

Guía Práctica Diálogo Social y Concertación Laboral

CONTENIDO

1	Diálogo Social y Concertación Laboral	4
	1.1. ¿Qué es el diálogo social?	5
	1.2. ¿Qué es la concertación laboral?	6
	1.3. Construyendo relaciones de confianza sustentada en valores	7
	1.4. Buscando espacios de diálogo	8
	1.5. ¿Qué necesitamos para un proceso de diálogo social efectivo?	9
	1.5.1. Acuerdos previos	9
	1.5.2. Durante el proceso	11
2	Una experiencia para conocer: El Consejo Nacional del Trabajo y Promoción del Empleo – CNTPE	25
3	Ideas Claves	31
	Glosario	34
	Bibliografía de referencia	39



INTRODUCCIÓN



La presente guía práctica ha sido elaborada con la finalidad de brindar algunas pautas y alcances sobre el proceso que comprende el diálogo social y la concertación laboral, para alcanzar acuerdos efectivos y sostenibles en el tiempo y promover la formación de una cultura del diálogo en nuestro país.

Para lograr ello, es importante el compromiso de todos, desde los actores sociales que participan directamente en la toma de decisiones, así como de la población en general, que se involucra indirectamente con los procesos de diálogo, pues es en el bienestar de aquellos en el que redundan los acuerdos adoptados.

Asimismo, no se debe perder de vista que para construir una cultura de diálogo social son elementos esenciales la comunicación y el desarrollo de los procesos de negociación, que son utilizados en los espacios de diálogo para concertar posiciones.

El ámbito laboral no es ajeno a estos procesos. La importancia y los efectos que genera el diálogo son fundamentales para la concertación de políticas públicas y normas de contenido laboral y de protección social, de promoción del empleo y de capacitación laboral. Y es justamente una experiencia exitosa la promovida por el Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo, que cuenta con 15 años de vida institucional.

Por todo eso, compartimos esta guía, en la que se encontrarán conceptos y herramientas básicas que permitan contribuir a promover y desarrollar una cultura del diálogo, tan necesaria en el día a día.



1

Diálogo social y concertación laboral



1.1. ¿Qué es el diálogo social?

En términos prácticos, el diálogo es una forma de comunicación que involucra a dos o más actores, y que implica el esfuerzo de estos por comprender las posiciones e intereses del otro, y la forma cómo entienden el mensaje que se le da, procurando una simetría en las relaciones. Ello implica que se debe ingresar al proceso de diálogo, con una predisposición de aprender del interlocutor.

De una forma más específica, el diálogo social es un mecanismo de la democracia participativa. Son las relaciones directas de comunicación, consulta y negociación, que puede ser de carácter, bipartito, tripartito o multipartito, dependiendo de los actores que se involucren en dicho proceso, y que tienen como objetivo llegar a acuerdos concertados que contribuyan a satisfacer intereses, resolver problemas, generar alternativas y encontrar soluciones construidas sobre la base del consenso.

Un claro ejemplo del diálogo social es el de naturaleza tripartita, que constituye un método que permite consensuar acuerdos y contribuye a reducir el riesgo de conflictos sociales. Por ello, es fundamental que las decisiones relacionadas con las políticas económicas y sociales, atiendan los intereses y puntos de vista de sus principales actores: el Estado, trabajadores y empleadores.

Una pregunta común es ¿Cuál es la importancia del diálogo social? Es simple, el diálogo social permite democratizar las decisiones en temas relevantes y tiene por objetivo llegar a acuerdos consensuados entre los actores involucrados que puedan ser afectados con tales decisiones.

En el proceso del diálogo social, se debe generar un ambiente en que los actores sociales puedan conocerse, identificar sus intereses más allá de sus posiciones, confiar mutuamente, acostumbrarse a compartir información y consultarse.

Se debe buscar en el diálogo social, un espacio genuino de aprendizaje del otro y el bienestar común de los interlocutores. No se trata de hacer prevalecer las posiciones propias, persuadir o imponer.



El diálogo es más que simples palabras que se intercambian. Implica una reflexión, busca la generación de ideas y alternativas concretas. El diálogo social implica escucha de forma activa a los otros interlocutores para conocer y entender los intereses de cada uno.

1.2. ¿Qué es la concertación laboral?

La dinámica del diálogo social en materia de trabajo, busca lograr acuerdos entre los involucrados, lo que se conoce como concertación laboral.

La importancia de la concertación laboral radica en que los actores sociales quedan comprometidos en el cumplimiento del acuerdo mediante un pacto social independientemente que se encuentre plasmado en una norma o política, lo cual hace a esta sostenible en el tiempo.

La concertación laboral puede resultar exitosa cuando se realiza en el contexto y tiempo oportuno. Lo óptimo es que la concertación laboral se alcance al finalizar el diálogo. De esta forma, los procesos de diálogo social y concertación se entrelazan y nos brindan soluciones o enfoques nuevos.



Aunque también es importante tomar en cuenta que pueden existir acuerdos sobre un punto y todavía tener en agenda, temas que se encuentran en proceso de llegar a una concertación laboral.



La concertación laboral es el acuerdo al que llegan los actores que han participado en el diálogo social.

1.3. Construyendo relaciones de confianza sustentada en valores

Los valores con que cada actor interviene en el diálogo social son relevantes. La ética y los valores impactan en su desarrollo y en el objetivo de llegar a un acuerdo concertado.

Para que pueda fluir el diálogo social, es necesario tener un interés genuino de escuchar y entender al otro actor, en un ambiente de respeto y tolerancia por las ideas y posiciones distintas a las propias.

Entre estos valores resaltan:

- **Respeto.-** Considerar los intereses y necesidades del otro individuo o grupo. Todas las personas merecen ser tratadas con respeto.
- **Transparencia.-** Actuar de forma honesta, objetiva, clara y verificable.
- **Justicia.-** Proceder con igualdad e imparcialidad.
- **Integridad.-** Existe coherencia entre las acciones y lo expresado.



Para generar un clima de confianza, es sumamente importante tener una conducta responsable en el proceso de diálogo, lo que se manifiesta a través de la asistencia a las reuniones, puntualidad, preparación en los temas a tratar, cumplimiento de compromisos y acuerdos; siempre con respeto y tolerancia de ideas.

Los actores deben estar enfocados en llegar a acuerdos en los que prevalezca el bienestar general anteponiéndolo a intereses particulares, promover en todo momento la cooperación y colaboración mutua entre los sectores, miembros e instituciones que se relacionan entre sí.



Construir relaciones de confianza entre los actores que intervienen en el diálogo social es un reto de todos los involucrados; y para ello, se deben promover los valores que ayuden a generar el clima de confianza que impacte positivamente en los resultados.

ESPACIOS
DE DIÁLOGO
SOCIAL

ESCUCHAR

TRABAJO
EN EQUIPO

COOPERAR

TOLERANCIA

TRANSPARENCIA

1.4. Buscando espacios de diálogo social

Es importante destacar que es tarea de todos los actores promover y facilitar los espacios de diálogo social y fomentar las buenas prácticas que permitan, mediante el respeto, transparencia, justicia e integridad, construir las relaciones de confianza que faciliten llegar a acuerdos debidamente concertados.

Se debe considerar que para obtener un diálogo productivo es fundamental conocer cuándo iniciar este proceso.

Uno de los momentos oportunos para comenzar el diálogo social es cuando se perciben actitudes de querer entender al otro, escucharse, trabajar en equipo, cooperar, ser tolerantes y transparentes, o por ejemplo cuando se dan indicios de relaciones de simetría entre los actores.



Se debe tener especial cuidado en las convocatorias a estos espacios y asegurar que los actores sobre los que impacten las decisiones, estén debidamente representados y con la información oportuna y pertinente que les sirva en su preparación para el inicio del diálogo social; incluso es valioso proponer desde el inicio los temas de agenda.



Es preferible trabajar previamente para contar con un espacio y tiempo oportuno para el diálogo social.

1.5. ¿Qué necesitamos para un proceso de diálogo social efectivo?

1.5.1. Acuerdos previos

Previo al inicio de la discusión de los temas que han motivado el diálogo social entre los actores, se debe recordar la importancia del respeto, transparencia, justicia e integridad como valores que deben guiar el desarrollo de las reuniones y la responsabilidad de velar que se cumplan en ellas.

Para tal fin, debe existir el compromiso de respetar esos valores desde el inicio de las reuniones e incluir los valores que los actores también consideren pertinentes.

Es igualmente importante, que se establezcan en conjunto, algunas normas de conducta y reglas administrativas, las que deben ser generadas y aceptadas por consenso, lo que contribuirá a tener un clima de diálogo favorable y reducirá el riesgo de conflictos por conductas o percepciones que entorpezcan el proceso de diálogo social.

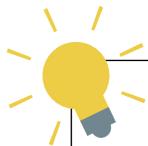
A continuación, se proponen algunas normas de conducta y reglas administrativas que podrían seguirse en el diálogo entre los actores:

a) Normas de conducta

- Consensuar los valores que serán la base del diálogo
- Otorgar la oportunidad de expresarse a todas las partes
- Separar el problema de las personas
- Escuchar a los demás sin interrumpir
- Esperar el turno de intervención
- Respetar los tiempos de la intervención
- Elaborar y/o validar en conjunto, la agenda materia del diálogo

b) Reglas administrativas

- Establecer el lugar, fecha y hora de las reuniones
- Los actores involucrados deben estar debidamente representados
- Rol de las partes
- Rol de los observadores, si los hubiere
- Forma de intervención de las partes en cuanto al tiempo
- Comunicación interna (mecanismos)
- Formar subgrupos de trabajo en caso sea necesario
- Tomar notas
- Tomar decisiones: explicar y/o acordar cómo son los mecanismos de toma de decisiones
- Participar en la redacción del acuerdo
- Elaborar las actas
- Difundir la información de forma oportuna y eficaz



No llevar los prejuicios cuando se participe en el proceso de diálogo social.

1.5.2. Durante el proceso de diálogo social y concertación laboral

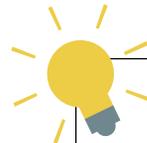
a) *Dejar de lado los prejuicios*

No prejuizar. Muchas veces se inicia el diálogo con ideas preconcebidas sobre algunos actores, sobre sus intereses y posiciones. La manera más idónea para conocer las posiciones e intereses de los actores es mediante las preguntas, consultas e intercambio de información que se pueden obtener por el diálogo social.

b) *Condiciones para el diálogo social*

Con la finalidad de buscar que un proceso de diálogo social tenga las condiciones óptimas para que se desarrolle, es importante que se cumplan con los siguientes aspectos:

- Voluntad de diálogo de los actores
- Legitimidad de los actores sociales
- Marco jurídico y social propicio para el diálogo social
- Comportamiento ético y con valores de los actores
- Capacidad de comunicación de los actores: habilidades y conocimientos
- Lenguaje común sobre diálogo social, consulta, negociación, concertación laboral y resolución de conflictos
- Respeto mutuo entre los actores
- Simetría en las relaciones
- Sensibilidad para ponerse en el lugar de otro actor (Empatía)
- Planificación concertada del proceso; establezca una agenda



Es importante generar las condiciones óptimas para dar inicio al proceso de diálogo social, siendo uno de las principales la voluntad de diálogo de los actores.



c) *Establecer una agenda*

Previo al inicio del diálogo entre los actores, es necesario que se incorpore una agenda con los temas que deberán ser tratados. Ello permitirá tener claro hacia dónde se quiere llegar y en qué temas resulta relevante llegar a un acuerdo.

Recomendaciones sobre cómo elaborar la agenda:

- Ser concretos
- Definir los asuntos en forma neutral
- Redactar los temas en forma general y sencilla
- Incluir únicamente aquellos que sean relevantes para los actores
- Identificar cuáles tiene prioridad para ser debatidos en primera instancia
- Hacer una lista de los temas
- Agrupar los asuntos afines o vinculados
- Ordenarlos prioritariamente
- Obtener la aprobación de los actores

d) *Comunicación efectiva*

La comunicación es un proceso intencional de intercambiar información entre dos o más actores con el objetivo de transmitir o recibir información a través de un lenguaje o código en común. Los pasos básicos de la comunicación son: la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y, finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

Por ello, en los procesos de comunicación se debe saber preguntar y escuchar; tener presente las diferentes personalidades de los participantes que pueden ser radicalmente opuestas, así como el control de las emociones que muchas veces alteran el comportamiento de los actores.

Los actores interactúan a través de procesos de comunicación que son directos e indirectos, provocados o accidentales, verbales y no verbales, interactivos o no interactivos. En procesos de diálogo social, no hay un área más importante para entender o habilidad para desarrollar como lo es la comunicación.





La comunicación es el mayor reto en el proceso de diálogo social, pero a su vez constituye una gran oportunidad para mejorarlo.

Una comunicación efectiva es de gran importancia porque contribuye al éxito del diálogo social. Es clave, que el mensaje sea entendido por el receptor con la misma intención que el emisor quiso comunicarlo.

Pero, ¿Cuáles son los elementos de la comunicación? Es importante ser conscientes de los elementos que conforman la comunicación para poder abordarlos en las actividades que realizaremos en nuestros procesos de diálogo social.

Estos elementos son:

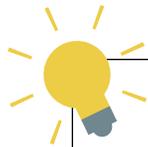
- **El emisor** es quien produce el mensaje, el que tiene la intención de comunicar. Para lograr los propósitos (informar, indagar, persuadir), se debe adecuar el lenguaje (“codificar”) a las posibilidades e intereses del receptor
- **El mensaje** para ser efectivo requiere que la información sea presentada en forma ordenada, clara y atractiva. El objetivo es evitar la dispersión, propiciar su comprensión y captar la atención del receptor
- **El receptor** debe estar “en sintonía” con el emisor, es decir, prestarle atención y escucharlo con empatía
- **El código** es un sistema de signos y reglas que se combinan con la intención de dar a conocer algo
- **El canal** es el medio físico a través del cual se transmite la información
- **Retroalimentación.** Para verificar si el mensaje fue comprendido adecuadamente el receptor puede darle al emisor, o este solicitárselo, una retroalimentación, donde resume o reformula lo que entendió

La respuesta del receptor también puede ser hecha en otro código por ejemplo, comunicación no verbal.

- **Contexto** es la situación en la que se desenvuelve el acto de comunicación.

Asimismo, para realizar una transmisión efectiva se recomienda que:

- Generar un clima favorable a la comunicación
- Coherencia
- Empatía
- Flexibilidad
- Realismo



Los elementos que conforman la comunicación son el emisor, el mensaje, el receptor, el código, el canal, retroalimentación, contexto.

Para una comunicación efectiva, se recomiendan las siguientes pautas:

- **Definición**, es importante que cada interlocutor tenga los conceptos claros y precisos que quiere expresar.
- **Sencillez**, expresar las ideas a los términos que el receptor lo pueda entender
- **Estructura**, exponer los mensajes con una estructura lógica, que facilite la comprensión del receptor.
- **Repetición**, la reiteración de conceptos e ideas claves permiten reforzar la asimilación e interiorizarlas.
- **Énfasis**, destacar lo más importante del mensaje y eso se hace modulando la voz, gesticulando o ayudándose con la expresión del cuerpo.

e) **Escucha activa**

La escucha activa es una técnica de comunicación que puede aplicarse en prácticamente cualquier ambiente, tanto laboral como personal.

La comunicación con escucha activa consta de algunas reglas elementales y es indispensable para realizar diálogos y llegar a concertaciones.

La escucha activa es la base para la comunicación efectiva y se focaliza intencionalmente en la persona que se escucha, ya sea en un grupo o solo dos personas, para entender lo que está queriendo comunicar, dejando de lado barreras en la comunicación que obstaculicen que el mensaje sea bien recibido. Como oyente, debería ser capaz de repetir en sus propias palabras lo que la otra persona haya dicho, lo que técnicamente se conoce como paráfrasis. Esto no implica estar de acuerdo con lo que el otro está diciendo, sino comprender lo que él dice.



Con la escucha activa podemos lograr entender a la persona que está hablando y podemos ser capaces de repetir en nuestras propias palabras lo que ha querido comunicar.



Para ello, se tienen técnicas sobre escucha activa, entre las que destacan:

- **No prejuzgar**, eso servirá para estar realmente atentos y reducirá el riesgo de malas interpretaciones
- **Dejar hablar**, mostrar interés sobre lo que se está hablando
- **Eliminar y evitar distracciones**, concentrarse en los actores y en lo que se dice, evitando perder información importante que se exprese
- **Ser empáticos**, ponerse en el lugar del otro actor, lo que ayudará a entenderlo
- **Identificar las ideas principales**, hacer un resumen en la mente y tomar nota de las ideas principales escuchadas y lo comprendido
- **Ser tolerantes**, tal como le gustaría al interlocutor ser tratado. Recordar el respeto por las ideas del otro
- **Hacer preguntas**, verificando si se entiende al emisor. Preguntar constantemente (a uno mismo) qué es lo que el otro está queriendo decir y esperar el momento oportuno para realizar las preguntas
- **Parafrasear**, mediante preguntas, lo que se cree que el interlocutor haya dicho. Esto permitirá darle al interlocutor, el beneficio de explicarse otra vez en caso que se haya entendido mal su mensaje, ayudando a comprender mejor lo que dice
- **Retroalimentar al otro**, hacerle conocer que efectivamente se ha entendido el mensaje. Esto se logra parafraseando otra vez
- **Prestar atención al lenguaje corporal**, a los gestos a la entonación, ellos también comunican y se pierde la oportunidad de entender si se está distraído

Y, ¿cuáles son los beneficios de la escucha activa? Al utilizar la escucha activa, se logra empatía y familiaridad con el interlocutor del diálogo, permitiendo un mejor entendimiento de lo que se dice.

Las técnicas de escucha activa contribuyen a entender lo que el otro actor desea transmitir. De esta manera, se reduce el riesgo de conflictos ocasionados por malentendidos, confusiones y disgustos innecesarios mientras se desarrolla el proceso de diálogo.

Entre otros beneficios de la escucha activa se encuentran:

- Contribuye con el ánimo del que habla, ya que se siente escuchado
- Amplía el conocimiento del que escucha

- Permite identificar los intereses, necesidades y sentimientos del que habla
- Reduce la tensión y situaciones potenciales de conflicto
- Ahorra tiempo y recursos, generados por malos entendidos

f) Superar las barreras de la comunicación

En el proceso de comunicación de dos personas o más ocurren muchas cosas, de las más simples hasta temas muy complejos, lo que pueden generar distracciones que perjudican el entendimiento.

En ese orden de ideas, se puede encontrar tres tipos de categorías de barreras de la comunicación:

- **Barreras ambientales:** Se encuentran en el entorno, son impersonales, y tienen un efecto negativo en la comunicación

Ejemplo: Incomodidad física (frío, calor, viento, muebles incómodos, etc.), interrupciones, distracciones visuales y/o ruidos (timbre de teléfono, protestas en las calles).

¿Cómo superar las barreras ambientales?

- Realizar la reunión en un lugar apropiado para el diálogo social
- Comunicar en un ambiente que no tenga distracciones o generen interrupciones

- **Barreras verbales:** Referidas a la forma de hablar que tiene cada actor y que interfiere en la comunicación.

Ejemplo: Personas que hablan muy rápido, las que no son claras en la forma cómo se comunican. Utilización de lenguaje especializado entre personas de distintas profesiones. El no escuchar bien cuando no prestamos atención, es otro tipo de barrera verbal.

¿Cómo superar las barreras verbales?

- Estar muy seguro de lo que se quiere comunicar y expresarlo con precisión
- Tomar en consideración las características personales de los actores
- Escuchar atentamente lo que el otro actor dice

- **Barreras interpersonales:** Tienen que ver con la relación entre los actores y sus creencias, lo que genera un efecto negativo en la comunicación mutua. Entre las barreras interpersonales más comunes, encontramos las suposiciones incorrectas, las percepciones y los prejuicios.
 - Una suposición, es dar por cierto una situación sin haberla verificado. Correcta o no, la suposición será una barrera en la comunicación.
 - La percepción, es la forma como se entienden las cosas cuando se ven o son oídas. Es posible que los actores involucrados puedan tener percepciones distintas sobre un mismo hecho, todo depende de la forma cómo cada uno recibe el mensaje. El riesgo se produce cuando se toma un punto de vista como un hecho irrefutable y se cierra a otras perspectivas.
 - Los prejuicios con relación a la agremiación, creencias, clases sociales, o edad son también barreras interpersonales.

¿Cómo superar las barreras interpersonales?

- No tomar en cuenta suposiciones y prejuicios
- Estar alerta a las posibles diferencias en la percepción
- Ser flexible. Si no se comprende el mensaje hay que expresarlo de distintas formas hasta verificar que se haya entendido



Existen tres tipos de barreras que afectan la comunicación como son: ambientales, verbales e interpersonales y debemos trabajar de forma temprana en ello para superarlas.

g) **Comunicación no verbal y paraverbal**

Mediante la comunicación no verbal, los actores revelan algo más que lo dicho con palabras. Los gestos, expresiones faciales y lenguaje corporal transmiten lo que se piensa y siente.

El tono de voz también es parte de la comunicación paraverbal, ya que este expresa distintos sentimientos.



Para obtener una buena comunicación no verbal y paraverbal, reduciendo el riesgo de confusiones, es necesario realizar lo siguiente:

- Mirar la persona con quién se habla
- Estudiar las expresiones faciales, lenguaje corporal, y gestos
- Escuchar con atención, el tono de la voz y lo que se transmite

h) Concentración en los intereses más que en las posiciones

Identificar oportunamente los intereses que están detrás de las posiciones, posibilita poder enfocarse desde el inicio del proceso de diálogo en generar alternativas que permitan satisfacer los intereses de los actores involucrados. En algunos casos, estos intereses pueden ser complementarios entre sí, priorizando el bienestar común que el individual. Ello incrementa la posibilidad de llegar a acuerdos consensuados.

¿Qué son las posiciones y los intereses?

Son claves en un proceso de diálogo social y los podemos definir de la siguiente manera:

- **Las posiciones** son declaraciones que expresan lo que uno desea en forma directa. Son manifestadas en el inicio de una negociación en un proceso de diálogo social.
- **Los intereses** son necesidades, deseos, preocupaciones, expectativas y temores subyacentes de los actores en un proceso de diálogo social o negociación. Explican la posición o conducta adoptada; motivan su decisión y su comportamiento en uno u otro sentido.

¿Cómo identificar los intereses?

Es importante identificar los intereses que están detrás de las posiciones, ya que ello permite generar más alternativas que sirvan para satisfacer dichos intereses.

Algunas preguntas que servirán para identificar los intereses de los actores que participan en el diálogo social, serían:

- ¿Qué es lo que necesitan?
- ¿Por qué lo necesitan?
- ¿Cuánto es lo que necesitan?
- ¿Para cuándo lo necesitan?
- ¿Qué es lo que le preocupa?
- ¿Por qué le preocupa?
- ¿Hay algo que le produce temor?
- ¿Por qué le produce temor?

Ejemplos de intereses detrás de las posiciones

Posiciones	Intereses
“Necesito capital para invertir en mi negocio”	“es el momento indicado”
“Quiero un aumento de sueldo”	“porque quiero estudiar”
“Que venga a negociar el gerente”	“me preocupa que los que han venido no puedan decidir”
“No quiero renovar el contrato de trabajo”	“porque el trabajador no está cumpliendo con sus funciones”



En todo proceso de diálogo social es importante tener acuerdos sobre temas relativamente simples para poder dar paso a la revisión de temas más complejos.

Una forma de lograrlo, es empezar por los temas en los que exista un interés común similar y que sea más sencillo de llegar a un acuerdo, ello contribuirá a generar un buen clima en el proceso de diálogo social.

i) Generar el mayor número de opciones para llegar a acuerdos

Luego de conocer los intereses y/o necesidades que sustentan las posiciones de los actores que participan del diálogo social, el verdadero reto de los involucrados es poder generar opciones que consideren las necesidades e intereses legítimos de los actores.

Esta es la fase en la cual, a través de la creatividad, se articulan los intereses prioritarios de los actores con el fin de lograr acuerdos satisfactorios. Para ello es fundamental:

- Tener los objetivos comunes claros
- Estimular la creatividad de los actores

- Trabajar con cada uno de los temas que han sido materia de agenda
- Aplicar métodos de solución apropiados y orientados al interés común

Una técnica que se usa para la generación de opciones y alternativas para encontrar una solución es la técnica de lluvia de ideas como una forma de generar opciones

Los pasos a seguir son:

- Expresar todas las ideas, tantas como sean posibles
- Impedir las evaluaciones y las críticas de forma temprana
- Anotar todas las ideas para que todos las vean
- Cada persona deberá tener la misma oportunidad de contribuir
- Aceptar todas las ideas “sin prejuicios”
- Buscar elementos de valor en las ideas débiles, no buscar motivos para desecharlas

Después de concluir con la fase de generación de opciones mediante la técnica de lluvia de ideas, se analizan cada una de ellas y se identifica la mejor de ellas o una combinación de varias ideas que satisfaga las necesidades e intereses de los involucrados, buscando superar cualquier alternativa que pudiera obtenerse de manera individual.



j) Llegar a acuerdos precisos en sus alcances y con plazos establecidos

Todo acuerdo debe ser preciso para evitar interpretaciones diferentes a lo que se acordó y se deben colocar plazos de cumplimiento para que puedan ser monitoreados.

En esta última etapa del proceso de diálogo social, se debe recordar que ha costado mucho esfuerzo a todos los actores, habiéndose superado varias barreras para llegar a una concertación, por lo que constituye un deber cuidarla. La alternativa elegida ha sido consensuada y vista por los actores como la mejor para llegar a un acuerdo.

Las características del acuerdo es que este sea:

- **Claro**, que las partes entiendan nítidamente a qué se están obligando
- **Viable**, que las partes lo puedan ejecutar
- **Duradero**, que sea sostenible en el tiempo
- **Exigible**, que las partes puedan verificar el cumplimiento de los acuerdos o exigirlo en su defecto



Para la redacción del acuerdo, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Precisar los plazos para la ejecución de los acuerdos.
- Determinar responsables de la ejecución de cada uno de los acuerdos.
- Establecer los mecanismos de comunicación que permitan a los interlocutores estar informados de la implementación de los acuerdos.

Para reducir el riesgo de que el acuerdo no sea sostenible, se recomienda:

- Asegurar que cada actor entienda claramente sus roles y responsabilidades específicas.
- Comprobar que cada actor tenga la “capacidad de implementar sus compromisos”.
- Desarrollar un programa que identifique actividades y fechas de cumplimiento.
- Mantener la comunicación entre los actores.
- Detenerse a reflexionar y aprender de la experiencia.

Antes de dar por alcanzado un acuerdo, debe cerciorarse que no quede ningún cabo suelto y que los actores hayan interpretado de igual manera los puntos tratados. Luego, una vez cerrado el acuerdo, se recogen por escrito todos los aspectos del mismo.

El monitoreo de los acuerdos es esencial ya que los acuerdos alcanzados por la vía del diálogo social deben ser cumplidos y con ello se fortalecen las relaciones de confianza entre los actores involucrados, y contribuye de manera positiva en la sostenibilidad de los acuerdos.



Evitemos conflictos, hagamos un monitoreo de nuestros acuerdos y velemos por su cumplimiento.

2

**Una experiencia para conocer:
El Consejo Nacional de Trabajo Y
Promoción del Empleo
CNTPE**

En nuestro país, el diálogo social y la concertación laboral se institucionaliza a través del Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo (CNTPE).

2.1. ¿Qué es el CNTPE?

Es un mecanismo de diálogo social y concertación laboral de políticas en materia de trabajo, de promoción del empleo y capacitación laboral, así como de protección social para el desarrollo nacional y regional. Asimismo, participa en la regulación de las remuneraciones mínimas.

Marco normativo

Constitución Política del Perú: Artículo 24° (tercer párrafo): Las remuneraciones mínimas se regulan por el Estado con participación de las organizaciones representativas de los trabajadores y de los empleadores.

Convenio OIT 144: Consulta tripartita, ratificado por el Perú. Establece el compromiso de poner en práctica procedimientos que aseguren consultas efectivas, entre los representantes del gobierno, de los empleadores y de los trabajadores

Ley N° 29381, Ley de Organización y Funciones del MTPE en el marco de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (2009), establece como Área Programática el diálogo social y concertación laboral

Determina como mecanismo de articulación y coordinación: “Promover y ejercer la coordinación con los CRTPE y otros espacios de diálogo y concertación laboral”.

Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales: Determina las funciones en materia de trabajo, promoción del empleo y la pequeña y Microempresa de los Gobiernos Regionales en las que se encuentra “Promover el diálogo y la concertación con las organizaciones representativas de los trabajadores, empleadores y sectores de la sociedad vinculados, en materia de trabajo, promoción del empleo, formación profesional y fomento de la micro y pequeña empresa”.

D.S. N° 004-2014-TR, Reglamento de Organización y Funciones del MTPE: Define al CNTPE como Mecanismo de Diálogo y Concertación.

D.S. 001-2005-TR, Reglamento Interno de Organización y funciones del CNTPE: Define al CNTPE como “...de composición tripartida, cuyo objetivo es la discusión y concertación de políticas en materia de trabajo, de promoción del empleo y de protección social para el desarrollo nacional y regional. Asimismo, es de su competencia la participación en la regulación de las remuneraciones mínimas. El consejo fortalece el tripartismo, mediante el impulso del diálogo social y el consenso entre empleadores y trabajadores.”

Acuerdo Nacional

Dentro del eje temático (i) Democracia y Estado de derecho, la cuarta Política de Estado se refiere a Institucionalización del diálogo y la concertación y en el eje temático (ii) Equidad y justicia social, la decimocuarta Política de Estado al Acceso al empleo pleno, digno y productivo.

2.2. ¿Cuál es su misión?

El Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo, como órgano tripartito de diálogo social e institucionalidad creciente, mediante el respeto y reconocimiento entre sus partes, y una eficiente gestión de sus acciones y objetivos, contribuye permanentemente a la generación y mantenimiento de políticas estables en materias de trabajo, empleo, formación y seguridad social.

2.3. ¿Cuál es su visión?

Consolidar al Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo como la única institución tripartita de diálogo social, de carácter autónomo, cuya opinión sea requerida en forma obligatoria en materia de trabajo, empleo, formación y seguridad social, abierta a la participación de otros actores representativos del tripartismo.

2.4. ¿Quiénes integran el CNTPE?

- El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
- Las organizaciones más representativas de los trabajadores
- Las organizaciones más representativas de los empleadores

Asimismo, participa un cuarto grupo constituido por las organizaciones vinculadas al sector trabajo, que cuentan con voz pero no voto.

Sector Empleador

- ◆ Confederación Nacional De Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP)
- ◆ Asociación de Bancos del Perú (ASBANC)
- ◆ Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE)
- ◆ Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO)
- ◆ Sociedad Nacional de Pesquería (SNP)
- ◆ Sociedad Nacional de Comercio Exterior (COMEX)
- ◆ Asociación de Exportadores (ADEX)
- ◆ Sociedad Nacional de Industrias (SNI)
- ◆ Cámara de Comercio de Lima (CCL)
- ◆ Asociación de Pequeños y Medianos Industriales del Perú (APEMIPE)
- ◆ Conglomerado de Pequeña Empresa en el Perú (CPEP)

Sector Trabajador

- ◆ Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP)
- ◆ Central Unitaria de Trabajadores del Perú (CUT)
- ◆ Confederación de Trabajadores del Perú (CTP)
- ◆ Central Autónoma de Trabajadores del Perú (CATP)

Sector Gubernamental

- ◆ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Organizaciones Sociales Vinculadas Al Sector Trabajo

Grupo de Asesoramiento y Análisis Laboral (Grupo AELE), Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (SPDTSS), Grupo Análisis para el Desarrollo (GRADE), Centro de Asesoría Laboral (CEDAL), Movimiento Manuela Ramos y Consejo Nacional de Decanos de los Colegios Profesionales del Perú.

2.5. ¿Cuáles son sus principales funciones?

- Concertar políticas en materia de trabajo, de promoción del empleo, capacitación laboral y de protección social para el desarrollo nacional y regional.
- Emitir opinión sobre los proyectos de normas legales que, en los temas de su competencia, tramite el Poder Ejecutivo o el Poder Legislativo.
- Elaborar, por propia iniciativa o a solicitud del Poder Ejecutivo, informes o estudios sobre políticas y normas legales en materia de trabajo, de promoción del empleo, de capacitación laboral y de protección social.
- Emitir opinión respecto de los asuntos que el Poder Ejecutivo o Poder Legislativo le sometan a consulta.
- Promover y realizar pronunciamientos, por iniciativa de los actores sociales, en tema de interés de estos.
- Elaborar anualmente, dentro de los tres primeros meses de cada año, una memoria de sus actividades.
- Participar en la regulación de las remuneraciones mínimas.
- Vincularse con otros espacios de diálogo nacional e internacional, y con los consejos regionales creados o que pudieran crearse conforme a la Ley.
- Cualquier otra función que determine el propio Consejo en su estatuto, dentro del marco legal.

2.6. ¿Cómo se vincula con las regiones del país?

Se han creado 24 Consejos Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo (CRTPE), los cuales replican el modelo de diálogo sociolaboral del Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo, ubicados en Ucayali (2001), La Libertad (2004), Cajamarca (2005), Huánuco (2006), Áncash (2006), Arequipa (2007), Junín (2008), Lambayeque (2008), Apurímac (2008), Tacna (2009), Cusco (2009), Tumbes (2009), Madre de Dios (2009), Ica (2010), Loreto (2010), San Martín (2010), Puno (2010), Huancavelica (2011), Moquegua (2011), Piura (2011), Ayacucho (2011), Pasco (2012), Lima Provincias (2013), Amazonas (2014).



Los CRTPE tienen como objetivo contribuir al crecimiento económico y social en sus respectivas regiones, fomentando la competitividad y productividad de las empresas y garantizando el empleo y la protección de los derechos fundamentales de los trabajadores.

3

- Ideas claves
- Glosario
- Bibliografía de referencia

Ideas claves

Todos los actores que participan en el diálogo social y la concertación laboral, tienen un compromiso para promover las buenas prácticas que contribuyan con su institucionalización, en ese sentido recordamos algunas ideas claves:

- El diálogo social es un mecanismo de la democracia participativa. A través de ella se producen relaciones directas de comunicación, consulta y negociación entre los actores sociales con el objetivo de llegar a acuerdos concertados.
- El diálogo social es un espacio genuino de aprendizaje del otro, en el que se busca el bienestar común de los actores.
- La concertación es el acuerdo al que llegan los actores que han participado en el diálogo social.
- Construir relaciones de confianza entre los actores que intervienen en el diálogo social es un reto de todos y para ello se deben promover los valores que ayuden a generar el clima de confianza que impacte positivamente en el proceso como son el respeto, transparencia, justicia e integridad.
- Es importante destacar que es tarea de todos los actores promover y facilitar esos espacios de diálogo social y fomentar las buenas prácticas.
- Se debe generar las condiciones óptimas para dar inicio al proceso de diálogo social, siendo uno de las principales la voluntad de diálogo social de los actores.
- Un momento oportuno para comenzar el diálogo es cuando se perciben actitudes de querer entender al otro, escucharse, trabajar en equipo, cooperar, ser tolerantes y transparentes.
- Es necesario establecer algunas normas de conducta y reglas administrativas, que deben ser generadas y aceptadas por consenso, lo que contribuirá a tener un clima de diálogo favorable.
- No llevar prejuicios al momento de participar en el proceso de diálogo social.
- La comunicación es el mayor reto en el proceso de diálogo social, pero a su vez constituye una gran oportunidad para mejorarla.
- Practicar la escucha activa, con ella se puede lograr entender a la persona que está hablando y ser capaces de repetir en nuestras propias palabras lo que ha querido comunicar.

- Existen tres tipos de barreras que afectan la comunicación como son: ambientales, verbales e interpersonales. Se requiere trabajar de forma temprana en ellas para superarlas.
- Identificar oportunamente los intereses que están detrás de las posiciones, lo que facilita poder enfocarse en generar opciones que permitan satisfacer los intereses de los actores involucrados.
- El verdadero reto de los involucrados en el diálogo social es poder generar opciones que consideren las necesidades e intereses legítimos de los actores.
- Llegar a una concertación que sea precisa en sus alcances y con plazos establecidos.
- El acuerdo al que se llegue debe ser claro, viable, duradero, exigible e incluso debe ser posible de monitorearlo.
- Antes de dar por alcanzado un acuerdo, hay que cerciorarse que no queda ningún cabo suelto y de que los actores interpretamos de igual manera los puntos tratados.
- Los acuerdos alcanzados por la vía del diálogo social deben ser cumplidos y con ello fortalecemos las relaciones de confianza entre los actores involucrados.
- El CNTPE constituye una experiencia de diálogo y concertación laboral. Es un mecanismo de diálogo social y concertación laboral de políticas en materia de trabajo, de promoción del empleo y capacitación laboral, así como de protección social para el desarrollo nacional y regional.

Glosario

Será fundamental el trabajo conjunto para contribuir a una institucionalización y cultura del diálogo social.

Acta: es un documento cuyo propósito es dejar constancia escrita de lo tratado en una reunión y de los acuerdos alcanzados. La redacción del acta corre a cargo de una persona que actúa como secretario de la reunión y la firma su presidente así como de los participantes.

Acuerdo: es un convenio entre dos o más partes o una resolución premeditada de una o más personas. Es fruto de una negociación o un debate. Las partes involucradas exponen sus argumentos durante las conversaciones y buscan una posición común; al encontrarla, alcanzan un acuerdo.

Agenda: es el programa que contiene, ordenadamente, un conjunto de temas, tareas o actividades para su realización en un periodo de tiempo determinado. Como tal, la palabra proviene del latín agenda, que significa 'cosas que se han de hacer'. De igual manera, hace referencia a la lista de puntos a ser discutidos en una reunión.

Alternativa: en un proceso de negociación se refiere al conjunto de las acciones que las partes involucradas pueden adoptar para atender sus intereses en el caso de no llegar a un acuerdo. Colaboración: ejecución grupal, ya sea de un trabajo, actividad, o tarea específica con la misión de concretar un objetivo.

Comunicación: es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

Comunicación efectiva: es cuando el mensaje que se desea comunicar llega al receptor de manera apropiada sin distorsiones, se da en el momento apropiado, con las palabras y la actitud adecuadas y existe coherencia entre el lenguaje verbal y el no verbal.

Comunicación no verbal: es el proceso de comunicación en el que existe un envío y recepción de mensajes sin palabras, es decir, mediante indicios, gestos y signos. Estos mensajes pueden ser comunicados a través de gestos, lenguaje corporal o postura, expresión facial y el contacto visual.

Comunicación paraverbal: hace referencia a las variaciones en el uso de la voz. Es la manera en la que se dicen las cosas introduciendo matices y entonaciones mientras se habla. Son los cambios de voz, las entonaciones, el énfasis que le ponemos a las palabras, la velocidad con la que hablamos, pausas, sincronía con la comunicación verbal y no verbal, entre otros.

Concertación: es el proceso por el cual los actores sociales con diferentes intereses llegan a acuerdos sobre problemas comunes y se comprometen a cumplirlas.

Concertación Laboral: alude al hecho de concertar emprendido por los actores sociales sobre los temas relacionados a las relaciones de trabajo.

Conciliación: proceso voluntario de negociación en el que las partes tratan de reconciliar sus diferencias mediante la intervención de una tercera parte independiente que actúa como intermediario.

Confianza: 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.

Conflicto: es una situación que se inicia cuando una parte percibe que otra afectó o va afectar algo que es de su interés y así lo expresan.

Conflicto laboral: controversia entre trabajadores y empleadores sobre determinados intereses particulares o colectivos que afectan el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales generando división y diferencias.

Conflicto social: es un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y/o las empresas perciben que sus posiciones, intereses, objetivos, valores, creencias o necesidades son contradictorios, creándose una situación que podría derivar en violencia.

Convenio colectivo: acuerdo, generalmente por escrito, que incorpora los resultados de una negociación colectiva entre representantes de trabajadores y empleadores. También contrato colectivo.

Consenso: acto mediante el cual varias partes llegan a un acuerdo que satisface a todos.

Cooperación: es el resultado de una estrategia aplicada al proceso o trabajo desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un interés u objetivo, en donde generalmente son empleados métodos que facilitan la consecución de la meta u objetivo propuesto.

Diálogo Social: comprende todo tipo de negociaciones y consultas e incluso el mero intercambio de información entre representantes de los gobiernos, los empleadores, y trabajadores sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales, siendo su finalidad la concertación social.

Empatía: es la capacidad de ponerse en el lugar del otro para comprender mejor el comportamiento del otro en determinadas circunstancias y la forma como toma las decisiones.

Empleabilidad: capacidad de acceder, crear y gestionar un empleo, conservarlo o transitar hacia otro sin mayor dificultad permitiendo a la persona garantizar su propia estabilidad socioeconómica dentro el mercado laboral.

Equidad: hace referencia a brindar las mismas condiciones de igualdad, trato, oportunidades e inclusión a las personas, reconociendo sus características específicas (sexo, clase, etnia, edad, nacionalidad, religión, entre otras).

Escucha activa: define una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas (feedback). Implica asimismo ofrecer disponibilidad y mostrar interés por la persona que habla.

La escucha activa consiste en una forma de comunicación que demuestra al hablante que el oyente le ha entendido. Se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.

Estado: es una forma de organización cuyo significado es de naturaleza política. Se trata de una entidad con poder soberano para gobernar una nación dentro de una zona geográfica delimitada. Las funciones tradicionales del Estado se engloban en tres áreas: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. En una nación, el Estado desempeña funciones políticas, sociales y económicas.

Ética: es una ciencia que tiene por objeto de estudio a la moral y la conducta humanas. Es la que propone la valoración moral de las personas, acciones o situaciones y por lo tanto será esta misma la que guiará nuestro comportamiento y la que aparezca en momentos que sea necesario obtener una guía de cómo se debe actuar en determinadas oportunidades.

Feedback o Retroalimentación: conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje.

Legitimidad: hace referencia a la cualidad o condición de legítimo. Lo legítimo, por su parte, es aquello que se encuentra en conformidad con las leyes y que, por ende, es lícito.

Lluvia de ideas: es un proceso que supone el pensar rápida y de manera espontánea en ideas, conceptos o palabras que se puedan relacionar con un tema previamente definido y que, entonces, puedan servir a diferentes fines.

Negociación: es un proceso de comunicación en la que dos o más partes intentan resolver sus diferencias y satisfacer sus intereses intercambiando información que propicia un aprendizaje recíproco realizando ajustes a sus expectativas, con el propósito de lograr un acuerdo que los satisfaga con el compromiso de cumplirlo.

Negociación colectiva: el proceso de negociar términos y condiciones de trabajo mutuamente aceptables, así como de regular las relaciones laborales entre uno o varios representantes de los trabajadores/as, sindicatos o centrales sindicales por un lado, y un empleador, un grupo de empleadores o una o más organizaciones patronales por el otro.

Opciones: es toda la gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo y satisfacer sus intereses.

Organización Internacional del Trabajo (OIT): agencia tripartita de las Naciones Unidas, establecida en 1919 con objeto de promover y mejorar las condiciones de vida y de trabajo. Es el principal organismo internacional encargado de desarrollar y supervisar las normas internacionales del trabajo.

Pacto Social: en la actualidad se entiende por pacto social el que se hace entre las autoridades políticas y ciertos sectores representativos de la sociedad, por ejemplo los sindicatos, para mejorar las políticas socioeconómicas.

Paráfrasis: es una técnica de comunicación que consiste en hacer un resumen de los que nos ha transmitido el interlocutor y retransmitirlo con nuestras propias palabras para verificar que el mensaje fue captado correctamente.

Políticas: es la actividad humana concerniente a la toma de decisiones que conducirán el accionar de la sociedad toda.

Políticas de Empleo: medidas e instrumentos de distinta naturaleza en el ámbito económico, social e institucional que afectan el nivel y la calidad del empleo.

Políticas Activas de Empleo: conjunto de programas y medidas que tienen por objetivo mejorar las posibilidades de acceso al mercado de trabajo de los desempleados (por cuenta propia o ajena); adaptar la formación y recalificación para el empleo; y, fomentar las capacidades empresariales y la economía social.

Políticas Nacionales: constituye toda norma que con ese nombre emite el Poder Ejecutivo en su calidad de ente rector, con el propósito de definir objetivos prioritarios, lineamientos y contenidos principales de política pública así como los estándares nacionales de cumplimiento y provisión que deben ser alcanzados para asegurar una adecuada prestación de los servicios y el normal desarrollo de las actividades privadas.

Las políticas nacionales conforman la política general de gobierno.

Políticas Sectoriales: subconjunto de políticas nacionales que afecta una actividad económica y social específica pública o privada. Consideran los intereses generales del Estado y

la diversidad de las realidades regionales y locales, concordando con el carácter unitario y descentralizado del gobierno de la República.

Para su formulación el Poder Ejecutivo establece mecanismos de coordinación con los gobiernos regionales, gobiernos locales y otras entidades, según requiera o corresponda a cada política.

Protección Social: es una serie de intervenciones públicas para ayudar a las personas, familias y comunidades a manejar mejor el riesgo y apoyar a los más pobres en situación crítica. Además, promueve el acceso a transferencias sociales básicas y servicios sociales esenciales en las áreas de salud, agua y saneamiento, educación, alimentos, vivienda, e información sobre la vida y el ahorro de activos. Destaca la necesidad de implementar políticas exhaustivas, coordinadas y coherentes de protección social y políticas de empleo finalizadas a garantizar servicios y transferencias sociales a lo largo de todo el ciclo vital de las personas, con particular atención hacia los grupos vulnerables.

Reglas administrativas: son planes, ya que establecen cursos de acción constituyéndose en la forma más simple de un plan. Una regla ordena que se realice o no una acción específica y definida con respecto a una situación. A menudo las reglas se confunden con las políticas, ya que también incluyen guías de acción y de pensamiento, pero no dejan margen a las decisiones.

Relaciones laborales: las relaciones individuales y colectivas y los tratos entre trabajadores/as y empleadores en el lugar de trabajo, así como la interacción institucional entre sindicatos, empleadores y el Gobierno.

Remuneración mínima vital: es el monto mínimo establecido legalmente, para cada periodo laboral, que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores.

Sector Privado: en cuentas nacionales, está constituida por los hogares y las empresas privadas y las instituciones privadas sin fines de lucro.

Sector Público: en cuentas nacionales, se refiere a la parte del sistema económico que está relacionado con la actividad estatal, ya sea financiera o no financiera. Incluye a las Entidades pertenecientes al Gobierno Central e Instancias Descentralizadas así como a las empresas públicas financieras y no financieras.

Técnicas de comunicación: son conjunto de estrategias y habilidades que facilitan la comunicación efectiva como son la escucha activa, la lluvia de ideas, entre otras.

Valores: son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta.

Tripartismo: se entiende en sentido amplio y designa, en general, todos los tratos entre el Estado –representado por los gobiernos–, los empleadores y los trabajadores que versan sobre la formulación o la aplicación de la política económica y social.

Bibliografía de Referencia

Mayer, Bernard. (2000). The Dynamics of Conflict Resolution. San Francisco CA: Jossey-Bass. Capítulo 6, pp 119 – 127. PP. 132 – 139.

Dasí, F y Martínez-Vilanova, R. (2006). Técnicas de negociación: un método práctico. Madrid: ESIC. Capítulo 8, pp 161-177.

Pastor, Y. (2006). Psicología Social de la Comunicación Social: aspectos básicos y aplicados. Madrid: Pirámide. Capítulo 6, pp 146-158.

Fisher, Roger, Ury, William y Patton, Bruce (1993) Sí ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder

Kotov, Rita (2010) Manual Confianza en espacios bi-tripartitos de diálogo social.

Bogotá: OIT / Colombia

<http://www.ilo.org/thesaurus/defaultes.asp>

http://www.mintra.gob.pe/archivos/comunicados/Politica_Nacional_de_Empleo.pdf

<http://www.definicionabc.com>

<http://www.defensoria.gob.pe/>

