

MEJORANDO LA COMUNICACIÓN LABORAL: LECCIONES APRENDIDAS DE LA OBSERVACIÓN DE CONDUCTA Y ANÁLISIS DE DIÁLOGO

2025



Dirección General de Trabajo
Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales
y Responsabilidad Social Empresarial Laboral



PERÚ

Ministerio de Trabajo
y Promoción del Empleo



Contenido

Pág.

I. INTRODUCCIÓN	3
II. ANTECEDENTES	4
III. CONOCIMIENTOS OBTENIDOS EN LA OBSERVACIÓN DE CONDUCTAS Y EL ANÁLISIS DE DIÁLOGO	6
IV. CHARLA PAUTAS FAVORECEDORAS DEL DIÁLOGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	10
V. ESTADÍSTICAS SOBRE CHARLAS PAUTAS FAVORECEDORAS DEL DIÁLOGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	11
VI- ENCUESTA APLICADA A CONCILIADORES LABORALES.....	14
VII. LECCIONES APRENDIDAS.....	15
VIII. RECOMENDACIONES	17
IX. ANEXOS	18
Anexo A	18
Anexo B	20
TALLERES SOBRE MANEJO Y CONTROL DEL ESTRÉS Y CONDUCCIÓN DE CONFLICTOS, REALIZADOS A LOS CONCILIADORES	20
ANEXO C	23
PROTOCOLO DE REGLAS DE CONDUCTA.....	23



PERÚ

Ministerio de Trabajo
y Promoción del Empleo

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento reúne importante información sobre la experiencia adquirida a través del dictado de las charlas denominadas: “Pautas favorecedoras del diálogo”, dirigidas a dirigentes sindicales y empleadores con el propósito de mejorar la comunicación y el diálogo a fin de prevenir y solucionar los conflictos laborales.

La Autoridad Administrativa de Trabajo realiza convocatorias a las partes para dar tratamiento a las disputas laborales, contando con el apoyo de un conciliador que actúa como facilitador de la comunicación, entre los agentes de la negociación colectiva, tratando temas vinculados a la negociación colectiva, acercándolos para la solución del proyecto de convenio colectivo de trabajo presentado por la organización sindical, el cual contiene incrementos remunerativos, condiciones de trabajo, producción o productividad entre otros.

La Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral (DPSCLRSEL), en base a la experiencia alcanzada en el tratamiento de divergencias laborales, consideró que resultaba necesario observar la conducta que tenían las partes cuando acudían a tratar las disputas, recurriéndose al apoyo de una psicóloga quien -en base a la observación- recomendó que los intervinientes en el problema laboral deberían de recibir una charla para facilitar la comunicación entre ellos, orientándolos a conocer los beneficios que trae una negociación colaboradora y seria.

Resulta valioso conocer como las charlas ayudan al sindicato y empleador a negociar, colectivamente, de forma exitosa transformado positivamente las divergencias laborales.



II. ANTECEDENTES

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a través de la Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral en adelante (DPSCRSEL), se encuentra abocado al tratamiento de los conflictos colectivos de distinto tipo y participa activamente brindando un conciliador laboral que facilita la comunicación entre las partes en disputa.

El conciliador trabaja activamente para propiciar el acercamiento entre las partes: sindicato y empleador, apoyándolas, en la búsqueda de alternativas de resolución del problema laboral con el fin que se transforme positivamente las divergencias.

De la experiencia obtenida por el equipo de conciliadores en las diligencias atendidas, se determinó que resultaba pertinente, prestar un soporte adicional a las diligencias de conciliación ¹ o extraproceso², por advertir que sindicatos y empleador acudían mostrando conductas que no siempre facilitaban el diálogo y en otros casos, las conversaciones resultaban difíciles, lo que ahondaba el problema, razón por la que debería establecerse recomendaciones a fin que la comunicación fuere productiva, fluida y seria, aspirándose a tener acuerdos que beneficie a los involucrados. Para el efecto, se gestionó el apoyo de una profesional en psicología ³ con el objeto que observara la conducta de los asistentes a las diligencias y posteriormente, en base a un plan de trabajo se diseñará un programa para dictar las charlas ⁴ que ayudaría a las partes orientándolas para negociar positivamente, en el temario se incidiría en la escucha activa, inteligencia emocional, y la tolerancia, base para crear la confianza y un clima propicio para una negociación colaboradora.

La plática se daba en la primera reunión a la que asistían las partes, como preámbulo para posteriormente, entrar de lleno en la reunión de conciliación o extraproceso.

A su turno, el conciliador daba las reglas de conducta que debían ser cumplidas por las partes, y una vez que las aceptaban voluntariamente, comprometiéndose a respetarlas.

Importa señalar que, en forma progresiva a la profesional en psicología, se sumaban los conciliadores conformados por ocho (8) personas abogadas, abogados y un economista.

¹ Conciliación es un mecanismo por el cual las partes de una relación laboral gestionan para sí mismas, la solución de sus diferencias con la ayuda de un conciliador laboral, quien actúa facilitando la comunicación para lograr un entendimiento.

² Extraproceso son diligencias convocadas por la Autoridad Administrativa de Trabajo en uso de su facultad de prevenir y solucionar conflictos laborales colectivos. Se convocan de oficio o a pedido de parte.

³ A partir de julio del año 2015, la psicóloga Ana Cecilia Saravia Arias realizó la observación de la conducta de las partes en 43 casos que versaban sobre disputas laborales, presentadas a la Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral.

⁴ Las charlas: pautas favorecedoras del diálogo para la solución de conflictos se ejecutaron a partir de noviembre del 2015.

Conocemos que un conflicto laboral involucra a las partes de la relación laboral, donde cada una de ellas advierte, un conjunto de valores, intereses y comportamientos que son contrapuestos a lo que demandan y es el diálogo la vía idónea para resolver las contradicciones.

Importa señalar que, desde el año 2015 hasta el año 2024, se han realizado un total de 604 charlas sobre “pautas favorecedoras del diálogo y resolución de conflictos” que comprende a 4846 personas.

Con el objeto de reforzar al equipo de conciliadores en estrategias para un mejor manejo de las reuniones se dieron talleres⁵ sobre: La inteligencia emocional, Técnicas para el control emocional, Técnicas para mejorar la comunicación, La escucha activa, Trabajo en equipo y La organización del tiempo.

Durante el año 2021, se adicionó a las charlas la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial Laboral (RSE), y las mejores prácticas orientadas al logro del trabajo decente y productivo con respeto a la defensa de los derechos fundamentales en el trabajo.

Se estima que a la plática debería adicionarse la participación de la mujer en espacios de diálogo, incidiendo en temas como libertad sindical, negociación colectiva y liderazgo femenino al haberse determinado la escasa participación de mujeres en los espacios de negociación colectiva.

⁵ Anexo B – Talleres: La inteligencia emocional, Técnicas para el control emocional, Técnicas para mejorar la comunicación, La escucha activa, Trabajo en equipo y La organización del tiempo realizados a los conciliadores, sobre los cuales se emitieron informes de ejecución en el año 2015.

III. CONOCIMIENTOS OBTENIDOS EN LA OBSERVACIÓN DE CONDUCTAS Y EL ANÁLISIS DE DIÁLOGO

Para el diseño del programa de las charlas se comenzó con la tarea de observar las conductas de los representantes del sindicato y del empleador, por un periodo de cuatro meses (julio a octubre del año 2015), se tomaron como muestra 43 reuniones con asistencia de las partes, acopiando información basada en la mirada a las conductas⁶ lo que sirvió para tener una línea base que se consignó en una matriz con el objetivo de conseguir valoraciones sobre la situación inicial de los comportamientos y actuaciones, dando como resultado, que en la mayoría de los casos analizados emergían conductas negativas, mala percepción de la divergencia, dificultades en el control de la ira, agotamiento de la paciencia, desencadenando en una actitud de confrontación que entorpecía el diálogo.

Asimismo, se vieron conductas expresadas entre ellas la fluidez verbal, la articulación verbal, motivación y disposición al diálogo, respuestas emitidas de manera asertiva, control emocional, manejo de la ira, y conductas no verbales tales como gestos, contacto visual, posturas, expresiones faciales que enfatizan sobre la comprensión del contenido del mensaje hablado, presentación personal, y coherencia entre comunicación corporal y oral.

Cabe mencionar que, de las 43 diligencias observadas, se corroboró que, en 24 casos, que representan un 55.8 % no se arribó acuerdo conciliatorio, pero, si se conversó sobre el problema laboral, lo que permitió que cada parte conociera las causas del conflicto, las aspiraciones o pretensiones de cada interviniente.

Sin embargo, también se detectó una buena predisposición al diálogo, llegándose a suscribir acuerdos colectivos en 19 casos, que representan un 44.2 %.

La matriz de conductas observadas posibilitó alzar una línea de base que identificó las conductas positivas, evidenciándose que era necesario, orientar las conductas negativas que obstaculizan la solución de la divergencia y que merecían ser transformadas positivamente con una adecuada recomendación.

Al respecto se señalan las principales conductas observadas que se registran en el Cuadro n°1 y sus equivalencias, que son favorables al diálogo:

- Los actores mantienen una postura dialogante que fomenta y hace viable la negociación colectiva, así como la posibilidad de buscar y crear alternativas de

⁶ Anexo A -matriz de conductas observadas, realizadas en las diligencias desarrolladas en el año 2015.

posible solución y lograr firmar acuerdos posibles y perdurables que se cumplan en el tiempo.

- Las partes se centran en el problema y buscan caminos de solución, y no ingresan a la oposición personal.
- Los actores practican la escucha activa y tratan con respeto las distintas opiniones y propuestas puestas de manifiesto.
- Las partes adoptan una actitud constructiva y empática entre ellas y se dan la oportunidad para expresarse con claridad.
- Los mensajes son expresados de manera clara, a fin de evitar tergiversar el pensamiento.

Igualmente, se identificó las conductas negativas que dificultan el acercamiento y el logro de acuerdos:

- Las partes en conflicto mantienen un enfoque confrontativo, que hace que la proyección que se tienen del resultado sea que ellas sientan que una parte gana y la otra pierde.
- Comunicación agresiva o defensiva que acrecienta el problema y aleja del diálogo constructivo. Interrupciones y ausencia de escucha activa que aumenta el conflicto, originándose dudas, tergiversaciones e interpretaciones erradas de las intervenciones o propuestas que se plantean. Se presentan falta de respeto y consideración que enturbia el ambiente creando tensión.
- Intolerancia en el intercambio de opiniones y puntos de vista, obstruye un buen entendimiento.
- Reacciones desbordantes originadas por un inadecuado manejo del control de emociones ante el desacuerdo sobre posturas contrarias, que son percibidas como dañinas en torno a los derechos laborales.
- Posturas negativas referidas a situaciones pasadas, no superadas, que generan una atmósfera de desconfianza y falta de credibilidad que podría originar tensión y obstrucción al diálogo.
- Incongruencia entre lo expresado mediante el lenguaje verbal y el corporal, lo que incrementa y agravan la disputa.

CUADRO n.º 1

CONDUCTAS OBSERVADAS EN LAS PARTES EN CONFLICTO

CONDUCTAS OBSERVADAS EN LAS PARTES EN CONFLICTO	Apariencia personal
	Lenguaje (fluidez verbal, articulación, otros)
	Coherencia entre comunicación corporal y verbal
	Motivación y disposición al diálogo
	Respuestas expresadas de manera asertiva (control emocional, manejo de conductas agresivas)

EQUIVALENCIAS

VALORACIÓN PUNTOS	EQUIVALENCIA
1	Por debajo
2	Regular
3	Óptimo
4	Muy óptimo

Apariencia personal:

Se refiere a las actitudes y comportamientos que irradia una persona y que es captada por los demás, compuesta de postura, vestuario, higiene personal, los gestos y la mirada.

Lenguaje:

Hace referencia a la capacidad propia del ser humano para expresarse y comunicarse con los demás, transmitir pensamientos y sentimientos por medio de la palabra, o mediante la articulación, fluidez verbal, o de otros sistemas de signos.

Coherencia entre comunicación corporal y verbal:

Se estima que entre un 60 % y 70 % de lo que comunicamos se hace a través del lenguaje no verbal: es decir, gestos, apariencia, postura, mirada y expresión, lo que mantiene relación con la comunicación verbal, y suelen emplearse juntas. Actúa como reguladora del proceso de comunicación, y contribuye a ampliar o disminuir el significado del mensaje.

Motivación y disposición al diálogo:

Comprende estados internos que dirige el organismo hacia metas o fines determinados, son los impulsos que mueven a la persona a realizar ciertas acciones y persistir en ellas para su finalización, está relacionado con la voluntad y el interés.

Respuestas expresadas de manera asertiva (control emocional, manejo de conductas agresivas)

Referidas a la expresión directa de nuestros pensamiento, sentimientos y necesidades respetando los derechos de los demás, manejando las emociones de forma afable, sincera, abierta y adecuada sin reacciones exacerbadas.

RESULTADOS DE LAS OBSERVACIONES:

Con relación a las 43 diligencias convocadas por la Autoridad Administrativa de Trabajo observadas, a la que asistieron las comisiones negociadoras de sindicatos y empleadores se advierte:

Respecto a las comisiones negociadoras de empleadores, se obtuvo en promedio la valoración equivalente a 3 puntos, es decir, un nivel óptimo sobre las conductas observadas en: apariencia personal, la forma de comunicación empleada durante el desarrollo de las diligencias, así como, en el manejo sobre las emociones negativas expresadas, voluntad y predisposición al diálogo y la sintonía entre la comunicación verbal y no verbal.

Respecto a las comisiones negociadoras de sindicatos, se obtuvo en promedio la valoración equivalente a 2.5 puntos, es decir, un nivel de tendencia regular respecto al manejo de las conductas observadas en apariencia personal, fluidez para la comunicación durante el desarrollo de las diligencias, dificultades en algunos casos para el control de conductas no favorables a las negociaciones y en la coherencia entre comunicación verbal y no verbal, lo que obstaculiza un diálogo resolutivo.

Hay que considerar que la valoración es la primera diligencia y la conducta podría cambiar en las siguientes reuniones posteriores, durante el proceso de negociación por múltiples factores como: recibir el apoyo de asesores, desarrollan un mayor nivel de confianza entre las partes y muestran una mayor apertura al diálogo; por existir un control de conductas contrarias al diálogo.

IV. CHARLA PAUTAS FAVORECEDORAS DEL DIÁLOGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Con los resultados obtenidos sobre la observación del comportamiento de las partes en conflicto, la profesional en psicología diseñó el programa de la charla para mejorar la comunicación.

La charla contiene información resumida y relevante sobre las 3 principales herramientas que permiten un progreso de la comunicación efectiva:

a. Inteligencia emocional:

Es la capacidad de reconocer sentimientos propios y ajenos, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones para luego comprender de dónde provienen y poder controlarlas. La inteligencia emocional también implica saber relacionarse con los demás, fundamentalmente a través de la empatía.

La aplicación de la inteligencia emocional ayuda al manejo y control de emociones y conductas inadecuadas, favorece una mejor comunicación con otras personas, superando desafíos y aminorando conflictos.

b. La escucha activa:

Es una forma de interacción en la cual se presta atención a lo que otro dice, en las palabras que utiliza, así como también en las señales no verbales que emplea, a fin de entender el mensaje que se está comunicando y dar una respuesta adecuada.

La escucha activa potencia la comunicación porque crea un entendimiento recíproco, respetuoso y empático que contribuye a establecer relaciones más sólidas, reduciendo los malentendidos y promoviendo una resolución de

problemas de una forma más eficaz trabajando en cooperación con otras personas.

c. Las consideraciones acerca del lenguaje verbal y no verbal:

La comunicación no verbal tiene como objetivo transmitir un mensaje a través de gestos, expresiones faciales o determinadas posturas, sirve de apoyo o refuerzo en la expresión de emociones o estados, en tanto refuerza el mensaje que transmitimos con nuestras palabras, de ser contradictorio, podría generar confusión e incomodidad que dificulten un diálogo provechoso.

V. ESTADÍSTICAS SOBRE CHARLAS PAUTAS FAVORECEDORAS DEL DIÁLOGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y RSEL desde el año 2015 al 2024 ha realizado un total de 604 charlas pautas favorecedoras del diálogo, capacitando un total 4 846 personas representantes de las empresas y trabajadores en la negociación colectiva. La mayor participación de personas son los representantes sindicales con un total de 3 067 personas y los representantes de los empleadores con un total de 1 779 personas.

**CUADRO n.º 03:
Número de intervenciones realizadas
2015 al 2024**

AÑO	TOTAL, DE CHARLAS	TOTAL, DE PERSONAS CAPACITADAS: EMPRESAS Y ENTIDADES	TOTAL, DE PERSONAS CAPACITADAS: SINDICATOS	TOTAL, DE PERSONAS CAPACITADAS
2015	11	39	63	102
2016	62	199	339	538
2017	106	310	513	823
2018	34	101	197	298
2019	88	272	495	767
2020	32	90	163	253
2021	66	185	334	519
2022	71	206	346	552
2023	70	187	330	517
2024	64	190	287	477
Total	604	1 779	3 067	4 846

Fuente: Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral



PERÚ

Ministerio de Trabajo
y Promoción del Empleo

Notas:

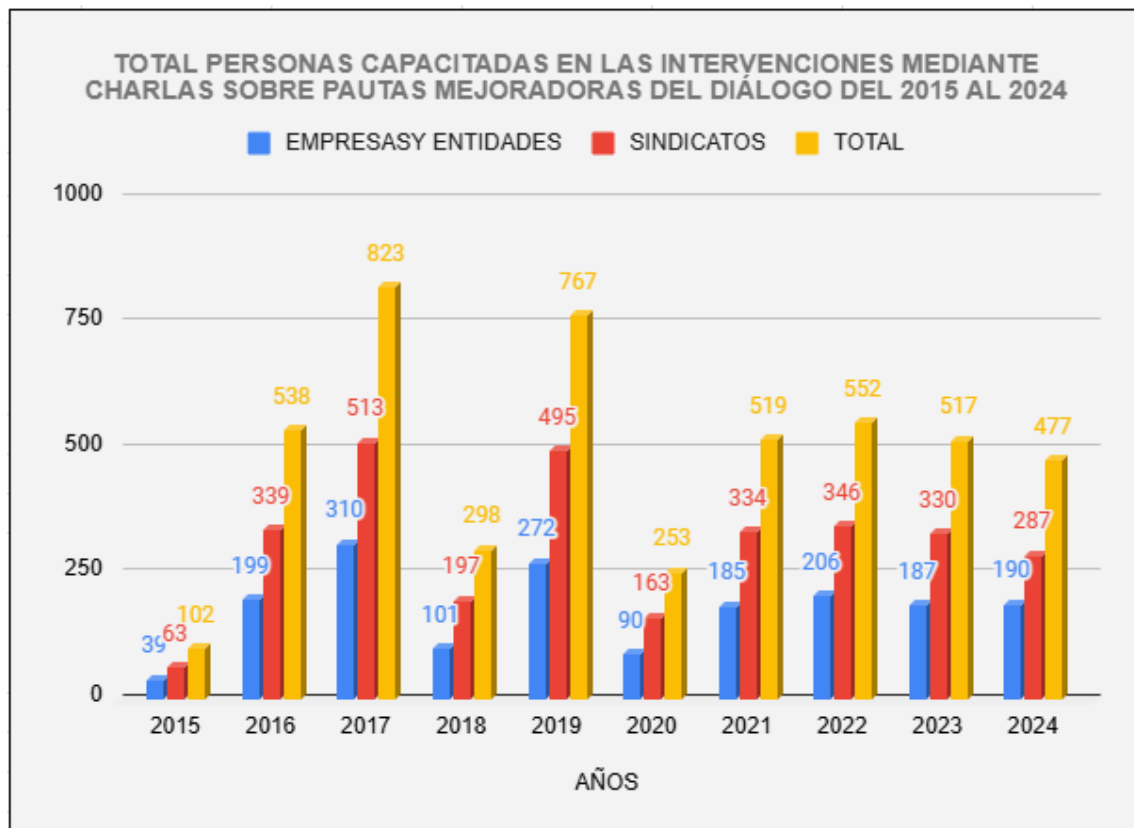
(*) Se inició las intervenciones en noviembre 2015.

(**) Se considera desde enero hasta noviembre 2017.

(***) Se considera desde junio a diciembre 2018.

(****) Se adapta a la virtualidad dada la emergencia sanitaria por el COVID-19 del 16.3.2020 hasta el 25.5.2023.

Gráfico n.º 01:
Intervenciones realizadas
2015 al 2024
Número de personas capacitadas



Fuente: Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral

En el gráfico n.º 01 se observa que la representación de sindicatos tiene mayor participación en las charlas pautas favorecedoras del diálogo durante el periodo analizado; siendo el año 2017 con el mayor nivel de participación de los representantes de empleadores con 310 personas y los representantes sindicales con 513 personas.

Gráfico n.º 02:
Número de intervenciones realizadas
2015 al 2024



Notas:

(*) Se inició las intervenciones en noviembre 2015.

(**) Se considera desde enero hasta noviembre 2017.

(***) Se considera desde junio a diciembre 2018.

(****) Se adapta a la virtualidad dada la emergencia sanitaria por el COVID-19 del 16.3.2020 hasta el 25.5.2023.

En el gráfico n.º 02 se observa el número de intervenciones a través de las charlas pautas favorecedoras del diálogo del año 2015 al 2024, siendo el año 2017 con mayor número de intervenciones con 823. Asimismo, en los años del estado de emergencia sanitaria (año 2020 al 2023), se dio una disminución significativa en el año 2020 con 253 intervenciones; sin embargo, se realizó la adaptación a la virtualidad recuperando el nivel de intervenciones brindadas.

VI- ENCUESTA APLICADA A CONCILIADORES LABORALES

Se elaboró la encuesta sobre las charlas pautas favorecedoras del diálogo y resolución de conflictos aplicándose a un universo de 11 conciliadores laborales, con la finalidad de conocer su perspectiva respecto al beneficio de la charla en la mejora del diálogo para tratar problemas laborales.

Los resultados fueron los siguientes:

Pregunta 1: ¿Considera que la charla denominada “Pautas favorecedoras del diálogo y resolución de conflictos en las diligencias de conciliación y extraproceso” resulta positiva para un mejor desarrollo de la comunicación entre las partes?

El 100 % (11 encuestados) de los encuestados respondió que contribuye a una mejora en la comunicación entre las partes, durante el desarrollo de las diligencias.



Pregunta 2: ¿Considera que el contenido de la charla “¿Pautas favorecedoras del diálogo y resolución de conflictos”, responde a las necesidades de las partes”?

El 91 % (10 encuestados) de los encuestados respondió que si responde a las necesidades de las partes y un 9 % (1 encuestado) estimó que debería adicionarse otros temas tales como redactar un acuerdo colectivo.

Pregunta 3: ¿Considera que el tiempo promedio (10 minutos) de duración de la charla “¿Pautas favorecedoras del diálogo y resolución de conflictos”, es el adecuado?

El 73 % (8 encuestados) de los encuestados respondió que, si se empleaba el tiempo adecuado y un 27 % (3 encuestados) consideró que debería ampliarse el tiempo a más de 10 minutos.

Pregunta 4: ¿Considera que hubo interés de las partes respecto al contenido de la charla “Pautas favorecedoras del diálogo y resolución de conflictos”?

El 73 % (8 personas) de los encuestados respondió que siempre se evidencia un interés de las partes respecto al contenido de la charla, y un 27 % (3 encuestados) consideró que en algunos casos se advierte menos interés porque tienen premura en comenzar la negociación.

Pregunta 5: ¿Que contenido sugeriría que se incorpore a la charla “¿Pautas favorecedoras del diálogo y resolución de conflictos”, en las diligencias de conciliación y de extraproceso?

El 37 % (4 encuestados) de los encuestados respondió que el contenido de la charla contiene los puntos más relevantes; un 63 % (7 encuestados) consideró que se deben incorporar otros temas como la participación de la mujer en los espacios de diálogo.

VII. LECCIONES APRENDIDAS

- La charla “Pautas favorecedoras del diálogo” resulta importante porque introduce conceptos útiles para las partes con disputas laborales, en razón que sensibiliza a los actores haciéndolos reflexionar sobre los roles que cumplen y los beneficios del diálogo serio.
- Se afianza el cumplimiento de las reglas de conducta que sindicatos y empleadores deben observar para tener comunicación efectiva.
- Al presentarse la plática antes, de la primera reunión de conciliación o extra proceso, se ayuda a desarrollar una comunicación constructiva y fluida que favorece la apertura al diálogo, apoyando para que se flexibilicen las posiciones de las partes y se dé la búsqueda de alternativas de solución que beneficie a todos.

- El enfoque de las charlas analiza el conflicto como una oportunidad de mejorar y transformación positiva de la disputa, desterrando sucesos pasados con perspectivas negativas que generan un clima desfavorable y una actitud de confrontación. Es un proceso de aprendizaje en el que todos aprende a dialogar y uno entiende al otro.
- La introducción de pautas sobre la importancia de aplicar la inteligencia emocional y el control de emociones a través técnicas de apoyo, favorece el proceso de la negociación.
- La escucha activa es una herramienta clave del proceso de comunicación, por que propicia un clima de cooperación, para el desarrollo de las diligencias, sumado a la posibilidad de un mejor entendimiento entre las partes.
- En el proceso de negociación, debe recalcarse la importancia de mostrar congruencia entre el mensaje verbal y el no verbal, dado que el envío de mensajes no verbales que no expresen aceptación, comprensión, convencimiento con posturas, miradas, gestos y expresiones faciales afectan la confianza mutua.
- El conflicto debe conducirse de manera constructiva mediante herramientas, como la escucha activa y la administración de emociones, que posibiliten lograr soluciones creativas dentro de un clima amable en la manera de comportarse, lo que promueve el fortalecimiento de la relación entre las personas.
- Para los conciliadores laborales el dictado de las charlas contribuye con la facilitación del diálogo y a la negociación entre las partes.
- Las intervenciones a través de las charlas pautas favorecedoras del diálogo son adaptables a la virtualidad, sin perder el objetivo de la orientación y acompañamiento a las representaciones de las comisiones negociadoras de los sindicatos y los empleadores en el mejoramiento de la comunicación.
- Desde el 2015 al 2024 se dieron 604 charlas, capacitando a 4846 personas entre organizaciones sindicales y empleadores.

VIII. RECOMENDACIONES

- Continuar con las pláticas a las partes involucradas, lo cual permitirá una mayor apertura hacia el diálogo constructivo enfocado hacia una negociación productiva.
- Capacitación en el desarrollo de técnicas y estrategias de las partes que no tienen experiencia negocial, a través de talleres o seminarios dirigidos a los empleadores, sindicatos y público en general.
- Difundir los conceptos de responsabilidad social empresarial laboral y las buenas prácticas laborales que promueve el sector, tomando como ejemplo las empresas con prácticas ganadoras del concurso.
- Difundir la participación de la mujer en espacios de diálogo incidiendo en temas como libertad sindical, promoción de la negociación colectiva y liderazgo femenino.

IX. ANEXOS

Anexo A

MATRIZ DE CONDUCTAS OBSERVADAS, REALIZADAS EN LAS DILIGENCIAS DESARROLLADAS EN EL AÑO 2015

MATRIZ DE CONDUCTAS OBSERVADAS

		CONDUCTAS OBSERVADAS MES JULIO- 2015																				
SINDICATOS		Apariencia personal				Lenguaje (fluidez Verbal, articulación, otros)				Coherencia entre comunicación corporal y verbal				Motivación y disposición al diálogo				Respuestas expresadas de manera asertiva (control emocional, manejo de la ira)				Fecha
N°		valoración				valoración				valoración				valoración				valoración				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Empresa A			X				X				X			X				X			22/07/2015
2	Empresa B			X				X				X				X			X			23/07/2015
3	Empresa C			X				X				X				X				X		24/07/2015
4	Empresa D			X				X				X			X				X			30/07/2015
5	Empresa E			X				X				X				X				X		30/07/2015
6	Empresa F			X				X				X				X				X		31/07/2015
PROMEDIO TOTAL				3				3				3				3				3		
VALORACIÓN:		1 = por debajo 2= regular 3= óptimo 4=muy óptimo																				

		CONDUCTAS OBSERVADAS MES JULIO- 2015																				
EMPRESA		Presentación personal				Lenguaje (fluidez Verbal, articulación, otros)				Coherencia entre comunicación corporal y verbal				Motivación y disposición al diálogo				Respuestas expresadas de manera asertiva (control emocional, manejo de la ira)				Fecha
N°		valoración				valoración				valoración				valoración				valoración				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Sindicato A			X				X				X		X					X			23/07/2015
2	Sindicato B			X				X				X		X					X			23/07/2015
3	Sindicato C			X				X				X		X					X			24/07/2015
4	Sindicato D			X				X				X		X					X			30/07/2015
5	Sindicato E			X				X				X		X					X			30/07/2015
6	Sindicato F			X				X				X		X					X			31/07/2015
PROMEDIO TOTAL				3				3				3		2					2			
VALORACIÓN:		1 = por debajo 2= regular 3= óptimo 4=muy optimo																				

**Resultados de las observaciones realizadas en las diligencias
año 2015**

VALORACIÓN: 1 = por debajo 2= regular 3= óptimo 4=muy óptimo

EMPRESAS

Mes	Número de diligencias observadas	CONDUCTAS OBSERVADAS			
		apariciencia personal	Lenguaje (fluidez Verbal, articulación, otros)	Coherencia entre comunicación corporal y verbal	Respuestas expresadas de manera asertiva (control emocional)
Julio	06	3	3	3	3
Agosto	13	3	3	3	3
Setiembre	10	3	3	3	3
Octubre	14	3	3	3	3
TOTAL	43	3	3	3	3

Se observa en promedio la valoración equivalente a 3, es decir un nivel óptimo respecto a las conductas observadas.

SINDICATOS

Mes	Número de diligencias observadas	CONDUCTAS OBSERVADAS			
		apariciencia personal	Lenguaje (fluidez Verbal, articulación, otros)	Coherencia entre comunicación corporal y verbal	Respuestas expresadas de manera asertiva (control emocional)
Julio	06	3	3	2	2
Agosto	13	3	3	2	2
Setiembre	10	3	3	2	3
Octubre	14	3	3	3	3
TOTAL	43	3	3	2	2

Se observa en promedio la valoración equivalente a 2.5, es decir un nivel con tendencia regular respecto a las conductas observadas: coherencia entre comunicación corporal y verbal y respuestas expresadas de manera asertiva (control emocional, manejo de la ira)

Anexo B

TALLERES SOBRE MANEJO Y CONTROL DEL ESTRÉS Y CONDUCCIÓN DE CONFLICTOS, REALIZADOS A LOS CONCILIADORES



Taller: La inteligencia emocional



Taller: Técnicas para el control emocional



Taller: Técnicas para mejorar la comunicación



Taller: La escucha activa



Taller: Trabajo en equipo



Taller: La organización del tiempo.

ANEXO C

PROCOLO DE REGLAS DE CONDUCTA

PALABRAS DE BIENVENIDA Y REGLAS DE CONDUCTA APLICABLE A REUNIONES DE CONCILIACIÓN Y EXTRAPROCESO

Buenos días/tardes.

Estimados señores representantes del sindicato (*precisar nombre del sindicato*) y de la empresa (*precisar nombre de la empresa*), les damos la bienvenida a esta reunión de (conciliación/extraproceso), programada para el día de hoy.

Mi nombre es _____ soy conciliador(a) de la Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral de la Dirección General de Trabajo, y estaré a cargo de esta reunión (*precisar si es de extraproceso o conciliación*). Mi labor será de facilitador(a) del diálogo, y los ayudaré en la búsqueda de soluciones para resolver la problemática laboral colectiva, que nos trae a esta mesa de negociación.

Empezaré precisando las reglas de conducta que regulan estas reuniones, y que se rigen por los principios de equidad, veracidad, imparcialidad, neutralidad, legalidad, celeridad, economía, integridad y el principio de buena fe de las partes. Las personas involucradas deben actuar de manera honesta, leal y objetiva y -por el principio de confidencialidad- todo lo que se diga tiene carácter reservado.

Participan en la negociación los representantes de las comisiones negociadoras de la parte sindical y del empleador.

Los asesores pueden ser abogados u otros profesionales debidamente colegiados, o un dirigente de la organización sindical superior a la que se encuentran afiliado el sindicato, y su participación consiste en dar asesoría. En ningún caso podrá suplir a las partes en la toma de decisiones.

Es necesario que las partes tengan un diálogo_aturado_y se guarden mutuo respeto.

Se solicita a las partes evitar los calificativos, los insultos, agravios, gritos y acusaciones. No utilizar términos que puedan ser interpretados como hirientes u ofensivos y no se debe levantar la voz ni interrumpir mientras una persona hace uso de la palabra.

Se dará el mismo tiempo a cada parte para que conversen en cuartos intermedios.

Queda prohibido grabar en audio y video la reunión, tomando en cuenta la confidencialidad y que debe de garantizarse la reserva de la información.

