

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Mi experiencia como negociador en el proyecto vial Línea Amarilla
Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de Licenciado en
Sociología presentado por:

Velasquez Meza Vicente Edgar

Asesor:
Dammert Guardia, Manuel César

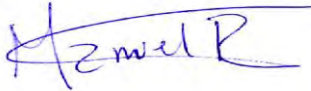
Lima, 2025

Informe de Similitud

Yo, Dammert Guardia, Manuel Cesar, docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación Mi experiencia como negociador en el proyecto vial Línea Amarilla... del/de la autor (a)/ de los(as) autores(as) Velasquez Meza, Vicente Edqar dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 09/10/25.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 17 de diciembre del 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Dammert Guardia, Manuel Cesar</u>	
DNI: 42014497	Firma 
ORCID: 0000-0001-7583-1878	

Resumen

Este informe profesional propone una reflexión crítica sobre el proceso de negociación desarrollado en el proyecto vial Línea Amarilla, que tiene como principales focos de análisis la organización del equipo de negociadores, su cultura organizacional y la estrategia de negociación desde la perspectiva de la sociología de las organizaciones y la microsociología. Para ello se sistematizó la experiencia profesional como parte del equipo de negociadores, quienes estuvieron a cargo de liberar 277 predios en la zona de Cantagallo, ubicado en el distrito de Rímac, Departamento de Lima en el periodo 2014-2015. El informe describe aspectos de la sociología de las organizaciones en áreas como la organización del equipo y la cultura organizacional. Respecto a la organización del equipo de negociadores, se analiza la gestión, liderazgo y la innovación en su forma de trabajo. Respecto a la cultura organizacional, se analiza la construcción de una cultura organizacional basada en valores, normas, comunicación y actividades de integración. El informe profundiza en elementos de la microsociología que influyen directamente en la estrategia de negociación, como, por ejemplo: la identificación y el reconocimiento de las personas involucradas, la interacción con la población y la generación de acuerdos. El informe muestra que, a partir de la experiencia profesional descrita, la sociología de las organizaciones y la microsociología, han sido fundamentales para el análisis, gestión e implementación de la toma de decisiones en los procesos de relacionamiento, negociación y prevención de conflictos sociales en proyectos de gran envergadura orientados al desarrollo sostenible del país.

Palabras clave: Sociología de las organizaciones, microsociología, cultura organizacional, Innovación, gestión de conflictos sociales, estrategia de negociación.

Índice de contenidos

Introducción	1
1. Marco de Referencia	3
1.1. Proyecto Vial Línea Amarilla	3
1.2. Cantagallo	6
1.3. Liberar y recuperar el espacio público	11
1.4. Equipo de negociadores de Responsabilidad Social	11
2. Discusión y Perspectivas sobre el Proceso de Negociación.....	14
2.1. Sociología de las organizaciones	14
2.2. Gestión y Liderazgo.....	15
2.3. Cultura Organizacional	17
2.4. Análisis Microsocial	18
2.5. Estrategia de Negociación.....	19
3. Sistematización de la Experiencia	20
3.1. Organización	20
3.2. Cultura Organizacional.....	22
3.2.1. Normas y Valores.....	22
3.2.2. Comunicación	25
3.2.3. Actividades de integración	26
3.3. Estrategia de Negociación.....	27
3.3.1. Identificación y reconocimiento de la población	28
3.3.2. Interacción con la Población	29
3.3.3. Generación de Acuerdos.....	31
Conclusiones	34
Referencias Bibliográficas	36

Índice de tablas

Tabla1 Estructura del trabajo de suficiencia profesional.....	2
Tabla 2 Sectorización de las zonas de intervención.....	4
Tabla 3 Estructura de la empresa.....	12
Tabla 4 Equipo de Negociadores de Cantagallo.....	13
Tabla 5 Estrategia de negociación.....	27



Índice de figuras

Figura 1 Trazo de la línea del proyecto vial Línea Amarilla	5
Figura 2 Cantagallo año 2014	6
Figura 3 Cantagallo: Primer Nivel. Ferreterías	7
Figura 4 Cantagallo: Segundo Nivel. Confeccionistas.....	8
Figura 5 Cantagallo: Tercer Nivel. Comunidad Shipibo Conibo	9
Figura 6 Área impactada en la zona de Cantagallo.....	10
Figura 7 Organigrama del Equipo de Negociadores de Cantagallo.....	21



Introducción

El análisis del proceso de negociación, la cual está conformada por la organización del equipo y la estrategia de negociación, permite comprender cómo se estructuran y desarrollan las acciones destinadas a prevenir conflictos sociales y generar acuerdos sostenibles. Estos conflictos suelen generar un alto costo social, político y económico para todas las partes involucradas: el Estado, la empresa privada y la sociedad civil. Sobre todo, en proyectos de bien común, como, por ejemplo: la construcción del proyecto vial Línea Amarilla.

El proyecto Vial Línea Amarilla inicia en el año 2009 cuando la Municipalidad Metropolitana de Lima otorga la concesión a la empresa privada, iniciándose las obras en diferentes frentes. En el año 2014, la empresa identifica por primera vez una zona denominada como Cantagallo, que es de prioridad alta para el desarrollo del proyecto y que debía ser atendida de inmediato para poder continuar con las obras. En principio, la empresa pensó que esto se resolvería en máximo dos meses, sin embargo, el proceso de negociación tuvo un periodo de aproximadamente dos años (2014–2015) debido a la complejidad de la zona desde el punto de vista político, económico y social. Este nuevo desafío para la empresa significó la creación de un equipo de negociadores que tendría la tarea de liberar y recuperar el espacio público mediante negociaciones individuales con los pobladores de Cantagallo. En el año 2018, fue inaugurado este proyecto vial que se encargaría de unir a los distritos de San Juan de Lurigancho con el Callo en un tiempo muy reducido y que mejoraría la calidad de vida de los ciudadanos de Lima.

Este informe presenta la sistematización de mi experiencia profesional como miembro del equipo de negociadores, durante los años 2014 y 2015, en la zona de Cantagallo. Esta zona, estaba conformada por diferentes grupos humanos, como, por ejemplo: empresarios textiles, confeccionistas de ropa, trabajadores independientes, familias migrantes de la sierra y selva del Perú, así como también una comunidad nativa Shipibo Conibo, es decir, un grupo humano diverso, multiétnico y pluricultural.

La experiencia laboral consistió en formar parte de un equipo nuevo, que construiría su propias dinámicas, códigos y lenguajes de comunicación, así como también diseñar e implementar estrategias de negociación para generar acuerdos y prevenir conflictos sociales.

Este informe profesional presenta una reflexión sociológica del proceso de negociación desarrollado en la zona de Cantagallo, bajo conceptos propios de la sociología de las organizaciones y la microsociología, la cual nos brinda las herramientas para analizar la gestión, liderazgo, la cultura organizacional y finalmente las estrategias de negociación que fueron útiles para la liberación y recuperación del espacio público.

Finalmente, como se muestra en la Figura 1, este informe está organizado de la siguiente manera: la organización del equipo de negociadores, la cultura organizacional y las estrategias de negociación implementadas en la zona de Cantagallo, distrito de Rímac, provincia de Lima.

Tabla 1
Estructura del trabajo de suficiencia profesional

Sistematización de la experiencia laboral como Negociador	Sociología de las organizaciones	Gestión y Liderazgo	Organización del Equipo
			Innovación
		Cultura Organizacional	Valores y normas
			Comunicación
			Actividades de Integración
		Microsociología	Estrategias de negociación
	Interacción con la población		
	Generación de acuerdo		

Fuente: Elaboración propia.

1. Marco de Referencia

1.1. Proyecto Vial Línea Amarilla

Durante muchos años, Lima enfrentó una creciente presión sobre su sistema de transporte urbano, producto del acelerado crecimiento poblacional, la expansión desordenada de la ciudad y la limitada capacidad de planificación metropolitana. Esta situación impactó de manera negativa la calidad de vida de los ciudadanos y la economía de los transportistas privados como también de los usuarios del transporte público. En este contexto, se hizo evidente la necesidad de implementar políticas públicas orientadas a la mejora de la infraestructura vial y del transporte, con una visión de largo plazo y mecanismos de financiamiento sostenibles. Es por tal motivo que Walsh Perú (2011) presenta un estudio para la empresa Línea Amarilla SAC evidenciando estas necesidades y soluciones a tratar en la ciudad de Lima. Este ambicioso plan permitió la integración de 11 distritos, facilitando una circulación más fluida y eficiente entre diversas zonas de la capital.

La ciudad de Lima presentaba un bajo nivel de infraestructura en transporte urbano, público y particular, lo cual generaba incomodidad, inseguridad, elevados tiempos de viaje y costos de operación vehicular entre otros malestares. Frente a este panorama, la Municipalidad Metropolitana de Lima había preparado un programa integral de mejoramiento de la infraestructura con intervención de la inversión privada a fin de asegurar la sostenibilidad del programa con el tiempo (Walsh Perú, 2011, p. 167).

Como parte del programa integral de modernización vial impulsado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, se promovió la participación del sector privado en la ejecución de obras estratégicas que respondieran a las crecientes demandas de conectividad y eficiencia urbana. Esta colaboración permitió articular soluciones técnicas de gran escala, orientadas no solo a mejorar la infraestructura existente, sino también a expandir la red vial hacia zonas con limitada accesibilidad. En este marco, se definieron tramos prioritarios que facilitarían la circulación interdistrital y de acceso al Aeropuerto internacional Jorge Chávez contribuyendo a la cohesión social.

Esto implicaba que la empresa se encargue del diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento de 25 kilómetros divididos en dos vías: a) 16 km de Vía Evitamiento entre el trébol de la Av. Javier Prado hasta el Óvalo de la Av. Habich; b) 9 km de nueva vía expresa, desde el puente Huáscar hasta el límite con el Callao, a lo largo de la margen izquierda del Río Rímac. La realización de estas obras permitió la integración de 11 distritos de Lima. (Walsh Perú, 2011, p.169)

Para la realización del proyecto vial, la empresa identificó que debía negociar y liberar 960 viviendas, distribuidas en los distritos de Cercado de Lima, Rímac y San Martín de Porres. Este proceso se llevó a cabo mediante un diálogo directo con los poseedores y/o propietarios, en el cual se ofreció alternativas de reubicación y compensación.

Tabla 2
Sectorización de las zonas de intervención

N°	A.A.H.H./ Asociación	Viviendas Afectadas	Distrito/ Provincia
1	1° Mayo	250	Cercado / Lima
2	2° Mayo	170	Cercado / Lima
3	3° Mayo	135	Cercado / Lima
4	Vicente Morales Duarez	43	Cercado / Lima
5	9 de octubre I Etapa	95	Cercado / Lima
6	9 de octubre II Etapa	180	Cercado / Lima
7	Huascarán	97	Rímac / Lima
8	Zarumilla	30	San Martín de Porres / Lima
	Total	960	

Fuente: Walsh Perú (2011). Estudio de impacto ambiental Vía Expresa Línea Amarilla.

La Tabla 2 muestra la sectorización de las zonas de intervención hasta el 2014, año en que la empresa identificó y agregó una nueva zona denominada Cantagallo en el distrito del Rímac, con 277 viviendas adicionales que debían ser negociadas y liberadas para recuperar el espacio público y continuar con las obras.

La liberación de estas viviendas representó un desafío significativo para el avance del proyecto y para la gestión de la Municipalidad Metropolitana de Lima, debido a la densidad poblacional, la diversidad cultural y las implicancias políticas, sociales y económicas que podrían haber desencadenado un gran conflicto social en el corazón de la ciudad de Lima.

Este desafío tenía varias aristas que debían ser atendidas con gran precisión y pertinencia como, por ejemplo: ¿Quién es el titular de la zona Cantagallo?, ¿qué y quienes se encuentra dentro de esta zona?, reestructurar desde adentro de la empresa cómo se abordaría esta nueva zona, quienes participarían en este proyecto y sobre todo cuál sería la mejor estrategia de negociación a utilizar, sin que esto implique un alto costo social, político y económico tanto para la empresa como para Municipalidad Metropolitana de Lima.

A continuación, en la Figura 2, se puede apreciar el trazo del proyecto vial y dónde se encontraba ubicado la zona de Cantagallo.

Figura 1
Trazo de la línea del proyecto vial Línea Amarilla



Fuente: Walsh Perú (2011). Estudio de impacto ambiental Vía Expresa Línea Amarilla.

1.2. Cantagallo

El Rímac fue creado como distrito el 2 de febrero de 1920, cuando se independizó del Cercado de Lima. Cantagallo aparece debidamente conformada en 1934, en que constituye la undécima barriada en surgir formalmente en Lima (Ludeña, 2004, citado en Lazarte, 2011). Respecto a los inicios de Cantagallo, la zona de Cantagallo albergaba viviendas precarias y terrenos agrícolas, pero con la expansión de la ciudad y la construcción de infraestructuras como el puente Huánuco y la avenida Evitamiento, quedó aislado del tejido urbano circundante (Lazarte, 2011).

En el año 2014, Cantagallo se encontraba ubicado en el distrito del Rímac, entre el Mercado de Flores de la Avenida Evitamiento y el Río Rímac, además presentaba una zonificación de recreación pública, es decir, el terreno se encontraba destinado principalmente a actividades recreativas que promueven el bienestar físico, social y ambiental de la población. Este tipo de zonificación urbana no permite la construcción de edificaciones residenciales, comerciales o industriales.

Figura 2
Cantagallo año 2014



Fuente: Google Earth. (2014). Vista panorámica del distrito del Rímac, departamento de Lima, Perú [Imagen adaptada]. Google. <https://www.google.es/intl/es/earth/index.html>

En la Figura 2, se puede apreciar que Cantagallo se encontraba conformado por tres niveles, cada uno de estos niveles fueron constituyéndose con el paso de los años, debido a diferentes acciones realizadas por la Municipalidad Metropolitana de Lima Como, por ejemplo: procesos de reubicaciones, promesas de feria de talleres o espacio de alojamiento momentáneo.

A continuación, presentaremos las principales características de cada nivel:

Primer Nivel: La Figura 3 muestra la ubicación del Primer Nivel de la zona de Cantagallo, que se encontraba próximo a la Avenida Evitamiento y tenía acceso vehicular para cargar o descargar mercadería. Esta zona concentraba un gran número de comerciantes vinculados al rubro de la construcción y ferretería.

Muchos de estos comerciantes llegaron debido a una reubicación realizada por la Municipalidad Metropolitana de Lima. Originalmente, ellos trabajaban en el antiguo mercado Las Malvinas, ubicado en la Avenida Argentina. En principio, esta reubicación sería temporal, pero continuó durante muchos años. En el Primer Nivel, además de los puestos de comerciantes reubicados, también se encuentran pequeños bares y restaurantes.

Figura 3
Cantagallo: Primer Nivel. Ferreterías



Fuente: Google Earth. (2014). Vista panorámica del distrito del Rímac, departamento de Lima, Perú [Imagen adaptada]. Google. <https://www.google.es/intl/es/earth/index.html>

Segundo Nivel: La Figura 4 muestra la ubicación del Segundo Nivel de la zona de Cantagallo, próximo al Río Rímac y separado del Primer Nivel por una fila de árboles. Esta zona estaba ocupada principalmente por confeccionistas de ropa, mochilas y accesorios publicitarios. Los confeccionistas representaban el mayor rubro de las actividades económicas del área y su producción se distribuía a diferentes departamentos del país. Este grupo estaba representado por dos asociaciones: la Asociación de Posesionarios del Parque Industrial Artesanal (APIACAR) y la Asociación Empresarial de Vivienda Cantagallo.

En menor medida, las actividades económicas correspondían a productores metalmecánicos, quienes se dedicaban principalmente a la fabricación de carritos sangucheros, emolienteros y otros productos similares. La mayoría de estos empresarios eran migrantes llegados de diversas regiones del país, como Puno, Arequipa, Apurímac, Cusco y Huancayo, entre otras. Esta diversidad cultural enriquecía la dinámica económica y social de Cantagallo, ya que se reflejaba tanto en la variedad de productos elaborados como en la conformación de redes comerciales que conectaban la zona con distintos puntos del país.

Figura 4
Cantagallo: Segundo Nivel. Confeccionistas



Fuente: Google Earth. (2014). Vista panorámica del distrito del Rímac, departamento de Lima, Perú [Imagen adaptada]. Google. <https://www.google.es/intl/es/earth/index.html>

Tercer Nivel: La Figura 5 muestra dónde se encontraba ubicado el Tercer Nivel, próximo al Río Rímac y en la parte alta de la zona Cantagallo. Esta Zona a diferencia de las otras dos, se encontraba ocupado exclusivamente por la comunidad nativa Shipibo Conibo, quienes habrían llegado en el año 2000 para apoyar la Marcha de los 4 Suyos, un evento político que motivo la movilización de diferentes partes del país a la ciudad de Lima. Las familias Shipibo decidieron quedarse a vivir en Lima y la Municipalidad Metropolitana de Lima decidió ubicarlos momentáneamente en el Tercer Nivel de Cantagallo: “En este nivel ellos se sienten dentro de su territorio, donde su cultura puede ser expresada con mayor libertad sin la presión, ni estrés urbano ni la sobreestimulación de la ciudad” (Lazarte, 2011, p. 70).

La Comunidad Shipibo Conibo, se encontraba representada por tres asociaciones: Asociación de Viviendas de Shipibos en Lima (AVSHIL), Asociación de Artesanos Shipibos Residentes en Lima (ASHIREL), Asociación Comunidad Urbano Shipibo Conibo de Lima Metropolitana (ACUSHICOLM).

Figura 5
Cantagallo: Tercer Nivel. Comunidad Shipibo Conibo



Fuente: Google Earth. (2014). Vista panorámica del distrito del Rímac, departamento de Lima, Perú [Imagen adaptada]. Google. <https://www.google.es/intl/es/earth/index.html>

La zona de Cantagallo adquirió una relevancia estratégica en el desarrollo del proyecto vial Línea Amarilla, ya que constituía un punto de conexión esencial entre el viaducto que recorre desde el puente Huáscar hasta el límite con el Callao, bordeando la margen izquierda del Río Rímac. Desde el punto de vista técnico, el trazado del proyecto no podía ser modificado debido a las restricciones geográficas y urbanas del terreno adyacente, lo que impedía cualquier desvío respecto a la ruta original, y hacía imprescindible liberar el área de Cantagallo para la ejecución de las obras.

Sin embargo, esta necesidad técnica chocaba con una profunda sensibilidad social, pues Cantagallo albergaba a la Comunidad Nativa Shipibo Conibo, un grupo social con arraigo cultural y reconocimiento de sus derechos, cuya situación generaba una especial visibilidad nacional e internacional. Frente a este escenario, se evaluaron opciones para reubicar a la comunidad con pleno respeto a sus costumbres y tradiciones, y se propusieron compensaciones destinadas a minimizar el impacto social.

En la Figura 6, se puede apreciar el trazo del proyecto y el área que fue impactada en la zona de cantagallo, sobre todo el segundo y tercer nivel.

Figura 6
Área impactada en la zona de Cantagallo



Fuente: Google Earth. (2014). Vista panorámica del distrito del Rímac, departamento de Lima, Perú [Imagen adaptada]. Google. <https://www.google.es/intl/es/earth/index.html>

1.3. Liberar y recuperar el espacio público

La zona de Cantagallo tenía una zonificación de recreación pública en el año 2014, es decir, el terreno se encontraba destinado principalmente a actividades recreativas que promueven el bienestar físico, social y ambiental de la población. Este tipo de zonificación urbana no permite la construcción de edificaciones residenciales, comerciales o industriales.

Dado que el terreno es de propiedad del Estado, la Municipalidad Metropolitana de Lima tenía la responsabilidad de garantizar su disponibilidad para la ejecución de la obra. Sin embargo, esto requería el uso de la fuerza, es decir, la intervención de la policía para recuperar el espacio público, lo que podría acarrear un alto costo social, político y económico. Además, la medida exponería a la administración de la municipalidad a críticas de los medios nacionales e internacionales, al implicar riesgos para la integridad de todos los miembros de la Comunidad Nativa Shipibo-Conibo.

La Municipalidad Metropolitana de Lima, previniendo que pueda ocurrir un conflicto social, acordó con la empresa privada para que ellos se encargasen de la liberación y recuperación del espacio público para la obra, mediante negociaciones y compensaciones con la población. Esto implicaba generar acuerdos con las 277 familias impactadas. Posteriormente, la Municipalidad Metropolitana de Lima reembolsaría a la empresa los costos incurridos, conforme a lo estipulado en el contrato. Finalmente sería la empresa privada, quien asumiría la responsabilidad de liberar y recuperar el espacio público para la construcción del proyecto vial.

1.4. Equipo de negociadores de Responsabilidad Social

El gerente del área de relaciones institucionales, comunicaciones y responsabilidad Social, tenía a su cargo cuatro jefaturas: a) Relaciones Institucionales, b) Comunicaciones, c) Responsabilidad Social, d) Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios.

La Jefatura de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios, fue la encargada de realizar la liberación de los 960 predios

identificados en los distritos de San Martín de Porres, Rímac y Cercado de Lima. Sin embargo, no se encargaría de negociar en la zona de Cantagallo.

El gerente decidió que el jefe del área de Responsabilidad Social se encargue de negociar, liberar y recuperar el espacio público en la zona de Cantagallo, debido a que tenía una formación profesional como antropólogo, conocimientos sobre comunidades nativa y experiencia en gestión de conflictos sociales.

El jefe de responsabilidad social, luego de asumir esta indicación por parte del gerente decide formar un equipo multidisciplinario de negociadores. Una de las primeras acciones del jefe de responsabilidad social sería crear un equipo donde todos fueran nuevos con la finalidad de crear sus propios hábitos y prácticas laborales. Este equipo comenzaría con cuatro especialistas legales, dos especialistas sociales, un especialista en manejo de datos y un asistente. Luego se integraron cuatro especialistas legales, conformando un equipo de trece profesionales.

Tabla 3
Estructura de la empresa

Gerente	Relaciones Institucionales	Equipo de Negociadores para la zona de Cantagallo
	Comunicaciones	
	Responsabilidad Social	
	Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios	

Fuente: Elaboración propia.

Este equipo de trabajo necesitaba un nombre propio para comenzar a crear su propia identidad de trabajo, es así como se le denominó, el Equipo de Negociadores de Cantagallo.

Como segunda actividad se procedió a realizar capacitaciones internas, es decir los especialistas legales enseñaron a los especialistas sociales, normativas legales y formulación de documentación legal escrita para los acuerdos que se generaron. Los especialistas sociales brindaron herramientas e información sobre los procesos de relacionamiento social, interculturalidad, entrevistas personales, generación de acuerdos y acompañamiento de cierre de las negociaciones, teniendo

presente la diversidad cultural de las personas con las que se tenía que dialogar. El resultado de estas capacitaciones internas fue crear un equipo polifuncional que no depende de algún compañero de trabajo, sino por el contrario generar un equipo autónomo para el inicio y cierre de las negociaciones.

Tabla 4
Equipo de Negociadores de Cantagallo

	Equipo	Funciones
Jefe de Responsabilidad Social	8 especialistas Legales.	Manejo de herramientas legales y sociales Identificación de predios y familias Relacionamiento con las personas y/o organizaciones
	2 especialistas Sociales	Inicio de negociaciones, generación de acuerdos y acompañamiento el proceso de liberación de predios
	1 especialistas de Datos	Responsable de estadísticas y gestión de la información
	1 asistenta	Apoyar en temas administrativos y documentarios

Fuente: Elaboración propia.

2. Discusión y Perspectivas sobre el Proceso de Negociación

Desde una perspectiva sociológica, mi experiencia como negociador en el proceso de liberación y recuperación del espacio público en la zona de Cantagallo, para el desarrollo de uno de los proyectos viales más importantes en la ciudad de Lima, permite resaltar la importancia de las herramientas brindadas por la sociología de las organizaciones. Estas herramientas facilitan la comprensión del proceso de organización del equipo de negociadores y fomentan la innovación para enfrentar el trabajo en contextos complejos y desafiantes.

También es fundamental identificar los pilares de la cultura organizacional que guían el comportamiento del equipo de negociadores. Estos pilares —valores, normas, comunicación y acciones de integración— contribuyen a crear un mejor ambiente laboral y a lograr mejores resultados en conjunto.

Además, el análisis micro social de las estrategias de negociación sirvió como guía para el trabajo con las personas poseedoras de la zona. Permitted reconocer a la población, interactuar con cada persona y, finalmente, generar acuerdos que respondieran al contexto particular de cada caso.

A continuación, se presentan los principales conceptos sociológicos utilizados para el análisis de mi experiencia laboral:

2.1. Sociología de las organizaciones

La experiencia como negociador en el proyecto vial Línea Amarilla se inscribe en un contexto organizacional complejo, donde convergen actores públicos, privados y comunitarios. Desde la perspectiva de la sociología de las organizaciones, este tipo de intervención puede analizarse a través de los aportes de Giner y Pérez Yruela (1979), quienes señalaban que la “sociedad corporativa”, entendida como un entramado institucional en el que las organizaciones formales median las relaciones sociales, políticas y económicas.

Esto se evidenció en situaciones concretas como, por ejemplo: cuando una institución del Estado, Municipalidad Metropolitana de Lima, coordina con la empresa privada para realice una actividad que le competía al Estado, es decir la negociación de los 277 poseedores en la zona de cantagallo. También se evidenció en el proceso

de relacionamiento cuando el equipo de negociadores ingresa a la zona y una de sus primeras acciones es la presentación de la empresa privada con las organizaciones internas en la zona de cantagallo, es decir las asociaciones de confeccionistas, comerciantes, comunidad nativa, etc.

Desde la perspectiva de Ahrne (1994), la sociología de las organizaciones se centra en cómo las organizaciones se constituyen como sistemas sociales con fronteras definidas, reglas internas y mecanismos de control que regulan la interacción entre sus miembros. Esto se puede apreciar en la formación del equipo de negociadores, quienes de manera interna construyeron sus propias reglas, dinámicas de trabajo, acciones de integración para cohesionar al equipo y también mecanismos de regulación cuando existían diferencias entre los miembros del equipo.

2.2. Gestión y Liderazgo

Respecto a la gestión y el liderazgo, Kliksberg (1994) señala que en recursos humanos deben orientarse a generar un entorno laboral que promueva la seguridad, la confianza y el desarrollo de competencias en los colaboradores. Esto implica que el gerente mantenga una actitud proactiva y comprometida con el enriquecimiento del trabajo, fomente la participación activa, impulse equipos de mejora continua, garantice la transparencia organizacional y facilite la circulación de información relevante sobre el funcionamiento institucional. Además, debe revisar constantemente las políticas de remuneración, transformar la capacitación en una estrategia integral de desarrollo humano, monitorear el clima laboral y analizar la evolución de la cultura organizacional.

Esta era una tarea desarrollada por el jefe del equipo de negociadores, quien se preocupaba sobre todo por saber cómo se encontraba su equipo y qué mejoras se debían de implementar, también tuvo mucha incidencia en el plano de las capacitaciones, comunicarse de manera transparente y una de las principales características era su preocupación por el ambiente laboral, desde tener la capacidad por saber cómo canalizar la presión por la obtención de resultados que le pedían sus superiores, hasta realizar acciones puntuales que genere un buen ambiente, por ejemplo, compartir un almuerzo con el equipo, salir a tomar un café con todos los miembros del área, participar en parrilladas etc.

Respecto a la organización del equipo, Robbins y Coulter (2005) describe algunas funciones que realiza el gerente o el jefe de equipo respecto a cómo organizar a su personal a cargo como, por ejemplo: determinar tareas que se deben realizar, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde y dónde se toman decisiones. Respecto a la parte organizativa del equipo de negociadores, el jefe del área se encargó desde la selección de cada uno de los profesionales que formaría parte del equipo, desarrollar capacidades en cada uno, crear una forma de trabajo para la obtención de resultados, corregir y modificar alguna acción que no generaba mejoras y sobre todo que todo el equipo se encuentre alineado con la metodología y objetivos del trabajo a desarrollar.

La innovación fue una parte fundamental en el desarrollo del trabajo del equipo de los negociadores, al respecto Robbins y Coulter (2005) señalaron con mucha precisión que innovar representa uno de los mayores desafíos, pues supone actuar de forma diferente, aventurarse en terrenos desconocidos y asumir riesgos. Por otra parte, Kliksberg (1994) destaca que la gerencia adaptativa requiere que los procesos de planificación y ejecución estén estrechamente vinculados en tiempo real, permitiendo una retroalimentación constante. Además, subraya la necesidad de que las estructuras organizativas sean altamente flexibles para responder eficazmente a los cambios del entorno.

Como lo señalé en mi tesis de maestría (Velasquez, 2019), estos conceptos describen las medidas que el jefe del equipo de negociadores tuvo que implementar frente a un panorama de trabajo complejo y desafiante, ya que tenía al frente a una población con dinámicas económicas muy diferentes, diversidad cultural y con una coyuntura política muy sensible que no estaba dispuesta a ser comprensivo con una mala decisión en el desarrollo del trabajo o frente a la posibilidad de que surja alguna clase de conflicto social. El jefe del equipo de negociadores, al tener presente la complejidad y los desafíos que implicaba conseguir la liberación y recuperación del espacio público, decide implementar una estrategia que le permita abordar la mayor cantidad de casos posibles, con una adecuada pertinencia en el proceso de sensibilización y relacionamiento con los pobladores de la zona de Cantagallo, es de esta manera que toma la decisión de formar un equipo polifuncional (Velasquez, 2019).

Según Ramírez (1998, citado en Velasquez, 2019), en estructuras organizacionales donde el cliente ocupa el lugar central, la especialización estricta del trabajo pierde eficacia y puede resultar contradictoria. El autor sostiene que la polifuncionalidad se apoya en la realización de diversas funciones similares a través de procesos o subprocesos, lo que favorece el trabajo colaborativo al eliminar las diferencias de jerarquía entre quienes desempeñan múltiples roles, promoviendo así la solidaridad y el aprendizaje mutuo dentro del equipo. El jefe del equipo de negociadores, implemento esta medida al generar capacitaciones continuas entre el equipo legal y el equipo social, que consistió en compartir conocimientos para poder desarrollar las actividades de negociación sin depender del otro, pero con una adecuada supervisión, ya que siendo realistas en corto tiempo tampoco se esperaba que el equipo social sea un experto en temas legales y viceversa, pero si poder funcionar y avanzar con eficiencia.

2.3. Cultura Organizacional

La cultura organizacional desde la mirada de Siliceo et al. (1999, citados en Velasquez, 2019), la cultura organizacional se caracteriza por ser dinámica y estar en constante transformación. Por ello, debe ser gestionada adecuadamente para asegurar que todos los miembros se sientan incluidos y obtengan beneficios. Es imprescindible fomentar y sostener una cultura de trabajo eficiente y saludable, ya que esto implica remover obstáculos que afectan la productividad, como la desconfianza y el temor. En un enfoque constructivo, se trata de incentivar de manera sistemática la lealtad, la confianza, el entusiasmo, la participación, la comunicación, el cumplimiento de normas y valores, así como la coherencia en las acciones de todos los integrantes de la organización, contribuyendo así a alcanzar los objetivos económicos y sociales de la entidad.

La cultura organizacional está compuesta de diferentes aspectos que tiene como finalidad generar un ambiente saludable para la obtención de resultados laborales, así como también para la convivencia de los colaboradores, es por tal motivo que, para los fines de este documento, he decidí concentrarme en cuatro aspectos que fueron relevantes para el equipo de negociadores: Valores, normas, comunicación y actividades de integración.

Los valores y las normas cumplieron una función regulatoria y de orden respecto a los límites y alcances del comportamiento del equipo frente a situaciones como las negociaciones, las interacciones con pobladores de Cantagallo y los compañeros de trabajo.

El equipo de negociadores construyó sus propios códigos de comunicación internos. Por ejemplo, utilizaban el sarcasmo y las bromas para aliviar tensiones en momentos difíciles. En una negociación compleja, el humor ayudaba a reducir el estrés, permitiendo luego abordar el problema de manera directa. Además, mantenían una actitud frontal, demostraban capacidad de escucha y ejercían paciencia para sobrellevar discrepancias o presiones propias del trabajo cotidiano.

Las actividades de integración, como compartir almuerzos, salir a tomar café o participar en reuniones informales, eran esenciales para fortalecer la unión del equipo. Estas acciones facilitaban la confianza entre los miembros y les daban mayor libertad para expresarse y colaborar en la resolución de situaciones laborales.

Para este equipo de negociadores, fue necesario poder construir una cultura organizacional saludable que influyó en la obtención de resultados y sobre todo porque no fue estática, siempre fue cambiante y adaptativa en función del desarrollo de la obra y de los nuevos desafíos que se presentaron en las negociaciones.

2.4. Análisis Microsocial

El análisis micro social resulta fundamental para comprender las dinámicas interactivas que configuran los procesos sociales en contextos urbanos complejos en este caso la zona de Cantagallo, ubicado en el distrito de El Rímac en el departamento de Lima. A través de este enfoque, es posible observar cómo los individuos construyen significados, negocian roles y establecen formas de reconocimiento mutuo en situaciones cotidianas, especialmente en espacios de negociación entre pobladores y autoridades o representantes de las autoridades.

Goffman (2006) propone que la vida social se asemeja a una representación teatral, donde los actores gestionan su “cara” y ajustan sus comportamientos según el escenario y los interlocutores, lo que permite analizar el rapport, la confianza y la legitimidad en las interacciones.

Collins (2009) se basa en a microsociología, es decir, en las interacciones individuales. Este autor propone la teoría de las cadenas de interacción ritual, donde el intercambio emocional y simbólico genera vínculos de confianza o rechazo que condicionan la posibilidad de cooperación. En el ámbito urbano, estas micro interacciones se vuelven especialmente relevantes en espacios de negociación entre pobladores, funcionarios u otros, donde el reconocimiento mutuo, la escucha activa y la gestión del conflicto se articulan muchas veces en solo instante.

Este nivel de análisis permite identificar no solo los discursos explícitos, sino también los gestos, silencios y estrategias implícitas que median el conflicto y la cooperación. El análisis micro social ofrece herramientas para interpretar cómo se relacionan las personas, cómo se construye la confianza y finalmente cómo se generan acuerdos.

2.5. Estrategia de Negociación

Sierralta (2009, citado en Velasquez, 2019) brinda las herramientas necesarias para poder elaborar diferentes estrategias de negociación según corresponda el contexto que lo necesite. Luego de identificar estos aspectos, resulta relevante detallar las etapas involucradas en una negociación: a) contacto inicial, momento en que las partes se presentan y buscan causar una buena impresión o destacar; b) la fase reflexiva, instancia en la cual los participantes exponen sus intereses y el motivo de la reunión; y c) fase negocial, etapa dedicada a alcanzar metas comunes y, principalmente, a definir pautas de comportamiento que sean sostenibles y beneficiosas para todos. Sierralta (2009, citado en Velasquez, 2019)

El equipo de negociadores implementó una estrategia similar a la señalada por el autor que consistió en la identificación y reconocimiento de los poseedores, la interacción con los poseedores para conocer sus formas de pensar, actuar y sobre todo sus intereses frente a un proceso de compensación que realizaría la empresa. Por último, la generación de acuerdos donde se apuntó a tener una perspectiva en la que ambas partes, es decir, poseedor y empresa privada puedan sentirse satisfechos de haber superado puntos de controversia y finalmente lograr un acuerdo sostenible dentro de un marco de cultura de paz.

3. Sistematización de la Experiencia

3.1. Organización

Una de las primeras acciones implementadas por el jefe de Responsabilidad Social (RS) fue la organización de capacitaciones internas dirigidas tanto al equipo social como al equipo legal. El objetivo principal de estas sesiones fue fortalecer las competencias interdisciplinarias de ambos grupos, promoviendo una colaboración más efectiva.

Por un lado, se buscó que el equipo social adquiriera conocimientos fundamentales sobre conceptos legales relacionados con la propiedad, los procedimientos formales y la elaboración de acuerdos. Estos conocimientos permitirían al equipo participar activamente en procesos que, si bien serían revisados y validados por el equipo legal, requerían una comprensión básica para su adecuada formulación.

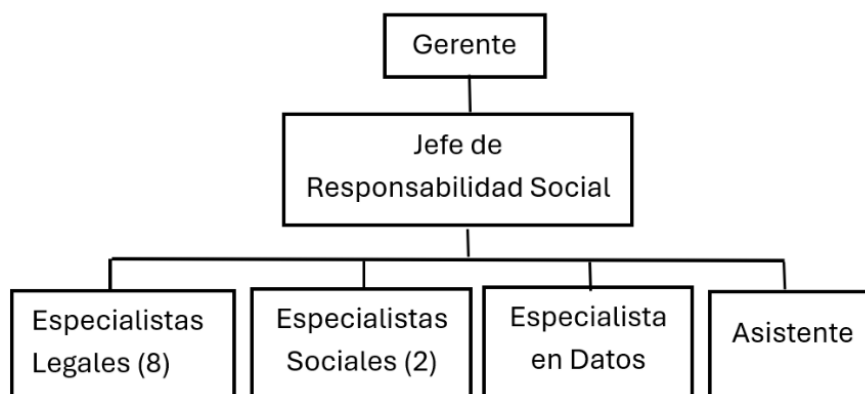
Por otro lado, se promovió el desarrollo de habilidades en el equipo legal orientadas a la interacción directa con la comunidad shipibo conibo, familias y negocios involucrados. Esto incluyó técnicas de entrevista, construcción de relaciones basadas en la empatía y el establecimiento de canales de comunicación sostenibles. De esta manera, se fortaleció la capacidad del equipo legal para actuar con sensibilidad social, facilitando el diálogo y la generación de confianza con la población involucrada.

Con el objetivo de fomentar el aprendizaje colaborativo y fortalecer las capacidades individuales, el jefe de RS organizó inicialmente los equipos en duplas conformadas por un profesional del área legal y otro del área social. Esta estrategia permitió que ambos perfiles se apoyaran mutuamente, compartieran conocimientos específicos de sus disciplinas y generaran procesos de retroalimentación continua.

Tras un periodo de trabajo conjunto, cada negociador asumió sus funciones de manera individual, lo que permitió ampliar la cobertura territorial y atender un mayor número de casos en la zona de Cantagallo. Esta transición fue posible gracias al fortalecimiento de competencias adquiridas durante la etapa de trabajo en duplas.

Como resultado, el jefe de RS consolidó un equipo polifuncional e independiente, capaz de ejecutar de forma autónoma las actividades vinculadas a la negociación, liberación y recuperación del espacio público, optimizando así los recursos humanos disponibles y mejorando la eficiencia operativa del proyecto.

Figura 7
Organigrama del Equipo de Negociadores de Cantagallo



Fuente: Elaboración propia.

La conformación de un equipo polifuncional fue una idea innovadora que se puso en práctica, se obtuvo resultados y también evidenció cuáles fueron, para este proyecto, los límites y alcances de esta estrategia.

Uno de los principales alcances de contar con un equipo polifuncional fue el de poder abarcar más áreas de trabajo en menor tiempo y agilizar diversos trámites y procesos. Sin embargo, también se identificaron situaciones, que por la presión de avanzar rápido o cerrar casos con celeridad, omitían el proceso de validación legal. Esto derivó en errores que generaron malestar entre las personas involucradas y provocaron retrasos en la ejecución de actividades programadas por la empresa.

Asimismo, se observaron casos en los que el equipo legal adoptaba una postura excesivamente estructurada, distante y rígida en sus aproximaciones con los poseedores de predios. Esta actitud dificultaba la comunicación y generación de confianza con la población, por lo que se hizo necesario el acompañamiento del equipo social para facilitar el diálogo, generar empatía y mejorar los procesos de presentación e inicio de negociación.

Cuando el equipo de negociadores se reunía con los poseedores, ambos negociadores compartían el mismo discurso, así como también estaban en la capacidad de absolver dudas técnicas como plantear soluciones desde diferentes enfoques legales y sociales. El poseedor al principio estaba confundido porque no le quedaba claro quién era el abogado y quién era el social, luego esta confusión pasaba a convertirse en cierta tranquilidad, ya que tenía en frente a una persona que podía absolver varias dudas y cuando eran muy específicas, se solicitaba el apoyo de la parte legal de ser necesario y viceversa. De esta manera, se evitaban situaciones en las que el poseedor solo quiere conversar con uno de ellos o minimiza la presencia del otro negociador.

Finalmente, el trabajo polifuncional desarrollado por el equipo de negociación de responsabilidad social no es excluyente de un trabajo colaborativo en equipos mixtos conformados por un profesional del área social y un profesional del área legal. El desarrollo de capacidades para obtener nuevas herramientas en el ámbito de la negociación siempre será bienvenido, al igual que el trabajo en equipo para abordar, supervisar y generar acuerdos en el proceso de negociación. Lo ideal es siempre poder contar con el mismo número de profesionales en ambas áreas, pero la realidad demuestra que no siempre se podrá cumplir con esta paridad, frente a esto la formación de equipos polifuncionales con una adecuada supervisión es una oportunidad de mejora para futuros proyectos.

3.2. Cultura Organizacional

En este capítulo, la sociología de las organizaciones nos ayudará a comprender, analizar y reflexionar sobre la cultura organizacional del equipo de negociadores. Para esto se ha decidido enfocarnos en tres aspectos clave que se manifestaron en las acciones cotidianas del ámbito laboral: Normas y valores, comunicación y actividades de integración.

3.2.1. Normas y Valores

Las normas y valores establecidos fueron fundamentales, ya que constituyeron los pilares sobre los cuales se sustentaron tanto las dinámicas laborales como la convivencia del equipo durante el desarrollo del proyecto. Estos principios orientaron el comportamiento colectivo, promoviendo un entorno de respeto, responsabilidad y

colaboración que facilitó el cumplimiento de los objetivos comunes. La empresa capacitaba a todo su personal sobre las normas que todos los trabajadores deben de cumplir, en base a un código de ética y comportamiento laboral.

Para el análisis del presente documento se han seleccionado dos normas que fueron practicadas con mayor cotidianidad desde el inicio hasta el cierre del proyecto: Respeto y honestidad.

El respeto fue un pilar fundamental en la dinámica del equipo, marcando la forma en que nos relacionamos con nuestros compañeros de trabajo: sus ideas, la puntualidad en las reuniones, y también las propuestas que surgían para seguir mejorando y alcanzar mejores resultados. Este respeto se extendía, por supuesto, a las familias con las que tuvimos que negociar: reconociendo siempre su diversidad cultural, contexto y necesidades.

También hubo momentos en los que el equipo de negociación jugaba con los límites del respeto, ya sea mediante las bromas entre compañeros, relacionados a anécdotas que se compartían en el día a día; los sobre nombres, ya que todos tenían uno, pero que de manera manifiesta ninguno expresó algún tipo de desagrado, sino por el contrario contribuyó a que todos se sintiesen parte de un equipo.

La honestidad, el equipo de negociadores se evidenció en acciones concretas como informar a la población de manera oportuna y empática los límites y alcances de las negociaciones, así como también del proyecto que se desarrolló. Otro espacio en el que se demostró la honestidad del equipo de negociadores fue en cómo actuó frente a situaciones de soborno, ya que tuvimos que enfrentar situaciones especialmente delicadas, sobre todo cuando algunas personas realizaban propuestas de soborno para acceder a compensaciones más altas. Aunque todos estábamos alineados en que no podíamos aceptar ese tipo de ofrecimientos, el verdadero desafío radicaba en explicar de manera asertiva y con firmeza por qué no era posible hacerlo.

Era muy importante que nuestro mensaje no se interpretara como una ofensa ni como un gesto de superioridad, sino como una muestra de cuidado y protección hacia los propios beneficiarios de la negociación. Una palabra mal empleada podía volverse en nuestra contra y poner en riesgo la confianza construida. Por eso, cada

conversación requería un equilibrio entre firmeza ética y empatía comunicativa, buscando siempre preservar la integridad del equipo y el respeto hacia la comunidad.

Respecto a los valores, como el trabajo en equipo y el trabajo por objetivos, estas prácticas surgieron en base a estrategias implementadas por el jefe del área, para que el equipo pueda mejorar en su desempeño laboral y obtener resultados positivos.

El trabajo en equipo se evidenció en acciones colaborativas orientadas a fortalecer las habilidades y capacidades de cada miembro del equipo, evitando la generación de dependencias internas. Otro aspecto del trabajo en equipo estaba reflejado cuando se iniciaba una negociación y participaban dos negociadores, asumiendo roles del bueno y el malo o el generoso y el duro, según lo amerite cada caso. Así como también en la planificación de la negociación, es decir en los argumentos que se iban a utilizar desde la parte legal y desde la parte social.

En caso de que un compañero se ausente al centro de labores, otro podía cubrirlo, para esto fue importante el orden y la sistematización de la información de cada caso para que otro compañero lo pueda conducir y no se estanque el desarrollo de la negociación.

En algunas oportunidades el trabajo en equipo evidencia desacuerdos entre los miembros del equipo o saturación en la conducción de la negociación, cuando se presentaban estos casos se tomaba la decisión de generar cambios en los equipos de trabajo con la finalidad de refrescar a los miembros del equipo y de obtener nuevas ideas y estrategias.

El trabajo por objetivos se consolidó como un mecanismo eficiente para el desarrollo laboral de cada negociador, ya que permitía enfocar la energía individual en acciones concretas orientadas al propósito final de cada caso: lograr un acuerdo con la población. Esta modalidad no solo optimizaba el uso de los recursos humanos, sino que también promovía la autonomía y la responsabilidad en la gestión de cada proceso.

Aunque el equipo contaba con un horario de inicio y cierre de jornada, este funcionaba únicamente como una herramienta organizativa para distribuir las

actividades diarias. La productividad no se medía por el tiempo de trabajo, sino por el cumplimiento de los objetivos establecidos según la carga laboral de cada integrante. Cada negociador trazaba su propio plan de acción, evaluando su progreso a partir de los pasos necesarios para alcanzar el acuerdo. Entre estos pasos se incluían: identificación de la familia, generación de cita informativa, reunión informativa, reunión de negociación, seguimiento, propuesta, contrapropuesta, tiempo de reflexión, segunda reunión de negociación, visita de control y cierre del proceso.

Una vez alcanzados los objetivos diarios, el negociador podía disponer de su tiempo para atender asuntos personales, como trámites bancarios o compromisos familiares, siempre que se informara previamente al jefe de responsabilidad social. Esta flexibilidad era una característica distintiva del trabajo por objetivos, reflejada tanto en la comprensión del jefe de área ante las circunstancias particulares de cada trabajador, como en la capacidad del equipo para coordinar internamente. Incluso se organizaban sesiones de trabajo los fines de semana cuando era necesario garantizar el cumplimiento de las metas establecidas.

3.2.2. Comunicación

El equipo de negociación logró construir códigos compartidos que permitieron intercambiar ideas, expresar emociones y, especialmente, gestionar las diferencias de manera constructiva. Este espacio de diálogo abierto y libre de juicios resultó enriquecedor para todos los participantes, quienes encontraron en la diversidad de perspectivas una fuente de apoyo, aprendizaje y fortalecimiento del vínculo grupal.

Se construyeron códigos de comunicación en base al sentido del humor que compartían, que se caracterizaba por ser sarcástico, crítico e ingenioso en función del contexto. Este espacio de comunicación mediante el sentido del humor compartido ayudaba a regular situaciones de estrés o de presión por la obtención de resultados. La comunicación asertiva, directa y frontal, en base al respeto, fue el mejor medio para gestionar diferencias entre los miembros del equipo, evitando así diálogos circulares que solo dilatan la solución al problema.

La comunicación extralaboral, relacionada a temas personales, familiares o expectativas a futuro, fueron espacios en que los negociadores podían conocer el lado más humano y frágil de sus compañeros, generando así una relación más estrecha.

La capacidad de escucha fue una habilidad que todos aprendimos a desarrollar para poder comprender al otro antes de emitir una opinión. La comunicación en el equipo de negociadores se desarrolló de manera horizontal, sin censuras y con mucha empatía para poder escuchar y ser escuchado.

El equipo de negociadores compartía tomando café en la oficina y se creaba una atmosfera de conversación de diferentes temas, comenzando por temas deportivos de quién ganó el fin de semana en el campeonato de futbol local, luego se sumaba un tema político de coyuntura, para luego dar pase a una anécdota del fin de semana y así comenzar con bromas entre los compañeros y sobre todo poder generar un clima de ligereza y relajamiento antes de salir a campo y poder iniciar las actividades laborales.

También se presentaron aquellos días en los que los resultados no iban de la mano con el esfuerzo realizado y la presión y el estrés comenzaban a evidenciarse en el equipo de negociadores. Se evidenciaban con cambios de humor, poca tolerancia, menos paciencia hasta que en algún momento, la intervención del jefe del equipo, fue necesaria, porque demostraba que no era ajeno a las emociones y sensaciones de su equipo y por tal motivo decidió generar espacios de comunicación más abiertos, propositivos, brindando calma al equipo y sobre todo manteniendo el buen humor entre todos para volver a obtener resultados.

3.2.3. Actividades de integración

Las actividades de integración —como los partidos de fútbol interáreas, las parrilladas y las salidas recreativas— desempeñaron un papel clave en la consolidación de relaciones de confianza y camaradería. Estas experiencias no solo fomentaron la cohesión interna, sino que también prepararon al equipo para afrontar con mayor resiliencia las situaciones de estrés y presión inherentes a la naturaleza del proyecto.

Cuando se realizaban partidos de futbol, se podía observar cómo todos se olvidaban del puesto que tienen en el trabajo y como las jerarquías se volvían a construir, ya que no necesariamente los jefes eran los mejores jugadores y ahora ellos tenían que recibir indicaciones de los miembros de su equipo para ganar el partido.

Este espacio fue necesario para poder liberar el estrés laboral y mejorar las relaciones entre todos los compañeros de trabajo.

Como el futbol era una práctica en la que solo participaban hombres, se agregó una iniciativa nueva que sería la de realizar viajes grupales de fin de semana en los alrededores de Lima. Esta actividad fue más integradora e invitaba a conocer nuevas facetas de cada miembro del equipo, como por ejemplo a quién le gustaba cocinar, comprar los alimentos, preparar las bebidas, el responsable de la música y sobre todo descubrir grandes talentos en el canto. Estas actividades no solo fueron propias del equipo de negociadores, sino que incluyeron a compañeros y compañeras de otras áreas, lo que finalmente generó una mayor complicidad entre todos y familiarizarse con personas de otras áreas para que las tareas puedan realizarse de manera más eficiente.

Una de las actividades favoritas del equipo de negociadores, liderada por el jefe del equipo, fue visitar y/o descubrir nuevos huariques (pequeños restaurantes) de la zona de Lima centro o alrededores. La comida siempre fue un buen espacio para estar todo reunidos y generar nuevas ideas para el avance las negociaciones.

3.3. Estrategia de Negociación

La estrategia de negociación que diseñó e implementó el equipo de negociadores del área de Responsabilidad Social, estaba enfocado en tres procesos:

Tabla 5
Estrategia de negociación

Estrategia de negociación	Identificación y reconocimiento de la población
	Interacción con la población
	Generación de acuerdos y acompañamiento

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1. Identificación y reconocimiento de la población

El primer paso que desarrolló el equipo de negociadores fue el de identificar y reconocer a la población que se encontraba impactada por la obra, con la finalidad de saber con quién se debía negociar. La identificación de la persona apuntaba a tener información sobre la existencia de esta y si vivía o trabaja en el predio que debía negociarse, es decir, investigar y validar la coherencia entre los datos proporcionados y los datos reales encontrados en campo.

Cuando el equipo de negociadores salía a campo a realizar la verificación de información, identificaba que los datos proporcionados registraban a una persona, pero esta persona era parte de una familia y no solo un individuo, también se identificaron casos en los que se había registrado que el espacio a negociar era una vivienda cuando en realidad era un taller de confección o un taller que también cumplía la función de vivienda, muchas veces los espacios no correspondían solo a una vivienda, sino que esta había sido dividida en varias viviendas con diferentes poseedores responsables de ese espacio. Verificar la información proporcionada, resultó ser de gran ayuda para tener un mejor panorama del área de intervención y de las estrategias a implementar.

Respecto a conocer a las personas, no se limitaba a pedirle su documento de identificación y validar algunas preguntas de control, sino por el contrario consistía en conocer sus actividades diarias, laborales, familiares etc. Recopilar información de manera oportuna y siendo empáticos con la persona, para saber de qué manera se debe conducir la negociación. Se realizó un perfil social de cada persona, familia o negocio, identificando cuáles eran sus principales características a nivel laboral, familiar y sus principales necesidades.

Este primer encuentro entre el equipo de negociadores y la población no fue sencillo, ya que muchas personas no confiaban en las personas que tenían al frente y tampoco era fácil para ellos poder compartir información tan sensible relacionada a su vida cotidiana. Frente a este tipo de escenarios, el equipo de negociadores decidió presentarse con las principales autoridades y organizaciones de la zona, para explicarles el motivo de la visita. Esto resultó de gran ayuda, ya que la población se sentía más segura de brindar información.

Por lo general, estos primeros contactos configuran expectativas de la población, por lo que la interacción fue de manera empática y generando confianza, absolviendo dudas e inquietudes que puedan tener y sobre todo mostrando una real preocupación hacia la situación que estaban atravesando, es decir tener que dejar el lugar que habitaban por muchos años. El resultado de estas primeras intervenciones fue de utilidad en la construcción de herramientas sociales como mapas de actores, mapas de calor para saber las dificultades del desarrollo de las negociaciones y sobre todo para actualizar o generar nueva información. Estas herramientas sociológicas, fueron de utilidad para representar la realidad social desarrollada en un determinado espacio y territorio.

La microsociología, en el proceso de identificación y reconocimiento, nos muestra diferentes aristas que deben ser consideradas en estos primeros pasos en el proceso de negociación como por ejemplo la importancia que tiene validar la información en campo, ya que la información oficial no demuestra las complejidades de la realidad social que manifiesta determinados grupos sociales. Por otra parte, la importancia de los rituales de interacción exitosos que generan una validación simbólica y confianza por parte de las autoridades y organizaciones de la zona para que el equipo de negociadores pueda desarrollar sus actividades. Este primer encuentro nos permite conocer los significados que tiene para la población la construcción de la obra, la liberación del espacio público y la compensación para que puedan retirarse de la zona. Finalmente, la interacción inicial configura los marcos interpretativos de cómo la población entiende el proceso de negociación a realizarse.

3.3.2. Interacción con la Población

Luego de que el equipo de negociadores se ha presentado e informado a los vecinos de la zona sobre las acciones que se van a desarrollar, el siguiente paso fue el de interactuar con cada uno de los poseedores que se vieron impactados por la obra. Estas interacciones consistían en agendar reuniones para poder conversar sobre los límites y alcances de la obra y de la compensación. Si bien no se iba a obtener una respuesta inmediata a la negociación, el equipo de negociadores se preocupó por tener presencia en la zona, esto se logró mediante visitas coordinadas o transitar por la zona y siempre saludar de manera respetuosa a los vecinos.

Tener presencia en la zona y que los vecinos siempre vean a los negociadores, fue de gran utilidad para poder acercarse a las personas, ya que muchos aprovechaban el asesoramiento legal por temas familiares o para conversar de temas ajenos a la negociación y así poder encontrar puntos de encuentro para comenzar a construir un puente de comunicación que nos conduciría a la negociación y próximamente a la generación de acuerdos.

En algunas ocasiones, tener presencia en la zona, no siempre fue visto o percibido de buen ánimo por algunas personas, ya que algunos sentían que era una forma de presionarlos o de estar vigilándolos. Frente a estas situaciones el equipo de negociadores optó por tomar cierto distanciamiento y no generar una invasión en su espacio, ya que esto podía generar un distanciamiento negativo o una renuencia a querer conversar a futuro. Una de las acciones más efectivas para retomar las conversaciones con quienes no deseaban conversar, fue respetar el silencio y tomar una prudente distancia con la finalidad de no saturar la relación entre los vecinos y el equipo de negociadores. Era importante demostrar que el equipo de negociadores estaría dispuesto a conversar cuando lo deseen, pero siempre y cuando la otra parte también manifieste interés en escuchar y ser escuchado.

Desde un análisis de la microsociología, los resultados obtenidos de estas acciones se evidenciaron en que la constante presencia del equipo de negociadores en la zona generaba familiaridad, reduciendo así la incertidumbre y construyendo confianza en la población. El respeto del espacio personal y no tener acciones invasivas están vinculadas a tener una buena lectura del otro, ya que se reconoce su territorio, autonomía e identidad para saber en qué momento poder acercarse para continuar con el diálogo. El silencio no debe ser entendido como ausencia de comunicación, sino por el contrario como un tipo de comunicación en base al respeto, asegurando que no se genere distanciamiento ni ruptura en el proceso de diálogo. Todas estas acciones están llenas de significados y simbolismos que deben ser interpretados de tal manera que sumen en la construcción de proximidad y confianza.

3.3.3. Generación de Acuerdos

El equipo de negociadores experimentó diferentes tipos de reuniones para la generación de acuerdos. Por ejemplo:

Reuniones constructivas, este tipo de reuniones se caracterizaban por las continuas reuniones con los poseedores, donde se informaba y se absolvían dudas e inquietudes para poder llegar al momento de propuestas y contra propuestas económicas y así finalmente poder llegar a un acuerdo. Aquí los poseedores mostraban tener mucha disposición a llegar a un acuerdo, pero necesitaban sentirse satisfechos con las respuestas que obtenían, las decisiones que tomaban y sobre todo con el acuerdo obtenido.

Reuniones Circulares, este tipo de reuniones fueron las más desgastantes emocional y mentalmente, ya que muchas veces se trataba el mismo tema varias veces, a solicitud del poseedor, y era difícil poder avanzar hacia la parte de la compensación económica. Tomaba mucho tiempo poder conocer cuál era su expectativa y en base poder generar alguna propuesta cercana.

Reuniones en función a solucionar un problema, en este tipo de reuniones se presentaron situaciones donde los argumentos lógicos y legales no eran suficientes para el poseedor y se debía de conocer más la situación económica, familiar o principales necesidades para poder demostrarle que llegando a un buen acuerdo económico podría solucionar algunos problemas.

Reuniones en base a la empatía con el poseedor, Las situaciones más complejas de lograr un acuerdo fueron con aquellas personas que manifestaron tener un fuerte arraigo emocional con el espacio que poseía, en estas situaciones manifestar un comportamiento empático y respetuoso generó los puentes de comunicación necesarios para poder llegar a un acuerdo, previo proceso de sensibilización al poseedor

Reuniones sin arreglo a fines, se presentó un reducido número de casos en los que los poseedores decidieron no aceptar los argumentos legales, sociales, ni de ayuda, solo querían que la empresa les pague lo que ellos solicitaban o no se retirarían de la zona en la que se encontraban. Frente a este tipo de situaciones, se optó por

dejarlos al final de todo el proceso de negociación y evaluar cuál sería el siguiente paso. El contexto político por el cuál atravesaba la Municipalidad Metropolitana de Lima influyó mucho en que no se haga uso de la policía para un posible desalojo, sino por el contrario que se agote todo medio de negociación y compensación. Este fue el principal motivo por el cual este reducido número de poseedores tuvo la oportunidad de lograr un buen acuerdo económico con la empresa, ya que cada día que pasaba, le generaba pérdidas económicas al proyecto.

Desde la perspectiva de los poseedores, la generación de acuerdos tuvo una carga simbólica muy importante, ya que para algunos fue un proceso de reconocimiento por parte del Estado mediante la empresa privada para que se puedan retirar de manera pacífica y con acceso a una compensación económica. Para otros fue una oportunidad para solucionar algunos problemas económicos o tener un capital económico para mejorar sus actividades económicas. Otros poseedores lo interpretaron como una acción injusta o abusiva por parte de la empresa, así como también de un ausentismo por parte del Estado. Finalmente, para un reducido grupo fue una oportunidad de obtener económicamente lo máximo que se podía a riesgo de perderlo todo al mismo tiempo.

Esta experiencia, sobre la generación de acuerdos, nos enseña que el uso individual del poder económico, la fuerza, las leyes o el carisma, no siempre va a conducir a la obtención de un acuerdo entre las partes involucradas. Si bien el poder económico puede facilitar la obtención de un resultado, al mismo tiempo deja un precedente que puede repetirse o generalizarse y que a futuro solo generaría más conflictos, ya que se estaría enseñando a la población que mantener una posición rígida y sin acceso al diálogo traerá como resultado que la empresa pague lo que la otra parte está solicitando y este no es un buen mensaje dentro de un marco de cultura de paz y diálogo.

También, se presentaron reuniones en las que, a pesar de tener un acuerdo previo, muchas veces al momento de firmar los documentos, los poseedores decidían no reconocer lo acordado y solicitar un monto mayor de dinero o solicitar apoyos adicionales para la mudanza o algún requerimiento adicional. Frente a este tipo de situaciones se optaba por sensibilizar al poseedor y explicarle que no se podía desconocer un acuerdo previo, en algunos casos era suficiente con esta explicación,

pero en otros casos intervenía el especialista legal para informar que desconocer un acuerdo previo firmado podría generar consecuencias negativas para ambas partes. Incluso con ambos sustentos hubo casos en que se tuvo que evaluar la situación y decidir qué tipo de apoyo adicional se le podría brindar o si era viable generar algún tipo de aumento económico para concluir el acuerdo.

En un primer momento no se lograban generar acuerdos con ningún poseedor, a pesar de que la propuesta de compensación por parte de la empresa eran altas. En ese momento, se analizó la situación y se cambió la estrategia. Fue necesario generar acuerdos con los actores influyentes en la zona como por ejemplo los talleres más grandes, las familias más representativas o líderes locales. El cierre de estas negociaciones generó confianza al resto de poseedores para poder generar acuerdos.

La microsociología nos permite reflexionar y comprender sobre la importancia de la atención mutua y el equilibrio emocional que deben compartir los negociadores y los poseedores para poder crear una atmósfera saludable de generación de acuerdos. Así como también los actos de teatralidad que se manifestaban en el proceso de negociación, donde cada uno asume un rol y este puede ir variando en función del desarrollo de la negociación, ya que los poseedores, también tienen sus estrategias de negociación, que se reflejaban en personajes dialogantes, arbitrarios, impositivos según corresponda la etapa de negociación. Por otro lado, las reuniones sin arreglo y las renegociaciones y situaciones de tensión a último minuto expresan el significado que tiene para el otro la negociación en sí misma.

Conclusiones

Se ha realizado una reflexión crítica sobre el proceso de negociación en el proyecto vial Línea Amarilla, utilizando conceptos bajo el enfoque de la Sociología de las Organizaciones, como la gestión, liderazgo y cultura organizacional; así como también el análisis micro social en las estrategias de negociación implementadas por el equipo de negociadores.

Se presentó una sistematización de la experiencia profesional desarrollada como parte del equipo de negociadores del área de Responsabilidad Social, para el proyecto vial Línea Amarilla en el proceso de liberación y recuperación del espacio público en la zona de Cantagallo en el distrito de Rímac en el año 2014–2015.

El informe evidencia que la gestión y liderazgo del jefe del equipo de negociadores fue decisivo para adaptarse a un escenario complejo, debido a la coyuntura política, los grupos económicos y la diversidad cultural. Frente a este escenario, fue necesario innovar y arriesgarse en la creación de un equipo polifuncional e independiente, mediante la complementariedad de saberes entre el equipo social y legal. Por otro lado, la intervención del jefe en momentos de tensión emocional muestra que el liderazgo afectivo es clave para sostener al equipo de trabajo en momentos de alta presión. La experiencia de Cantagallo muestra que la formación continua, la supervisión estratégica y la reflexión sobre las lecciones aprendidas son claves para mejorar futuras intervenciones.

Se reflexiona sobre la importancia de la cultura organizacional, de manera interna en el fortalecimiento del vínculo entre los miembros del equipo de negociadores y de manera externa, en como influyó, en el relacionamiento con las poblaciones involucradas. De manera interna, el equipo de negociadores construyó su cultura organizacional en base a una comunicación horizontal, empática, libre de censura, que permitió gestionar diferencias y compartir emociones para enfrentar el estrés y reforzar la identidad grupal. Así mismo las actividades de integración como ritual de cohesión y reconfiguración jerárquica fueron necesario para la reconstrucción de roles y el fortalecimiento de la confianza del equipo de negociadores. Las normas y los valores éticos definieron cuáles eran los límites y alcances del comportamiento a desarrollar por el equipo de negociadores, no solo dentro del área de trabajo, sino

también afuera para la generación de confianza con la población. La escucha activa, la comunicación asertiva y contextualizada fueron necesarios para el reconocimiento positivo de la diversidad en la zona de Cantagallo. Así como también para la solución de controversias.

El informe profundiza en los microprocesos de interaccionismo simbólico y el establecimiento de rapport, elementos fundamentales en las estrategias de negociación. Uno de los conceptos centrales es la importancia del primer encuentro como ritual de validación simbólica y reconocimiento de la persona con quien se debe iniciar el proceso de negociación. Así como también el uso de las metodologías que brinda la microsociología, como la observación directa, la escucha empática y la interpretación de significados para comprender las relaciones sociales en determinadas zonas. Finalmente se ha identificado en las negociaciones la importancia de la interacción cara a cara como muestra de confianza y transparencia, la teatralidad como estrategia y forma de expresión simbólica para posicionarse frente a la empresa privada en el ámbito de la negociación.

El uso práctico de las herramientas sociológicas como la organización de equipos, la cultura organizacional y la microsociología fueron determinantes en todo el proceso de negociación, ya que se lograron generar acuerdos, recuperar el espacio público y sobre todo prevenir conflictos sociales.

Referencias Bibliográficas

- Ahrne, G. (1994). *Social organizations: Interaction inside, outside and between organizations*. Sage Publications.
- Collins, R. (2009). *Cadenas de interacción ritual*. CIS.
- Giner, S., y Pérez Yruela, M. (1979). *La sociedad corporativa*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Goffman, E. (2006). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu.
- Kliksberg, B. (1994). *Hacia una gerencia social eficiente: algunas cuestiones clave*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- Lazarte, J. (2011). Shipibo urbano: urbanismo de una cultura indígena en el centro de Lima en el siglo XXI. *Revista de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo*, 5(5), 63-75.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/arquitectura/article/view/22298/21564>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (12a. ed.). San Diego State University.
- Velasquez, E. (2019). *La gestión social en el proceso de liberación y recuperación del espacio público en el proyecto vial Línea Amarilla. Un estudio de caso: "La isla Cantagallo" distrito del Rímac - Provincia de Lima, periodo 2014–2015*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Repositorio de Tesis PUCP.
<https://tesis.pucp.edu.pe/items/28d210f5-ceaa-425c-b72d-1af2224e4715>
- Walsh Perú (2011). *Estudio de impacto ambiental Vía Expresa Línea Amarilla. Resumen ejecutivo*.