



**Manual de formación**  
**Diálogo social:**  
**Mejorar juntos**  
**las condiciones**  
**de trabajo**



Internationaal

## Introducción

Bienvenido a la formación sobre Diálogo social. Esta formación de cuatro módulos apunta a transformar su labor sindical para que logre mejores resultados en sus relaciones y negociaciones con los empleadores.

Un diálogo social constructivo puede llevar al trabajo decente para los trabajadores en el mundo entero, mejores condiciones de trabajo, salarios decentes y cumplimiento de los derechos de los trabajadores. Empleadores y gobiernos también sacan provecho de un buen diálogo social. Sin embargo, en muchos países aún no existe ninguna negociación constructiva.

CNV Internationaal y sus socios sindicales y sociales se han comprometido a revertir esta tendencia y luchan por un diálogo social constructivo en el mundo, desde las mesas de negociación en las empresas o con los gobiernos, hasta las negociaciones con organizaciones internacionales.

En los Países Bajos, la CNV cuenta con más de 100 años de experiencia en sus contactos con multinacionales y gobiernos en todos los niveles. Se ha convertido en una poderosa influencia a nivel nacional y tiene gran capacidad para mejorar la posición de los trabajadores. Ahora estamos en condiciones para transferir esta experticia gracias a esta formación.

El proceso de diálogo social no siempre es fácil. En primer lugar, ¿qué es el diálogo social? En segundo lugar, ¿de qué se trata? Y si vamos a entrar en un diálogo social, ¿qué deberíamos saber? ¿Qué capacidades deberíamos tener para realizar esta tarea a cabalidad?

El presente curso de formación está especialmente diseñado para miembros de un sindicato y trabajadores de planta. También va dirigido al personal sindical involucrado en el diálogo social. El objetivo consiste en preparar a la gente al diálogo social y ayudarla a negociar mejores condiciones de trabajo.

La formación consiste en 4 módulos, que pueden impartirse por separado, o bien juntos en un evento de 2 días.

## Índice

Preparación a la formación

Módulo 1: Introducción: sindicatos, diálogo social, derechos y regulaciones

Módulo 2: Mejorar su propio diálogo social

Módulo 3: Prepararse para el diálogo social o la negociación colectiva

Módulo 4: Realizar una negociación exitosa



## Preparación a la formación

# Preparación a la formación

## Didáctica

Se trata de una formación participativa, lo que significa que los participantes estarán activamente involucrados: harán ejercicios, contestarán preguntas, etc. Tal vez sea algo novedoso para ellos, pues la gente está más bien acostumbrada a una enseñanza clásica, siendo el profesor el único en hablar. Tal vez necesiten algo de tiempo para entender qué tipo de ejercicios se exige de ellos. Habrá que explicarles los ejercicios en detalle, así como lo que se supone que hagan. Se les dirá, por ejemplo: *‘Cuando termine de explicarles el ejercicio, formen grupos de a cuatro. Una persona de cada grupo presidirá los debates, otra tomará nota. Una vez que les explique el ejercicio, Uds. tendrán 20 minutos para hacerlo.’*

También es preciso que los participantes se sientan bienvenidos. Recuerde que el contenido es probablemente nuevo para ellos y el método para aprenderlo también podría ser inusitado. Tal vez se sientan tensos por ello. Por tanto, es bueno establecer un ambiente positivo desde el principio, explicándoles quién es Ud., cómo va a trabajar, lo que espera de ellos, e insistiendo en la posibilidad de formular preguntas en cualquier momento, o de pedir que vuelva a explicar.



## Los participantes y sus antecedentes

Es bueno saber de antemano cuántas personas van a participar y quiénes son. Lo ideal para esta formación es un grupo de entre 10 y 25 personas. Trate de conocer cuáles son sus antecedentes, su nivel de educación. Con estas informaciones, Ud. podrá optar por impartir la totalidad del curso o solamente parte del mismo. Si los participantes son trabajadores de una plantación, cerciórese de que el contenido no sea tan difícil; tal vez omita algunos detalles incluidos en los conceptos del formador. En cambio, si se trata de sindicalistas avezados, entonces Ud. podrá dar más detalles, e incluso alargar cada módulo en el tiempo si opina que así lo exige el nivel de los participantes. Si no están acostumbrados a este tipo de formación, es posible que necesiten tiempo para adaptarse.

Cerciórese de incluir a grupos distintos de trabajadores y sindicalistas en la formación. ¿Están los jóvenes representados? ¿Y las mujeres?

## Aspectos prácticos

Todos los aspectos prácticos estarán debidamente previstos de antemano. ¿Dónde se impartirá el curso? ¿Dispone Ud. de un lugar apropiado? Luego, habrá que revisar la distribución espacial de la sala u oficina, para asegurar que todas las necesidades estén cubiertas. Se preverán refrigerios (bebidas sin alcohol, café, té, bocadillos), así como tiempos de receso, incluyendo un lugar para recesos. Un salón de clase, una oficina grande o el área de descanso de los trabajadores son lugares perfectos para ello.

Ud. necesitará un computador, un sistema de sonido, una pantalla de proyección y un proyector (o pantalla grande para conectar al computador). Ud. verificará la instalación audiovisual (televisor, computador). De no tener este material, entonces sería bueno disponer de una red inalámbrica wifi, y que los participantes tengan smartphones, para poder ver los videos. Si Ud. no tiene ningún medio para proyectar una presentación o un video, entonces puede escribir los titulares del curso en grandes hojas de papel, incluyéndolas de antemano en su material. También pruebe el sistema de sonido y proyecte el video antes del curso. Así se puede resolver todos los problemas técnicos con anticipación.

Saque copias de los folletos, suficientes para todo el mundo. Cada módulo incluye sus folletos. Ud. repartirá el folleto 1c entre los participantes durante el módulo 1. Este folleto sirve para que cada participante pueda anotar sus ideas después de cada módulo. Imprima su manual del formador, así como los conceptos. Estúdielo todo y prepare su plan de curso. Lleve todo este material impreso con Ud. para el curso.

Para los ejercicios en plenaria (5), Ud. preverá grandes hojas de papel o pedirá un pizarrón de tiza o de marcadores. Es bueno también prever papel y lápices para los participantes, así como dos bloques de notas adhesivas o Post-It.

En su computador, abra la presentación en modo presentación antes de que entren los participantes.

Al final de cada módulo, habrá que evaluarlo con los participantes. Si ha optado por los 4 módulos en un solo evento (2 días), es preciso evaluar al final de cada día. Si ha optado por impartir los módulos por separado (1 por mes, por ej.), entonces haga la evaluación después de cada uno de ellos.

## Empezar bien

Al inicio del primer módulo, o cada vez que tenga un nuevo grupo de participantes, es importante fijar las reglas básicas. Prepare una gran hoja de papel antes del curso, o pregunte a los participantes cuáles son las reglas más importantes y escríbalas. No olvide incluir puntos como:

- Teléfonos móviles apagados (cero uso, cero sonido)
- Prohibido fumar en el salón
- Toma la palabra una persona a la vez
- Puntualidad en el inicio y en el final
- Los trabajos de grupo se hacen en grupo y terminan en el momento indicado por el formador
- Las historias personales son confidenciales y no se comparten con el grupo
- Otras reglas, tales como...

## Material y otros temas prácticos

Cada módulo incluye:

- Un plan de curso
- Conceptos del formador
- Diapositivas
- Material video
- Folletos para participantes.

Cada módulo incluye un plan de curso que detalla las etapas, los ejercicios, etc., así como un horario. Ud. podrá hacer presentaciones más largas si es que Ud. o los participantes tienen tiempo. En cada módulo también se ha previsto los 'conceptos del formador', con informaciones que Ud. debe conocer de antemano para explicarlas. Ud. puede optar por impartir todas estas informaciones o parte de ellas, pues tal vez sean muchas para un grupo de principiantes. De acuerdo con el nivel, Ud. facilitará la cantidad apropiada de hechos y datos. Para cada módulo hay videos. Es bueno estudiarlos con anticipación, para mejor preparar la formación. Finalmente, están los folletos por repartir a todos los participantes después de cada módulo. Es bueno preparar copias de los mismos y distribuirlos durante el curso. Uno de estos folletos es una hoja de trabajo personal, que debe ser distribuida durante el módulo 1. Los participantes ahí anotarán acciones e ideas, como, recordatorio de lo que puedan realizar después del curso. Aquí vale la pena anotar incluso las pequeñas acciones (una llamada telefónica, por ej.).





**Módulo 1**  
Introducción:  
sindicatos,  
diálogo social,  
derechos y  
regulaciones

## Módulo 1: Introducción: sindicatos, diálogo social, derechos y regulaciones

### Objetivos del Módulo 1, Parte: Sindicatos

- Los participantes entienden sus derechos en materia de diálogo social y su derecho a organizarse (libertad sindical), su derecho a la negociación colectiva, tales como son consagrados en los Convenios OIT, firmados por la mayoría de los países.
- Los participantes entienden lo que es un sindicato.
- Los participantes saben cómo funcionan los sindicatos y qué papel desempeñan en el diálogo social.
- Conocen la diferencia entre un sindicato, una confederación, un sindicato 'amarillo' y un sindicato independiente.
- Los participantes entienden la importancia de pertenecer a un sindicato o a afiliarse a uno.
- Los participantes han escuchado ejemplos de lo que un sindicato ha logrado en el pasado por sus trabajadores.
- Los participantes son capaces de hablar de los problemas y retos de los sindicatos y son más conscientes de ellos.

### Objetivos del Módulo 1, Parte 2: Diálogo social

- Los participantes entienden el concepto de diálogo social.
- Saben en qué niveles se da el diálogo social.
- Saben qué son los contratos colectivos de trabajo y en qué consisten.



## Parte 1: Sindicatos

Tiempo: 1h30	Plan de curso y didáctica	Material
30 min	<p>Introducción:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Preséntese y pida a los participantes que se presenten.</li><li>2. Presente el programa de este módulo, explique sus objetivos y pida a los participantes si tienen preguntas.</li><li>3. Discusión en grupo: pida a los participantes qué saben de los sindicatos, cuáles son sus experiencias, si es que tienen estas experiencias, qué han aprendido de otras fuentes.</li></ol>	<p>Formador:</p> <p>Manual de formación Módulo 1, Parte 1</p>
30 min	<p>Ejercicio: cada participante toma posición acerca de cada frase-clave (véase abajo). Divida el salón en dos y coloque una hoja grande en cada parte, con las palabras ACUERDO y DESACUERDO respectivamente. Luego revele una frase-clave de la diapositiva y pida a cada participante colocarse sobre el papel correspondiente a su opinión. Por ejemplo, si están de acuerdo con la frase, se colocarán sobre el papel ACUERDO. Cada grupo discute luego del tema de la frase-clave. Finalmente, los grupos presentan sus argumentos y debaten. Cerciórese de mantener el control de los debates, dando y retirando la palabra. Y de explicar que deben escucharse los unos a los otros. Incluso pueden cambiar de opinión y unirse al otro grupo si es que están convencidos por los argumentos y explicaciones.</p>	<p>Escribir las frases-clave en una gran hoja de papel, o en una pizarra, o utilice las diapositivas.</p>

Tiempo: 1h30	Plan de curso y didáctica	Material
	<p>Frases-clave:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. He podido observar las mejoras logradas gracias a los sindicatos.</li> <li>2. He visto sindicatos ‘amarillos’.</li> <li>3. Es muy importante pertenecer a un sindicato.</li> <li>4. He sido testigo de las intimidaciones contra sindicalistas por parte de empresarios y otras personas.</li> <li>5. Las condiciones de trabajo han mejorado en los 10 últimos años.</li> <li>6. Sin sindicatos de trabajadores fuertes, nunca lograremos un buen diálogo social.</li> <li>7. Si estamos más conscientes acerca de nuestros derechos y de las leyes nacionales e internacionales, entonces podemos presionar a los empleadores.</li> </ol>	<p><a href="https://youtu.be/cbEF8zRssrE">https://youtu.be/cbEF8zRssrE</a></p> <p><a href="https://youtu.be/d5 X-Tuv0c">https://youtu.be/d5 X-Tuv0c</a></p> <p><a href="https://youtu.be/LiTh-703Co">https://youtu.be/LiTh-703Co</a></p>
10 min	Pida a los participantes a debatir acerca de estas frases-clave. Si el debate se vuelve intenso y/o emotivo, entonces otorgue a cada uno el tiempo de expresar su opinión.	

**Tiempo: 1h30**

**Plan de curso y didáctica**

**Material**

15 min

Resuma el debate y tome el tiempo de explicar por qué los sindicatos siempre pueden actuar para aumentar las fuerzas de los trabajadores, aun cuando las cosas parecen ser difíciles e incluso cuando la gente a veces se siente limitada en la vida real (intimidaciones, no reconocimiento de los sindicatos). Un buen método es recurrir al testimonio de trabajadores sindicalizados (activos). En todos los países existen historias (grandes o pequeñas) de éxitos sindicales.

Luego explique la teoría utilizando las diapositivas y los videos. Es bueno haber leído los conceptos antes, para explicarlos mejor. Finalmente, deje tiempo para las preguntas.

Diapositivas

Para participantes:  
Folleto 1a

*Fuentes: CNV Internationaal, [El poder de la libertad sindical](#)*

## Parte 2: Introducción al diálogo social, derechos y regulaciones

Tiempo: 1h30	Plan de curso y didáctica	Material
15 min	Presente el tema del Diálogo social. ¿Qué es el diálogo social? ¿Cómo está el diálogo social en su país o sector?	Formador: Diapositivas
30 min	Ejercicio: organice pequeños grupos. Discusión de grupo sobre: <b>Si fuese integrante de la comisión de negociación, ¿qué tema, en su opinión, sería el más importante para negociar?</b> Hable de los resultados de cada grupo con todos los participantes.	Manual de formación, Módulo 1, parte 2
30 min	Luego explique el resto de la teoría incluida en los conceptos para formador y visiones el video. Finalmente, deje algún tiempo para las preguntas.  Reparta el Folleto 1c con el Plan de Acción. Los participantes lo llenarán después de cada módulo. Les servirá como recordatorio para sus ideas y las posibles acciones. A estas alturas, pídale que respondan a la primera pregunta, sobre el Módulo 1.	Diapositivas  Participantes: Folleto 1b.

## Conceptos del formador, Módulo 1: Sindicatos

---

### Entender los sindicatos y sus derechos

Si no hay derecho para crear un sindicato, los trabajadores deben arreglárselas solos. Los empleadores tienen el poder de establecer las condiciones de trabajo, en particular los salarios y horarios. Los individuos no tienen virtualmente ningún medio para protestar o cambiar las cosas.

Una organización sindical es una asociación de trabajadores de una o más empresas, o de un sector. Esta organización, llamada simplemente **sindicato**, es entonces una organización de trabajadores que se han unido para alcanzar juntos muchos objetivos, como: la protección de su empleo, el mejoramiento de las normas de seguridad, el pago de mejores salarios, la obtención de beneficios (vacaciones, cuidados de salud, ahorro para jubilación) y mejores condiciones de trabajo. Para un sindicato, el deber más importante es luchar por mejores salarios y mejores condiciones de trabajo en beneficio de sus miembros.

El derecho de organizarse y crear un sindicato es un derecho humano fundamental. Se llama 'libertad de asociación', o 'libertad sindical'. Además, cada uno tiene derecho a negociar colectivamente sus condiciones de trabajo. Estos derechos están consagrados tanto a nivel nacional como a escala internacional. Entre las partes que han consagrado estos derechos figuran la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

### *La Declaración Universal de Derechos Humanos estipula que:*

- *Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo.*
- *Toda persona tiene derecho a igual salario por trabajo igual.*
- *Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana.*
- *Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.*

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que fija las normas mínimas en materias de derechos humanos en el lugar de trabajo. La libertad sindical es un valor fundamental de la OIT. La política de la OIT se traduce en acuerdos internacionales. Muchos gobiernos han ratificado estos acuerdos, lo que les obliga a adaptar su legislación a los mismos.

Convenios OIT sobre diálogo social:

- Convenio nro. 87 sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948
- Convenio nro. 98 sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949
- Convenio nro. 135 sobre protección y facilidades concedidas a los representantes de los trabajadores en la empresa, 1971.
- Recomendación nro. 143 sobre protección y facilidades concedidas a los representantes de los trabajadores en la empresa, 1971.
- Convenio nro. 144 sobre Convenio sobre la consulta tripartita (normas internacionales del trabajo), 1976
- Convenio nro. 151 sobre la libertad sindical y a los procedimientos para determinar las condiciones de empleo en el servicio público, 1978.
- Convenio nro. 154 sobre el fomento de la negociación colectiva, 1981.

En <https://bit.ly/32nvx9w>, Ud. podrá consultar qué convenios su país ha ratificado.



*Un buen ejemplo viene de Benín, en 2020, cuando 6 confederaciones, reunidas en la COSI-Benín, han tenido éxito con su lobby por la ratificación del Convenio nro. 120 (Inspectoría Agrícola).*

Además de estos convenios internacionales específicos, cada país tiene su propia legislación, con temas laborales particulares, así como regulaciones específicas sobre diálogo social, sindicatos y negociaciones, e igualmente reglas para la Inspectoría del trabajo. Tal es el caso de la Ley sobre Mano de Obra de Indonesia, o de la Ley sobre Relaciones Laborales en Malawi, que prevé la representación de las mujeres en una de las principales instancias de diálogo social. Otro ejemplo es el Código del Trabajo (2002) de Vietnam, que incluye cláusulas sobre la consulta de las mujeres en las empresas y fomenta la presencia de mujeres en la Inspectoría del Trabajo: 'En las empresas que empleen a muchas mujeres, se nombrará a un directivo para ocuparse de los temas relativos a las mujeres. En caso de decisión que afecte los derechos e intereses de mujeres y niños, se garantizará la consulta de representantes de las trabajadoras. 2. El personal de la Inspectoría del Trabajo contará con una proporción apropiada de mujeres inspectoras.'

Asimismo, cada país posee leyes particulares sobre el funcionamiento de los sindicatos. Por ejemplo, la Ley del Trabajo de Rumania estipula que los trabajadores pueden registrar un sindicato representativo del personal de una empresa siempre que la empresa especifique, por correo oficial, el número total de sus asalariados. Esta regla se deriva de otra: un sindicato sólo puede participar en la negociación colectiva si representa a más del 50% de todo el personal de la empresa (IndustriAll, 2020).

En conclusión, es de suma importancia conocer la legislación local (Código del Trabajo, ley sobre diálogo social, etc.).



## ¿Cuáles son los beneficios para trabajadores y empleadores?

La principal ventaja de ser representado por un sindicato es que no debemos arreglárnosla solos frente el empleador y negociarlo todo por nosotros mismos. Si una persona en una empresa pide algo, el empleador puede fácilmente decir que no. Pero si los trabajadores forman un grupo organizado y piden algo juntos, automáticamente tienen más poder e influencia, por lo que al empleador no le resulta tan fácil negarse. Además, para lograr su objetivo, los sindicatos pueden realizar acciones, como una huelga, una manifestación, una acción de lobby ante otros actores, un llamado a la prensa, la instalación de pancartas, etc.

Y cuando los sindicatos funcionan de manera independiente, entonces es posible mejorar las cosas. Los sindicatos crean espacio para:

- El diálogo que puede conducir a verdaderos cambios en una plantación, una fábrica o un sector.
- Negociaciones con los empleadores sobre contratos colectivos de trabajo acerca de: salarios, compensaciones, tiempo de trabajo y sanas condiciones de trabajo.
- Una asistencia y asesoría jurídica a los miembros.

El sindicato se convierte entonces en la voz de los trabajadores. Hablar con el sindicato brinda a la empresa valiosas informaciones. De hecho, las empresas que tomen en serio a los sindicatos y los derechos laborales se forjan para sí mismas una reputación de 'buenas empresas', una ventaja que puede atraer a inversionistas. Otras ventajas para los empleadores:

- Menos conflictos laborales, en especial entre trabajadores y gerencia.
- Posibles aumentos de productividad, con menos errores y/o pérdidas, gracias a la mayor motivación del personal.
- Incremento de las ventas, gracias a prácticas productivas justas y sostenibles.



### **Aumento del salario mínimo en Camboya**

*En la industria textil de Camboya, el salario mínimo vital ha alimentado la controversia por años. Muchas personas asalariadas no ganan suficiente para sobrevivir (gastos diarios, alimentos, educación, salud). Sin embargo, la organización sindical CLC ha logrado alzas salariales en los talleres de confección textil. Su presidente Ath Thorn explica que 'El diálogo social fue nuestra principal herramienta para lograrlo. Cuando empleadores y asalariados no se hablan, las cosas pueden llegar a la alienación, lo que complica aún más la resolución conjunta de los problemas.'*

*Desde la adopción de una nueva Ley sobre Sindicatos, en 2016, el diálogo social en Camboya ha ido adquiriendo cada vez más importancia. Sobre todo, porque esta ley prohíbe las manifestaciones y las huelgas. Pero la CLC siempre encuentra una manera, como se observa con las negociaciones salariales exitosas en el sector del textil. Sin embargo, el diálogo social en Camboya sigue siendo vulnerable. No todo el mundo está tan dispuesto a abrir una discusión constructiva. La CLC trata de cambiar las cosas.*



*En Benín, la confederación COSI, la Asociación del Karité y Fludor (una de las mayores compañías productoras de karité) entablaron un diálogo social y trabajaron juntas para lograr mejores condiciones de trabajo. Para Fludor, fue algo muy novedoso ver a un sindicato preocuparse por los beneficios y la producción de la empresa, además de las ventajas para los trabajadores. El proceso fue largo y difícil, porque al principio, la compañía había rechazado el diálogo. Pero luego se pudo empezar a dialogar y se lograron acuerdos.*

## ¿Qué son los sindicatos ‘amarillos’?

Un sindicato amarillo es un sindicato creado por el gobierno o por un empleador. Al firmar contratos colectivos exclusivamente con tales sindicatos, o con falsos sindicatos, excluyendo a los demás sindicatos (éstos, independientes), es posible mermar, o incluso negar los derechos a la negociación colectiva. Algunas empresas recurren a menudo a sindicatos amarillos, para aparentar que cumplen con la Ley. En realidad, para practicar un verdadero diálogo social, se precisan sindicatos independientes.

## Lo que los sindicatos no hacen

Los sindicatos representan a un gran número de trabajadores en un sector o una región. No son organizaciones que representen a trabajadores individuales o satisfagan necesidades individuales. Lo que los sindicatos *pueden* hacer (pero todo depende de su sindicato local) es facilitar una asesoría (jurídica) a sus miembros cuando estos últimos tienen dudas sobre sus derechos o cuando están en conflictos. El sindicato ayuda así a su afiliado a restablecer sus derechos, por ejemplo, ante un Tribunal Laboral o mediante un correo certificado al empleador. El sindicato no representa por sí mismo a un afiliado individual cuando negocia, por ejemplo, con un

empleador. Sin embargo, cuando un sindicato oye muchas quejas por parte de muchos afiliados acerca de determinada situación, entonces puede decidir hablar de ello con la empresa o con las autoridades locales.

## En práctica

En teoría, existen muchas reglas, pero en la práctica, aún quedan muchos problemas. Algunos países o empresas simplemente ignoran las reglas. O los trabajadores están asustados, o no conocen sus derechos porque la información no está a su alcance. O no tienen fe en que los sindicatos y el diálogo social pueden mejorar su situación. O los empresarios hacen todo lo posible para obstaculizar a los sindicatos y sus afiliados. Por ejemplo, pueden argüir que un sindicato sólo puede desempeñar su papel si representa a determinado número de trabajadores. Algunos trabajadores incluso tienen miedo a las repercusiones: despidos o discriminaciones.

*El sector del aceite de palma es un perfecto ejemplo: los directivos de algunas compañías no permiten a los sindicatos hablar del incumplimiento, por parte de las empresas, de las regulaciones de gobierno. A veces, sin embargo, los sindicatos sí logran ayudar a los*

*trabajadores en caso de violación a sus derechos. Los sindicatos ayudan conversando con la directiva de la empresa (fuente: entrevistas a sindicalistas en Indonesia).*

Este ejemplo también es revelador de la creciente presión y atención internacional a favor de una producción justa y sostenible, una producción que no destruya el medio ambiente y respete los derechos humanos. El público en general y los accionistas exigen cada vez más de los productores que practiquen una producción sostenible. Tal vez esto no haya conducido directamente a mejoras a nivel local, pero la atención está en aumento.

### **¿Cómo se organiza el diálogo social?**

En su mayoría, los sindicatos están afiliados a una federación nacional: una organización nacional que agrupa a sindicatos locales de un sector particular. Y la mayoría de las federaciones nacionales están a su vez afiliadas a una confederación nacional de trabajadores. Por ejemplo, varios sindicatos de Senegal están representados en la Confederación Nacional de Trabajadores de Senegal (CNTS).

Una organización, o asociación, de empleadores es una organización colectiva de empresas de manufactura, comercio y otros empleadores de mano de obra asalariada. Las organizaciones de empleadores se dedican a coordinar el actuar de sus miembros en áreas de común interés, por ejemplo, durante negociaciones con los sindicatos o con las instancias gubernamentales. Las organizaciones de empleadores funcionan como sindicatos y promueven los intereses económicos y sociales de sus miembros. Ejemplo: Federación Camboyana de Asociaciones de Empleadores y Empresas.

En muchos países se han establecido instancias nacionales que permiten mejorar el diálogo social con representantes de sindicatos, del gobierno y de las empresas. En Benín, por ejemplo, dicha instancia se llama Consejo Nacional del Diálogo Social (CNDS).

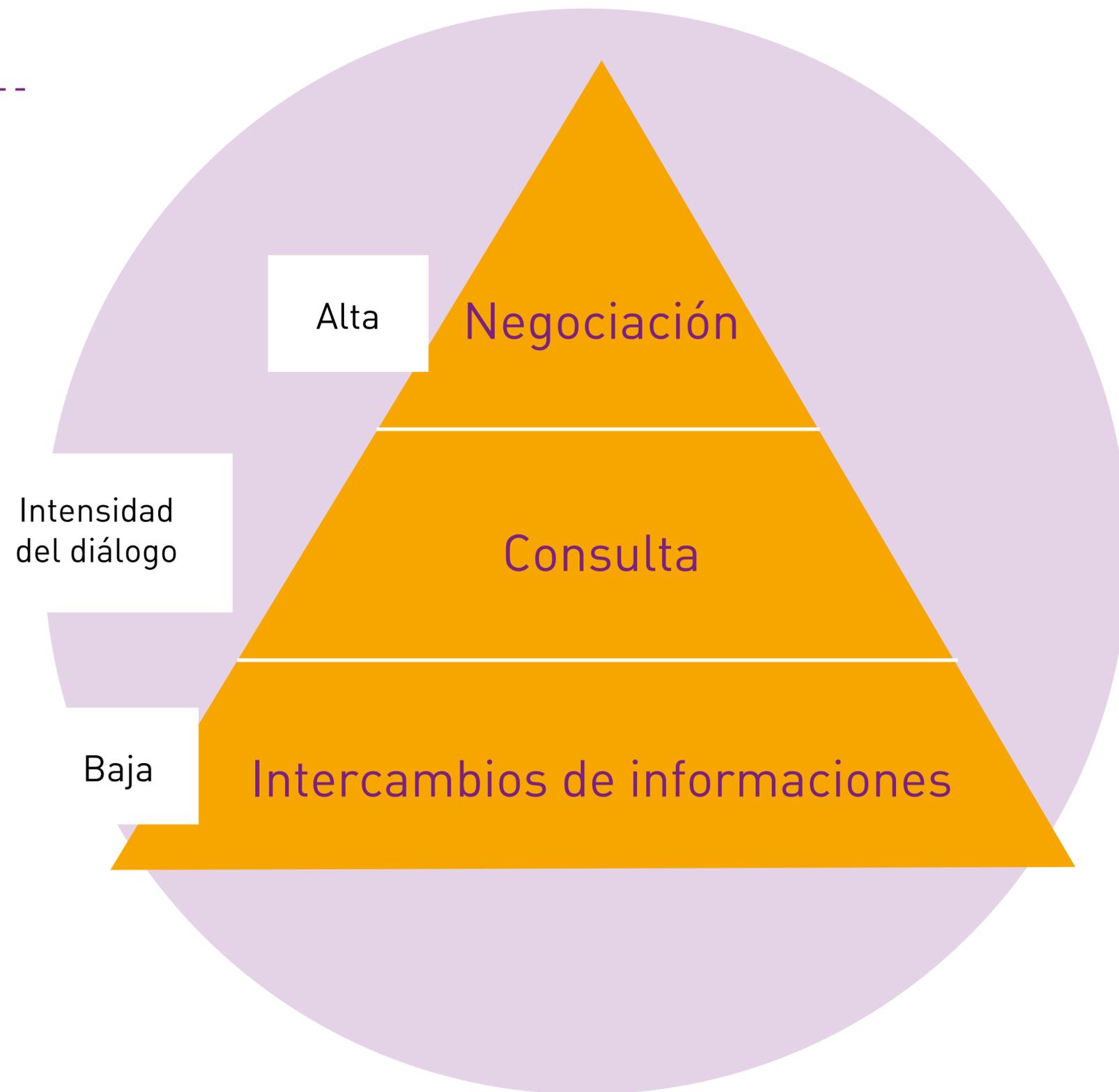


## Módulo 1 Diálogo social: Conceptos del formador

### ¿Qué es el diálogo social?

El diálogo social es un concepto que parece tener un significado sencillo: hablar los unos con los otros.

En realidad, el diálogo social comprende todo tipo de negociaciones y consultas –e incluso el mero intercambio de información– entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales (OIT). El diálogo social es un proceso en el cual los agentes sociales (sindicatos y organizaciones de empleadores) negocian, a veces en colaboración con el gobierno, para influir en el desarrollo y la resolución de temas laborales, medidas de protección social y otras políticas económicas. Por ejemplo, el diálogo social sobre temas laborales implica abordar la legislación laboral y las condiciones de trabajo. Y esto incluye, entre otras cuestiones, los salarios, el tiempo laboral, la formación, la seguridad e higiene industrial y la resolución de conflictos laborales.



## ¿Por qué tener un diálogo social?

El diálogo social constructivo puede llevar al trabajo decente para los trabajadores en el mundo entero, mejores condiciones de trabajo, salarios decentes y cumplimiento de los derechos de los trabajadores. El diálogo social brinda a los agentes sociales la posibilidad de hablarse en vez de recurrir a manifestaciones, huelgas o conflictos. El diálogo social evita crear una inútil energía negativa.

Ha ayudado a países a resolver crisis y fomentar el desarrollo. Un diálogo social constructivo es una herramienta esencial en áreas laborales y en materia de ingresos. Las condiciones de trabajo pueden ser mejoradas en forma sostenible y estructural solamente mediante la consulta y el diálogo social. Este enfoque conduce al desarrollo económico inclusivo. Estudios han demostrado que cualquier acuerdo logrado mediante el diálogo social es más duradero.



## ¿En qué nivel ocurre el diálogo social?

- *Bipartito: representantes de empleadores y de trabajadores.*
- *Tripartito: representantes de empleadores, de trabajadores y del gobierno.*
- *Tripartito+: representantes de empleadores, de trabajadores, del gobierno y de otras partes.*



## Condiciones básicas del diálogo social

Para que haya diálogo social, debe ser respetado el derecho de los trabajadores y los empleadores a fundar organizaciones y a adherirse a ellas. También es preciso que las organizaciones de trabajadores y de empleadores sean fuertes e independientes. El diálogo social depende del compromiso y la buena voluntad de todas las partes involucradas, las cuales deben tener acceso a las informaciones pertinentes.

## ¿Qué son los Contratos Colectivos de Trabajo (CCT)?

Desde el punto de vista jurídico, los CCT son formulados con base en las negociaciones entre un empleador et uno o varios sindicatos registrados de la empresa. En un CCT se regulan los términos y condiciones de los asalariados, así como sus deberes y los deberes del empleador. En principio, las partes buscan lograr acuerdos jurídicamente vinculantes que estipulen mejores condiciones de trabajo que las condiciones prescritas en las normas mínimas legales.

## Contenidos de un CCT

- Los CCT comprenden informaciones en las siguientes áreas:
- Condiciones de trabajo primarias y contenidos de los contratos laborales, tales como: remuneraciones, salarios básicos, asignaciones, cuotas de beneficios repartidos y tiempo laboral.
- Condiciones de trabajo secundarias, tales como: vacaciones, pago de vacaciones, pago de salarios en caso de enfermedad, cobertura de determinados gastos, beneficios para días feriados y aniversarios, planes de ahorro, seguro por enfermedad, etc.
- Condiciones de trabajo terciarias, tales como: condiciones apropiadas y seguras de trabajo, aporte a las pensiones de jubilación.
- Condiciones de trabajo cuaternarias, tales como: gastos de transporte, tarjetas de restauración, ropa de trabajo, pago de formaciones, alojamiento.

### *Ejemplo:*

*Junto con su socio indonesio KSBSI, CNV Internationaal está comprometida a favor de las trabajadoras que cosen e imprimen camisetas. Trabajan en su casa y en pequeños talleres en Bandung. Hace poco firmaron un contrato colectivo de trabajo con PyMEs de la región. El CCT beneficia a unas 2.000 trabajadoras a destajo. Se trata sin duda de un proceso digno de mencionar.*



## Folleto 1a para participantes: sindicatos y derechos cívicos

---

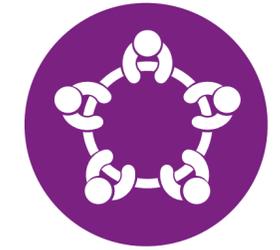
- Si no hay derecho para crear un sindicato, los trabajadores deben arreglárselas solos. Los empleadores tienen el poder de establecer las condiciones de trabajo, en particular los salarios y horarios. Los individuos no tienen virtualmente ningún medio para protestar o cambiar las cosas.
- El derecho de organizarse y crear un sindicato es un derecho humano fundamental. Se llama 'libertad de asociación', o 'libertad sindical'. Además, cada uno tiene derecho a negociar colectivamente sus condiciones de trabajo. Estos derechos están consagrados tanto a nivel nacional como a escala internacional, de conformidad con principios rectores fijados por la OIT y la OCDE.
- La Declaración Universal de Derechos Humanos estipula que toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.
- Muchos países han ratificado los convenios internacionales que consagran la libertad sindical, la sindicación y el derecho a participar en actividades sindicales, pero no todos los países han ratificado todos los convenios. En <https://bit.ly/3es9CAi>, Ud. podrá consultar qué convenios su país ha ratificado.



Libertad de asociación  
y derecho a la  
negociación colectiva



No a la  
discriminación  
en el empleo



El derecho a negociar  
colectivamente



Pago de  
un salario digno



El empleo es  
elegido libremente



Condiciones de  
trabajo seguras y  
saludables



No a la explotación  
del trabajo infantil



No a las horas  
de trabajo  
excesivas



Relación laboral  
jurídicamente  
vinculante

## Folleto 1b para participantes: Diálogo social

---

- El diálogo social incluye varios tipos de negociaciones, consultas, o meros intercambios de informaciones entre representantes del gobierno, de los empleadores y de los trabajadores en torno a temas de interés común vinculados con la política económica y social.
- El diálogo social y las negociaciones colectivas pueden girar en torno a temas tales como los salarios, el tiempo laboral, la protección contra pesticidas, la formación del personal, los fondos de pensión, los arreglos para licencias de maternidad y vacaciones, entre otros numerosos temas.
- El diálogo social consiste en:



## Folleto 1a para participantes: Cuestionario personal

### Módulo 1

¿Qué acciones voy a emprender después de este módulo? ¿Qué buenas ideas voy a llevar conmigo? Escriba aquí:

---

---

---

---

### Módulo 2

¿Qué acciones voy a emprender después de este módulo? ¿Qué buenas ideas voy a llevar conmigo? Escriba aquí:

---

---

---

---

### Módulo 3

¿Qué acciones voy a emprender después de este módulo? ¿Qué buenas ideas voy a llevar conmigo? Escriba aquí:

---

---

---

---

### Módulo 4

¿Qué acciones voy a emprender después de este módulo? ¿Qué buenas ideas voy a llevar conmigo? Escriba aquí:

---

---

---

---



**Módulo 2**  
Mejorar  
du propio  
diálogo social

## Módulo 2: Mejorar du propio diálogo social

### Objetivos del Módulo 2

Los participantes:

- Han reflexionado acerca del nivel y la calidad del diálogo social en su propia situación laboral y han desarrollado ideas para mejorarlo.
- Conocen los problemas comunes y las condiciones para un buen diálogo social.
- Conocen la importancia y las ventajas del diálogo social.
- Saben qué temas son apropiados para el diálogo social.



Tiempo: 2h30	Módulo 2: Mejorar du propio diálogo social	Didáctica	Material
15 min	<p>Introducción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ser necesario, preséntese y pida a los participantes que se presenten.</li> <li>• Explique los objetivos de este módulo y pida si hay preguntas.</li> <li>• Presente el programa.</li> </ul>	<p>Video</p> <p>Audiovisuales con teoría</p>	<p>Formador:</p> <p>Manual de formación, Módulo 2</p>
20 min	<p>Vuelva a mostrar y explicar brevemente el triángulo del diálogo social, dando un ejemplo para cada nivel. Explique el ejercicio 1 (véase pág. siguiente).</p> <p>Cuelgue el triángulo en la pared, o dibújelo en la pizarra. Pida a los participantes que escriban en tarjetas Post-it o, si no hay, que expresen su opinión en voz alta.</p> <p>Lado izquierdo: lo que funciona bien en el nivel.</p> <p>Lado derecho: lo que puede mejorar en el nivel.</p> <p>Abra la discusión de grupo. Felicite lo que funciona bien.</p> <p>Analice lo que no funciona. No se encierre en una larga discusión sobre quién tiene la culpa. ¡Siempre hay culpables! Pero ¿tenemos acaso influencia en ellos? ¿Qué influencia? Si el grupo queda bloqueado con los culpables, vuelva a enfocar la discusión diciendo: Mencione al menos una acción por realizar para lograr al menos una pequeña mejoría.</p> <p>Analice lo que funciona bien. ¿Hay posibilidad de hacerlo mejor? ¿Se puede hacer más? ¿Por qué funciona bien? ¿Se puede hacer lo mismo en otras situaciones?</p>	<p>Ejercicio 1:</p> <p>¿Cuál es la calidad del diálogo social en mi organización? (utilizar el triángulo)</p>	<p>Gran hoja de papel con el triángulo del diálogo social</p> <p>Tarjetas Post-it para participantes</p> <p>Folleto 2a del Plan de Acción</p> <p>Folleto 2b con los derechos</p>

Tiempo: 2h30	Módulo 2: Mejorar tu propio diálogo social	Didáctica	Material
30 min	Presente el resto de la teoría: Ventajas del diálogo social Temas para el diálogo social Problemas en el diálogo social Condiciones para el diálogo social. Mencione que el Módulo 3 va a ser más concreto sobre 'cómo hacer'.		Diapositivas
15-30 min	Ejercicio 2 Pida a los participantes llenar sus cuestionarios sobre cómo mejorar sus capacidades de diálogo social, en grupos pequeños. Pida que recuerden la discusión del ejercicio 1 y lo que esperan lograr. Que sean lo más concreto posible y utilicen la teoría que se acaba de explicar. Ejemplo: en el cuestionario, podrían escribir: <i>Voy a revisar el Reglamento Interno de la Empresa, porque creo que nuestra empresa practica el diálogo social. Luego hablaré de los resultados con mis compañeros.</i> Abra la discusión en plenaria sobre las respuestas. Brinde sus comentarios y su opinión.	Ejercicio 2: Cuestionario sobre su propio diálogo social (véanse explicaciones más adelante)  Pregunta principal: ¿Cómo puedo mejorar el diálogo social en mi lugar de trabajo?	

Partes de video: *Cómo entablar un diálogo social constructivo* (<https://youtu.be/OMCMAr8w4ys>)  
*OIT, trabajo atípico, diálogo social y negociación colectiva en Indonesia, 2012.*

## Ejercicio 1, Módulo 3: ¿Cuál es la calidad del diálogo social en mi organización?

Lo que funciona:

Lo que no funciona:

Negociación

Consulta

Intercambios de informaciones

## Módulo 2: Mejorar su propio diálogo social- conceptos del formador

### Varios niveles y calidad del diálogo social

Al mirar el triángulo del diálogo social, uno observa que el nivel más bajo, más básico es el de los intercambios de informaciones. Esto significa que ahí no ocurre ninguna discusión, ni cambio, ni acción. Por ejemplo: un director de planta informa a sus trabajadores acerca de los cambios por venir y la manera en que estos cambios van a impactarlos. También puede significar que los trabajadores hablan con la gerencia acerca de lo que ocurre en el lugar de trabajo, aun cuando esto no produce ningún cambio. La gerencia oye lo que dicen los trabajadores y los trabajadores oyen lo que dice la gerencia. Otra posibilidad: una autoridad local adopta nuevas regulaciones y debe informar a los trabajadores, sindicatos o empresas. No pasa nada, pero es un punto de partida esencial para el diálogo social.

El siguiente nivel es la consulta. Este nivel requiere que los participantes intercambien opiniones y piensen en temas de interés común antes de llegar a conclusiones. Por ejemplo, la gerencia

podría consultar a los trabajadores sobre qué tipo de herramientas les sirve mejor, o si hay necesidad de comprar herramientas nuevas. Esto no significa automáticamente que los trabajadores van a lograr lo que quieren, pero al menos han sido consultados y su opinión ha sido tomada en cuenta.

El nivel más alto de diálogo social es la negociación. Las partes negocian en torno a diversas decisiones y actúan sobre los problemas. Es el nivel donde tiene lugar la negociación colectiva. No quiere decir que se van a satisfacer todas las reivindicaciones de los sindicatos o trabajadores, sino que al menos algunas de ellas serán seriamente tomadas en cuenta o aplicadas. Por ejemplo, se da el caso en que el sindicato llega con tres reivindicaciones: alzas salariales, mejores pensiones y disminución del tiempo laboral. Al cabo de las negociaciones, el sindicato podría haber obtenido un alza salarial, mejores instalaciones de formación y 15 más de receso durante la jornada laboral. Es una situación de toma y daca.

## Ventajas del diálogo social

### ¿Por qué tener un diálogo social?

1. Porque funciona. Se observa en muchos países: ha traído prosperidad, alto nivel de paz social y genuinas ventajas para la sociedad.
2. Las alternativas parecen ser cada vez más ineficientes. En una economía globalizada, las malas relaciones laborales no producen ninguna ventaja económica y social a largo plazo. Además, a nivel internacional, los consumidores están cada vez más conscientes y críticos acerca de lo que compran y de cómo los productos son manufacturados.

### Entre las demás ventajas:

Se democratiza la elaboración de políticas económicas y sociales. El diálogo social es parte integrante del enfoque hacia el crecimiento y el desarrollo. Panamá y Suráfrica son ejemplos ilustrativos de ello. El diálogo social brinda legitimidad y permite la apropiación. En una sociedad democrática, sin duda será recibida con resistencia cualquier acción unilateral por parte del Estado o de las empresas, emprendida sin el consentimiento de las organizaciones de trabajadores y de empleadores.

El diálogo social también reduce los conflictos sociales, facilitando la cooperación y dando preferencia a la resolución de problemas. Gracias a la cooperación y colaboración, se reducen las tensiones en las relaciones.

### **Ventajas para los empleadores:**

- Comunicación más unificada (de los empleadores unidos hablando con sindicatos unidos).
- Reducción de costos, gracias a una agenda común, cursos de capacitación, etc.
- Más oportunidades de aumentar las ventas gracias a la imagen de 'buena empresa'.
- Mayor productividad gracias a los cambios (por ej., las organizaciones de trabajadores identifican los problemas tecnológicos y organizativos, luego se concretan los cambios).
- Menos casos de enfermedades y ausentismo (gracias a mejores condiciones de trabajo).
- Mejor calidad (trabajadores satisfechos producen más calidad).
- Mayor innovación (es más fácil innovar cuando se involucran los trabajadores).

### **Para los trabajadores y sindicatos:**

- Negociar alzas salariales es más fácil con la negociación colectiva.
- Mejores condiciones de trabajo.
- Más perspectivas para el desarrollo profesional.
- Mayor y mejor empleabilidad.

### **Para el Estado, la región, el distrito:**

- Menos huelgas y conflictos sociales o laborales.
- Reforma duradera de los mercados económico y laboral.
- Democratización de la formulación de políticas económicas y sociales.



## Problemas del diálogo social

A veces surgen problemas en el proceso de diálogo social, por ejemplo:

- Susplicacia y poca confianza.
- Falta de conocimientos sobre temas laborales y regulaciones vigentes.
- Insuficientes puntos de acuerdo básico en el análisis económico y en las políticas económicas.
- Opiniones parcializadas.
- Voluntad de doblegar a la otra parte.
- Voluntad de lograr cada vez más.
- Falta de la actitud 'toma y daca'.

En algunos países, los empleadores son muy reacios ante el tema de la libertad sindical. A veces, llegan hasta intimidar a los sindicatos para debilitarlos. Hay casos incluso en que sindicalistas han tenido que renunciar a su trabajo, o han sido despedidos. En otros casos, los dirigentes sindicales son amenazados con penas de prisión, o son simplemente encarcelados. Otras veces, los empleadores crean sindicatos amarillos para socavar la labor sindical. O contratan a trabajadores temporales, aun cuando los puestos de trabajo no

son temporales, sólo para evitar que se afilien a un sindicato. Otra práctica empresarial consiste en negarse a negociar los términos y condiciones de empleo a través de CCT. Otros problemas los causan las restricciones incluidas en la legislación laboral. A veces, los trabajadores no tienen posibilidad de sindicalizarse, por el conflicto de intereses derivado de su puesto de trabajo (por ej., los contadores o el personal del departamento de recursos humanos). En el sector público, los términos y condiciones de empleo impiden que los sindicatos reivindiquen más, y los empleadores privados utilizan las mismas normas para evitar tener que otorgar más (OIT, Anwar, 2012):

*'En otros casos, las leyes laborales no son realmente aplicadas, en especial en materia de discriminación contra los sindicatos, o de implementación de los CCT. La causa es la falta de inspectores del trabajo, así como la falta de comprensión de las leyes laborales.'*

Otros problemas se observan igualmente por la falta de una plataforma común de negociación para los trabajadores informales, contratados o tercerizados.

## Condiciones del diálogo social

- Libertad sindical.
- Bases democráticas.
- Legitimidad a través de organizaciones de trabajadores y de empleadores representativas, transparentes y responsables.
- Volunté política y compromiso, por parte de todas las partes, de entablar el diálogo social.
- Aceptación social del diálogo social tripartito.
- Competencias técnicas.

## Temas para el diálogo social

- Derecho a un contrato laboral y al estatuto que se deriva del mismo.
- Salarios decentes.
- Seguridad e higiene industrial.
- Carga laboral, y hasta sobrecarga (que puede llevar al trabajo forzoso). Sobrecarga laboral consensuada.
- Posición y derechos de los jornaleros.
- Trabajadores con contratos distintos (fijos, de 2 años, temporales, por objetivo) y proporción de trabajadores bajo cada tipo de contrato; injusticia entre trabajadores.
- Mejorías para contractuales de tiempo definido y por objetivo; manera de fijar y evaluar los objetivos.
- Trabajo infantil.
- Igualdad de género y seguridad de las mujeres en el trabajo; trato diferente entre mujeres y hombres.
- Cumplimiento de las regulaciones vigentes por parte de las empresas.
- Necesidades básicas en el lugar de trabajo.
- Libertad sindical de los trabajadores.



Los contratos colectivos también deben cumplir con las leyes laborales nacionales. Estas últimas tienen que ver con:

- El marco constitucional
- La regulación laboral
- Los contratos laborales
- El tiempo de trabajo
- Las vacaciones pagadas
- La protección de la maternidad y la licencia por maternidad
- Las licencias por otras contingencias
- Edad mínima de empleo y protección a los jóvenes trabajadores
- La igualdad
- Los temas salariales
- Las regulaciones que atañen a los sindicatos y a las asociaciones de empleadores
- La negociación colectiva y los CCT
- La representación de los trabajadores en la empresa
- La resolución de conflictos
- Las huelgas y los lock-out (cierres patronales)
- Los Tribunales Laborales.

## Ahora bien, ¿cómo reivindicar nuestros derechos?

En este módulo, hemos abordado las ventajas del diálogo social, del derecho al diálogo social y de los derechos de los que gozan los trabajadores. Obviamente entendemos que, en la práctica, las cosas son muy distintas. Ante todo, las situaciones locales pueden tener sus propias características. Asimismo, podrían existir ciertas normas o convenios locales que regulen las condiciones de trabajo. También el salario mínimo puede variar de una región a otra, o de un sector a otro. Otra posibilidad es que no todos disfruten de la totalidad de estos derechos, lo que sin duda causa frustración.

Reivindicar sus derechos y lograr un mejor diálogo social constituye un proceso de largo aliento, por lo que hay que dedicarle tiempo y esfuerzo. ¡Un paso a la vez! Y si sus derechos no le son otorgados, al menos es bueno conocerlos como organización sindical, puede empezar a reivindicarlos. Por ejemplo, podría enfocarse en 1 tema, 1 derecho. El primer paso, entonces, consistirá en organizarse bien para convertirse en una contraparte de negociación que sea tomada en serio. Abordamos este tema en el Módulo 3. También es preciso tomar en cuenta las necesidades e intereses de su empleador (y de las autoridades locales). Si Ud. enfoca solamente en sus propias necesidades, entonces es poco probable que logre satisfacerlas. De ello hablamos en el Módulo 4.

## Folleto 2a para participantes: Mejorar su propio Diálogo social:

---

Describa lo que Ud. y sus compañeros pueden hacer para mejorar el diálogo social en su propia situación.

---

---

---

---

Mencione y desarrolle los temas que, en su opinión, se beneficiarían del diálogo social.

---

---

---

---

¿Quién(es) puede(n) ayudarle a alcanzar su(s) objetivo(s)? (Piense en fuentes formales e informales)

---

---

---

---

Piense en estrategias para convencer a sus contrapartes en el diálogo social (o futuras contrapartes) de la necesidad de entablar el diálogo. ¿Cómo se beneficiarían del diálogo social?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Folleto 2b para participantes: Le Diálogo social

---

Los contratos colectivos también deben cumplir con las leyes laborales nacionales. Estas últimas tiene que ver con:

- El marco constitucional
- La regulación laboral
- Los contratos laborales
- El tiempo de trabajo
- Las vacaciones pagadas
- La protección de la maternidad y la licencia por maternidad
- Las licencias por otras contingencias
- Edad mínima de empleo y protección a los jóvenes trabajadores
- La igualdad
- Los temas salariales
- Las regulaciones que atañen a los sindicatos y a las asociaciones de empleadores
- La negociación colectiva y los CCT
- La representación de los trabajadores en la empresa
- La resolución de conflictos
- Las huelgas y los lock-out (cierres patronales)
- Los Tribunales Laborales.

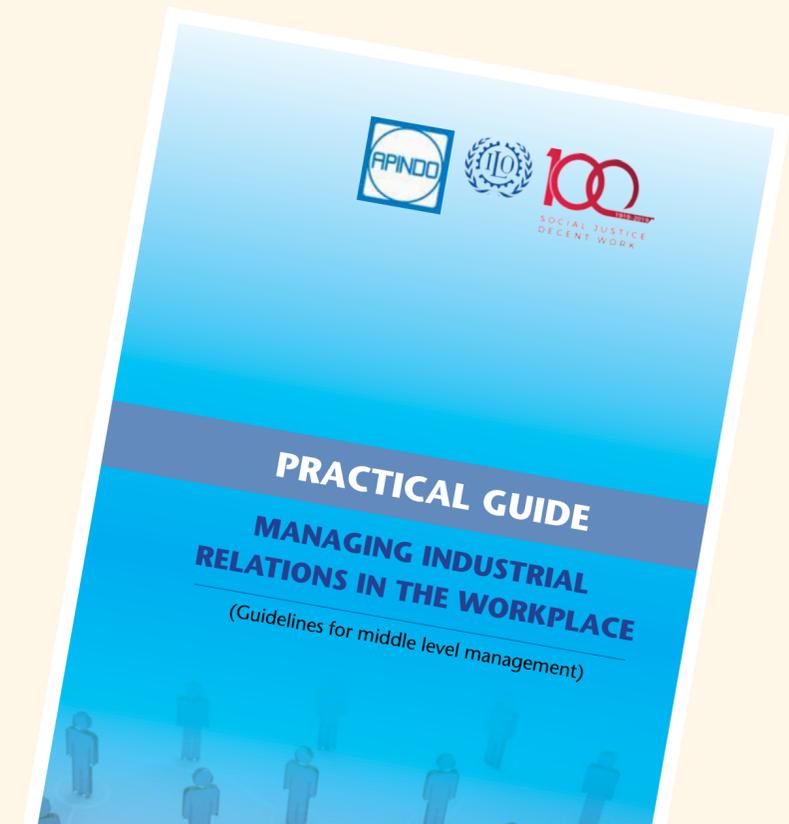
Otros temas posibles para su diálogo social:

- Condiciones de trabajo (par ej., sanitarios, agua potable, área de descanso, protección contra el sol, seguridad e higiene industrial). Por ej.: en las plantaciones para aceite de palma, ¿disponen los trabajadores de botas plásticas adecuadas para protegerse de los pesticidas?
- Programa de introducción y capacitación para el personal recién contratado. ¿Están capacitados para utilizar a cabalidad las máquinas y herramientas? ¿El tema de seguridad forma parte de su capacitación?

*Si quiere leer más sobre el tema:*

→ <https://bit.ly/34uZ6kh>

*(solamente disponible en inglés)*





**Módulo 3:**  
Prepararse para  
el diálogo social  
o la negociación  
colectiva

## Módulo 3: Prepararse para el diálogo social o la negociación colectiva

### Objetivos del Módulo 3

- Los participantes conocen las fases necesarias para prepararse a una negociación colectiva
- Los participantes han aplicado este conocimiento a un caso de ejemplo.

Tiempo	Module 3 : Préparer le dialogue social ou la négociation collective	Didactique	Matériel
2h30	<p>Introducción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ser necesario, preséntese y pida a los participantes que se presenten.</li> <li>• Explique el programa y los objetivos de este módulo y pida si hay preguntas.</li> </ul>	Audiovisuales con teoría	Formador: Manual de formación, Módulo 3
30 min	<p>Presente las 3 fases y las 8 etapas.</p> <p>Claro que esto sólo incluye los preparativos. De hecho, mientras más preparados estemos, mayores serán las oportunidades de lograr los objetivos.</p> <p>Ud. puede tener su presentación más interactiva, escribiendo en una gran hoja de papel las 8 etapas con una sola palabra clave (véanse palabras en negrilla en los conceptos del formador). Luego pregunte: ¿Qué harían Uds.? Escriba las respuestas en la hoja, para sean agregadas luego al manual a título de consejos.</p>		Diapositivas

Tiempo	Module 3 : Préparer le dialogue social ou la négociation collective	Didactique	Matériel
45 min	<p>Ejercicio: Prepararse para la negociación colectiva mediante un ejemplo.  Cerciórese de que el grupo tenga temas específicos que quiera negociar; si no hay idea, utilice el siguiente ejemplo:  <i>Uds. son un grupo de trabajadores de aceite de palma y quieren pedir a su empleador que otorgue préstamos a los nuevos trabajadores que viven lejos, para que puedan comprarse una motocicleta para movilizarse hasta la plantación.</i></p> <p>Trabajo de grupo: 3 grupos.  Cada grupo prepara una fase de negociación (Folletos 3a Qué, 3b Cómo, y 3c Quiénes).  Luego del trabajo de grupo, se discuten los resultados en plenaria. Una vez más, ofrezca sus consejos.  Resuma el contenido de este módulo y cierre la sesión.</p>	Ejercicio	Participantes:  Folletos 3a, 3b, 3c. Lista de verificación de los preparativos de una negociación colectiva (también es el ejercicio).

*Fuentes: Manual para el Diálogo social CNV, pp. 31,32*

## Módulo 3: Prepararse para el diálogo social o la negociación colectiva - conceptos del Formador

### Fase A: Qué

Etapa 1: ¿Cuál es nuestra situación? ¿Cuál es el problema? **¿Qué es lo que queremos obtener?**

¿Cuáles son nuestras necesidades? ¿Cuáles son nuestras prioridades? ¿Cuál es lo mínimo que estamos dispuestos a aceptar? ¿Cuál es lo máximo justificado? ¿Qué informaciones necesitamos?

Presente 'Múltiples Ofertas Equivalentes Simultáneas' (MOES). En lugar de formular una oferta única, piense en empezar presentando varias ofertas. Si la otra parte las rechaza todas, entonces pregúntele cuáles son las ofertas que más aprecia y por qué. Luego, por su lado, trate de mejorar dichas ofertas. O intente una 'lluvia de ideas' con la otra parte para encontrar una opción satisfactoria para todos. Esta estrategia de ofertas múltiples reduce de entrada los riesgos de impase y posibilita eventuales soluciones más creativas.



Recopile las informaciones adecuadas:

- Obtenga el informe anual de la organización o empresa (solicítela o consígala en Internet).
- Busque informaciones sobre las tendencias salariales y otros datos pertinentes (OIT, Google, es decir, [www.mywage.com](http://www.mywage.com), [www.tusalarario.com/](http://www.tusalarario.com/)).
- Obtenga informaciones y consejos ante otros empleados de la organización o empresa. Por ejemplo, si la seguridad es un tema importante en sus reivindicaciones, infórmese lo más posible acerca de los accidentes laborales, enfermedades o incidentes con pesticidas, etc. También es posible tener conversaciones informales con otros asalariados o con la gerencia. Sólo basta con hacer las preguntas idóneas.
- Intente obtener datos desde fuera: autoridades (locales), centros locales de cuidados de salud, ministerio de Asuntos Sociales y Empleo, y ONG. Trate de conseguir datos para apoyar las informaciones que está buscando (salarios, incidentes sanitarios, tendencias socioeconómicas, nuevas leyes y regulaciones, etc.).
- Contacte las redes pertinentes de su sector para obtener informaciones y apoyo.
- Consiga otros acuerdos de la empresa, u otros CCT de otros sectores.

Etapa 2: Anticipe la movida de la **otra parte**. ¿Qué es lo que quiere obtener? ¿Qué es lo que importa para ella? ¿Cuáles son sus necesidades y prioridades?

Etapa 3: ¿Dónde avizoramos posibilidades de una solución satisfactoria para todos? ¿De un compromiso? ¿Cuál sería el resultado satisfactorio para las dos partes, para todos? ¿Qué hacer para agregarle valor? Busque compromisos aún más benéficos para las dos partes.



## Fase B: Cómo

Etapa 4: ¿Cómo está **repartido el poder**? ¿De qué poder disponemos? ¿Qué hacer para tener más poder? ¿Podemos organizar una reunión de trabajadores, distribuir un cuestionario? ¿Podemos recurrir a las legislaciones nacionales? ¿Podemos recurrir a otras contrapartes en este proceso? ¿Podemos encontrar datos y hechos para respaldar nuestras reivindicaciones? Por ej., otra empresa del sector que ya haya establecido lo que proponemos.

*En Benín, el sector educativo tiene muchos sindicatos, como en otros países. Antes de la capacitación en 2015, se abrieron negociaciones en las que todos los sindicatos estaban representados, cada uno con su lista de reivindicaciones. Al final, nadie estaba muy satisfecho con los resultados. Después de la capacitación, todos nos dimos cuenta de que teníamos que centrarnos en lo mismo y compartir fortalezas. Ahora, cuando se acerca una negociación, todos los sindicatos se reúnen en las oficinas de la confederación COSI-Benín, para hacer el inventario de todas las reivindicaciones. Luego sacan una lista de demandas y objetivos compartidos. Sólo negocian sobre estos puntos. En consecuencia, los resultados logrados son mucho mejores.*

Etapa 5: ¿A qué se va a **parecer el proceso de negociación**? ¿Cuándo y dónde se va a celebrar? ¿Quiénes estarán ahí? ¿Quién va a presidir las sesiones? ¿Quién va a fijar la agenda? Trate de influir en este proceso. Negocie con cautela y anticipación la forma en que se desarrollarán las negociaciones. Definir los procedimientos ayudará a negociar lo esencial.

Debe estar preparado para cualquier alteración y cambio. Por ej., cambios de negociadores de la otra parte, nuevas informaciones, retiro de algunas personas, etc. Prepárese para demostrar flexibilidad.

Etapa 6: ¿Es posible abordar o **contactar con anticipación** a la contraparte negociadora y conversar con ella de manera informal? ¿Podemos mejorar nuestras relaciones con esta persona? ¿De qué manera?

Etapa 7: ¿Qué **estrategia** vamos a usar? ¿Cómo vamos a comunicar nuestras reivindicaciones / objetivos? ¿Qué argumentos presentaremos para respaldarlos? ¿Qué esperamos que diga o pida la otra parte? ¿Cómo responderemos?

## Fase C: Quienes

Etapa 8: **¿Cuáles** van a ser los sindicatos que participen en esta negociación? ¿Somos el único sindicato de la empresa, así que sólo estaremos nosotros y la gerencia? ¿O vamos a negociar también con el ministerio, en un sector con múltiples actores sindicales? ¿Quiénes serán las personas en la mesa de negociaciones? ¿Quién será el vocero? ¿Los sindicatos hablarán de una sola voz frente al negociador de la otra parte, o habrá margen para nuestra propia voz? ¿Todos los sindicatos van a traer temas de negociación? Todos estos aspectos deben ser preparados de antemano, pues el negociador de enfrente podría aprovechar para dividirnos y sembrar la discordia entre los sindicatos representados en la mesa de negociaciones. De lo contrario, Uds. quedarán en una posición débil con relación a los demás sindicatos.

**¿Quiénes** serán los negociadores de nuestro lado? ¿Quién es buen negociador? No siempre es el presidente o secretario general del sindicato... Por ello hay que elegir detenidamente a las personas encargadas de negociar. Tampoco vaya Ud. solo, ni decida solo. Llévese a gente con talentos diversos. Seleccione compañeros

jóvenes, para que aprendan. Asigne un rol a cada uno de ellos. ¿Quién va a presidir? ¿Quién fungirá de vocero? ¿Quiénes serán los negociadores de enfrente? ¿Cuáles son sus temas predilectos? ¿Cuál es su cultura (por ej., empresarial, política, conflictiva, burocrática)? ¿Cuál es su opinión acerca de los problemas y cuáles son sus objetivos? ¿Tienen poder decisivo o necesitan autorización de un nivel superior?

**¿A quiénes vamos a consultar luego de las negociaciones iniciales?**  
**¿Cómo informaremos y consultaremos a los miembros de nuestro sindicato?**

*El diálogo y las negociaciones con frecuencia las llevan sólo los dirigentes o el equipo negociador. En consecuencia, a los miembros del sindicato a menudo les cuesta aceptar los resultados. Por ello es fundamental recordar a los sindicalistas la necesidad de establecer mecanismos internos de rendición de cuentas durante los procesos de diálogo / negociación.*

## Folleto 3a para participantes: Prepararse para una negociación: Qué

---

### Fase A: Qué

Etapa 1: ¿Cuál es nuestra situación? ¿Cuál es el problema? ¿Qué informaciones necesitamos? ¿Qué es lo que queremos obtener? ¿Cuáles son nuestras necesidades? ¿Cuáles son nuestras prioridades? ¿Cuál es lo mínimo que estamos dispuestos a aceptar? ¿Cuál es lo máximo justificado?

---

---

---

---

---

Etapa 2: Anticipar la movida de la otra parte, sus posibles opiniones y eventuales estrategias. ¿Qué es lo que quiere obtener? ¿Qué es lo que importa para ella? ¿Cuáles son sus necesidades y prioridades? ¿Qué podemos ofrecerle? ¿Podemos presentar múltiples ofertas (para que escoja, lo que nos brindaría más éxito)?

---

---

---

---

---

Etapa 3: ¿Dónde avizoramos posibilidades de una solución satisfactoria para todos? ¿De un compromiso? ¿Cuál sería el resultado satisfactorio para las dos partes, para todos?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Folleto 3b para participantes: Prepararse para una negociación: Cómo

### Fase B: Cómo

Etapa 4: ¿Cómo está repartido el poder? ¿De qué poder disponemos?  
¿Qué hacer para tener más poder?

---

---

---

---

---

---

---

---

Etapa 5: ¿A qué se va a parecer el proceso de negociación? ¿Cuándo  
y dónde se va a celebrar? ¿Quiénes estarán ahí? ¿Quién va a presidir  
las sesiones? ¿Quién va a fijar la agenda?

---

---

---

---

---

---

---

---

Etapa 6: ¿Es posible abordar o contactar con anticipación a la  
contraparte negociadora y conversar con ella de manera informal?  
¿Podemos mejorar nuestras relaciones con esta persona?

---

---

---

---

---

---

---

---

Etapa 7: ¿Qué estrategia vamos a usar? ¿Cómo vamos a comunicar  
nuestras reivindicaciones / objetivos? ¿Qué argumentos  
presentaremos para respaldarlos? ¿Qué esperamos que diga o pida  
la otra parte? ¿Cómo responderemos?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Folleto 3c para participantes: Prepararse para una negociación: Quiénes

### Fase C: Quiénes

Etapa 8: ¿Quiénes serán los negociadores de nuestro lado? ¿Quién es buen negociador? ¿Quiénes serán los negociadores de enfrente? ¿Cuáles son sus temas predilectos? ¿Cuál es su cultura? ¿Cuál es su opinión acerca de los problemas y cuáles son sus objetivos? ¿Tienen poder decisivo o necesitan autorización de un nivel superior?

¿A quiénes vamos a consultar luego de las negociaciones iniciales? ¿Cómo informaremos y consultaremos a los miembros de nuestro sindicato?





## **Módulo 4**

Realizar una  
negociación  
exitosa

## Módulo 4: Realizar una negociación exitosa

Objetivos del Módulo 4.

- Los participantes se dan cuenta de cuán diferentes pueden ser los estilos de negociación.
- Han aprendido lo que son negociaciones satisfactorias para todos.
- Conocen las 4 áreas de una negociación exitosa.
- Están más conscientes de los distintos intereses existentes en el diálogo social.

Tiempo: 3h	Módulo 4: Negociar un resultado 'ganar-ganar' (o realizar una negociación exitosa)	Didáctica	Material
15 min.	<p>Introducción</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De ser necesario, preséntese y pida a los participantes que se presenten.</li><li>• Explique el programa y los objetivos de este módulo y pida si hay preguntas.</li></ul>		Formador: Manual de formación, Módulo 4
10 min.	<p>Presente lo que es una negociación 'ganar-ganar'. Cuente el cuento de las dos señoras y la naranja (conceptos del formador).</p> <p>Pida al grupo que dé ejemplos en que hayan negociado como las dos señoras de la historia con las naranjas. Pídale ejemplos (cuándo y cómo) en que haya negociado un resultado 'ganar-ganar'.</p>	Audiovisuales con teoría	Diapositivas  Participantes: Folletos 4a, 4b, 4c et 4d.
5 min.	Presente la idea de negociación posicional vs. negociación por intereses.		

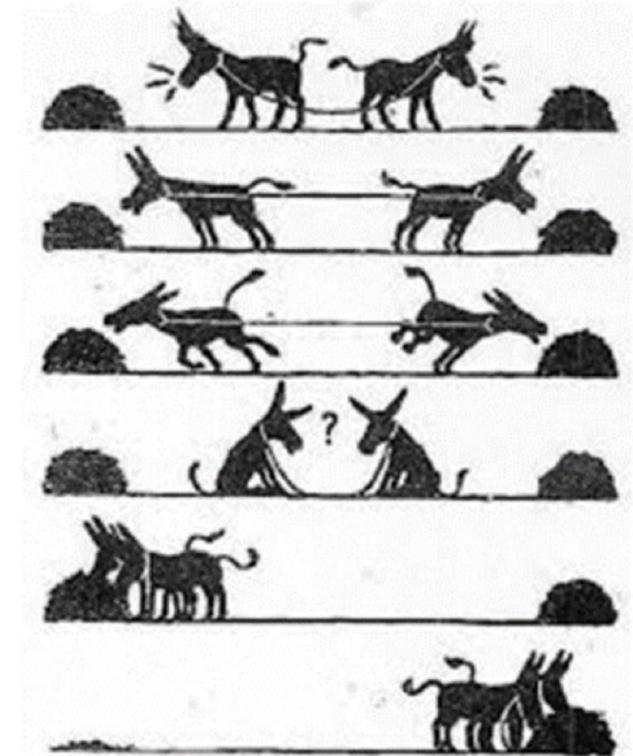
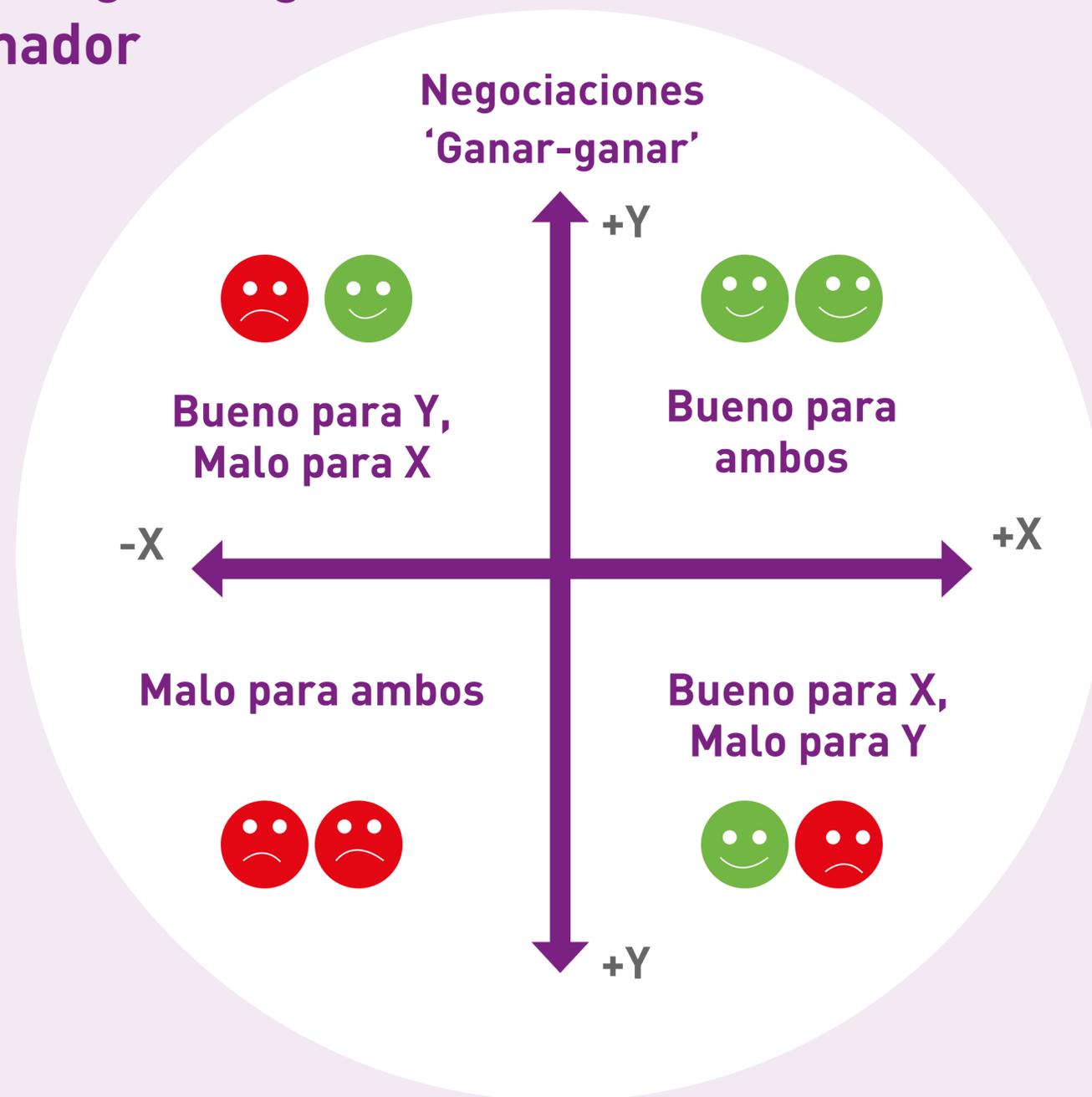
Tiempo: 3h	Módulo 4: Negociar un resultado 'ganar-ganar' (o realizar una negociación exitosa)	Didáctica	Material
20 min.	<p>Con un grupo avanzado, puede hacer el siguiente ejercicio:</p> <p>Prepare una gran hoja de papel con frases clave del Folleto 4c Negociación posicional vs. Negociación por Intereses. Reproduzca la tabla tal cual, con las dos columnas.</p> <p>Los participantes escogen un lado del aula:</p> <p>Izquierda: Acuerdo con las frases clave de la columna de izquierda: así es como solemos proceder en nuestra situación.</p> <p>Derecha: Desacuerdo con las frases clave de la columna de derecha: así es cómo solemos proceder en nuestra situación.</p> <p>Inicie el debate, pidiendo a cada uno por qué ha escogido su posición. Utilice 3 ó 4 frases clave para ello.</p> <p>Explique las diferencias entre la negociación posicional y la negociación por intereses (véase Folleto 4c).</p>	<p>Ejercicio Intereses Compartidos (véase folleto).</p> <p>Imprima la página de los 2 círculos solapados o pida a los participantes que los dibuje en una gran hoja de papel.</p>	
5 min. 20 min.	<p>Ejercicio: Distribuya el Folleto 4b (con los círculos) entre los participantes. Haga pequeños grupos.</p> <p>Siga las instrucciones del Folleto 4b.</p> <p>Trabajo de grupo.</p> <p>Debate en plenaria sobre los resultados de los participantes.</p>		
15 min.	<p>Distribuya el Folleto 4a y pida a los participantes que tomen nota durante la presentación.</p>		

Tiempo: 3h	Módulo 4: Negociar un resultado 'ganar-ganar' (o realizar una negociación exitosa)	Didáctica	Material
45 min	<p>Presente los 4 elementos / áreas de negociación, dando ejemplos de lo que implican, así como de actitud positiva (véase Conceptos del Formador).</p> <p>Pida a los participantes ejemplos de lo que consideran ser actitudes positivas en las 4 áreas.</p>		
15 min.	<p>Ejercicio: Juego de roles.</p> <p>Opción 1: un pequeño grupo hace su juego de roles frente al resto de los participantes. Ellos observan y luego dan su feedback.</p> <p>Opción 2: se crean 2 ó 3 grupos y cada uno hace su juego de roles. Algunos participantes juegan, otros observan.</p> <p>Dé tiempo a los grupos para que preparen su juego. Dígales que elijan una casilla en su agenda. ¿A qué tema querría dedicar el diálogo social? Como recordatorio, remítalos al Módulo 1, en el que se realizó un ejercicio para escoger un tema de diálogo social.</p>		
30 min.	<p>Roles:</p> <p>2 trabajadores / asalariados / sindicalizados</p> <p>2 directores / gerentes de empresa</p> <p>Actuar como en una verdadera negociación.</p>		

Tiempo: 3h	Módulo 4: Negociar un resultado 'ganar-ganar' (o realizar una negociación exitosa)	Didáctica	Material
15 min.	<p>Cada grupo actúa por 5 minutos.</p> <p>Evalúe sus ideas y deje que los observadores compartan sus comentarios.</p> <p>Los observadores verifican cada una de las 4 áreas de negociación y dan su feedback sobre la visibilidad de cada área, especificando si las contribuciones han sido positivas para la negociación.</p> <p>Si queda algo de tiempo, puede pedir a los participantes que llenen el Folleto 4d (Plan de Acción de este módulo).</p> <p>Resuma el contenido de este módulo y cierre la sesión.</p>		
Fuentes: ILO Módulo Diálogo social.			

## Módulo 4: Realizar una negociación exitosa y lograr un resultado 'ganar-ganar'

### Conceptos del formador



### ***Cuento de las dos señoras y la naranja***

*Es una historia interesante sobre negociaciones y la diferencia entre mantenerse firme en su parecer ('¡Quiero esto!') y escuchar el punto de vista de la otra parte. El cuento se encuentra en el Folleto 4e.*

## Diferencia entre Negociación Posicional y Negociación Por Intereses

La negociación posicional se centra en el QUÉ de la negociación. Quienes practican este enfoque buscan obtener lo que quieren, sin explicar por qué y generalmente sin contemplaciones por las necesidades de la otra parte. Quieren obtener lo más posible de la negociación para su único beneficio. En cambio, se puede decir que la negociación por intereses busca lograr un resultado 'ganar-ganar' que satisfaga las necesidades de las dos partes. En el Folleto 5c se han incluido elementos de ambos tipos de negociaciones.

### Ejemplo:

*Negociación posicional: Queremos 1.000 rupias para venir a trabajar los fines de semana.*

*Negociación por intereses: No queremos que los trabajadores paguen de su bolsillo para ir a trabajar los fines de semana.*

## Cuatro áreas de negociación

Cuando queremos negociar, es importante cuidar las cuatro áreas siguientes:

Relaciones y tratos	Poder y fuerza
Intereses y necesidades	Flexibilidad

### Relaciones y tratos (¿Cuáles son las relaciones entre contrapartes de la negociación?)

- ¿Qué clima / atmósfera podemos esperar en la mesa de negociaciones?
- ¿Cuán importante es para la otra parte crear / mantener buenas relaciones para el futuro?
- ¿En qué nuestra actitud va a influir en el clima de negociación?

Asegúrese de ir poco a poco, de comenzar a tejer una relación, un trato con sus contrapartes de negociación. Empiece abordando temas de poca importancia, no temas calientes o muy amplios. Si nunca ha habido diálogo social, entonces invierta en la relación.

## Poder y fuerza (¿De qué tipo de poder dispone cada parte en la mesa de negociaciones?)

- Tome la iniciativa y guárdela.
- Si es atacado, reaccione de acuerdo con lo que está en juego, con el tema (no reaccione con exceso).
- Manténgase alerta para detectar alternativas que fortalezcan su posición en la relación existente.
- Escoja un momento favorable para negociar. Por ej., si la seguridad laboral es un tema recurrente en la prensa, si el gobierno expresa preocupación por el tema, entonces puede ser un buen momento para abordar el tema en la negociación. Igualmente, si se acerca la cosecha y la plantación no tiene suficientes trabajadores especializados, entonces Ud. tiene una buena oportunidad para negociar mejores salarios y/o condiciones de trabajo.
- Las relaciones de fuerza pueden cambiar. Por ej., si se movilizan muchos trabajadores, el poder del sindicato aumenta. Si un sindicato logra afiliar a más miembros, igualmente su poder aumenta.
- Establezca su mínimo aceptable.
- Escoja a quiénes van a negociar (hacen falta más de una persona, y en todo caso, con poder de decisión).
- Encuentre a contrapartes que puedan ayudarlo, organizaciones locales, familiares que conozcan la Ley, otros miembros del sindicato.



*Uno de los socios de CNV Internationaal se quejaba de que los líderes sindicales no se sentían seguros al cumplir con su labor. Recibían amenazas y a veces, peor. Un representante de la CNV neerlandesa acompañó entonces al dirigente sindical a una audiencia con el ministro. De manera educada, pero firme, el representante de la CNV dio a entender al ministro que no era aceptable, en ningún país, amenazar a los dirigentes sindicales, explicándole que, como CNV internacional, estaríamos muy preocupados si así fuese. En realidad, lo que hizo este socio sindical fue tan sólo ampliar su base de poder pidiendo ayuda a una contraparte más poderosa para llevar el mensaje ...*

*El poder y la fuerza de un sindicato individual o de un grupo de sindicatos dependen de su manera de jugar el juego. Si somos varios sindicatos negociando, la otra parte puede fácilmente dividirnos, por ejemplo, cediendo a un sindicato, mas no a los demás. El conflicto que así surja entre sindicatos será beneficioso para la otra parte. Por ello es de vital importancia prever con anticipación cómo vamos a reaccionar, lo que obviamente depende mucho de la cultura local y de las costumbres en materia de diálogo social. Otro punto delicado para un sindicato individual es la manera en que administre su poder frente a los demás sindicatos. Todos estamos del mismo lado (luchamos por mejores condiciones de trabajo o por alzas salariales), pero también somos competidores en la búsqueda de nuevos miembros. De manera que estamos colaborando, pero al mismo tiempo estamos sirviendo dos intereses primordiales: la relación con nuestros hermanos sindicatos y nuestro propio beneficio. Por ejemplo, en caso de desacuerdo con otros sindicatos, hablaremos a nombre de nuestros miembros, diciendo claramente 'Debo hacer esto para complacer a mis miembros'. También es preciso escoger bien a sus compañeros de negociación: ¿quién, en qué sindicato, nos va a seguir? Y anticipar: ¿con quién vamos a lograr más y cómo vamos a prepararnos para ello?*

*(fuente: Dirigentes Sindicales CNV)*

## Intereses y necesidades

- ¿Tenemos suficiente conocimiento de los temas?
- ¿Tenemos los documentos y antecedentes pertinentes?
- ¿Sabemos lo que ha ocurrido en el pasado, lo que se ha hablado en el pasado?
- ¿Tenemos suficiente experiencia en los temas especializados?
- ¿Cuáles son nuestros intereses y objetivos y cuáles son los de la otra parte?
- ¿Cuáles son las condiciones para una satisfacción mínima? ¿Cuál es la alternativa en caso de desacuerdo? Saber esto de antemano permite fijar un límite inferior realista. ¿Cuál es nuestra mejor alternativa sin acuerdo (MASA)?
- ¿Qué creemos que pueda ser la MASA de la otra parte?



*En Benín, varios sindicatos de la educación, unidos en la COSI-Benín, negoció con el gobierno un nuevo bono de transporte para los docentes. El objetivo estaba fijado en 6.000 FCFA. En retrospectiva, han afirmado: 'Antes de la capacitación en diálogo social y negociación, habríamos fijado el monto de 6.000 FCFA y habríamos defendido esta posición. Nuestros miembros nos habrían acusado de ser débiles si hubiésemos bajado el monto. Luego de la capacitación, nos hemos dado cuenta de que negociar es un toma y daca, no se puede ganarlo todo. Al final, transamos en 5.600 FCFA, pues estimamos que, de no haber bajado nuestra aspiración, no habríamos obtenido nada. Así que tuvimos que explicar debidamente a nuestros miembros las razones de nuestra posición y la apreciación de haber logrado 5.600 FCFA en lugar de cero. Antes de la capacitación, no pensábamos así. Estábamos más propensos a luchar por un tema, o una remuneración específica. Ahora somos más flexibles, ¡pero no débiles! (Entrevista, 2016)*

*En Níger, después del seminario sobre Diálogo social con sindicatos de la educación, el grupo de formadores de CNV Internationaal y un dirigente sindical visitaron al ministro de Educación. El ministro, exsindicalista, estaba muy preocupado. Había hecho cálculos sobre las necesidades de docentes en los próximos 20 años, tomando en cuenta la tasa de natalidad y el crecimiento demográfico. Se encontró con un enorme déficit, en particular en las zonas rurales. Con mucha inquietud se preguntaba cómo el país va a poder desarrollarse si no puede enviar a sus niños a la escuela. Durante la capacitación, ninguno de los sindicalistas presentes pensó en este tema, pues estaban más preocupados por cosas prácticas, como los salarios. Pero ¿qué pasaría si, en las próximas negociaciones, los sindicatos se pusieran a hablar de este grave problema con el ministro? Sin duda podrían ayudarse mutuamente. Sería un excelente ejemplo de anticipación de las necesidades de la otra parte, la oportunidad de prever cómo ayudar al otro para alcanzar SUS objetivos. Ahora bien, ¿qué pasaría si Uds. adoptasen este estilo?*

## Flexibilidad

- Empiece sacando la lista de todas las soluciones posibles. Evite insistir en las suyas como únicas opciones.
- Analice en conjunto los pros y contras de todas las soluciones. Descarte las opciones que sean injustas para una de las partes.

*Durante un evento de CNV Internationaal sobre el diálogo social en la educación, con la CNT, socio sindical en Níger, los participantes resumieron los temas para negociar, otros que las remuneraciones financieras. Concluyeron que a veces se paralizan las negociaciones (sobre todo al tratarse de remuneraciones), pero si se ponen otros temas sobre la mesa, las negociaciones pueden seguir, con menos riesgos de parálisis. Ejemplos : tiempo de trabajo en la escuela, condiciones para docentes en formación, condiciones físicas en las escuelas (por ej., sanitarios), formación continua de docentes, reducción del tiempo laboral para sindicalistas y mujeres en lactancia, modalidades de evaluación de lo aprendido, etc.*



## Dos enfoques de negociación distintos

1. Vertical. Negociar punto por punto, uno tras otro. En este tipo de negociación, las partes suelen trancarse entre concesiones y exigencias en torno a un solo punto (por ej., el nivel salarial).
2. Horizontal (recomendado). Todos los puntos están sobre la mesa, sin cerrarse mientras no se logre un acuerdo global. En este tipo de negociaciones, se aprovecha la multiplicidad de los puntos de negociación para que las dos partes obtengan más. Aquí Ud. velará por identificar especialmente los temas importantes para la otra parte, pero secundarios para Ud. Así, Ud. podrá hacer alguna concesión en uno de estos temas, a cambio de una concesión de la otra parte sobre un punto importante para Ud. Busque compromisos juiciosos.



## Otros consejos para una negociación eficiente

**Mantener las relaciones.** Ciertamente no siempre es factible ‘hacer la conversación’ al inicio de una negociación, pero estudios han demostrado que genera verdaderos beneficios, pues Ud. y su contraparte se mostrarán más cooperativos, más propensos a alcanzar acuerdos si ya han pasado unos momentos conociéndose previamente. Esta es una de las más valiosas competencias de negociación. Así que cuando Ud. sabe que se acercan negociaciones, trate de contactar a las personas de la otra parte para conversaciones informales. Esto será una gran ayuda.

**Escuchar atentamente.** Al llegar al meollo de la negociación, evite pensar en lo que va a responder a lo que diga la otra parte, y más bien escuche con atención sus argumentos. Luego, parafrasee lo que piensa haber entendido, para estar seguro. Trate de reconocer cualquier sentimiento difícil, como la frustración, escondido en el mensaje. No sólo obtendrá información valiosa, sino que la otra parte podría ponerse a imitar sus capacidades ejemplares de escucha.

**Hacer las buenas preguntas.** Ud. obtendrá más en la negociación haciendo muchas preguntas; preguntas que puedan brindarle respuestas útiles. Evite preguntas ‘sí o no’, o preguntas orientadas (por ej., ‘Supongo que no es posible incluir a más mujeres en la fábrica’). Más bien formule preguntas neutrales, que alienten respuestas más detalladas (por ej., ‘¿Podría darnos más detalles sobre sus planes para contratar a más mujeres en la fábrica?’).

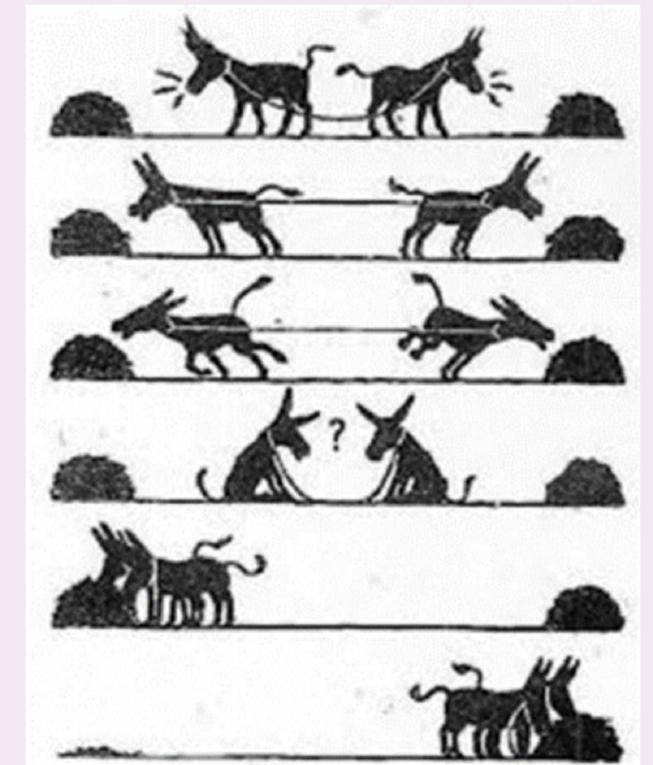


## Folleto 4a para participantes: Resultado 'ganar-ganar' y las cuatro áreas de negociación

---

Cuatro áreas de negociación: escriba los consejos escuchados durante este módulo.

Relaciones y tratos	Poder y fuerza
Intereses y necesidades	Flexibilidad



## Folleto 4b para participantes: Ejercicio sobre intereses compartidos (dos círculos)

---

Saque 2 listas: una sólo con los intereses de los trabajadores, otra sólo con los intereses de los empleadores. Escriba espontáneamente lo que le venga en mente.

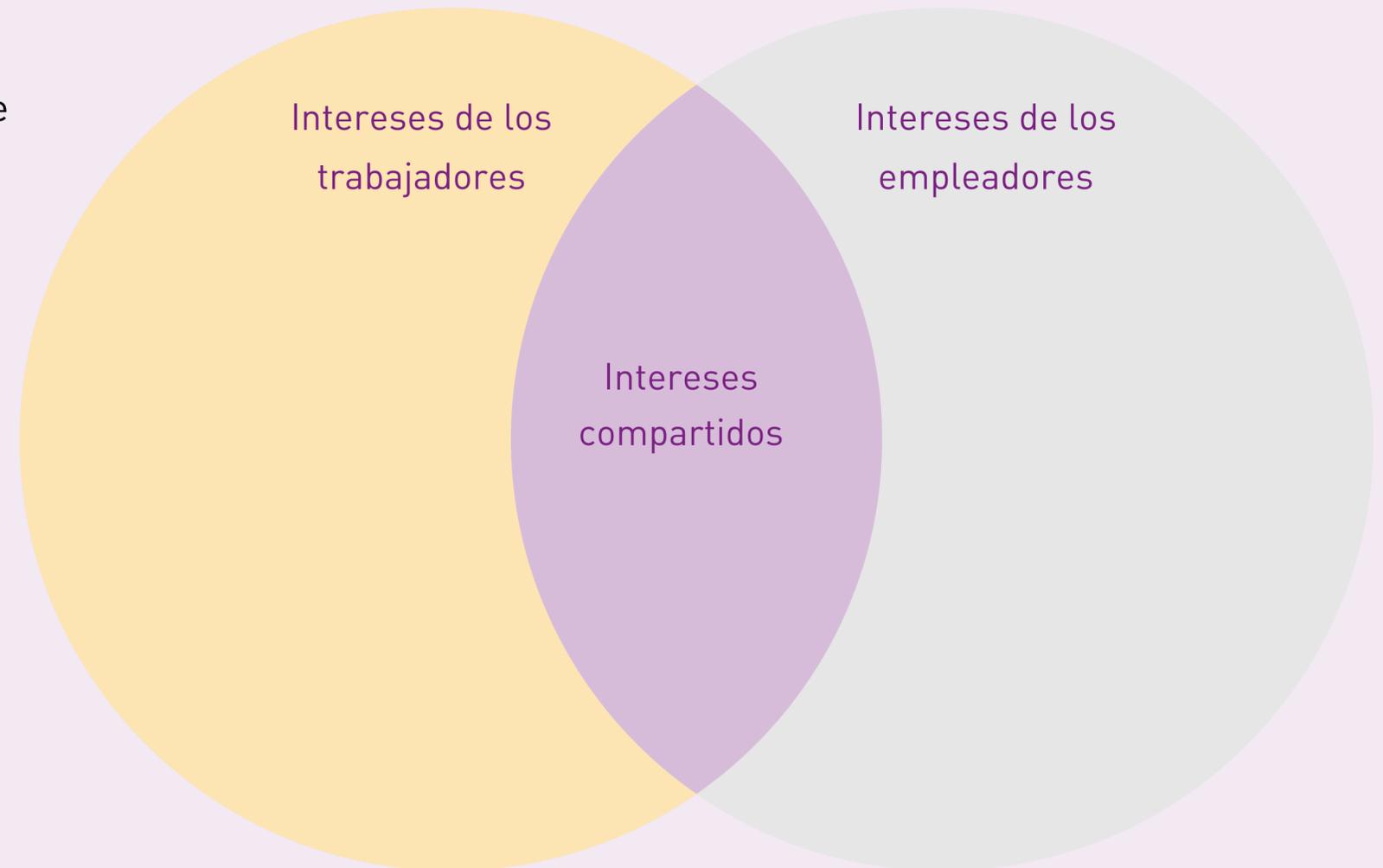
Luego use el diagrama de los dos círculos solapados, para resaltar la intersección de los intereses compartidos. Coloque los intereses de los trabajadores y de los empleadores en sus círculos respectivos (rojo y azul). Anote los intereses compartidos en la intersección de los dos círculos. ¿Se puede colocar fácilmente los intereses en cada lugar? ¿Está Ud. de acuerdo con la colocación de cada interés por su grupo? (OIT, Manual sobre el Diálogo social)

Algunos ejemplos:

Intereses empleadores: ganancias, productividad, alto nivel educativo.

Intereses trabajadores: agua potable, contratos, seguridad, beneficios, wifi, ropa de protección, carga laboral, horas extras, objetivos, jornaleros, igualdad de género.

Intereses compartidos: relaciones honestas, seguridad en entorno de trabajo, carrera profesional, satisfacción en el trabajo.



## Folleto 4c para participantes: Comparación: Negociación Posicional – Negociación por Intereses

Negociación Posicional	Negociación por Intereses
El punto es ganar lo más posible, concediendo los menos posibles.	El enfoque está en la necesidad de abordar los intereses de las dos partes.
Las partes se preparan por separado, elaborando posiciones de partida como objetivos.	Las partes se preparan juntas, acordando un reglamento y un método de trabajo.
Estas posiciones toman la forma de 'listas de deseos'. Las partes a menudo defienden posiciones 'irrealistas' para luego poder 'hacer concesiones'.	Si las partes defienden posiciones, los negociadores las convierten en intereses.
La negociación toma la forma de un regatero entre dos partes en una mesa, con recesos para consultar la base. Las opciones se estudian a puertas cerradas.	Las partes abordan la negociación con mente abierta sobre lo que puede ser el acuerdo final.
La información está bien guardada y sólo es revelada bajo presión o para obtener una concesión.	La información está abiertamente compartida y las investigaciones son realizadas en conjunto.
Las decisiones son tomadas mediante compromiso y bajo presión.	Las negociaciones comienzan con discusiones sobre un tema y los intereses de cada parte.
Los voceros presentan las posiciones clave y las evoluciones.	La participación es ampliada a otros que tengan experticia sobre los temas pertinentes. Los voceros describen los intereses principales, pero todos los miembros participan.
Cada parte trata de mantener la presión en la otra parte, mediante tácticas hostiles.	Las partes acuerdan no recurrir a las presiones.
Ejemplo: Queremos X rupias para el transporte en autobús si los trabajadores deben ir a la fábrica los fines de semana.	Ejemplo: Queremos que nuestros trabajadores no tengan que pagar de su bolsillo el transporte en autobús si tienen que ir a la fábrica los fines de semana.

## Folleto 4d para participantes: Plan de Acción

---

1. ¿Qué temas quiere Ud. abordar en el diálogo social (o que ya figuran en la agenda)?
2. ¿Cuál de ellos es su prioridad?
3. ¿Cuál es lo mínimo que quisiera obtener en este tema?
4. ¿Qué puede Ud. aportar a la mesa del diálogo social que podría ser interesante para la otra parte (empresario, gobierno, etc.)? Consejo: vuelva al anterior ejercicio y examine la intersección entre los dos círculos.

## Folleto 4e para participantes

---

*‘Érase una vez una aldea en Rusia, donde vivían dos señoras. Un día, tuvieron la suerte, las dos al mismo tiempo, de ver un naranja caerse de una carreta y rodar por la calle. En aquella época, no se veían naranjas todos los días en Rusia. Era todo un manjar. Las dos mujeres se pusieron a correr hacia la naranja. Se agacharon y atraparon la naranja al mismo tiempo, cada una aferrándose a la naranja con la mano. Y ninguna quería soltar la naranja para la otra.*

*Durante días se disputaron para saber a quién le tocaba la naranja. Una decía haberla visto de primera, la otra contestaba que la naranja había caído del lado suyo de la calle, no del lado de la casa de la otra señora. Ninguna quería ceder. Como no había mediador en la aldea, no tuvieron otra opción que la de llevar la disputa ante el jefe de la aldea. Después de escuchar con atención los argumentos de una y otra, el jefe sentenció que había que picar la naranja en dos, cada señora llevándose una mitad. Satisfechas de no haber perdido, se fueron cada una a su casa.*

*La primera peló la naranja, comió la pulpa y botó la cáscara. La segunda peló la naranja, botó la pulpa y usó la cáscara para hacer mermelada.’*

*Antigua fábula rusa*

## Referencias

- Anwar, R.P. et Supriyanto, A., OIT, *Formas atípicas de empleo, Collective Bargaining in Indonesia, 2012* [en inglés].
- Apindo, ILO, DPN, *Practical Guide for Managing Industrial Relations in the Workplace, 2019.* [en inglés]
- Centro Internacional de Formación, *Diálogo social, Manual de formación sindical, 2012.*
- [CNV Internationaal, El valor del Diálogo social, 2017.](#)
- [CNV Internationaal, El poder de la libertad sindical](#)
- [CNVI-0176%20Themaboekje-Vakbondsvrijheid-SP-online%20clickable.pdf](#)
- *IndustriAll: <https://bit.ly/3mCtJjD> (2020)* [en inglés]
- *Labor Institute Indonesia, Examples of Social Dialogue in Indonesia (2014-2015) and Its Contribution to Development.* [en inglés]
- OIT, *Empleo y tendencias sociales en Indonesia 2014-215 <https://bit.ly/3syzTVJ>* [en inglés]
- OIT, Junko Ishikawa, *In Focus Programme on Diálogo social, Labour Law and Labour Administration, 2003.* [en inglés]
- OIT, *Manual sobre negociación colectiva y resolución de conflictos en el servicio público, 2011.*
- OIT, *Promover el Diálogo social nacional, OIT Manual de formación, 2004.*
- *Alianza de OSC, Diálogo Social para un Desarrollo Sostenible en Uruguay, Ghana e Indonesia.*



**Internationaal**

CNV Internationaal

Caja postal 2475

3500 GL Utrecht

Países Bajos

+31 (0) 30 751 12 60

• [internationaal@cnv.nl](mailto:internationaal@cnv.nl)

• [www.cnvinternationaal.nl/es](http://www.cnvinternationaal.nl/es)

*Fotografía: CNV Internationaal, Bram Ebus, Bas de Meijer*

*Diseño: Marjoleine Reitsma*

*Copyright © 2022 CNV Internationaal*

*CNVI-0224*