. El diálogo y la confianza  | 33 |
| 2. La confianza para la negociación   | 33 |
| 3. La confianza en la concertación  | 34 |
| 4. La confianza en la consulta  | 35 |
| 5. La confianza en el debate  | 36 |
| IV. Los aspectos que hacen a la construcción y al cuidado de la confianza   | 37 |

## PARTE II. ORIENTACIONES METODOLÓGICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

|  |    |
|--|----|
| I. “Trucos” y reglas metodológicas para la construcción de confianza                     | 51 |
| 1. Roles y competencias de los actores integrantes                                       | 51 |
| 2. La facilitación de reuniones: las fases evolutivas, los pasos y la transparencia      | 54 |
| 3. Orientación hacia resultados e impactos. El proceso en “U” y el diálogo con criterios | 61 |



|   |    |
|---|----|
| 4. Gestionar la información y el aprendizaje metódicamente                                  | 66 |
| 5. La cultura de comunicación   | 68 |
| II, Pautas para sabotear la confianza y el juego estratégico con agendas:<br>“la anti-guía” | 70 |
| Bibliografía  | 75 |
| Normativa consultada  | 76 |

### **Anexos: Instrumentos metodológicos útiles**

|   |    |
|---|----|
| A) Descripción de los aspectos: cuadrante integral                                      | 78 |
| B) Diferencias entre el debate y el diálogo   | 85 |
| C) Principios generales para el diálogo   | 86 |
| D) Metodologías para facilitar sesiones de diálogo                                      | 87 |
| E) Espacios bipartitos, tripartitos y tripartitos plus y la resolución<br>de conflictos | 88 |
| F) El papel de escuchar sin opinar en la generación de confianza                        | 90 |





## Propósito de este manual y agradecimiento

Todas aquellas personas que han participado activamente en comisiones y/o espacios tripartitos, representantes del sector del gobierno, del sector de empleadores, de representantes sindicales y otros, cuentan con variadas experiencias sobre el funcionamiento de esos espacios, y se han formado una idea sobre si proporcionan resultados útiles, si se aprende algo en ellos, y en fin, si “valen la pena”. Eso de “valer la pena” se correlaciona con el grado de confianza que las personas sienten y brindan dentro de aquellos espacios, o bien, que perciben desde afuera. En países con muchas dificultades sociales y laborales, económicas y políticas, a las que se suma una trayectoria de alta conflictividad, “dialogar” de manera tripartita comprende importantes desafíos y, aún más, la creación y el mantenimiento de la confianza.

Construir confianza requiere tiempo.

Se destruye rápido.

Recuperar confianza cuesta.

Este manual quiere dar pautas sencillas y prácticas a todas aquellas personas que, a pesar de sus múltiples experiencias, de vez en cuando hasta frustrantes, siguen creyendo en la utilidad de comisiones y espacios tripartitos para construir propuestas de manera conjunta, y sobre todo para aquellas personas que tomaron conciencia de que el respeto mutuo y la confianza son un matrimonio de dos pilares que se influyen recíprocamente y que forman la base para un diálogo social exitoso.

El manual brinda una panorámica integral de los elementos más determinantes en la confianza y, a la vez, en el funcionamiento exitoso de espacios tripartitos.





Para ello aborda los elementos de diferentes formas. Algunos se mencionan y explican pero sin entrar en profundizaciones ni orientaciones prácticas. Para otros elementos, aquellos de índole metodológica y conceptual, el manual propone orientaciones y algunos instrumentos útiles que permiten a cualquier persona practicar el diálogo en un espacio tripartito, aportando de esa manera a la construcción y al mantenimiento de la confianza y el respeto.

Queremos agradecer a todas aquellas personas en Colombia, miembros de la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales y particularmente a los integrantes actuales y futuros participantes en las Sub-comisiones Departamentales de Concertación de Políticas Salariales y Laborales por sus numerosos aportes a este manual.

Las Sub-comisiones departamentales de Santander, Antioquia, Risaralda, Valle del Cauca y de Cundinamarca reflexionaron, practicaron, entrenaron y retroalimentaron los contenidos de este manual, validando con ello su utilidad para el diálogo social en Colombia. Sus aportes hicieron posibles varias orientaciones y particularmente las indicaciones conceptuales.

La autora agradece de especial manera el apoyo y el buen espíritu que obtuvo del equipo del proyecto OIT en Colombia, encargado de la asistencia técnica al diálogo social, a Marcelo Castro Fox, a Katherine Bermúdez Alarcón y a María Fernanda Cuarán.

La elaboración de este manual planteó varias sorpresas, en parte innovaciones, y como se construyó de manera integral incidió en otros ámbitos no previstos. Este equipo creyó en la orientación del manual, apostó a su aplicabilidad y obtuvo razón con su validación en las sub-comisiones.

Igualmente, queremos agradecer al Ministerio de la Protección Social, especialmente a la Directora General de Protección Laboral, Melba Díaz Better, quien acogió las consecuencias del proceso de elaboración de este manual e impulsó orientaciones coherentes y claras en otros ámbitos que se reflejan en instrumentos para la estructura del "sistema" de comisiones en Colombia.

**Rita Kotov, OIT**

*Bogotá, mayo de 2009*



## ¿Cómo usar este manual?

**E**l manual puede leerse por capítulo de interés. No obstante, conviene iniciar con la parte conceptual para llegar a una mayor comprensión de los términos usados y su concepción inherente. Los términos y las concepciones recogen, por un lado, las orientaciones internacionales de la OIT, y por el otro, la práctica real de estas en América Latina, particularmente en Colombia.

Con las orientaciones conceptuales no se abordan todas las orientaciones posibles y existentes en el mundo sino aquellas que puedan servir para el ejercicio práctico y pragmático de un diálogo social en comisiones tripartitas, especialmente en Colombia.

El manual invita a que el lector encuentre ideas adicionales, útiles y sencillas, que se deje inspirar y adapte las recomendaciones a su propia realidad –

9






... mientras sirva para respetar y confiar.

El manual se divide en dos partes: la primera se refiere a conceptos relevantes para el tema de la confianza en espacios tripartitos de diálogo, y la segunda propone trucos y reglas metodológicas prácticas que pueden aplicarse de inmediato. En ambas partes se incorporaron algunos instrumentos sencillos.

Varios símbolos destacan apartes significativos del texto según indica la leyenda abajo. El lector puede guiarse también por ellos.



**Leyenda:**

|   |                   |
|---|-------------------|
|  | Definiciones      |
|  | Concepto          |
|  | ¡Muy importante!  |
|  | Trucos y reglas   |
|  | Pautas de saboteo |



## I Parte



## Consideraciones conceptuales



## I. ¿Qué es la confianza?



“Confianza” viene de la palabra latina *confidere* que significa actuar con fe.

La confianza impulsa el ánimo, el aliento y el vigor para obrar.

“La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne al futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo”.

Laurence Cornu

La mayoría de las teorías y disciplinas que abordan el tema de la “confianza” y la “confiabilidad” (p. ej. sociología, psicología, pedagogía, economía, politología, teología), se refieren a una “suspensión temporal de la situación básica de incertidumbre acerca de las acciones de los semejantes”; gracias a ella, es posible suponer un cierto grado de regularidad y predictibilidad en las acciones de las personas participantes en espacios sociales. Experimentar confianza permite simplificar de cierta forma la percepción sobre el funcionamiento de la realidad compleja y acelera el proceso de toma de decisiones.

... “la confianza funciona como correlato y contraste del poder, consistente en la capacidad de influir en la acción ajena para equilibrarla y ajustarla a las propias expectativas.



Cuando se pierde la confianza, es por agotamiento emocional. Bien el medio o la mala intención de la persona, fomentan la incapacidad de cumplir con lo prometido de forma continuada en el tiempo”<sup>1</sup>.



El concepto de confianza está íntimamente vinculado a tres conceptos relacionados entre sí: honestidad, compromiso y lealtad.

Además, la confianza es un sentimiento que implica reciprocidad y respeto mutuo entre las partes.

“Tres cosas son necesarias para poder gobernar: armas, comida y confianza. Si no se pueden tener las tres, se debe abandonar primero las armas y en segundo lugar la comida”.

Confucio

### **Algunas dimensiones de la confianza<sup>2</sup>**

14

- La confianza puede considerarse como medida de la calidad de las relaciones.
- La confianza puede considerarse como el fin a lograr para facilitar acciones.
- La confianza puede verse como el punto de partida necesario para la acción colectiva.
- La confianza se desarrolla cuando se cumplen ciertas condiciones.
- No se puede imponer ni comprar la confianza, sólo crear las condiciones adecuadas para que ella se construya, crezca y se mantenga.

<sup>1</sup> Síntesis extraída de varios autores, particularmente Jovell Albert.

<sup>2</sup> Véase, Thevoz, Laurent. *Procesos de concertación para la gestión pública*. Publicaciones Acuario, Caracas, 2002.







### **El impacto de la confianza puede observarse en:**

- La reducción de la complejidad de las relaciones, impulsadas entre otros factores, por intereses propios individuales y agendas personales.
- Un incremento de la calidad y densidad de las relaciones y el intercambio.
- La reducción de los costos de transacción:
  - Son necesarios menos esfuerzos de control y de coordinación.
  - Se disminuye el tiempo de negociación entre partes.
  - Se aprovecha mejor la información y el conocimiento generado previamente.
  - Los resultados pueden convertirse en beneficios económicos para todas las partes.
- Cuando surge la confianza ella crea una espiral positiva que impulsa (o restringe) el intercambio.



## II. ¿Para qué sirve la confianza en espacios tripartitos?



La confianza, sin duda alguna, revela ser un ingrediente esencial para que “acciones multi-actores” “funcionen”.

**C**on acciones nos referimos a proyectos, a alianzas, a espacios, a situaciones multi-actor.

Con multi-actor nos referimos a por lo menos dos personas juntas que tienen percepciones, opiniones, ideas, experiencias y conocimientos no idénticos. Convencionalmente, el término “multi-actor” designa un conjunto de actores de diferentes sectores de la sociedad.

Los espacios tripartitos son espacios multi-actor cuyos integrantes pertenecen al sector gubernamental, al sector de representantes de trabajadores organizados y al sector de empleadores organizados.

Con “funcionar” nos referimos al éxito que tengan esos espacios multi-actor en el sentido de que brinden beneficios esperados y cumplan lo anunciado y/o prometido a la sociedad.



## El propósito de un espacio tripartito

**El propósito de los espacios tripartitos** (también bipartitos y tripartitos plus) como espacios multi-actor, radica en:



Construir propuestas compartidas de políticas públicas laborales y salariales que generen “valor público” y fortalezcan el bien común de la sociedad.

Para ello, las comisiones tripartitas conforman un espacio particular, que promueve:



El acercamiento de los sectores gubernamentales, sindicales (trabajadores organizados) y empresariales (empleadores organizados).

Para llegar a aquellas propuestas –tomando como base el concepto como aquí se lo expone–, en los espacios tripartitos se discuten escenarios posibles, actuales y futuros, se reflexiona sobre los pros y contras desde diferentes ángulos y puntos de vista (tripartitos, bipartitos, tripartitos plus) y se generan nuevos insumos.

La idea de un espacio tripartito es que en él se creen **sinergias**.





## **Uno, más uno, más uno, no es tres sino x en potencia**

En situaciones en que los intereses y los papeles de instituciones y sectores sobre un tema pueden ser opuestos y la sinergia de sus papeles y de sus puntos de vista aportaría al bien de muchos otros beneficiarios más que el cumplimiento solitario de su propio rol, nace la necesidad de reunirse en espacios multi-actor, en los que se creen comisiones para el diálogo social.

El tema de la confianza y del respeto en espacios tripartitos es de especial importancia dado que en esos espacios deben negociarse y dialogarse perspectivas que pueden ser opuestas alrededor de un solo tema. Por lo demás, en situaciones particulares, es incluso necesario que tales perspectivas sean opuestas para así equilibrar tendencias polarizadas y socialmente inaceptables. Por lo tanto, la construcción de la confianza y su mantenimiento se ven sujetos a muchos factores determinantes y, en tal sentido la confianza es un tema frágil por un lado, y por el otro, el motor y la garantía para que puedan resultar diálogos sociales con éxito.



## **La confianza en espacios tripartitos promueve varios aspectos:**

- La convicción de que ese tipo de espacios “es posible” en el sentido de que funcionan y aportan algo a la sociedad que los sectores por sí mismos no podrían lograr.
- La fórmula de que “juntos vamos mejor”.
- En la época actual, en la que coexisten varios modelos de sociedad, Estado y nación, y en la que se



dan búsquedas por nuevos modelos económicos, laborales, empresariales, públicos, de gestión y de co-existencia, esos espacios pueden brindar elementos que hagan posible la novedad y/o el equilibrio; y con ello la fusión entre ideas innovadoras y la conservación de lo tradicional. En una época de muchas incertidumbres, los espacios compartidos de forma tripartita sobre un tema tan elemental como el trabajo y el ingreso, proveen seguridad. La seguridad, a su vez, influye en una creciente confianza de los ciudadanos en esos espacios.

La confianza necesaria hacia esos espacios y al interior de ellos no es una “confianza social” en el sentido amplio, que enfatiza las “buenas relaciones entre todos”.

La confianza en espacios tripartitos es una **“confianza estratégica”**, basada en el cumplimiento de propósitos y el logro de resultados y propuestas que sirvan a la sociedad representada por tres sectores. En otras palabras, es un tipo de confianza que genera “valor público”.

En los espacios tripartitos hay que prever la construcción y el mantenimiento de aquella **confianza estratégica o funcional** que **“hace funcionar a los espacios y facilita lograr resultados”**<sup>3</sup>.



<sup>3</sup> Resultados cuantitativos y cualitativos.





## ¿Cuándo veo que un espacio tripartito, una comisión y sus sub-comisiones son exitosos?

- Los líderes representantes asisten en la medida de lo posible a cada sesión.
- Los integrantes expresan que las sesiones son interesantes y se puede aprender algo en ellas.
- Los integrantes prefieren las sesiones formales para trabajar y dialogar, y aprovechan reuniones informales para otro tipo de temas laterales a la comisión.
- Las sesiones se convocan continuamente.
- Los medios masivos de comunicación solicitan los resultados al vocero de la comisión y los publican continuamente.
- Los sectores confían en sus representantes y sus delegados y en lo que ellos aporten, incluso cuando sólo asiste **UN** representante.<sup>4</sup>
- Los resultados acordados (cualitativos y cuantitativos) inciden directamente en políticas ejecutadas y/o impulsadas conjuntamente.
- **¡La comisión se ha convertido en un referente para la construcción de la “opinión pública”!**
- **¡Se dialoga más y se negocia menos!**<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Ello no sucede en el caso colombiano, en que por lo menos dos personas deben asistir a los espacios públicos de este tipo, de lo contrario se considera que su representación carece de confiabilidad y legitimidad.

<sup>5</sup> Este aspecto se profundizará más en los siguientes capítulos. En cuanto a “negociar menos” se hace referencia a una negociación del tipo ceder-ceder o ganar-ceder.



### III. La confianza y las diferentes modalidades de comunicación en el “diálogo social”

La OIT distingue entre el diálogo social “restringido”, el diálogo social “amplio” y el diálogo social “extendido”. Los tres casos se refieren a la composición y los temas planteados en el diálogo social, pero se diferencian en la consideración de si conciernen restringidamente a las partes (insider), si son de interés para otros y la nación (outsider) o si son de interés común.

En lo concerniente a las formas y modalidades de comunicación que se usan y deberían usarse el espacio donde se reúnen personas a hablar conformando un grupo “bipartito”, “tripartito” o “tripartito plus” pueden ser:



“no hay un consenso general sobre la definición de diálogo social”.<sup>6</sup>

La definición que usa la OIT comprende: varias modalidades de conversación multi-actor y de conversación pública y se refiere a todo tipo de negociaciones, consultas, diálogos e intercambios de información entre representantes de gobiernos, de los empleadores y de los trabajadores sobre cuestiones de interés común relativas a las políticas económicas, sociales y laborales<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Véase Ishikawa, Junko. *Aspectos clave del diálogo social nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social*. OIT, Ginebra, 2004.

<sup>7</sup> Ídem y párrafo 114 de la OIT (1999).





Metodológica y conceptualmente, diferentes escuelas del mundo avazaron particularmente en la definición de los tipos de negociación y de diálogo. A pesar de que el “diálogo social” comprende todos los tipos de intercambio comunicativo existentes, siempre y cuando estos sean constructivos, para los fines de construcción de la confianza conviene diferenciar entre los diferentes tipos, debido a que:



Las reglas de juego y los “tipos de confianza” varían metodológicamente entre los diferentes tipos de diálogo y de negociación. Unos facilitan la construcción y el mantenimiento de la confianza, mientras que otros la dificultan e incluso pueden poner en peligro la obtención de acuerdos y la realización de un diálogo social exitoso.

“Cuanta más claridad y organización conceptual, más probabilidad de emprender un diálogo tripartito verdadero” en la práctica de cada país y entre los miembros tripartitos.

## **Diferenciación metodológica entre las modalidades de comunicación: diálogo, negociación, concertación, consulta, debate**

### **El diálogo**

Contamos con métodos para el diálogo generativo, el reflexivo, el sostenido, el deliberativo, el extendido y hasta el “cuántico” para nombrar sólo algunos.



De manera generalizada y sencilla puede decirse:



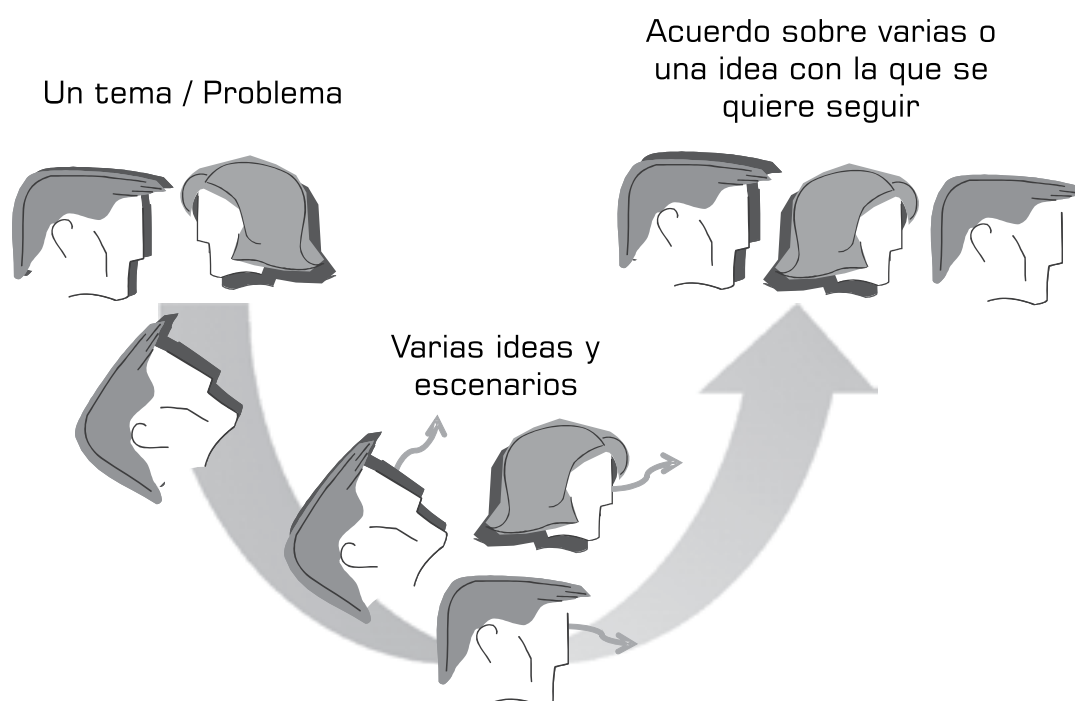
Un diálogo tripartito debe tener un resultado que sirva en temas sociales, económicos, laborales, etc., al país y a las regiones, es decir, más allá de los intereses sectoriales y propios de los representantes.

El diálogo debe servir para el aprendizaje de los integrantes.

El diálogo parte de la indagación exhaustiva sobre un tema, continúa elaborando escenarios prospectivos sobre el tema con base en criterios, y termina con el consenso sobre una o varias ideas o propuestas que puedan emprenderse.

El diálogo parte del supuesto de que las partes que dialogan se comprenden como iguales, muestran máxima apertura y transparencia en información, se escuchan y co-construyen conjuntamente.

## EL DIÁLOGO



## La negociación

Diferentes escuelas han abordado conceptualmente el tema de la negociación, entre ellas, la escuela de Harvard (“ganar-ganar”), la OIT “negociación colectiva”<sup>8</sup>, la negociación asociativa y/o asertiva, la negociación dialógica y la escuela francesa de negociación.

Las diferentes escuelas se asemejan en su metodología, reglas de juego y en la conceptualización de las metodologías para el diálogo. Autores como Visser (2001:184) diferencian el diálogo social de la negociación colectiva, argumentando que un diálogo social puede llevar a la negociación como su culminación, mientras que otros autores ven la negociación como la fase anticipatoria de un diálogo.

Para los fines la construcción de confianza no nos interesa, sin embargo, establecer una jerarquía, sino, más bien, las características que diferencian al diálogo de la negociación en el caso de que no se aplique ninguna escuela de negociación proactiva o la “negociación colectiva”, tal como es formulada por la OIT, sino una negociación que se da desde la práctica real de un país con sus ciudadanos.

Denominamos entonces otro tipo de negociación, la “**negociación práctica**”, como aquella que se aplica en cada país sin el adiestramiento de alguna escuela o de la concepción de la “negociación colectiva”, y que varía según las prácticas culturales. La OIT reconoce que la definición y el concepto de diálogo y de negociación difieren en función del país y del período, así como según prácticas colectivas adquiridas. Así pues, la “negociación práctica” puede basarse en una comprensión intuitiva de ganar-ceder y del compromiso entre partes.

---

<sup>8</sup> La “negociación colectiva” no se define como una metodología, sino más bien como un esquema amplio que comprende todo tipo de intercambio entre las partes con el fin de alcanzar un acuerdo formal. Véase OIT. Convenio No.154: Promoción de la negociación colectiva. Ginebra, 2005.



Invitamos a que los lectores observen cómo se negocia en una comisión. Si detectan un regateo entre posiciones que termina en un compromiso a medias o en ningún acuerdo, pueden estar seguros de que no se aplicó ninguna concepción de negociación proactiva basada en lo constructivo para encontrar soluciones variadas (como lo permitirían las distintas escuelas), sino en lo que practicamos en la vida diaria, lo que aprendimos en nuestro contexto: “... ¡Soy un hábil negociador cuando cede la otra parte!”



De manera generalizada y sencilla puede decirse:

En la “negociación práctica”<sup>9</sup> nos comunicamos de manera estratégica. Emitimos sólo la información que nos provee una posible ganancia, y no toda la información de la que disponemos.

El énfasis está en las partes y en el respaldo sectorial con que cuentan. Aunque el propósito puede ser que el acuerdo sirva a otros más allá de los sectores involucrados, a través de sus representantes en la negociación, es difícil desprenderse de la mirada hacia sí mismo y hacia el otro, por lo que comúnmente no surgen varias soluciones pensables sino solo una.

En la “negociación práctica”, la distribución de poderes y las atribuciones que hacen las partes sobre ella cumplen un papel importante, lo mismo que los roles que cada parte debe asumir frente a los demás.

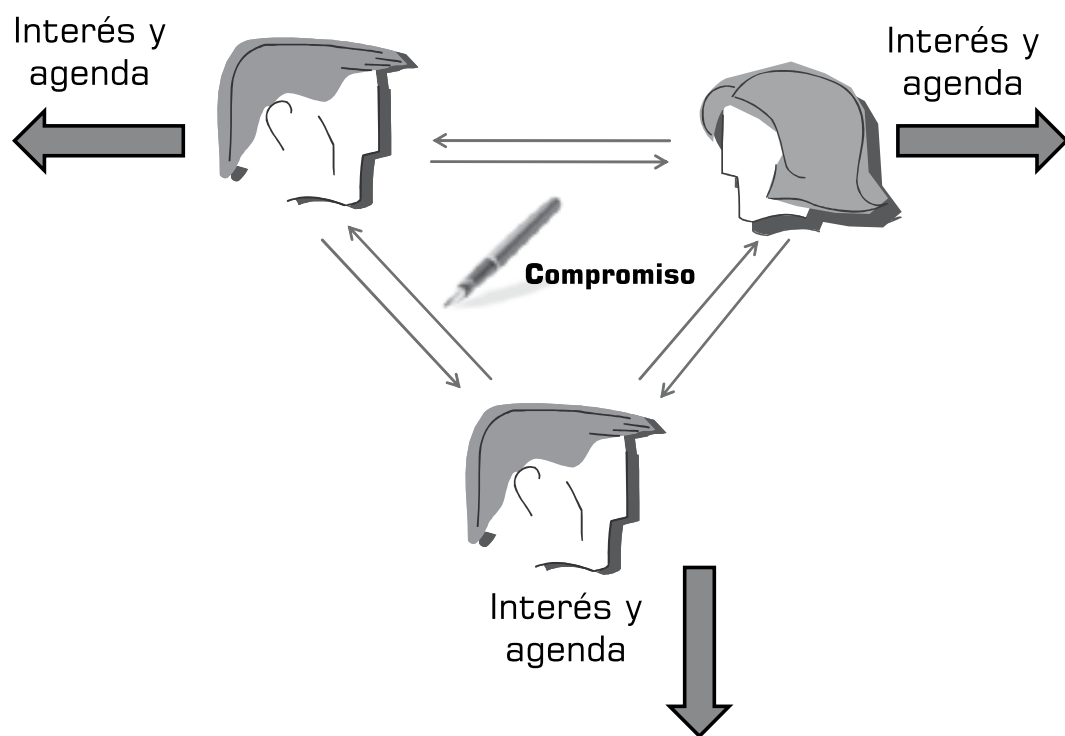
La “negociación práctica” puede invitar a fortalecer esquemas traídos de la historia, referidos a cómo se percibe el gobierno frente al sector sindical y frente al sector de los empleadores privados, y de estos frente el gobierno y, a su vez, entre ellos.

Las “escuelas de negociación” diluyen esa práctica casi automatizada e incorporan el enfoque de partes iguales y la elaboración de soluciones variadas, con lo que se asemejan a las concepciones del diálogo. No obstante, el foco se mantiene en las partes, mientras que en el diálogo, el foco sale de las partes y mira también hacia el bien y la utilidad de las propuestas para otros.

<sup>9</sup> Recordamos que en este caso no hablamos de la negociación proactiva, según varias escuelas, sino de aquella que solemos aplicar cuando queremos posicionarnos y ganar espacio sobre la otra parte.



## LA NEGOCIACIÓN



## La concertación

La concertación de propuestas e ideas se entiende como un proceso de deliberación entre partes que conduce a la obtención de acuerdos voluntarios y al establecimiento de límites a las diferencias entre actores con intereses diversos<sup>10</sup>. La concertación puede convertirse en el momento culminante de una negociación y de un diálogo. Concertar es obtener consenso sobre algo.



De manera generalizada y sencilla puede decirse:

Se concerta UNA propuesta. Cuando es más de una, entonces estamos hablando de una negociación.

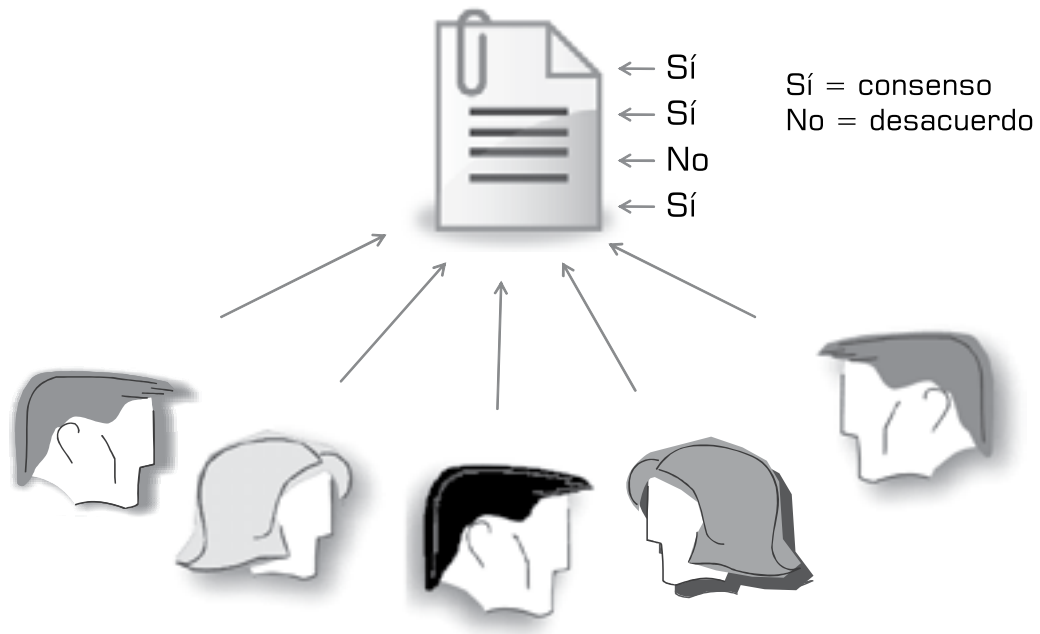
De la propuesta se concertan sus elementos (puntos, aspectos, elementos, capítulos, etc.) Sobre aquello en lo que concuerdan todos se tiene un consenso. Con lo que no concuerdan todos, se tiene el disenso. En cuanto a los elementos sobre los que hay disenso ya no entran en el acuerdo, o se define cómo proseguir con ellos: volver a discutir en otra ocasión, consultar mayor información, definir criterios para poder discutirlos mejor, etc.

La concertación se vuelve más rica y profunda en la medida en que cuente con mayor heterogeneidad en los puntos de vista de los integrantes en la concertación.

<sup>10</sup> Véase Thevoz, Laurent (2002).



## LA CONCERTACIÓN





## La consulta

Se utiliza para contar con la información y el respaldo necesarios para establecer acuerdos y considerar decisiones por tomar o que ya hayan sido tomadas. En la concepción sugerida por la OIT, la consulta consiste en flujos bidireccionales entre los coordinadores y el público. Por un lado, es la acción de una persona o institución para tomar conocimiento sobre la opinión, decisión o propuesta acerca de un tema definido; por el otro, se utiliza para profundizar la información sobre un tema determinado.

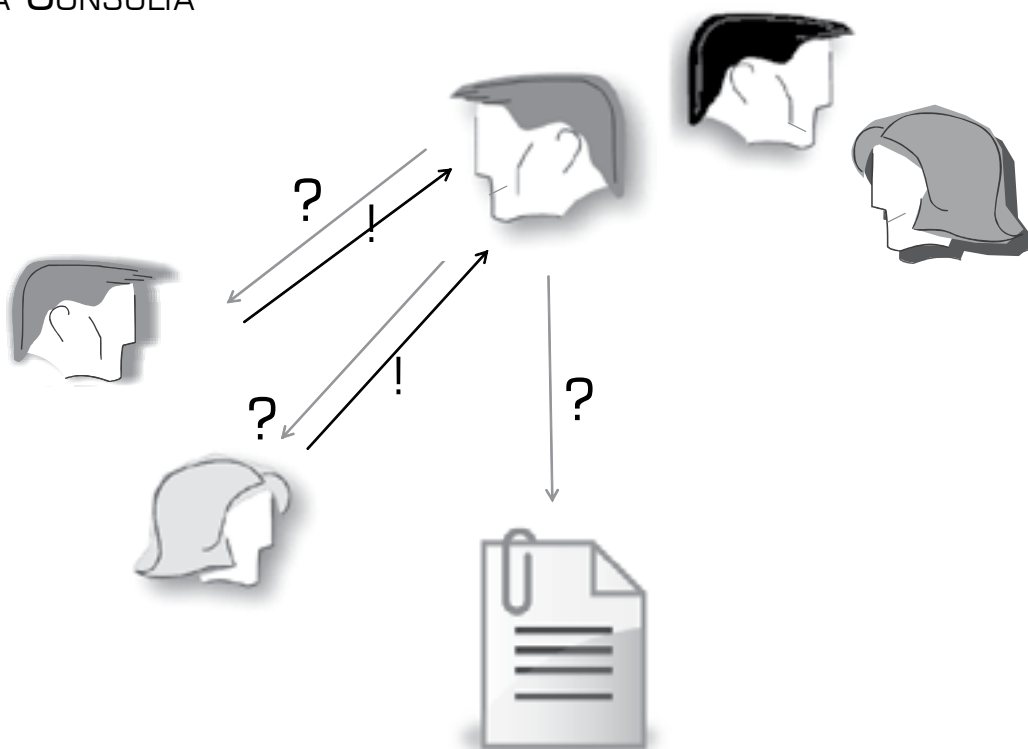


De manera generalizada y sencilla puede decirse:

La consulta consiste en preguntar por mayor información o insumos para poder tratar mejor un tema: para tomar una decisión, para discutir, para reflexionar, para elaborar ideas, para intercambiar, equilibrar, comparar, profundizar.

Las fuentes de la consulta son variadas, tanto humanas, como materiales, digitales e incluso espirituales.

## LA CONSULTA



## El debate

Suele confundirse con la negociación de posiciones.

El debate profundiza la argumentación y su defensa desde por lo menos dos lados opuestos en relación con un tema.



De manera generalizada y sencilla puede decirse:

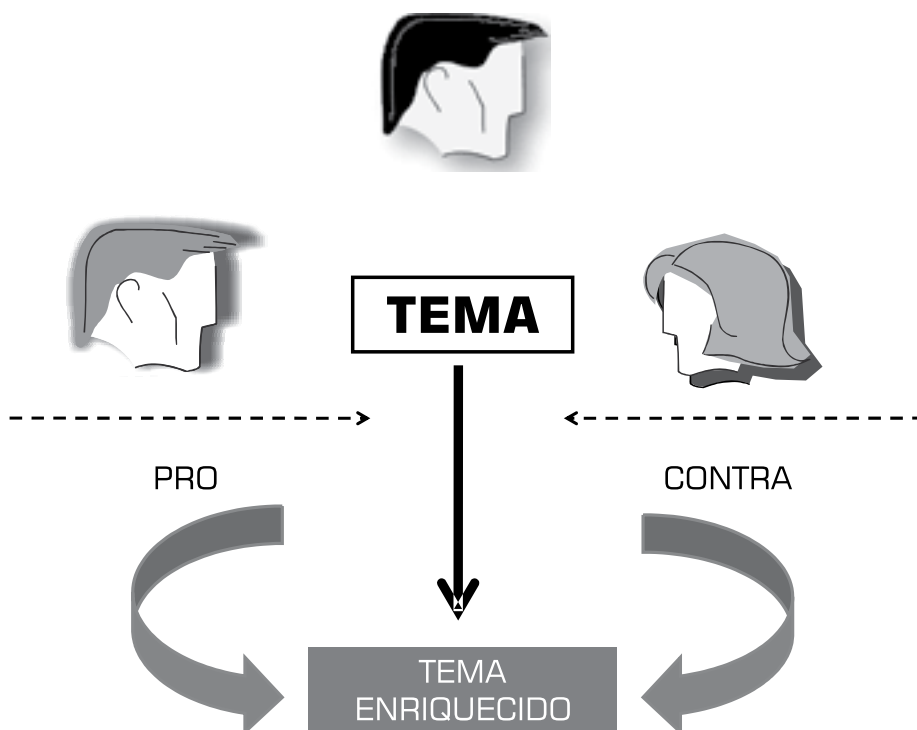
El debate es temático, NO de posiciones.

El debate sirve para enriquecer los puntos de vista sobre un tema, para indagar con mayor profundidad, para ampliar las posibilidades de su abordaje.

Responde a reglas claras para la preparación de la argumentación en pro y en contra para el proceso de su ejecución.

El proceso de realización del debate requiere la facilitación de un tercero.

## EL DEBATE





A pesar de que el “diálogo social”, cuando se lleva a cabo en espacios tripartitos, puede visualizarse a través de todas estas modalidades, la negociación práctica y el debate son las menos útiles y funcionales para construir confianza y para mantenerla. Es más, la mala aplicación de esas dos modalidades puede contribuir a fomentar más la desconfianza.

Ambas modalidades, obviamente, deben aplicarse en los momentos adecuados: la “negociación práctica” para atender a poderes y al posicionamiento que en determinadas situaciones deben mostrarse y así legitimar a los sectores representados y los papeles que estos deben desempeñar; y el debate, para profundizar y enriquecer un tema.

No estaría de más repetir aquí que, en lo que respecta a la negociación, **no hablamos de las variadas escuelas que la han conceptualizado.**

31

Aquellas, en su aplicación pura, aportan a la construcción de la confianza. Lo mismo sucede con la negociación colectiva en cuanto recoge uno u otro enfoque de alguna escuela, o si se trata de la negociación colectiva que se lleva a cabo un país, con la condición de que se la entienda como un ejercicio semejante al diálogo y se la practique en ese sentido.

Pero, ¿contamos con integrantes en un espacio tripartito que manejen profesionalmente alguna escuela de negociación? ¿Cuántas veces tratamos con un país cuya práctica social y cultural de negociación enfatiza el “forcejeo entre partes”?

Las modalidades de comunicación fortalecen diferentes tipos de confianza: unas enfatizan más en la confianza individual y/o interpersonal; otras, en la confianza en lo técnico, en la información; otras, en la confianza en el proceso. Todas influyen en varios tipos de confianza a la vez, pero con variada intensidad.





Por eso vale la pena ejercer algo de cautela y fijarse en las condiciones específicas para construir y mantener la confianza y el respeto entre las partes, es decir, saber en qué momento, con quiénes y de qué manera utilizar una determinada modalidad de comunicación para realizar un diálogo social exitoso.



¡Es difícil lograr que no haya nada de confianza!

Mientras no se diluya un espacio bi- o tripartito existe algún tipo de confianza. Cuando deja de existir el espacio o cuando es abandonado por una de las partes, está ganando la desconfianza. Es difícil que esa frustración emocional remita.

En los apartes que vienen se esquematizan los diferentes énfasis relativos a los tipos de confianza.





## 1. El diálogo y la confianza

El diálogo requiere sobre todo de la **confianza en sí mismo** y en las demás personas participantes y legitimadas, y **en sus capacidades para crear, reflexionar y construir insumos para el aprendizaje.**



"Confío en que pueda co-construir algo nuevo con otros".

33



## 2. La confianza para la negociación

En la negociación<sup>11</sup> se requiere la confianza **en el proceso y en las propias capacidades** para lograr resultados óptimos para cada uno y probablemente para la interrelación con el otro.

<sup>11</sup> Nos referimos aquí a la negociación entendida bajo los conceptos tradicionales como el de Harvard, modelo francés, etc. Excluimos aquí el modelo de negociación "asociativa" y/o "asertiva", llamado en otras escuelas "colaborativa", y el modelo de la negociación dialógica. Estos modelos se asemejan mucho a la concepción del diálogo, por lo que no los tratamos, con el fin de evitar posibles confusiones.



“Confío en que pueda ganar lo que quiero, que pueda influir en el otro para que ceda o para que ganemos los dos. El proceso y mi estrategia para la negociación son los mejores.”



34

### 3. La confianza en la concertación

La concertación requiere la confianza en **la calidad de la propuesta o idea por concertar**, y en la *legitimidad de la gente presente*: que sea aquella idónea para concertar con decisión y capacidad profesional; y en *el proceso* que lleva a la toma de decisiones influidas por los propios aportes.



“Confío en que mis aportes sirvan y en que se usarán para tomar decisiones sobre el tema en cuestión”.



#### 4. La confianza en la consulta

En la consulta, la confianza pone énfasis en que **uno es capaz de elegir** las personas y fuentes de insumos y de alianza adecuadas para ampliar el horizonte de información y/o para conseguir respaldo de la propia propuesta.



"Confío en mi seguridad respaldada, en gente estratégica que me soporta y en la credibilidad de la información de la que dispongo".







## 5. La confianza en el debate

En el debate se confía en la buena preparación de los **propios argumentos y en la capacidad de persuasión**. No se requiere la apertura para aprender (como en el diálogo) sino la habilidad de usar los argumentos preparados, de uno mismo y del otro, para plantear las ideas propias y ejercitar una apropiada persuasión. Desde esa perspectiva, el debate aporta a enriquecer el tema en cuestión.



"Confío en mí".



## IV. Los aspectos que hacen a la construcción y al cuidado de la confianza

**C**ontrariamente a lo que de vez en cuando pensamos: “... *cuánto más conozco de un tema, más respeto y confianza se me tiene*”, la confianza tiene que ver en menor grado con el nivel de conocimiento técnico / temático de las personas y en mayor grado con el proceso, las reglas de juego, la mecánica y el espacio para el propio desenvolvimiento.



El “QUÉ” (tema) que se trata y lo que se sabe sobre él (conocimientos, información) influye un 7% en la construcción de la confianza. El “CÓMO” se hacen y se dicen las cosas (honesto, leal, abierto) influye un 75%, y si se CUMPLEN un 18%.<sup>12</sup>

En otras palabras:



¡Las consideraciones metodológicas y organizativas influyen en mayor grado que las temáticas!

Los siguientes comentarios, que con seguridad el lector habrá escuchado o emitido cuando los espacios tripartitos no convencen y se les tiene poca confianza, son buenos ejemplos de la validez de la “fórmula” que acabamos de citar.

<sup>12</sup> Véase las teorías de la comunicación, autores como Schulz von Thun, Albert Nehravian, Gilberto Brenson-Lanzán, Mercedes Sarmiento y Rita Kotov.

Véase el enfoque del diálogo generativo y sus dimensiones: 1. Dimensión de proceso; 2. Dimensión interna del individuo; 3. Dimensión sustantiva sobre la utilidad.



Vale la pena aclarar que los comentarios han sido exagerados con el fin de ilustrar mejor la fórmula de arriba.

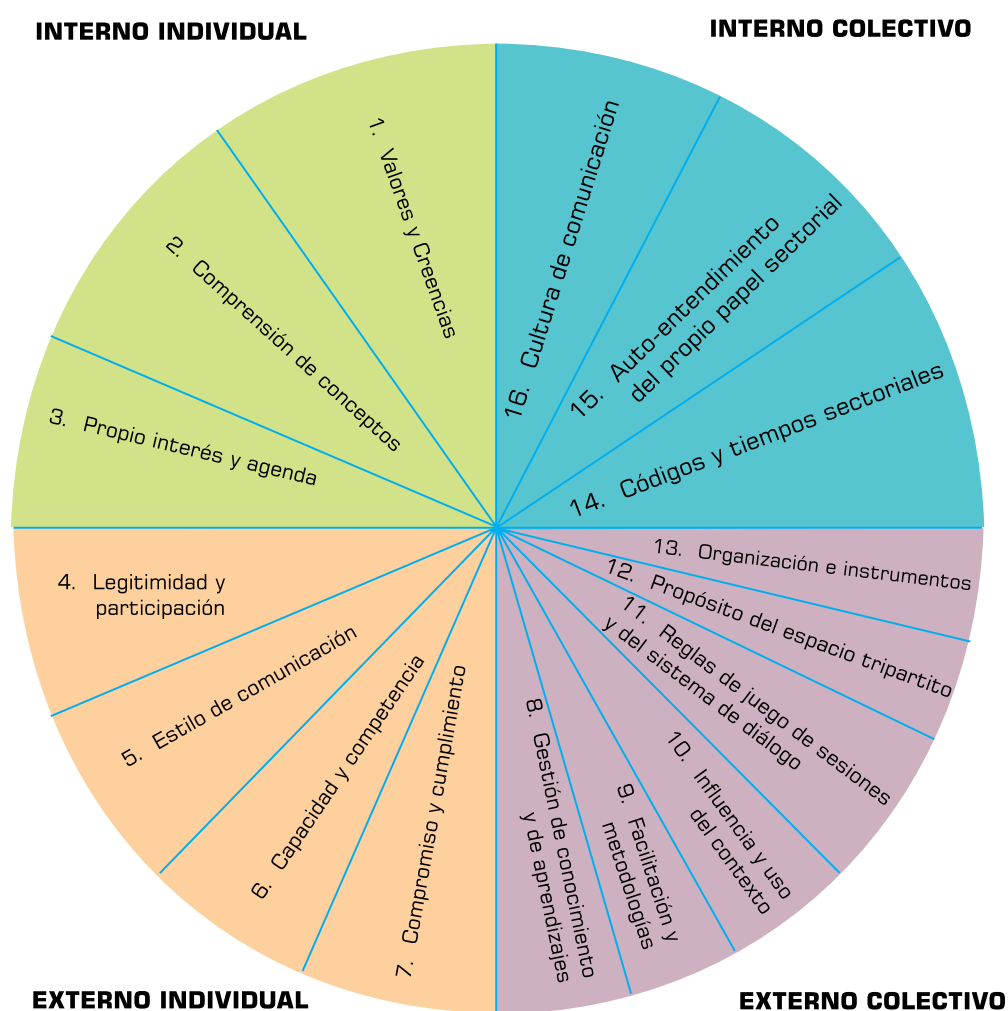
- “A pesar de que soy un experto con años de experiencia en temas laborales, me quedo callado en la comisión porque no sirve de nada que diga algo, no se retoman mis aportes”.
- “Me envían a la comisión pero no sé ni para qué voy ni para qué sirve. Preferiría continuar trabajando en el decreto laboral que tener que asistir a ese espacio”.
- “Mejor nos juntamos en una reunión aparte con el otro sector de forma bipartita, así llegamos a algo que nos sirva. Si no sirve, por lo menos cumplimos con nuestro mandato de estar ahí”.
- “Estos espacios de diálogo no sirven para nada, me imagino que se juntan para figurar ahí y mostrar en la televisión sus posiciones”.
- “Voy, pero que la otra parte no crea que puede ganarme esta vez. Defenderé con decisión y fortaleza mi posición”.

Los aspectos que hacen posible la construcción y el mantenimiento de la confianza son múltiples: van desde el qué se dice y el cómo se dice, hasta el cumplimiento y la utilidad de lo que se dice. Pero es importante tener en cuenta que estos mismos aspectos, mal manejados, pueden socavar la confianza en los espacios tripartitos.



Para organizarlos y escoger aquellos aspectos que sirven para este manual, utilizamos un instrumento llamado “el cuadrante integral”, tomado de la teoría sobre el enfoque integral<sup>13</sup>. Los aspectos representados en la siguiente gráfica no son todos los posibles sino sólo aquellos que, sin duda alguna, influyen fuertemente en la construcción de la confianza desde cuatro dimensiones: metodológica, normativa, cultural y humanista individual.

**Gráfica 1: Cuadrante integral**



**Fuente:** Rita Kotov, 2009.

<sup>13</sup> Véase literatura diversa sobre el “enfoque integral” y particularmente las obras de Ken Wilber.



El **cuadrante “interno individual”** abarca aspectos de carácter individual **subjetivo**. Como se ha dicho, los espacios tri- y bipartitos de concertación y de diálogo son espacios de comunicación y multi-actor. Cada integrante participa con su propio bagaje en una sesión de diálogo: con el humor del día, con sus valores y grados de apertura aprendidos durante su vida, con su forma preferida de comunicarse con otros, etc.

El **cuadrante “interno colectivo”** expresa aspectos que nos definen como **grupo, como colectivo, como sector**, en lo que se refiere, por ejemplo, al papel que cada persona asume al representar a un grupo, al papel que desempeña, al tipo de comunicación que expresa como representante de esa colectividad, a las dinámicas y códigos de un sector –por ejemplo, si puede tomar decisiones con rapidez o necesita consultarlas primero con las bases–.

El **cuadrante “externo individual”** muestra aspectos que se reflejan en la **conducta visible de un individuo**, tales como la regularidad de su participación y su legitimidad en sesiones de diálogo, la actitud asumida por tener la capacidad y competencia de discutir con la información relevante y para tomar decisiones, su grado de cumplimiento y compromiso, y algo que es elemental, la conducta que este individuo muestra basada en la comprensión que tiene sobre las cosas: si desea dialogar en el sentido que arriba clarificamos o si desea negociar en el sentido de la “negociación práctica”, etc.

El **cuadrante “externo colectivo”** representa aspectos externos en cuanto se refiere a procesos, procedimientos, instrumentos y normas que apoyan y organizan las reglas de juego y su grado de coherencia y transparencia; al propósito del diálogo y de las comisiones. Igualmente se refiere al modo en que se utilizan las tecnologías para garantizar la gestión de información y de aprendizaje, y al modo en que se recogen los temas sociales y las influencias externas –como los medios masivos de comunicación–, y el uso que se les da. Finalmente, en este cuadrante se considera en qué medida se facilitan profe-







Es interesante detectar si aquella retroalimentación fortalece el proceso de construcción de la confianza o su preservación, es decir, si es positiva, o bien, si lo obstaculiza y debilita. También puede pasar que lo equilibre, en el sentido de que no deja avanzar, ni retroceder en el proceso.

Esa información sirve para definir en qué puntos queremos enfatizar para generar mayor confianza: si queremos abordar la mayoría de los aspectos a la vez; o si queremos abordar algunos más importantes para nosotros; así como para establecer en qué situaciones estamos poniendo en riesgo la confianza y el respeto entre todos.

En el Anexo A. Descripción de los aspectos: Cuadrante integral, el lector encontrará una descripción más detallada de cada aspecto del cuadrante, que le servirá para realizar el siguiente test. El test permite visualizar la percepción sobre cómo funciona el espacio tripartito, bipartito según la opinión y los propios criterios de quien lo realiza y le dará una panorámica sobre el grado de confianza que se “respira” en el espacio en el que participa. Los pasos son:

1. Frente a cada uno de los aspectos considerados (numerados de 1 a 16 en la tabla):
  - Haga una cruz en **+, +**, si le parece tendencialmente satisfactorio y/o si sirve.
  - Haga una cruz en **-, +**, cuando algo es rescatable, funciona o existe pero no de manera satisfactoria.
  - Haga una cruz en **-, -**, cuando le parezca bastante deficiente o poco satisfactorio, o hasta desagradable y mal manejado.



## TEST

|   |  | -,- | -,+ | +,+ |
|---|--|-----|-----|-----|
| 1 | <b>VALORES:</b><br><i>Honestidad, lealtad, integridad, apertura.</i><br><i>¿Se ejercen? ¿Se notan? ¿Usted los puede vivir satisfactoriamente?</i>  |     |     |     |
| 2 | <b>COMPRENSIÓN DE CONCEPTOS:</b><br><i>¿Se diferencian claramente momentos de negociación, de debate, de consulta, de diálogo y de concertación?</i>   |     |     |     |
| 3 | <b>INTERESES PROPIOS Y AGENDAS:</b><br><i>¿Se transparentan los intereses diferentes y las agendas variadas?</i>   |     |     |     |
| 4 | <b>LEGITIMIDAD Y PARTICIPACIÓN:</b><br><i>¿Los integrantes participan continuamente? ¿Hay poca rotación? ¿Los que están son los que tienen legitimidad? ¿Son aquellos que deberían estar?</i>  |     |     |     |
| 5 | <b>ESTILO DE COMUNICACIÓN:</b><br><i>¿Es tendencialmente más neutro? o ¿se usa bastante retórica polémica? ¿Es más emotivo y personalizado o más orientado con base en hechos y datos fácticos?</i>  |     |     |     |
| 6 | <b>CAPACIDAD Y COMPETENCIA:</b><br><i>¿Asisten aquellos que pueden tomar decisiones dependiendo del tema? ¿Están aquellos que disponen de la información y del conocimiento para dialogar y discutir?</i>  |     |     |     |
| 7 | <b>COMPROMISO Y CUMPLIMIENTO:</b><br><i>¿Se asumen los compromisos y responsabilidades designados según acuerdos? ¿Se cumplen las decisiones tomadas? ¿Se realiza el monitoreo sobre lo que sirvió y lo que no sirvió?</i>   |     |     |     |
| 8 | <b>GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y DE APRENDIZAJE:</b><br><i>¿Se aprende en las sesiones? ¿Durante los años no se repite lo mismo? ¿Se estructura la información con criterios? ¿Se orienta a expertos invitados para que sepan qué tipo de información brindar? ¿Las actas muestran el avance sobre los temas tratados? ¿Tiene usted la impresión de que el diálogo le sirve?</i> |     |     |     |





|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 9  | <b>FACILITACIÓN Y METODOLOGÍAS:</b><br><i>¿Las sesiones se facilitan de manera ordenada? ¿Se turna la facilitación? ¿Se aplican técnicas para visualizar y estructurar los aportes o tendencialmente se realiza un “ping pong” de declaraciones? ¿La facilitación consiste en dar la palabra o en orientar, estructurar y sistematizar los aportes para que con ellos se pueda seguir trabajando?</i> |  |  |  |
| 10 | <b>INFLUENCIA Y USO DEL CONTEXTO:</b><br><i>¿Se usan los medios de comunicación consciente y estructuradamente para hacer conocer los resultados y acuerdos? o ¿se cambia el discurso cuando aparecen? ¿La agenda y la dinámica de una sesión cambian constantemente según los acontecimientos y problemas sociales? o ¿se aprovechan para profundizar y aprender?</i>                                |  |  |  |
| 11 | <b>REGLAS DE JUEGO DE LAS SESIONES Y DEL SISTEMA DE DIÁLOGO:</b><br><i>¿Son claras las formas y reglas de cómo se dialoga, cómo se obtiene información, cómo se retroalimenta? ¿Los flujos de información, comunicación y retroalimentación en el sistema, p. ej. entre competencia nacional y regional, son organizados y funcionan?</i>   |  |  |  |
| 12 | <b>PROPÓSITO DE ESPACIOS BI/TRIPARTITOS:</b><br><i>¿Tiene usted seguridad y claridad sobre para qué sirve su comisión y qué aporta? ¿Esa claridad la comparten los demás integrantes del espacio?</i>   |  |  |  |
| 13 | <b>ORGANIZACIÓN E INSTRUMENTOS:</b><br><i>¿Están los procesos, los procedimientos y las funciones del espacio y del sistema organizados y reglamentados de tal manera que orientan y no confunden, que estructuran y no se convierten en camisa de fuerza?</i>  |  |  |  |
| 14 | <b>CÓDIGOS Y TIEMPOS SECTORIALES:</b><br><i>¿Se notan dinámicas propias de cada sector participante en cuanto a la velocidad para concertar y tomar decisiones y, luego, para implementarlas? ¿Frenan o impulsan las velocidades sectoriales? ¿Hay que esperar a que un sector se ponga de acuerdo internamente para continuar con un tema?</i>   |  |  |  |
| 15 | <b>AUTO-ENTENDIMIENTO DEL PROPIO ROL SECTORIAL:</b><br><i>¿Se visualizan papeles que se fomentan y se posicionan en vez de acercarse para conversar juntos? ¿Los papeles son predominantes con respecto a los temas? ¿Los papeles se diluyen en beneficio del diálogo y la co-construcción?</i>   |  |  |  |



|          |   |  |  |  |
|----------|---|--|--|--|
| 16       | <b>CULTURA DE COMUNICACIÓN:</b><br><i>¿Se notan diferentes formas de expresarse según cada sector participante? ¿A menudo se pronuncian discursos? o ¿se aporta proactiva y constructivamente desde diferentes puntos de vista y hacia un futuro que sirva a todos?</i> |  |  |  |
| <b>Σ</b> | <b>SUMA DE CRUCES</b>   |  |  |  |

2. Sume las cruces que puso en cada columna:

- Si de un total de 16 cruces de la de mitad se encuentran en la columna **+, +**, ¡felicitaciones! Apparently, en el espacio en que usted participa se realizan diálogos constructivos y se cuenta con una sólida base de confianza que ayuda a tratar diferencias.

Para reforzar y/o mantener la confianza, vea bien las cruces que puso en algún rubro de **-, -**, y si no hay, en el rubro de **-, +**, y elija dónde quiere mejorar y en qué exactamente. Idee actividades que podría impulsar para mejorar esos aspectos.

45

- Si del total de 16 cruces más de la mitad se encuentran en la columna **+, +** combinado con **-, +**, entonces hay de todo, aunque tendencialmente la situación es positiva. Se puede hablar de pilares aprovechados para la confianza y, probablemente, el diálogo ya sirve aunque podría mejorarse.

Escoja de la columna **-, +** qué concretamente desea fortalecer y de la columna **-, -** qué desea cambiar. Escoja al inicio sólo un aspecto de cada columna. Cuando haya logrado mejorarlo, escoja otro y verá cómo poco a poco tanto el éxito de las sesiones como el diálogo en sí, manifiestan mayor confianza.



- Sí más de la mitad de las cruces se encuentran en las columnas  $\neg, +$  , y  $\neg, \neg$ : isúbase las mangas y a trabajar!, el caso todavía no está perdido.

Escoja inicialmente un aspecto que pueda fortalecer y mejorar rápidamente y otro donde tiene que cambiar a fondo. Luego siga con otros dos con el mismo esquema. Verá que automáticamente otros aspectos no elegidos se mejorarán igualmente. Alégrese de los aspectos que sí van bien porque ayudarán a los cambios que inicia, pero cuídelos para que se mantengan.

- Si puso más de la mitad de las cruces en la columna  $\neg, \neg$  la situación es grave. O es tiempo de que impulse un cuestionamiento abierto y transparente para iniciar una transformación radical en el interior del espacio bi/tripartito y empiece una época nueva; o usted debe revisar nuevamente y con detenimiento las cruces que ha puesto. Es posible que haya solucionado el test con percepciones generalizadas y/o con un estado de ánimo muy crítico, de modo que dejó pasar algunos puntos positivos.

Raras veces se encuentran espacios tripartitos, bipartitos y tripartitos plus con un escenario predominantemente negativo durante un tiempo prolongado. Cuando las condiciones negativas persisten suelen abandonarse porque el grado de frustración emocional es demasiado alto. En ese momento el diálogo social se declara fracasado, y se considera que no hay un grado de confianza suficientemente compartido que pueda sostenerse.



En la segunda parte del manual se abordan algunas orientaciones prácticas para la construcción de confianza.

Para que cualquier lector interesado en la generación de confianza y en la realización de diálogos bi/tripartitos pueda aportar a que tanto la confianza como el diálogo emerjan, sin importar el rol que desempeñen en el proceso, se escogieron cuidadosamente aquellas sugerencias que son de carácter simple, pragmático y práctico, del nivel metodológico y conceptual.

No se abordan de manera detallada sugerencias estructurales y organizacionales que se refieren a procesos y procedimientos reglamentados, la conformación normada y legislada, ni instrumentos en particular; como por ejemplo, procesos y procedimientos para la gestión de información en el interior y hacia el exterior de una comisión, o sobre cómo se formulan agendas de diálogo. Esas sugerencias no pueden ser puestas en práctica por cada lector, pues requieren otro tipo de tratamiento que sobrepasa el propósito de este manual.





## II Parte



# Orientaciones metodológicas para la construcción de confianza



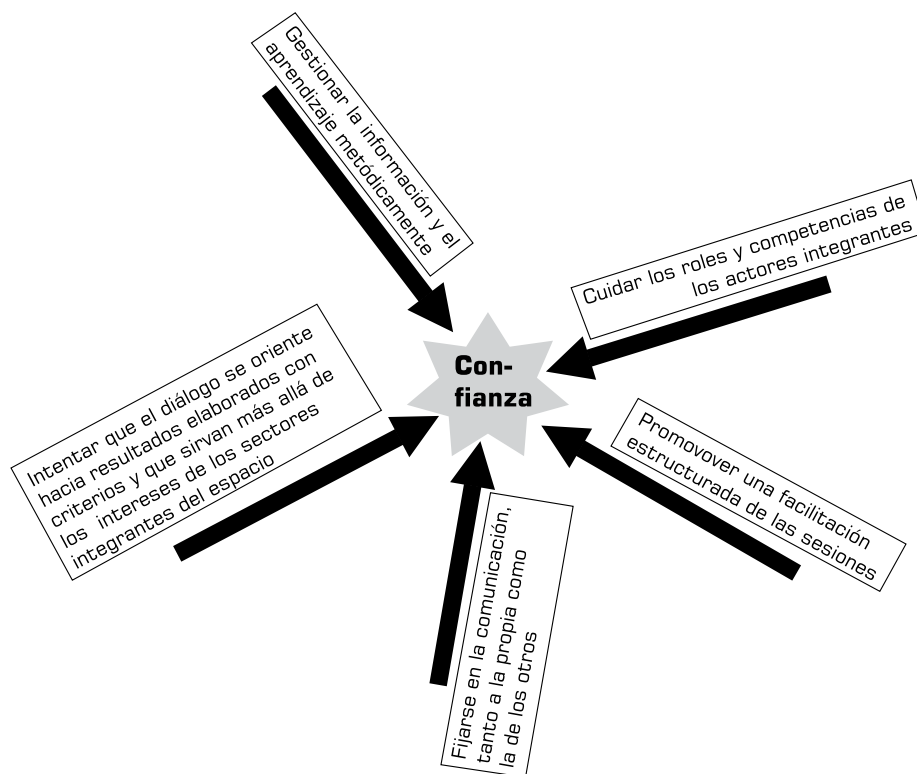
## I. “Trucos” y reglas metodológicas para la construcción de confianza



La confianza es “cosa de todos”, ¡no es delegable!

**C**ada quien, independientemente del lugar y de la posición que asuma como integrante de un espacio tripartito, puede aportar a los siguientes aspectos de carácter particularmente metodológico:

**Gráfica 3**



**Fuente:** Rita Kotov, 2009.

### 1. Roles y competencias de los actores integrantes

La claridad sobre los roles y las competencias de los actores en espacios tripartitos aporta a la construcción de la confianza. Cuando cada uno de los



sectores y participantes sabe cuál es su función y en qué manera podría y debería llevarla a cabo, así como cuál es su papel con sus potencialidades y sus limitaciones (¿cuánto poder realmente tengo?), el universo de interpretación se reduce. Interpretar el papel propio y el de otros lleva directamente a malentendidos. Desde el punto de vista de la comunicación, parece ser un milagro que logremos entendernos, pues cada persona tiene su propia forma de ver, de pensar y de percibir, y sus códigos de valoración y de interpretación sobre la realidad. Cuántas más interpretaciones permitimos, estamos sujetos a mayores posibilidades de confusión en el diálogo.



Una regla básica en el diálogo consiste en crear y ampliar la claridad y transparencia y reducir a lo máximo posible el margen de los supuestos y de las interpretaciones.

Por un lado, crean claridad las orientaciones legales sobre la conformación de comisiones, sus funciones y sus propósitos. Cuanto más generales son aquellas orientaciones, más apertura para que se dé su interpretación útil y pragmática, pero también para que se dé su malinterpretación<sup>15</sup>.

Por otro lado, los papeles que se desempeñan en estos espacios surgen de las características y de los propósitos de cada sector, a menudo no discutidos transparentemente.

Desde el punto de vista metodológico, para diálogos exitosos, de construcción de confianza y de respeto en el interior de espacios tripartitos, como mínimo deberían cumplirse los siguientes roles con algunas funciones y responsabilidades inherentes. Esos roles pueden ejercerse “independientemente de” y “adicionalmente a” las funciones asignadas por la legislación de cada país.

<sup>15</sup> Véase la propuesta de funciones y procedimientos de la OIT para las comisiones en Colombia, Alexandra García, 2009.





Los roles metodológicos propuestos se basan en el principio de la “igualdad entre partes” para la realización de diálogos y pueden adaptarse según las necesidades y particularidades de cada comisión.

¡Ojo! En la “negociación práctica” interfieren los roles de poder.

| Actor                             | Rol   |
|-----------------------------------|---|
| Representantes del gobierno       | <p><b>Rol neutro, proactivo y propositivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Convocar a las sesiones.</li> <li>– Aportar a la construcción de información en las sesiones.</li> <li>– Elaborar propuestas para imaginarse y dialogar sobre escenarios desde un punto de vista gubernamental y político.</li> <li>– Proponer temas anuales de diálogo necesarios desde el punto de vista del gobierno.</li> <li>– Asumir una postura pro-activa, no de expectación. A pesar de que el gobierno debe tomar decisiones en el caso de que no se hayan logrado propuestas consensuadas en las comisiones, aquello no significa que no construya, aportando con propuestas propias. Al hacer propuestas se muestra apertura y transparencia.</li> </ul>     |
| Representantes de los empleadores | <p><b>Rol neutro, propositivo y monitor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Velar por el logro de resultados comunes y procesos en el interior de las comisiones.</li> <li>– Aportar a la construcción de información con criterios prácticos.</li> <li>– Elaborar propuestas para imaginarse y dialogar sobre escenarios desde un punto de vista empresarial, económico y con responsabilidad social.</li> <li>– Monitorear el logro y cumplimiento de los resultados.</li> <li>– Gestionar el conocimiento y el aprendizaje. El sector de empleadores es el que más herramientas y experiencias tiene para aprovechar aprendizajes y conocimientos, por lo que debería encargarse de ello y ponerlo a la disposición del diálogo exitoso.</li> </ul> |



|   |  |
|---|--|
| <b>Representantes de los trabajadores</b> | <b>Rol neutro, equilibrado y propositivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Velar por el logro de resultados y procesos en el interior de las comisiones.</li> <li>– Mantener una conducta neutra y proactiva con medios de comunicación (un espacio tripartito no es un espacio de propaganda política).</li> <li>Aportar a la construcción de información con criterios prácticos.</li> </ul>  |
| <b>Todos</b>                              | <b>Rol de turno y de responsabilidad sobre una sesión y sobre el proceso, horizontal y “no-jerárquico”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Turnarse la facilitación y la dirección de las sesiones.</li> <li>– Facilitar colateralmente la sesión si la dirección de ella falla.</li> <li>– Aprender las técnicas básicas para la facilitación de reuniones y procesos.</li> <li>– Discutir sobre propuestas concretas con criterios. Sin criterios que ayuden a orientar el diálogo hacia resultados, no debería realizarse ninguna conversación.</li> <li>– Cumplir los compromisos con responsabilidad según tiempos acordados.</li> <li>– Definir los momentos de apertura al público y a los medios de comunicación masiva.</li> </ul> |

## 2. La facilitación de reuniones: las fases evolutivas, los pasos y la transparencia

Cualquier espacio y proceso multi-actor requiere de una dirección estructurada que aquí llamaremos en adelante “facilitación” y para la cual es necesario contar con una preparación previa.

A partir del encuentro de por lo menos dos personas, se inician procesos psicológicos y humanos que se denominan dinámicas y fases grupales.



Queramos o no, los seres humanos pasamos por esas dinámicas y fases grupales<sup>16</sup>, trátese de un tiempo corto –como de una sesión de dos horas– o de un proceso largo.



Resulta fatal, entonces, iniciar una sesión de diálogo sin una previa estructuración y preparación metodológica.

En la facilitación de sesiones y/o de procesos de diálogo en espacios tripartitos podrían manejarse múltiples instrumentos y técnicas. Considerando que la mayoría de los integrantes, por lo general, no son facilitadores profesionales, lo más elemental es que se sepamos leer y dirigir una sesión con algunos principios básicos, dando respuestas a estas dos preguntas:



- ¿Qué pasa en un grupo cuándo se integra para un determinado propósito (dialogar)?
- ¿Cómo puedo manejar a las personas para que se logren resultados?

Para responder a estas preguntas, es útil entrar en la materia de las fases evolutivas de un grupo<sup>17</sup> y ver qué pasa.

55

La correlación entre una fase evolutiva experimentada positivamente y el éxito de una sesión es directa y alta.

Dicho al revés, el no pasar adecuadamente por una fase evolutiva grupal garantiza la probabilidad alta de un fracaso rotundo para la sesión.

Los enfoques sobre las fases de evolución de un grupo varían. Algunos autores establecen tres de ellas, mientras que otros consideran que hay cuatro o más fases. Para fines de la facilitación práctica de sesiones de diálogo, sirve conocer las siguientes cuatro<sup>18</sup>:

<sup>16</sup> Véase la literatura sobre dinámica grupal y evoluciones de grupo, particularmente Gilberto Brenson-Lanzan y Mercedes Sarmiento sobre “fases evolutivas grupales”, amauta.org



## Las fases evolutivas grupales

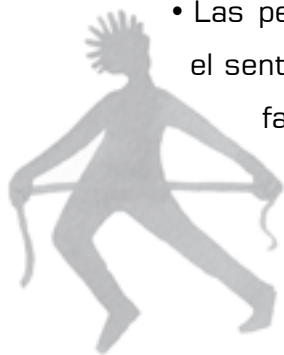
### Fase reactiva:

- Las personas reaccionan a su inseguridad, no sienten confianza para trabajar juntas. Pueden llevar tiempo en conocerse. Igualmente, con cada sesión se experimenta una pequeña inseguridad inicial, sobre todo si hay nuevos integrantes.
- Las personas necesitan definir ante las otras su propia identidad y definirse juntas con una identidad grupal.
- Necesitan saber si sus expectativas serán satisfechas.
- Necesitan aclarar los objetivos y su significado. ¿Para qué nos reunimos hoy aquí? Debe constituirse la confianza de estar en el momento adecuado y en el lugar correcto.

56

### Fase receptiva:

- Las personas necesitan saber que están acompañadas de alguien que las orienta hacia la consecución de los objetivos. Casi no hay nada peor que una comisión a la deriva que inicia con las siguientes palabras: “¿Qué tenemos hoy, tenemos propuestas?”
- Las personas necesitan sentir unidad y compañía, y acentuar el sentido de identidad. En suma, sentirse seguras. Es en esta fase donde se hace necesaria la afirmación del propósito de la sesión y se pone de manifiesto la importancia de que cada uno pueda presentarse en su rol específico.



<sup>17</sup> Véase la psicología cognitiva de dinámicas grupales.

<sup>18</sup> Tomado de la “Evolución del grupo” de Gilberto Brenson-Lanzán y Mercedes Sarmiento, amauta.org

- Las personas necesitan valorar y validar que existe un objetivo común y explícito para todos los miembros. Surge la necesidad de recordar y afirmar el propósito de un espacio tripartito para co-construir y que sirva para algo, lo que va más allá de los intereses propios y del sector que cada quien representa. Se fomenta la confianza tanto en uno mismo como en la identidad grupal en un contexto más amplio.
- ¿Cuál será la ruta? ¿Cuáles serán las pautas y parámetros que propicien y expliciten la sesión? ¿Se satisfarán mis expectativas? ¿Cómo se llevará a cabo metodológicamente la sesión? ¿Qué se espera de todo el año?

#### **Fase proactiva:**

- Las personas establecen sus propios diseños cognitivos y metodológicos, en el sentido de que empiezan a aportar, a dialogar y a construir con base en conocimientos y experiencias propias. Se fomenta la confianza en la interacción con otros.
- Controlan el logro de los objetivos, son equipo durante el tiempo de la sesión. Cuando alguien se va por la tangente, otros lo reorientan sin necesidad de que la persona facilitadora tenga que intervenir mucho.
- Inician dinámicas propias y surgen líderes laterales que quieren diferenciarse del resto del grupo y que necesitan crear nuevas pautas. Como es la fase productiva, inicia una especie de euforia y nacen las ideas y las prospectivas para el futuro.



### **Fase interactiva:**

- Aquí surgen las ganas y la necesidad de querer compartir los logros con otros grupos: por ejemplo, con medios de comunicación, con otros integrantes del sector, con la base, con sub-comisiones o las sub-comisiones con la comisión permanente nacional.
- Se reciben y se buscan los logros de otros grupos para mejorar los propios. Crece el auto-entendimiento compactado como grupo, y el grupo se compara con otros (*benchmarking*). Se ha fomentado una base de confianza sólida. Es entonces cuando se deja de “ver el propio ombligo” y se entra en la dimensión de percibirse como parte de un propósito grande para la sociedad.
- Se disminuye la actitud de competencia individual y de auto-presentación para desarrollar una actitud sinérgica.
- Existe un espíritu de investigar, aprender y compartir sin necesidad de tener frente a sí a un líder facilitador.
- Se desea fijar los pasos siguientes, definir acuerdos y asignar responsabilidades para su cumplimiento. Es la fase en la que el grupo se acerca a la apropiación de un compromiso.

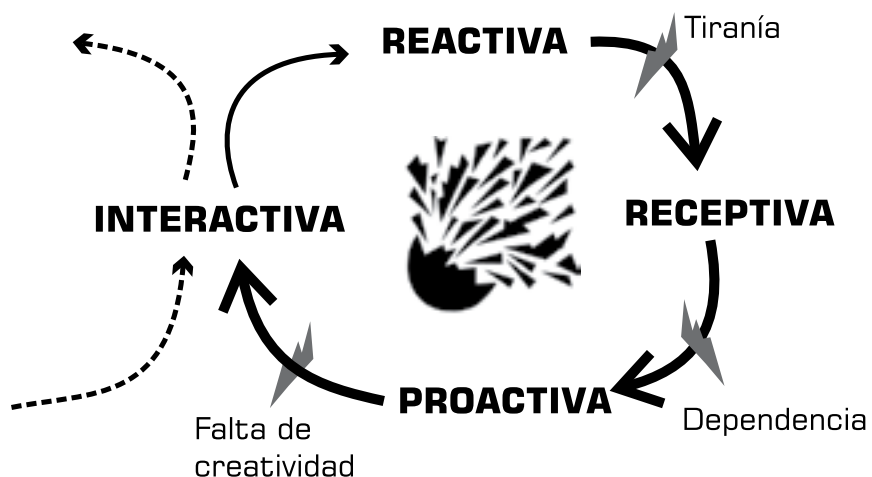
Sería irreal esperar que cada sesión de una comisión lograra llevar a cabo exitosamente todas las fases en cada momento. Si en la mayoría de las sesiones se cuenta con la adecuada preparación y facilitación y las fases se desarrollan fructíferamente, tanto en el interior de una comisión como desde fuera se la considerará como una comisión que “realmente funciona y trae beneficios.”

*¡Se crea la confianza en el diálogo social!*

En algunos casos, sin embargo, la experiencia mayoritaria de las sesiones desemboca en la desilusión, la decepción, el escepticismo y la persistencia de protagonismos. Puede decirse, entonces, que esta decepción tiene que ver en gran medida en el hecho de que no se logró pasar bien por las fases de evolución grupal, razón por la cual decae la confianza. La gráfica abajo permite visualizar algunos síntomas que se observan cuando se estancan las fases.



## Gráfica 4. Proceso de estancamiento



**Fuente:** Rita Kotov, 2009. Tomado de Gilberto Brenson-Lanzan y Mercedes Sarmiento, amauta.org

## Los pasos para la facilitación



A cualquier persona que dirige y facilita directamente o desde lo lateral una sesión, una reunión o un proceso largo, le conviene considerar los próximos pasos que sirven para abordar las fases evolutivas mencionadas. Incluso sin conocer mayor detalle sobre las fases evolutivas de un grupo, estos pasos constituyen cierta garantía para que una sesión resulte exitosa y para que se genere confianza entre los integrantes, hacia el resultado, hacia el proceso y hacia el propósito de estar en un espacio tripartito.

### **Paso 1: Concientizar**

Con este paso se atiende las dos primeras fases evolutivas: la reactiva y la receptiva.

### **Paso 2: Conceptualizar**

Con este paso se atiende la fase proactiva.

### **Paso 3: Contextualizar**

Con este paso se atiende la fase interactiva.



## ¿Qué podría hacerse?

Lista de sugerencias

| Pasos metodológicos para la facilitación | ¿En qué fijarse?  | Evolución del grupo |
|--|---|---------------------|
| 1. Concientización                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar la reunión puntualmente y dar la bienvenida a todos.</li> <li>• Presentarse mutuamente en el caso de que haya nuevos integrantes.</li> <li>• Establecer el propósito de la sesión en el marco de la comisión, repetir en cada sesión a dónde debería apuntar el resultado de la sesión, qué debería lograr en términos de un producto mayor (la formulación de una política, por ejemplo).</li> </ul>  | Fase reactiva       |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar la agenda anual y monitorear en qué avance se encuentra.</li> <li>• Presentar la agenda de la sesión y ajustarla con insumos de los presentes.</li> <li>• Explicar la forma en que se va a trabajar y dialogar en la sesión (metodología).</li> <li>• Recoger insumos faltantes o establecer qué hacer.</li> <li>• Determinar los criterios y reglas del diálogo válido para la sesión, particularmente si se trata de una sesión de consulta, o con elementos de la negociación, o de concertación de propuesta. Cada modalidad tiene sus reglas propias.</li> <li>• Asegurarse de que todos hayan entendido y que no haya preguntas.</li> <li>• En el caso de inquietudes y mociones para cambiar la metodología, tomarlas en cuenta y/o cambiar la metodología si es útil, o pedir un voto de confianza para poder llevar a cabo lo que se preparó.</li> </ul> | Fase receptiva      |
| 2. Conceptualización                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar el diálogo sobre una temática específica.</li> <li>• La facilitación se limita a dar la palabra, concluir, repetir y sistematizar ideas y aportes; garantizar que todos hayan comprendido de qué se trata.</li> <li>• Velar por que se apliquen las reglas de juego y los criterios introducidos con anterioridad.</li> <li>• Velar por la incorporación de mayor información, si es necesario.</li> <li>• Orientar el diálogo siempre hacia los resultados acordados (sin "tiranía metodológica") y hacia la utilidad de los aportes para el caso.</li> </ul>   | Fase proactiva      |



|                             |   |                  |
|-----------------------------|---|------------------|
| <b>3. Contextualización</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminar la sesión con acuerdos claros y responsabilidades distribuidas para su cumplimiento o monitoreo.</li> <li>• Determinar el traspaso hacia la próxima sesión y lo que se requiere para su preparación.</li> <li>• Repetir los compromisos.</li> <li>• Redondear en las implicaciones que se pueden dar, si NO se cumplen los acuerdos.</li> </ul> | Fase interactiva |
|-----------------------------|---|------------------|



¡Cuanto mejor se prepare y se estructuren sesiones tripartitas y bipartitas para el diálogo social, mayor transparencia sobre él se percibe y mayor grado de confianza en él se gana!

### 3. Orientación hacia resultados e impactos. El proceso en “U” y el diálogo con criterios

61



La orientación hacia resultados e impactos en diálogos realizados por espacios bi/tripartitos constituye un elemento clave de éxito y de la construcción de confianza.

No hay peor comisión que aquella que no puede mostrar a la sociedad y a su sector de respaldo resultados bien discutidos y consensuados, que además tengan un impacto social y laboral. Si una comisión no puede hacer esto, la confianza en ella se derrumba y es difícil levantarla.

Sin ese tipo de confianza en la utilidad del diálogo social tripartito, el espacio mismo sirve para que se establezcan otros tipos de confianza, como la confianza en poder realizar agendas propias, por ejemplo, para el protagonismo personal, el posicionamiento político o el discurso ideológico.





El diálogo siempre debe concentrarse en la reflexión alrededor de un tema y la generación de ideas al respecto. Tanto la temática, como las ideas y las propuestas que se generen deben estar basadas en información contundente sobre la actualidad y el pasado, y desarrollarse a través de criterios prospectivos hacia el futuro inmediato o a mediano y largo plazo.

En cuanto a los criterios, son todos aquellos que sirven de manera prospectiva a los integrantes de una diálogo para imaginarse escenarios futuros, tanto benévolos como desastrosos, reales como poco reales, exagerados como equilibrados.

Los criterios son una combinación de información cuantificada con perspectivas y percepciones cualificadas; insumos *“hard”* (p.ej. desarrollo económico del país expresado en números, tasa de inversión) con insumos de calidad *“soft”* (consecuencias en la “calidad de vida” numéricamente no comprobables).

## El proceso en “U” para el diálogo social



La aplicación de criterios para el diálogo debería permitir un proceso de diálogo similar a un proceso en “U”<sup>19</sup>, en el sentido de que se parte de un tema sobre el cual se profundiza, indagando desde diferentes puntos de vista variada información estructurada (con criterios) hasta obtener un panorama con el que no sólo se descubre información temática sino también se valoran estrategias, ideas, soluciones anteriormente utilizadas –para determinar– si sirvieron o no, y se combinan las emociones y las posiciones sobre el tema que se está abordando.

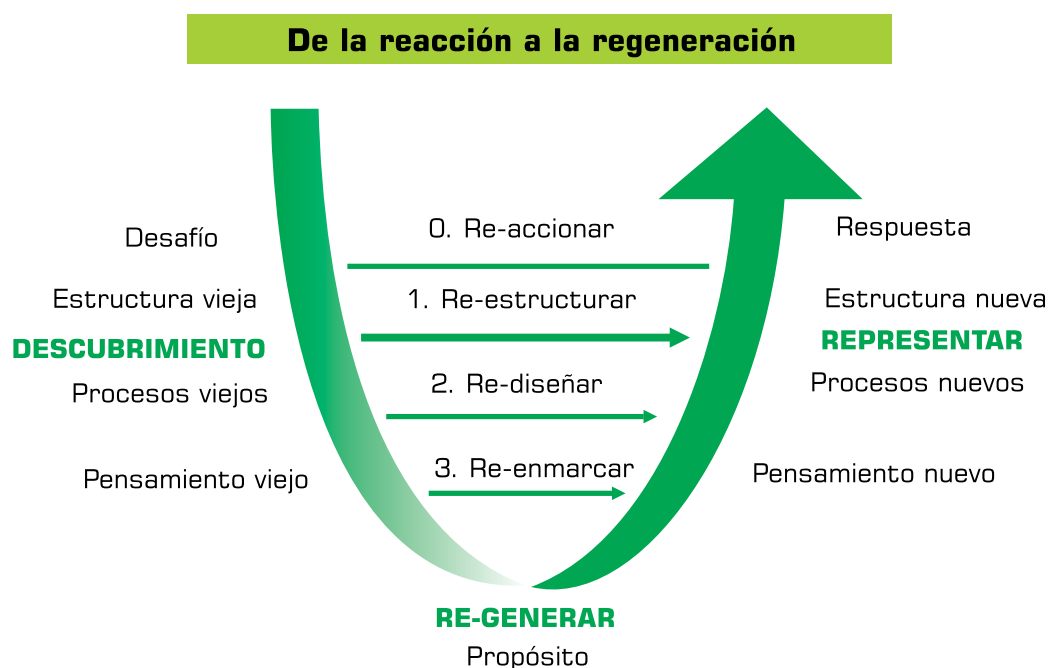
<sup>19</sup> Con respecto al Proceso en U y las capacidades para el diálogo, véase Otto Scharmer, Josef Jaworski y otros.



A partir de ahí se definen, se generan y se re-generan más criterios que permiten idear propuestas variadas sobre el mejor modo de tratar el tema en el futuro. Igualmente, se construyen diferentes escenarios sobre los que se dialoga, investigando sus consecuencias en el caso de que se los aplicara. Con aquella re-generación del tema, el diálogo vuelve a orientarse hacia su propósito, el de aportar a políticas públicas. En ese momento, los intereses y posiciones se vuelven secundarios y la co-construcción conjunta de ideas adquiere mayor relevancia. Así, una sólida base de confianza en el proceso del diálogo se ha creado.

Una vez termina la etapa de la re-generación de ideas y escenarios, se continúa dialogando con el apoyo en criterios útiles para el futuro, y se deciden una o varias opciones que dan respuesta al punto de partida inicial. Con base en estas opciones se crean y representan nuevas propuestas, se toman acuerdos y se asumen compromisos. Tras haber realizado un diálogo con este tipo de proceso se organiza la construcción conjunta entre partes iguales, de manera que se generará una mayor disposición para cumplir los compromisos adquiridos.

**Gráfica 6. El proceso en “U”**



**Fuente:** Rita Kotov, 2009. Tomado de Zaid Hassan de Systems Thinker, 2007



Los criterios para el diálogo pueden visualizarse a través de preguntas orientadoras para la conversación y la concertación, que permitan el proceso que acabamos de describir.

A continuación sugerimos algunos, otros pueden idearse. Su escogencia, definición y utilización depende de cada tema, si es problemático, conflictivo, urgente o menos urgente, con vista al futuro, prospectivo o no, entre otras consideraciones.

### **Criterios útiles para realizar un diálogo**



- ¿Cuán actualizada y comprobada está la información para que sirva de punto de partida para el diálogo?
- ¿Cuáles son los desafíos que hay que enfrentar? (¡Ojo!, no se trata de discutir problemas y escaseces, pues esa manera de iniciar cierra el diálogo inmediatamente. En cambio, las preguntas sobre desafíos y retos son preguntas que lo abren).
- ¿Con respecto a la temática abordada, cuáles son los escenarios posibles en el futuro?
- ¿Cuál de aquellos escenarios sería: factible, oportuno, socialmente amigable, económicamente deseable en vista a la productividad (macro y microeconomía), políticamente manejable?
- ¿Coinciden con la visión para el país?
- ¿Cuáles ventajas y desventajas se pueden encontrar?
- ¿Qué implicaciones habría a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cuáles de aquellos escenarios serían presentables y defendibles en las bases?



- ¿Qué ideas nuevas se pueden encontrar? ¿Cómo sería pensar opuestamente a lo común? ¿Hemos sido creativos?
- ¿Qué faltaría hacer, conseguir, emprender para construir el escenario x? ¿Habría variaciones de nivel (nacional, regional, local, grandes y pequeñas organizaciones, otros)?
- Después de haber llegado a un acuerdo y tomado la decisión: ¿cómo monitoreamos “el asunto” para poder ver en un año qué funcionó?
- Y el chequeo: ¿con nuestra propuesta acordada nos movemos en el marco de la legalidad nacional?

Los criterios para una “negociación práctica” difieren de los criterios anteriormente expuestos. Como en la práctica real no podemos borrar ese tipo de negociación, sugerimos fijarse en algunos de los criterios abajo mencionados, que también pueden servir para darle la vuelta a ese tipo de negociación hacia un diálogo o, por lo menos, a una negociación práctica algo más exitosa, siempre y cuando tales criterios sean explícitos.

65

**En la “negociación práctica”**, en cuanto se la aplica en momentos específicos en un diálogo social y tripartito sirve utilizar criterios tales como:



- ¿Cuál de las propuestas y/o escenarios guarda los intereses de mi sector?
- Si ninguna de las propuestas me conviene, ¿cuál nueva se podría construir y qué tanto me conviene a mí, a mi sector y a los otros?
- Si no me conviene ninguna a nivel personal, ¿con cuál “se perdería menos la cara” y podría ser aprovechada políticamente?
- ¿Cuál sería la ganancia para cada uno de los actores en la mesa tripartita a corto, mediano y largo plazo?



- ¿Me arriesgaría a defender una posición tomando en cuenta que pueda romper acuerdos, levantar la sesión tripartita e incluso destruir relaciones (y por ende la confianza)?

## 4. Gestionar la información y el aprendizaje metódicamente

### Reglas de oro








Los diálogos sociales bien realizados forman comunidades de aprendizaje. Los espacios bi/tripartitos pueden aprovechar la información y el conocimiento como un capital de gestión y un pilar estratégico para la generación de confianza. Para gestionar la información, el conocimiento y el aprendizaje son útiles múltiples instrumentos tales como los sistemas de información, el correo electrónico, fuentes de almacenamiento de información como observatorios, y otros instrumentos que permitan estructurar las oleadas de información que recibimos.

Aquí trataremos el instrumento más cercano, **iel acta!**

|  |   |
|--|---|
|  | <p><b>Actas de reuniones como instrumento de monitoreo</b></p> <p>Deben describir los acuerdos, los resultados de discusión e información relevantes: temática tratada, criterios usados para la discusión, punto de partida, punto de llegada en el diálogo, etc.</p> <p><i>¡NO ES RELEVANTE DESCRIBIR QUIÉN DIJO QUÉ!</i></p>   |
|  | <p><b>Necesitamos saber de dónde partimos y a dónde queremos llegar para dialogar opciones</b></p> <p>Cada sesión de diálogo requiere un punto de partida basado en el punto de llegada de la sesión anterior.</p> <p>Las sesiones deberían iniciar con el repaso de los resultados, acuerdos y compromisos de las sesiones anteriores para determinar el avance del diálogo.</p> |



|   |   |
|---|---|
|    | <p><b>En un diálogo se aprende</b></p> <p>A mitad de cada año debería evaluarse en una sesión especial el grado de avance del diálogo social sobre los temas acordados según la agenda. La sistematización de los avances es clave para el aprendizaje en una comisión.</p>   |
|    | <p><b>Una agenda anual de temas por tratar es un compromiso adquirido</b></p> <p>Una agenda tendría que fijarse al final de cada año y configurar una ruta para el diálogo, no una camisa de fuerza. Un compromiso temático sobre el que se vaya a dialogar debe ser preparado previamente.</p> <p>¿Qué tal sin agenda, sino sólo algunos pilares temáticos?</p>  |
|    | <p><b>Las declaraciones no aportan a la reflexión, generación ni co-construcción</b></p> <p>No sirven las declaraciones sectoriales ni personales sobre uno y, peor todavía, sobre varios temas a la vez, mientras no estén bien preparados y con fundamentación neutra. Las declaraciones no constituyen ni información relevante, ni desembocan en aprendizajes, más bien frenan un diálogo.</p>  |
|   | <p><b>Si al final del año tenemos las mismas discusiones que en los años anteriores, estamos mal y no hemos aprendido</b></p>   |
|  | <p><b>Una comisión o espacio tripartito puede considerarse exitoso cuando haya aportado a la conformación de una opinión pública</b></p> <p>Qué tanto influye, aporta y aprende la comisión tendría que ser revisado y sometido a reflexión anualmente, usando las actas, las opiniones de las bases y del respaldo sectorial. Ese tipo de reflexiones requiere de una sesión especial que, como resultado, fije la agenda o la ruta para el próximo año.</p> <p>Si un tema importante como “el aumento salarial anual” termina definiéndose con base en principios de “regateo”, no hubo gestión de información ni de aprendizaje.</p> |





## 5. La cultura de comunicación



En espacios bi y tripartitos de diálogo social, la “cultura de comunicación” está íntimamente relacionada con la auto-percepción sobre el papel que debe desempeñar cada sector y con la comprensión del propósito del espacio y las modalidades de comunicación que se ejercen.

Tomando en cuenta que el propósito de un espacio tripartito / bipartito es aportar conjuntamente entre “los tres sectores” a un bien común que se expresa en políticas, y que llevar a cabo un verdadero diálogo significa actuar con apertura hacia el otro y con la disposición de repensar consideraciones propias, juicios y prejuicios, el tipo de lenguaje de cada uno de los integrantes que en su conjunto forman una “cultura de comunicación” necesariamente debería tener las siguientes características:



- Ser neutro,
- Estar orientado por la descripción y utilización de información comprobada y en hechos.
- Aprovechar otros puntos de vista, no para rebotar sino para repensar argumentos propios.
- No emitir calificaciones ni atribuciones negativas.
- Orientarse a construir propuestas conjuntamente, y no a afirmar las propias posturas y posiciones sectoriales.

Cualquier retórica emocional, interpretativa, propagandista o de elogios propios es muy útil para presentarse a uno mismo y darse protagonismo, y puede emplearse como estrategia comunicativa en la “negociación práctica.

No obstante –y no solamente en espacios tripartitos– con este tipo de comunicación se puede agredir fácilmente a otros. De hecho, es muy probable que se generen efectos contra-productentes a la consecución de resultados y con toda seguridad se destruirá la confianza.



**La técnica de la “escucha activa”**, utilizada en otros ámbitos de disciplinas laborales humanistas, es una herramienta útil e impulsora que fomenta una cultura de comunicación funcional para construir y cuidar la confianza.



Debería quedar prohibido en espacios de diálogo, si fuera posible, interpretar y calificar al otro en público, por su alto grado de aporte a la destrucción de la confianza o al impedimento de su construcción.

Como obviamente no podemos prohibir, sugerimos tener cautela con las interpretaciones y calificaciones. Éstas dicen más de uno mismo que de los demás y lo más probable es que uno esté equivocado cuando asume este tipo de actitudes.

La realidad no es objetiva sino que se construye a través de las percepciones y significados que cada persona le atribuye. Solemos usar una forma preferida para expresar esos significados, con un estilo de lenguaje aprendido como útil y válido.

69

Conviene recordar de vez en cuando que:

- No existe “una sola verdad absoluta” sino múltiples verdades que se “negocian” local y situacionalmente en el lenguaje y las narrativas compartidas que conforman mundos sociales distintos.
- Cambiar el lenguaje conlleva el poder generador de crear nuevos mundos sociales, nuevas formas de “dar sentido” a las realidades que experimentamos<sup>20</sup>. Igualmente, forma el respeto mutuo y con ello incide en la construcción de la confianza.

<sup>20</sup> Thomas, Felipe, 3dconsultants: Modalidades de diálogo: Más allá de una democracia representativa a una democracia deliberativa, 2007.



## II. Pautas para sabotear la confianza y el juego estratégico con agendas: “la anti-guía”



**S**e presentan aquí los elementos que constituyen lo que denominamos la “anti-guía”.

Todos los puntos a continuación, en su conjunto o aisladamente, impiden que se cree confianza estratégica funcional en un espacio tripartito / bipartito de diálogo, o bien que se destruya o que a duras penas sobrevivan algunos de sus rasgos.

Se invita al lector a que haga un examen de estos comportamientos con base en su propia realidad y de acuerdo con lo que vive en espacios de concertación y de diálogo, de negociación y de consulta, en fin, en espacios de diálogo social.

### **Hablar demasiado<sup>21</sup>:**

El diálogo es mucho más que un simple intercambio secuencial de monólogos. Requiere valorar tanto las ideas de los demás como las propias y esto implica escuchar y hablar... entre partes iguales. Los que dominan las conversaciones, a veces expertos en el tema y con las mejores intenciones de compartir, generalmente lo hacen sin reconocer que están impidiendo el diálogo por su dominio sobre la conversación.

### **Hacerse protagonista de cada tema:**

Las conductas egocéntricas de constante autorreferenciación –las que pretenden hacer que toda conversación gire alrededor del ser y hacer de quien habla– son contraproducentes para el diálogo. En este “secuestro temático”, el protagonista se convierte en eje central, buscando siempre cómo relatar

<sup>21</sup> Véase Gilberto Brenson-Lanzas: “Cómo sabotear a diálogos”, amauta, 2002.



sus propias experiencias, ideas, quejas, frustraciones o deseos personales. El éxito del diálogo depende de compartir los pensamientos, sentimientos y deseos individuales, mas cuando este “compartir” conlleva la subyugación del “compartir” de las demás personas, pues sin esto no puede florecer el diálogo.

### **Dar consejos no solicitados:**

Hay personas que quieren ayudar con consejos, especialmente aquellas cuya profesión lo requiere. Si estos consejos no son solicitados, las otras personas tienden a sentirse desvaloradas, brutas o no escuchadas, aun cuando los consejos sean bienintencionados y “sabios”. Las preguntas tienden a estimular la comunicación dialógica; los consejos tienden a impedirla.

### **Interrumpir a los demás:**

Culturalmente estamos muy acostumbrados a interrumpirnos los unos a los otros, sea por nuestra pasión con un tema, nuestra experiencia, nuestro deseo de colaborar o por simple impaciencia o afán de figurar. Estas interrupciones frecuentemente generan un impacto negativo en los demás y en el proceso dialógico. El diálogo requiere que todos reconozcan que hay algo valioso y algo de “razón” en todo lo que piensa y dice cada uno; interrumpir, generalmente, envía un mensaje diametralmente opuesto.

### **“Ganarle” al otro:**

Para algunos, el diálogo es un debate en el que hay que “ganarle” al otro o persuadirlo de algo. No puede haber diálogo mientras alguien crea tener una verdad absoluta que el resto del mundo “debe” aceptar. El diálogo requiere escuchar, evaluar y valorar lo positivo de cada punto de vista y sus razones...sin llegar a crear una guerra campal sobre quién tiene “la” razón.



### **Hacerse el/la “humilde”:**

La comunicación dialógica sufre, cada vez que un(a) participante no comparte su opinión o percepción, pensando o temiendo que los demás sepan más, sean más o vayan a criticarlo. Toda percepción, pensamiento o sentimiento compartido apropiadamente es un recurso valioso para la creación de la sinergia mediante procesos dialógicos.

### **No saber qué papel desempeñar y asumir cualquiera que le parezca útil:**

Una de las mejores formas de llevar al fracaso una conversación es cuando yo pienso que tengo que desempeñar un papel y la otra persona piensa que debo tener otro. Nos malinterpretamos mutuamente, usamos lenguajes, comportamientos y puntos de vista diferentes sin darnos cuenta, ni siquiera, de que tal situación se debe a una falla básica: no tener claro a quiénes estamos jugando ser y a quién está jugando ser el otro. Suponemos tener claridad pero ella surge de la interpretación sobre el otro y sobre uno mismo. Con interpretaciones estamos en el mejor camino de la equivocación.

### **“No te considero (jerárquicamente) a mi altura”:**

Los diálogos llevan a la concordancia de ideas y de propuestas, y a la toma consensuada de decisiones. Para poder tomar decisiones, los participantes deben ser aquellos que tienen legitimidad designada por sus bases, sus grupos u otros terceros, independientemente de su estatus o posición jerárquica. Ello significa que un participante legitimado, aunque tenga un rango menor al de otros designados, está en la misma facultad de opinar y acordar que los superiores. Su opinión y decisión debe tomarse en cuenta. Debe regir el principio de igualdad de opiniones y de incidencia de ellas para construir propuestas.



### **Hacemos discursos y no hablamos:**

¿Quién no conoce los discursos eternos que parecen no tener fin jamás? El discurso requiere que uno se fije en sí mismo y en lo que quiere decir, aunque sea recurrente y repetitivo. Son retóricas estudiadas y practicadas una y otra vez. Sirven para cobrar protagonismo: ¡que escuchen los otros lo que uno tiene que decir!, y dificultan que uno mismo escuche a los otros de verdad. Escuchar es básico para dialogar.

### **La atracción del “statu quo”:**

Existe una tendencia de aceptar el statu quo y tomar por dadas las presunciones que prevalecen generalmente. En este caso, quienes dialogan no son individuos revolucionarios. Repiten lo de siempre, piensan lo de siempre. No expresan ideas diferentes en espacios públicos, mucho menos con jerarquías y supuestos poderes presentes. Pero un diálogo requiere quebrar los paradigmas comunes, liberarse de supuestos y cambiar estructuradamente ese “statu quo”.

73

### **Echar la culpa al otro:**

“¡El gobierno debe proponer!” “¡Los empleadores no se interesan de verdad!” “¡Los sindicalistas sólo vienen con sus discursos y no les interesa cooperar!”... son algunas de las atribuciones que fomentan el posicionamiento y cierran las habilidades de apertura y de transparencia. Es fácil hacer calificaciones sobre los otros y es difícil revisarse primero a sí mismo. El diálogo requiere neutralidad y apertura, “echar la culpa” al otro se convierte en el arma potente de sabotear el diálogo y hace imposible construir la confianza.



### **Jugar al pavo real con los medios de comunicación:**

Donde el diálogo no se realiza como diálogo, los protagonistas son las agendas personales. El espacio formal del diálogo sirve por excelencia de plataforma para propósitos más o menos encubiertos. La información que se transmite a los medios hace referencia más al papel y la posición propios que a los resultados, al proceso y mucho menos a la información trabajada.

### **“Juntémonos en una reunión bilateral ‘de negocios’”:**

Se declara a las sesiones oficiales de diálogo social como poco funcionales pero igual “hay que estar ahí”. Aparte, algunos se reúnen bilateralmente a tomar decisiones en espacios no formalizados, con el argumento de: “mejor trabajemos entre nosotros y luego traemos nuestros acuerdos bilaterales a la mesa oficial”. Las reuniones aparte de la mesa oficial de diálogo deslegitiman los espacios oficiales y rinden tributo al manejo de agendas propias.

### **Mi agenda es más importante que la de los demás**

La realización exitosa de un diálogo requiere manejar agendas propias y agendas del grupo como insumo, entre muchos otros, para intercambiar, informar, transparentar y luego para construir. Resulta difícil para muchos integrantes de un diálogo desprenderse de la agenda propia. Todavía más desafiante parece volver a la propia agenda y probablemente cambiarla con los insumos contruidos en el diálogo. La última parte inquieta y expone frente al grupo de base si así existe. Desprenderse de la propia agenda para entrar en la esfera del “bien común” está correlacionado con la legitimidad que uno experimenta en el diálogo. Cuanto más real sea la representación legítima, mayor facilidad tiene uno para usar las agendas como base para insumos. Cuanto menos “real” sea, se abren las puertas para el manejo de agendas ocultas y estrategias de convencimiento mutuo, lo que significa la muerte segura para cualquier diálogo y la agonía para la confianza.



## Bibliografía

- Aramayo, Raúl *et al.* *Diseñar un proceso de diálogo/concertación multi-actor. Un checklist.* Documento de trabajo, 2008.
- Briggs, Beatrice. *Introducción al proceso de consenso*, México, 2000.
- Chasin, Richard; Herzig, Margaret; Roth, Sallyann; Chasin, Laura; Becker, Carol; Stains, Robert R. Jr. *De la Diatriba al diálogo en los temas públicos polémicos. Propuestas provenientes de la terapia familiar.* Argentina, 2002.
- Gunnlaugson, Oden. *Exploratory Perspectives for an AQAL Model of Generative Dialogue*, 2007.
- Hassan, Zaid. *Conectarse con la fuente: el proceso en "U"*, 2007.
- Ishikawa, Junko. *Aspectos clave del Diálogo Social Nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social.* Ginebra: OIT, 2004.
- Jovell, Albert. *Programa de Modernización y de Confianza en los Sistemas Sanitarios*, 2009.
- Koffman, Fred. *Diálogo Social, negociación y concertación*, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Diálogo Social, concertación social y negociación colectiva. Un breve apunte histórico.*
- Kuttab, Jonathan. *Los desaciertos de diálogo.* Israel, 1998.
- Mutis, Gustavo. *Diálogos por Colombia.* Centro de Liderazgo y Gestión, 2007
- Nemeroff, Teddy. *About sustained dialogue.* 2006
- Presencing Institute. *Toolbook 1.0.*, 2007.
- Public Conversation Project (PCP). *Dialogue Tool Box*, 1999.
- San Segundo Hernández, Rubén *et al.* "Medidas de confianza en sistemas de diálogo". *Procesamiento del lenguaje natural.* N° 33, septiembre de 2004, pp. 95-102.
- Thévoz, Laurent. *Procesos de concertación para la gestión pública. Conceptos, dimensiones y herramientas.* Ciudad de La Habana, 2003.
- Saunders, Harald; Slim, Randa. *Diálogo para cambiar las relaciones conflictivas.* Documento electrónico en formato PDF publicado en: [http://www.cajpe.org.pe/gobernabilidad/bibliotecaprin\\_articulos.htm](http://www.cajpe.org.pe/gobernabilidad/bibliotecaprin_articulos.htm)
- Scharmer, C. O. *Theory U: Leading from the Future as It Emerges.* Cambridge, MA: SoL Press, 2007.
- \_\_\_\_\_. "Self-transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities". En: *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 137-150.
- Senge, P.; Scharmer, C.O.; Jaworski, J.; and Flowers, B. S. *Presence: Human Purpose and the Field of the Future.* Cambridge, MA: SoL Press, 2004.





Thomas, Felipe. *Más allá de una democracia representativa a una democracia deliberativa. Modelos distintos de diálogo y de deliberación para lograr el involucramiento directo del público, 2007.*

Vidal, Gonzalo; Monsalve, Tulio. *El Asesor en Diálogo Social*, Ginebra: OIT, 1998.

Zaíd Hassan en "Systems Thinker", Vol 17 N° 7, 2007

Zohar, Dannar. *El diálogo cuántico*, 2001.

## **Normativa consultada**

Ley 278 de 1996, Colombia.

Ministerio de Protección Social. Decreto No 535, 24 de febrero de 2009, Colombia.

Ministerio de Protección Social. Resolución No. 0469 de 2008, Colombia

OIT. Creación de CETCOIT, Ginebra, 2000.

\_\_\_\_ (2005). Convenio internacional No 154: Promoción de la negociación colectiva. Ginebra.

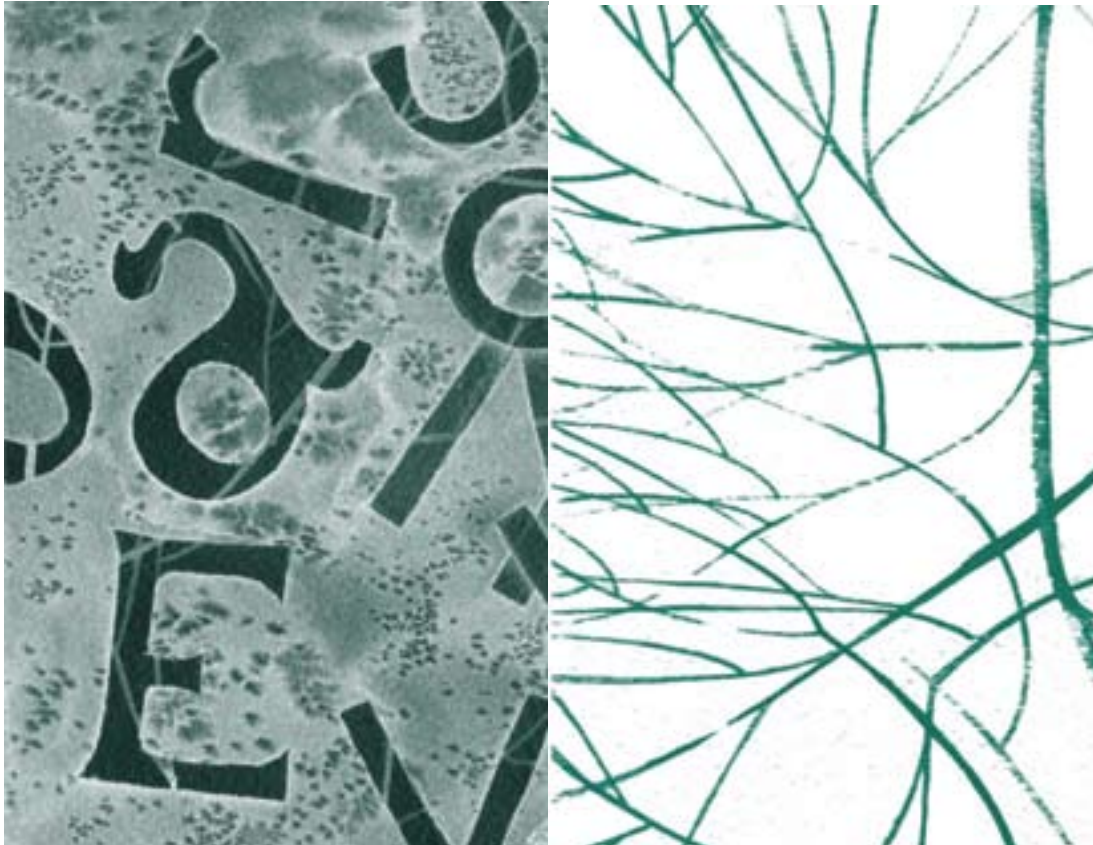
\_\_\_\_ (\_\_\_\_). Reglamento de Funcionamiento de la Comisión Especial de Tratamiento de Conflictos ante la OIT, Colombia.

\_\_\_\_ (2008). Descripción general sobre el funcionamiento de la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales. Colombia.

Resolución 469 de 2008. Colombia.



# Anexos



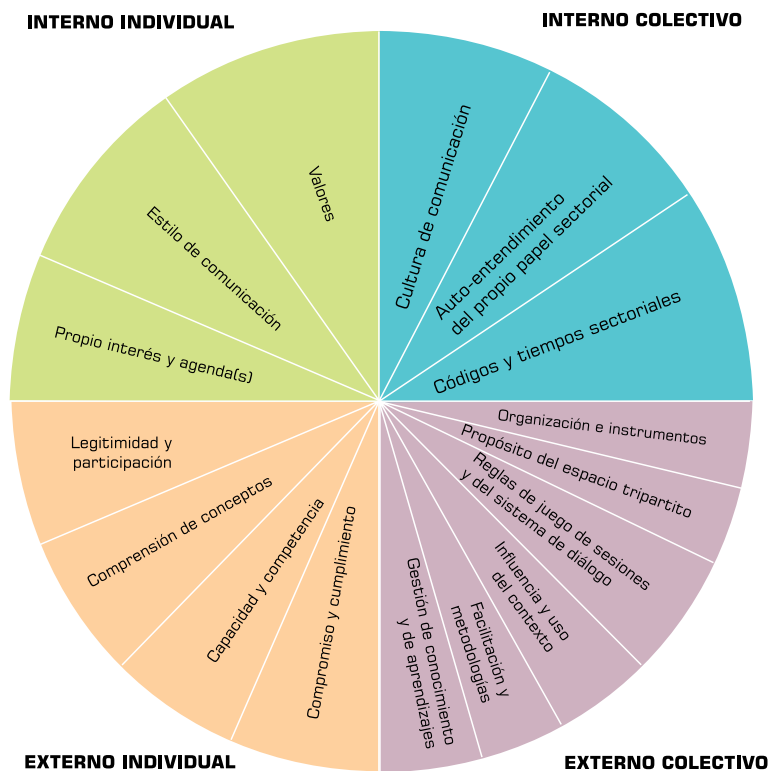
**Instrumentos  
metodológicos útiles**



- A) descripción de los aspectos: cuadrante integral
- B) diferencias entre el debate y el diálogo
- C) principios generales para el diálogo
- D) ejemplos de metodologías para facilitar sesiones de diálogo
- E) espacios bipartitos, tripartitos y tripartitos plus y la resolución de conflictos
- F) el papel de escuchar sin opinar en la generación de confianza



## A) Descripción de los aspectos: cuadrante integral

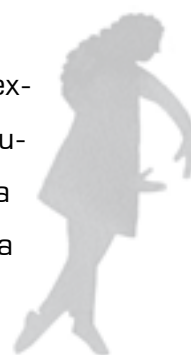


**Fuente:** Rita Kotov, 2009.

Los aspectos que influyen en construcción o disminución de la confianza son los siguientes:

### **Cuadrante EXTERNO COLECTIVO:**

- **Organización e Instrumentos:** estos aspectos comprenden, entre otros, la descripción de funciones, de papeles y responsabilidades, el manejo de reuniones, la estandarización de canales de comunicación, información, convocatoria, etc. Cuando se habla de “instrumentos” se trata de establecer si hay criterios que sirven para discusiones prospectivas, si la composición de espacios tri y bipartitos está organizada hacia su interior y hacia afuera. Si son reglamentadas las interrelaciones orientadoras y comunicativas en el interior del sistema de comisiones (lo nacional con lo regional) y con otras instancias útiles. Igualmente, si existen procesos y procedimientos útiles, lo suficientemente generales para no cerrar el diálogo y lo suficientemente claros para facilitarlo.
- **Propósito de espacios tripartitos / bipartitos:** este aspecto establece si los participantes tienen claridad sobre el tipo de espacio en el que se encuentran y si su comportamiento coincide con aquella claridad. Se trata de determinar si el propósito del espacio indica que en él los participantes dialogan o negocian, y si indica para qué es necesario aportar a políticas que van más allá de los intereses sectoriales participantes.
- **Reglas de juego de sesiones y del sistema de diálogo,** referidas al diseño y metodología ejecutada en las sesiones, al diseño de un año o varios meses de diálogo, al diseño y la mecánica de la estructura y su composición normada o reglamentada, y a acuerdos pragmáticos internos de funcionamiento.
- **Influencia y uso del contexto:** en cuanto se trae el contexto al interior de los espacios a través de medios de comunicación, este aspecto establece si se cambia la dinámica interna con la aparición de los medios, si se los utiliza para visibilizar los resultados y acuerdos, los logros y éxitos del diálogo o para mostrar el propio posicionamiento, y



en cuanto las comisiones responden a temas sociales emergentes, se trata de observar de qué manera lo hacen.

- **Facilitación y metodologías:** este aspecto describe en qué forma está diseñada, aclarada y regulada la facilitación de las comisiones y de qué tipo de herramientas metodológicas para la facilitación se dispone. Con él se trata de establecer si crea confianza o frustración; si se estructura el proceso de sesiones o las deja a la deriva; si se ordena el diálogo o si predominan los participantes con sus propias agendas.
- **Gestión de conocimiento y de aprendizaje:** con este aspecto se responde a las siguientes preguntas: ¿dónde, cómo y cuándo se nota la recuperación y el uso de experiencias en las comisiones respecto de los temas tratados y el funcionamiento de las mismas? ¿Cómo se organiza la información? ¿Cómo se monitorea el cumplimiento de los acuerdos? ¿De qué manera se organiza la observación de los impactos de lo consensuado? ¿La labor de la comisión sirvió de algo e incide en políticas? ¿Cómo se revisa el avance de conocimiento en las comisiones y se evitan las repeticiones anuales sobre lo mismo?

### **Cuadrante EXTERNO INDIVIDUAL:**

- **Legitimidad y participación:** este aspecto responde a los siguientes interrogantes: ¿Qué tanta fluctuación se puede percibir en las sesiones? ¿Los nuevos participantes están informados acerca de cómo funciona la sesión y disponen de la información adecuada para poder dialogar? ¿Los participantes son aquellos que pueden tomar decisiones o son aquellos mejor informados y con los conocimientos relevantes para el diálogo? ¿Se presenta el fenómeno de que los participantes están en el espacio con el único fin de hacer presencia? ¿La participación se entiende como aquella legitimada? o ¿legitimidad y participación son dos conceptos diferentes?



- **Comprensión de conceptos,** como diálogo (social), concertación, negociación, consulta, debate. Este aspecto busca establecer si se hace una utilización clara o indistinta de las diferentes modalidades. Con él, se responde a las siguientes preguntas: ¿hay claridad o no sobre las modalidades y sus implicaciones para la interacción entre los participantes? ¿Se desprenden conductas de comprensiones diferentes entre los participantes que dificultan llegar a acuerdos, es decir, tienden algunos a ser más proactivos y otros a fomentar las posiciones propias?
- **Capacidad y competencia:** este aspecto se refiere a que, por un lado, se tenga claro el propio papel y las responsabilidades y, por el otro, a establecer si existe la experticia profesional para dirigir, aportar y preparar las sesiones y todo un proceso de diálogo social. ¿Se tiene la experticia y la experiencia para opinar o la capacidad para crear nuevas ideas? ¿Se encuentran integrantes que participan sin aportar, ni tienen la voluntad para hacerlo y uno no sabe para qué vinieron? ¿Hay que considerarlos como capital mental no aprovechado e integrarlos? ¿O sería preferible reducir el espacio y la cantidad de participantes?
- **Compromiso y cumplimiento,** en la implementación de los acuerdos y resultados, y con respecto a las responsabilidades asumidas tanto por parte de la persona misma como de la institución y/o sector a la que representa. Este aspecto incluye la rendición de cuentas sobre si sirvió lo que se había dialogado, en el sentido de que impulsó algún impacto social, económico, político, cultural, territorial, etc. También se refiere al compromiso con el aprendizaje continuo, que es la base para realizar diálogos. ¿Se ha pensado en qué hacer con los incumplimientos y cómo se tratarían?



## Cuadrante INTERNO COLECTIVO:

- **Cultura de comunicación:** este aspecto se refiere a los tiempos, la orientación y los códigos usados en la comunicación en el interior de los espacios, en comparación con el aprovechamiento de la comunicación al exterior de las sesiones. Con el tiempo los integrantes desarrollan hábitos de comunicación propios a un determinado momento y espacio de interrelación entre ellos. Los nuevos integrantes al inicio probablemente se sorprenden pero poco a poco asumen esos hábitos, a no ser que se trate de alguien que esté consciente de esa “cultura” creada, la considere poco apropiada e impulse cambios. La “cultura de comunicación” expresa la “cultura del espacio tri/bipartito, y con ella se trata de establecer si ese espacio es proactivo y constructivo, con humor, con seriedad, con diversión y aprendizaje, o, por el contrario, más agresivo, polémico, distante. Es decir, este aspecto considera cuáles son los atributos que se le pueden etiquetar a un espacio de diálogo.

- **Auto-entendimiento del propio rol sectorial:** este aspecto indica si se percibe el espacio tripartito como un “territorio de réplica” para la conducta de representatividad frente a la misma base o el sector y frente a los demás, o si se entiende el espacio como uno de dinámica propia en el que la representación forma un insumo entre varios que son útiles y necesarios.
- **Códigos y tiempos sectoriales:** este aspecto está estrechamente relacionado con el criterio de la dinámica y la cultura de comunicación, enfatiza la vista hacia la base y el respaldo inherente a cada sector: se refiere a los tiempos para tomar decisiones, a si los representantes requieren consultar a las bases / sector o si pueden tomar las decisiones en la misma sesión. Se refiere también a la legitimidad de las mismas tomadas en una sesión, a la práctica jerárquica de consulta, a la argumentación estruc-



turada que ha sido –o no– preparada y concertada anteriormente. Por ejemplo, las ideas y propuestas del sector sindical suelen estar mejor preparadas y previamente concertadas en el interior de este sector que las del gobierno o de los representantes de los empleadores, debido a sus propios códigos de funcionamiento interno.

## **Cuadrante INTERNO INDIVIDUAL:**

- **Propio interés y agenda(s):** este aspecto indica con qué tanta evidencia se pueden percibir los intereses y las agendas diversas y en qué grado o cercanía inciden en el objeto y propósito de una sesión, facilitándolo o impidiendo su obtención.
- **Estilo de comunicación:** cada ser humano desarrolla un cierto modo preferido de expresión, lo que no significa que no sea capaz de emplear varios otros estilos también. Este aspecto indica si los representantes en un espacio de diálogo lo pueden hacer aunque no lo hagan con mucha frecuencia y dependiendo del contexto. Cuál de los estilos de comunicación emplea cada quien depende en alto grado del contexto en el que se encuentra y del beneficio que le brinda ese estilo al usarlo. De ahí la importancia de las diferenciaciones entre semántica y propedéutica, entre significado y connotación; así como de distinguir si se usan palabras más neutras o emotivas, más provocativas o equilibrantes, más críticas o que enfatizan el lado negativo, o bien, el lado positivo; más visuales o más auditivas, para nombrar sólo algunas posibilidades<sup>22</sup>. La construcción de confianza y la realización de un diálogo como modalidad de comunicación mucho tienen que ver con el estilo de comunicación mayoritariamente usado por los integrantes en un espacio tri y bipartito. Las formas elegidas impactan más que el contenido de lo que se dice (“el tono hace la música”).

<sup>22</sup> Véase literatura en programación neurolingüística y los canales de comunicación.





- **Valores:** este aspecto se refiere al grado de honestidad, de lealtad y de apertura que caracterizan un espacio de diálogo social. Es un aspecto sumamente importante y difícil de observar para los que no son profesionales entrenados en ello debido a que la propia forma de interpretar y juzgar del observador se mezcla con suposiciones sobre los juicios de valor de la otra persona en observación. Los valores y códigos de juicio inherentes a cualquier persona constituyen criterios de creencia que determinan la actitud personal y, por ende, su comportamiento con otros. Para las sesiones tripartitas interesa ese criterio en su interrelación con el estilo de comunicación y tiene más que ver sobre todo, con determinar si rápidamente se usan juicios públicamente expresados y en gran cantidad o si se utiliza más bien una forma neutral.

***“The success of an intervention depends on the interior condition of the intervener”***

*William O'Brien, former CEO of the Hanover Insurance Company*





## B) Diferencias entre el debate y el diálogo

| Debate  | Diálogo  |
|---|--|
| Supuesto: Existe una sola solución, la que yo veo   | Supuesto: Otros han de tener pieas de la solución                |
| Combativo: Hay que probar que el otro está equivocado en su argumentación. Se indaga el pro y el contra | Colaborativo: Hay que buscar comprensión mutua e ideas múltiples |
| Se trata de ganar el punto de vista sobre el tema   | Se trata de encontrar tierra común y perspectivas futuras        |
| Escuchar para encontrar errores o fallas  | Escuchar para entender   |
| Defender supuestos  | Explicitar, revisar y discutir supuestos                         |
| Criticar la perspectiva del otro  | Examinar todas las perspectivas                                  |
| Defender mi propia perspectiva de las ajenas  | Reconocer que otras perspectivas pueden mejorar la mía           |
| Buscar las debilidades y fallas en la argumentación ajena   | Buscar las fortalezas y el valor de la argumentación ajena       |
| Buscar un resultado que coincida con mi argumentación   | Descubrir nuevas posibilidades y oportunidades                   |

Preparado por Thomas, Felipe, 2007; adaptado por Rita Kotov, 2009.  
Extraído del proyecto de Conversación Pública, Argentina, 2002.



## C) Principios generales para el diálogo



### **Para la generación y deliberación democrática y la construcción y sostenimiento de confianza es necesario:**

- Sostener y expresar la perspectiva propia y a la vez estar dispuesto a escuchar profundamente la perspectiva ajena para comprender.
- No se trata de persuadir o convencer, sino de comprender.
- Buscar la joya a menudo escondida en el planteamiento ajeno.
- Percibir y escuchar la sabiduría en las quejas o críticas de los otros.
- Construir y fortalecer relaciones permanentes capaces de acoger y permitir diferencias profundas.
- Ponderar las perspectivas.
- Explorar los valores que subyacen en los planteamientos.
- Analizar ventajas y costos, y hacer los intercambios de concesiones que sean necesarios con base en una priorización de los valores.
- Generar opiniones informadas, basadas en la comprensión mutua y el análisis profundo.
- Los resultados deberían sostenerse bajo el juicio público.



## D) Metodologías para facilitar sesiones de diálogo



Mencionamos algunas, entre muchas, metodologías, técnicas y modelos para la facilitación, aptas para organizar, dirigir y moderar espacios de diálogo:

- Proyecto de conversaciones públicas.
- La búsqueda de tierra común.
- Diálogo sostenido (Kettering Foundation).
- Foro de temas nacionales.
- Círculos de estudio.
- America Speaks.
- El diálogo en proceso “U”.

Metodologías basadas explícitamente en pensamiento de sistemas y el nuevo paradigma de creación de realidades vía el lenguaje

87

- Consorcio de diálogo público.
- El Café Mundial – Cafés de conversación.
- Tecnología de espacio abierto.
- Facilitación dinámica.
- Búsqueda futura.
- Indagación apreciativa.
- La facilitación sistémica<sup>1</sup>.
- Sinfonía.<sup>2</sup>

Véase Thomas, Felipe, 2007 y Rita Kotov, 2009.

<sup>1</sup> Véase Rita Kotov, Raúl Aramayo

<sup>2</sup> Véase denkmodell



## **E) Espacios bipartitos, tripartitos y tripartitos plus y la resolución de conflictos**

### **Orientaciones metodológicas desde el punto de vista de la gestión del conflicto**

Muchas comisiones de diálogo social asumen un papel funcional frente al tratamiento de conflictos sociales. Ello tiene su razón de ser y sus ventajas porque las comisiones se conforman de varios sectores y, por lo tanto, recogen puntos de vista diferentes que aportan a la resolución del conflicto. No obstante, existen muchos peligros y riesgos. Uno de ellos es que las diferencias eleven al nivel de la escalada de conflicto<sup>3</sup> tratable solamente por mediadores profesionales o por vía judicial. Otro es que los integrantes de una comisión desconozcan las reglas de juego sobre cómo abordar los conflictos en las sesiones. Otro más, consiste en que los integrantes no identifiquen la escalada ni en qué nivel está el conflicto y eso los lleve a emitir propuestas de solución equivocadas que lo empeoran todavía más. Otro riesgo consiste en que, en la medida en que entre las funciones de una comisión se encuentra “contribuir a la resolución de conflictos...”, lo que puede significar: aportar con ideas, con insumos, con material, con espacio, con propuestas variadas para seguir pensando en una solución, la comisión interprete que ella propiamente debe resolver el conflicto entre las partes.

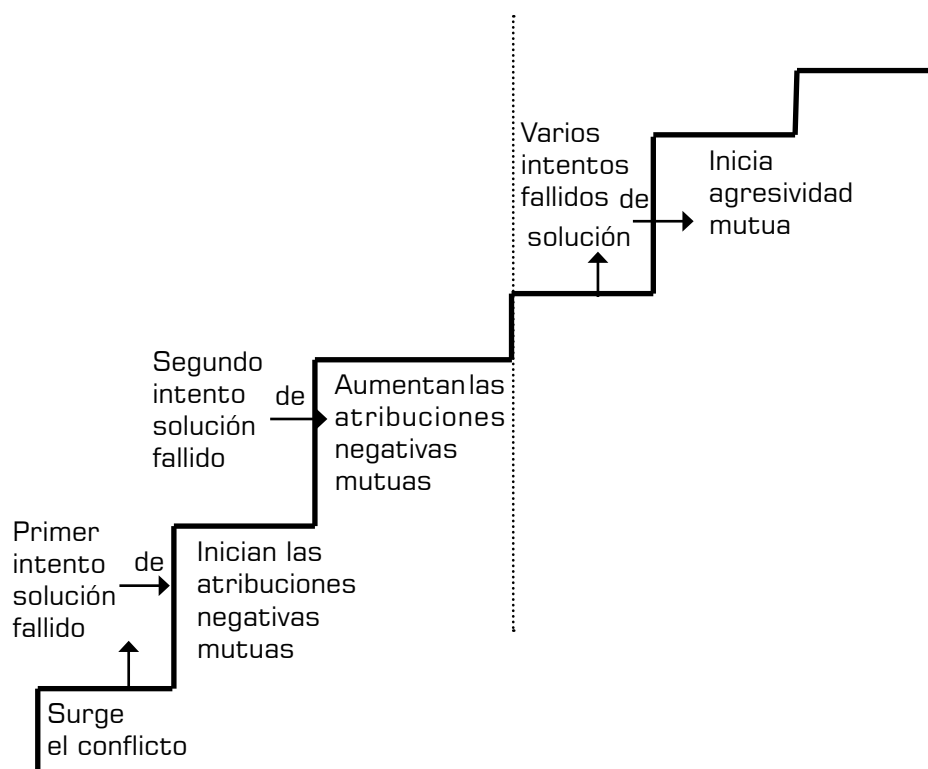
Pueden ser útiles las siguientes sugerencias para “contribuir a la solución de conflictos” sin perder la personalidad de un espacio bi o tripartito para el diálogo.

---

<sup>3</sup> Véase Fritz Glasl, varias obras



## Escalada de conflicto



Cuando la escalada de un conflicto haya pasado la línea vertical arriba mostrada, difícilmente las partes tendrán una disposición abierta para escuchar ideas y propuestas de solución, debido a una trayectoria ya recorrida de endurecimiento de atribuciones negativas mutuas, es decir, calificaciones y juicios difíciles de cambiar. Conviene, desde el punto de vista de un espacio tri o bipartito, **no acoger** ese tipo de conflictos, sean sociales, económicos, políticos, institucionales etc., salvo cuando las partes expresen explícitamente que desean volver al inicio de su conflicto. Comúnmente, cuando la escalada ha avanzado a ese nivel suele ser complejo detectar los orígenes del conflicto por haberse aumentado varias agendas y plataformas conflictivas que se superponen. Surge entonces el fenómeno de la “agenda aumentada” y se debe llevar a cabo un proceso considerablemente largo para llegar a la resolución. En esos casos es mejor buscar soluciones en profesionales de mediación, negociación o conciliación.



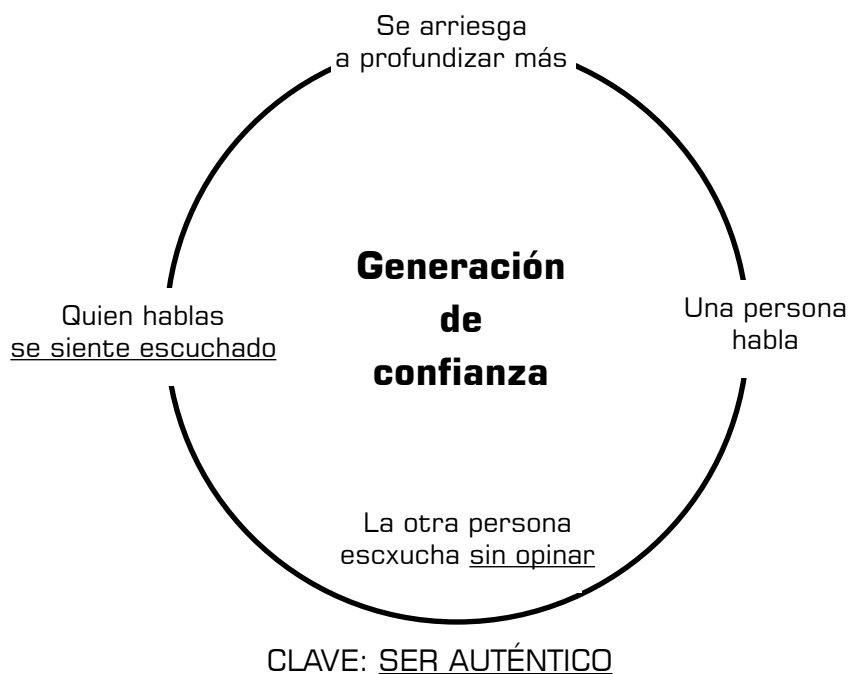
También conviene no asumir temas de conflicto que ya se están tratando por la vía judicial formal, a no ser que las partes deseen abandonar la justicia formal y llegar a un arreglo extra-judicial.

En el caso de tratar un conflicto como tema de la comisión, es altamente aconsejable recordar que la comisión como tal **NO RESUELVE**, sino que son las partes las que toman la decisión. La comisión puede aportar con ideas, con propuestas, con preguntas, con la apertura de otros puntos de vista todavía no considerados, con información hasta ese momento quizás no conocida.

Para poder lograr una postura neutra y de enriquecimiento con insumos, el peor enemigo es la propia impaciencia, es decir, ese impulso que lleva a querer resolver las diferencias entre las partes, pensando que las ideas propias son las correctas.



## F) El papel de escuchar sin opinar en la generación de confianza





ISBN 978-92-2-323572-7



9 789223 235727