

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**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 RIMAC - POVINIA DE LIMA  
PERIODO 2014 - 2015**

**Tesis para optar por el doble grado de Magíster en Gerencia Social y Magíster en  
Gerencia de Empresas Sociales para la innovación y el Desarrollo Local de la  
Universidad EAFIT de Medellín, Colombia**

**AUTOR:**

**VELASQUEZ MEZA, VICENTE EDGAR**

**ASESORA**

**FORT CARRILLO, MARÍA AMELIA**

**JULIO – 2019**

## **Agradecimientos**

A Estefanía Meza Ballón, símbolo de perseverancia

A Natividad Zenaida, Ricardo Efraín, Ricardo y Vicente, por el apoyo incondicional

A María Amelia Fort Carrillo, por las sugerencias, paciencia y ánimos a lo largo del camino

A los miembros del Equipo Cantagallo, al Jefe de Responsabilidad Social, al equipo del área Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios y al Gerente de Relaciones Institucionales, Comunicaciones y Responsabilidad Social, por su apoyo y compromiso.

A la 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), Asociación de Posesionarios del Parque Industrial Artesanal Cantagallo Rímac – (APIACAR), Asociación Empresarial de Propietarios (EMPRESARIAL) y representantes de la Institución Educativa: Colegio Intercultural Bilingüe Shipibo Conibo por su participación y apoyo.

A mis amigas y amigos que siempre me apoyaron.

**LA GESTIÓN SOCIAL EN EL PROCESO DE LIBERACIÓN Y RECUPERACIÓN DE  
ESPACIO PÚBLICO EN EL PROYECTO VIAL LÍNEA AMARILLA.  
UN ESTUDIO DE CASO: “LA ISLA CANTAGALLO”**

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación se refiere a “la gestión social en el proceso de liberación de 277 predios y la reubicación de un Colegio Intercultural Bilingüe de la Comunidad Nativa Shipibo Conibo, en el Proyecto Vial Línea Amarilla. Un estudio de caso en la “Isla Cantagallo” ubicado en el Distrito del Rímac, Provincia de Lima.

Esta investigación se realizó, primeramente, determinando cuatro campos de acción que son la gestión y liderazgo, las competencias del Equipo Cantagallo, la cultura organizacional y la estrategia de negociación. Una vez identificados estos campos de acción se procedió a identificar de qué manera fueron utilizadas, las prácticas de la gerencia social en un equipo de trabajo denominado el Equipo Cantagallo, que se encargó de realizar 277 acuerdos y reubicar un colegio intercultural bilingüe, frente a una población muy diversa culturalmente y sin generar conflictos sociales entre la empresa privada y la población de la zona. Esta es la mayor experiencia de liberación y recuperación del espacio público, sin intervención de la policía y de manera pacífica, realizada en la ciudad de Lima, capital del Perú.

Esta investigación presenta una estrategia metodológica cualitativa, se optó por esta metodología con el fin de poder identificar y analizar las principales prácticas de la Gerencia Social, implementada por el Equipo Cantagallo, así como también conocer las percepciones y opiniones de la población, respecto al proceso que se encontraban viviendo. Las herramientas que se utilizaron para analizar la Gestión Social, fueron: la revisión bibliográfica y entrevistas personales semiestructurada

Los principales hallazgos de ésta investigación giran en torno a la innovación e interculturalidad en el estilo de gerencia y liderazgo; identificación, fortalecimiento y motivación de las competencias de los miembros de un equipo de colaboradores; construcción de una cultura organizacional en base a normas y valores propios de sus integrantes, así como también la generación de un clima laboral positivo; finalmente la empatía, comprensión y reconocimiento positivo de la diversidad al momento de conocer a una persona, el relacionamiento mediante el respeto y la participación en la búsqueda de un acuerdo donde ambas partes puedan acercarse a satisfacer sus principales intereses.

## INDICE

<b>CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Presentación del Problema .....	1
1.2 Justificación del Estudio .....	5
1.3 Objetivos.....	6
<b>CAPÍTULO 2 - MARCO CONTEXTUAL</b> .....	7
2.1 Proyecto Línea Amarilla.....	7
2.2 La Isla Cantagallo .....	9
2.3 Municipalidad Metropolitana de Lima .....	11
2.4 Contexto Social – Económico –Político - Cultural .....	18
<b>CAPÍTULO 3 - MARCO TEORICO</b> .....	20
3.1 Gerencia Social.....	20
3.2 Innovación Social .....	22
3.3 Interculturalidad.....	24
3.4 Gerencia y Liderazgo .....	25
3.5 Gestión Del Potencial Humano.....	28
3.6 Comportamiento Organizacional.....	30
3.7 Polifuncionalidad.....	33
3.8 Cultura Organizacional .....	33
3.9 Negociación.....	35
<b>CAPÍTULO 4 - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	37
4.1 Forma de Investigación .....	37
4.2 Enfoque Metodológico .....	37
4.3 Unidades de Análisis.....	38
4.4 Fuentes .....	40
<b>CAPÍTULO 5 - RESULTADOS</b> .....	42
5.1 Organización de los resultados .....	42
5.2 Resultado de las variables .....	43
5.2.1 Gerencia y Liderazgo.....	43
5.2.2 Competencias del Equipo Cantagallo .....	57
5.2.3. Cultura Organizacional.....	63
5.2.4 Estrategia de Negociación.....	68

<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS</b> .....	79
<b>6.1 CONCLUSIONES</b> .....	79
6.1.1 La Importancia de la Gerencia y Liderazgo .....	79
6.1.2 Competencias del Equipo Cantagallo .....	81
6.1.3 Cultura organizacional y sus implicancias para el cumplimiento de los objetivos .....	82
6.1.4 Estrategia de Negociación y Resultados .....	83
<b>6.2 LECCIONES APRENDIDAS</b> .....	84
6.2.1 Enfoques Innovadores e interculturales .....	84
6.2.2 Gerencia Adaptativa .....	85
6.2.3 Gestión de Competencias .....	85
6.2.4 Equipo Polifuncional .....	86
6.2.5 Buen Liderazgo .....	86
6.2.6 Fortalecimiento de las relaciones humanas .....	87
6.2.7 Gestión de la diversidad Cultural .....	87
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	88
<b>ANEXOS</b> .....	91
<b>ANEXO I</b> .....	92
<b>ANEXO II</b> .....	95
<b>ANEXO III</b> .....	98
<b>ANEXO IV</b> .....	101

## CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN

### 1.1 Presentación del Problema

La empresa Línea Amarilla S.A.C (LAMSAC) identificó que “la ciudad de Lima posee un bajo nivel de infraestructura en transporte urbano, público y particular. Esto se traduce en incomodidad, inseguridad, elevados tiempos de viaje y costos de operación vehicular, un alto número de accidentes y excesivos niveles de contaminación del aire por emisión de gases provenientes del obsoleto parque automotor, y pérdidas económicas en general. Ante este panorama la Municipalidad Metropolitana de Lima ha 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.” (LAMSAC 2011: 167)

Ante ésta situación, el Proyecto Vial Línea Amarilla tiene como propósito mejorar y modernizar la infraestructura del transporte en la ciudad de Lima a través de la inversión privada en el marco de una concesión de 30 años. Para llevar a cabo los propósitos mencionados, la empresa LAMSAC, se encargará del diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento de 25 kilómetros de vías divididos en dos secciones: 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 Huascar hasta el límite con el Callao, a lo largo de la margen izquierda del Río Rímac. La realización de éstas obras permitió la integración de 11 distritos de Lima. (LAMSAC.2011:169).

La zona de recreación pública, ubicada en El distrito de Rímac, exactamente entre el Mercado de Flores de la Avenida Evitamiento y el Río Rímac, es conocida como “La Isla Cantagallo”. Esta era una zona muy estratégica para el desarrollo de la obra, pues en dicho espacio se realizaría la construcción de dos puentes. Para esto, era necesario liberar y recuperar el espacio público de 277 predios, así como también reubicar un colegio Intercultural Bilingüe, Shipibo Conibo, ya que serían impactados por las obras de construcción. La liberación y recuperación del espacio público en la Isla Cantagallo, debía realizarse en el menor tiempo posible, ya que de lo contrario el retraso y demora en los tiempos de entrega de un proyecto, habría generado un gran malestar en la población de la ciudad de Lima.

La “Isla Cantagallo” se encontraba conformada por tres niveles:

**a) Primer Nivel**

Estaba conformado en su mayoría por comerciantes de materiales de construcción. La gran mayoría de estos comerciantes llegaron debido a un proceso de reubicación, realizado por La Municipalidad Metropolitana de Lima, ya que anteriormente se encontraban en el Campo Ferial Las Malvinas, ubicado en el distrito de Cercado de Lima. También existían pequeños bares y diversos restaurantes.

**b) Segundo Nivel**

Conformado por confeccionistas de ropa, mochilas, etc. Llegaron a la “Isla Cantagallo” debido a un proceso de reubicación, realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, ya que anteriormente se encontraban en el Mercado Amazonas, en el distrito de Cercado de Lima.

Este nivel se encontraba conformado en su mayoría por migrantes de diferentes departamentos del país, entre ellos: Apurímac, Huancayo, Puno, Juliaca, y Cusco. Se podría decir que eran el principal grupo económico de la “Isla Cantagallo”, ya que su principal actividad económica es la confección de mochilas, maletines, calzado e indumentaria deportiva; la cual era distribuida a diferentes provincias del país.

Estos comerciantes se encontraban representados por dos asociaciones: Asociación de Posesionarios del Parque Industrial Artesanal (APIACAR) y la Asociación Empresarial de Vivienda Cantagallo, quienes se encargaban de administrar los recursos de la asociación, así como también de dividir los gastos de luz y agua entre todos los miembros. En éste nivel también se encontraban los productores metalmecánicos, quienes se encargan de diseñar y fabricar carritos para la venta de comida al paso.

**c) Tercer Nivel**

Estaba conformado por la Comunidad Nativa Shipibo-Conibo, quienes llegaron a la ciudad de Lima aproximadamente en el año 2000 y se encontraban en la espera del cumplimiento de la promesa realizada por la Municipalidad Metropolitana de Lima, que consistía en reubicarlos a un terreno propio con todos los servicios incluidos: luz, agua y desagüe. Esta comunidad se encontraba conformada y representada por tres asociaciones: Asociación de Viviendas de Shipibos en Lima (AVSHIL), Asociación de

Artesanos Shipibos Residentes en Lima (ASHIREL) y la Asociación Comunidad Urbano Shipibo Conibo de Lima Metropolitana (ACUSHICOLM). Estas asociaciones mantenían una buena comunicación con la MML y con organizaciones internacionales.

Por otro lado, la empresa LAMSAC, presentaba un organigrama donde la Gerencia de Relaciones Institucionales, Comunicaciones y Responsabilidad Social contaba con cuatro áreas: Relaciones Institucionales, Comunicaciones, Responsabilidad Social y el área de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios. Esta última área era la responsable de liberar la zona para la construcción de la obra en la margen izquierda del Río Rímac.

Cuando el Gerente de LAMSAC se entera de que la Municipalidad Metropolitana de Lima no se encargaría de realizar la liberación de las zonas afectadas por la obra en la “Isla Cantagallo” y que estas acciones deberían ser asumidas por la empresa, decide delegar ésta responsabilidad al jefe del área de Responsabilidad Social y no al jefe del área de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios. En estricto la tarea a realizar sería la siguiente: Liberar y recuperar el espacio público de 277 predios, así como también reubicar un Colegio Intercultural Bilingüe ubicados entre la zona 2 y zona 3 de la “Isla Cantagallo” lo más pronto posible, ya que las obras desde otros flancos se venían realizando y era necesario que la obra no tenga ningún retraso.

El Jefe del área de Responsabilidad Social, luego de haber sido informado de las nuevas responsabilidades que asumiría, decidió conformar un equipo de colaboradores; para esto debió superar algunos cuestionamientos como, por ejemplo: ¿Qué características debía priorizar en su nuevo equipo? ¿Qué estrategias de equipo emplearía? ¿Cómo conducir a este equipo? ¿Qué tipo de cultura organizacional se generaría y cómo esto afectaría o mejoraría el rendimiento del equipo? Entre otras interrogantes que lo ayudarían a la conformación de su equipo de colaboradores para el nuevo reto designado.

Por otro lado, el Jefe de Responsabilidad Social, tuvo que diseñar algunas estrategias que lo ayudarían a generar acuerdos con los diversos actores que se encontraban en la zona 2 y la zona 3 de la “Isla Cantagallo”, este proceso nos invita a realizar algunos cuestionamientos como por ejemplo ¿Qué tipo de estrategia de negociación utilizó? ¿Qué resultados esperaba y qué resultados obtuvo? ¿Qué opinan los pobladores de la zona sobre



la negociación que se realizó? ¿La empresa y la población quedaron satisfechas con las negociaciones realizadas?

Finalmente, el Jefe de Responsabilidad Social tuvo presente que la población de la “Isla Cantagallo” se caracterizaba por ser muy diversa cultural, social y económicamente; así como también, desconfiada, influenciada por grupos políticos, esperanzados en promesas de gobiernos pasados y sobre todo con un espacio laboral con costos de servicios muy bajos a diferencia de otras zonas de Lima. Los reducidos costos de servicio y alquiler, hacían de la “Isla Cantagallo” uno de los mejores lugares para realizar comercio ya que los gastos eran mínimos y las ganancias, altas.

Frente a todos estos complejos escenarios, el jefe de Responsabilidad Social Logró conformar un equipo de colaboradores al que denominó como el “Equipo Cantagallo”. Este equipo, logró cumplir el objetivo propuesto, es decir, liberar y recuperar el espacio público donde se encontraban 277 viviendas y talleres, en las zonas que se verían afectadas por la obra, así como también la reubicación de un Colegio Intercultural Bilingüe Shipibo Conibo, sin dejar ningún tipo de conflicto pasivo a la empresa, sin generar algún tipo de enfrentamiento entre los pobladores y la empresa o entre los pobladores y la Policía Nacional del Perú.

Es la primera vez, en la ciudad de Lima, que se logró realizar un proceso de liberación y recuperación de espacio público, de 277 viviendas y talleres, haciendo uso de un adecuado manejo de la Gerencia Social por parte de una empresa privada y sin la intervención de otros actores, como por ejemplo la Policía Nacional del Perú, quienes suelen ser llamados para recuperar el espacio público. Este tipo de experiencias deberían ser compartidas y analizadas, apuntando a fomentar una cultura de paz, empatía, interculturalidad y tolerancia de parte de todos los actores involucrados: la sociedad civil, Estado y la empresa privada.

## 1.2 Justificación del Estudio

Esta investigación se ubica en el campo de acción de la Gerencia Social; analizando la ejecución y efectos sociales del Equipo Cantagallo en el proceso de liberación y recuperación del espacio público de 277 predios en la “Isla Cantagallo”, ubicado en el distrito del Rímac, Departamento de Lima.

En este estudio de caso, la Gerencia Social se relacionó con las acciones implementadas por el Equipo Cantagallo durante el proceso de liberación de predios, desde diferentes enfoques: La Gerencia y Liderazgo, Las Competencias del Equipo Cantagallo, La Cultura Organizacional y Las Estrategias de Negociación, así como también la innovación social e interculturalidad desarrollados de manera transversal en los cuatro ejes mencionados, los cuales fueron de gran utilidad generar confianza, ponerse en el lugar del otro, utilizar un lenguaje inclusivo, ser tolerantes, construir una cultura organizacional donde el trabajo en equipo sea más que la suma de sus integrantes y finalmente para generar y cumplir acuerdos entre la empresa y 277 familias en el centro de la ciudad más grande del Perú, Lima.

En el Perú no existen muchas experiencias positivas sobre el proceso de liberación y recuperación de espacio público, conducidas por empresas privadas o por el Estado, que se hayan desarrollado de manera respetuosa, dialogante, transparente, cumpliendo los acuerdos y sobre todo reconociendo de manera positiva la diversidad cultural. Por el contrario, la gran mayoría de conflictos sociales se suele “resolver” por intervención de la policía, es decir, mediante el uso de la fuerza, donde suelen haber heridos e incluso muertos por parte de la policía y la población. Otro medio de liberación de predios suele ser por vías judiciales que suelen tomar tiempos indefinidos. El uso de la fuerza y los juicios legales suelen generar un alto costo social, político y económico, no solo a la empresa sino a todos los peruanos.

Concretamente, me pareció importante investigar lo ocurrido en la Isla Cantagallo, debido a que es un caso de éxito, donde se demuestra que poniendo en práctica una adecuada Gestión Social, desde la empresa privada, se logró generar puentes de comunicación y responsabilidades compartidas entre el Estado – Población – Empresa. La sostenibilidad de ésta triangulación hizo posible que se eviten enfrentamientos entre la población y la

empresa o entre la población y la policía, ya que muchas veces dejan un alto costo social, político y económico a todo el país.

Esta investigación tiene como finalidad contribuir, desde la Gerencia Social, a la búsqueda de nuevos mecanismos de prevención en conflictos sociales, relacionamiento y negociación entre las comunidades, las empresas privadas y el Estado.

### **1.3 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Conocer el modelo de gestión social implementado por el Equipo Cantagallo para la liberación y recuperación del espacio público en la “Isla Cantagallo”, desde los siguientes enfoques: Gerencia y liderazgo, competencias del Equipo Cantagallo, cultura organizacional y la estrategia de negociación. Con la finalidad de proponer nuevos alcances, que sean de gran utilidad en los futuros procesos de liberación y recuperación del espacio público en el Perú.

#### **Objetivos Específicos**

1. Conocer y analizar qué tipo de gerencia y liderazgo se desarrolló en el Equipo Cantagallo.
2. Identificar y analizar las competencias que caracterizaban al Equipo Cantagallo.
3. Analizar la cultura organizacional del Equipo Cantagallo y que implicancias tuvo en el desarrollo de sus actividades
4. Identificar y analizar la estrategia de negociación que utilizó el Equipo Cantagallo y qué resultados obtuvo.

## CAPÍTULO 2 - MARCO CONTEXTUAL

### 2.1 Proyecto Línea Amarilla

La empresa LAMSAC, realizó un Estudio de Impacto Ambiental en el que se identificó que la ciudad de “Lima posee un bajo nivel de infraestructura de transporte urbano, público y transporte particular. Esto se traduce en incomodidad, inseguridad, elevados tiempos de viaje y costos de operación vehicular, un alto número de accidentes y excesivos niveles de contaminación del aire por emisión de gases provenientes del obsoleto parque automotor, y pérdidas económicas en general. Ante este panorama la Municipalidad Metropolitana de Lima ha 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.” (LAMSAC 2011: 167)

El proyecto Vía Expresa Línea Amarilla, tiene como propósito mejorar y modernizar la infraestructura vial de la ciudad de Lima a través de la inversión privada, con la finalidad de poder unir el distrito de Ate con la Provincia Constitucional del Callao, en un periodo de 20 a 30 minutos y en 90 o 120 minutos que era el tiempo promedio que tomaba desplazarse de un punto hacia el otro (LAMSAC. 2011: 168)

La concesión del Proyecto Línea Amarilla consistía en la ejecución de las obras en dos Secciones, para fines de ésta investigación se presentará sólo la sección dos.

#### **Sección 2: Vías Nuevas de la Vía Expresa Línea Amarilla**

“Esta sección comprende una Vía Expresa que se inicia en la Vía de Evitamiento a la altura de la futura Avenida Locumba (prolongación de la Avenida Grau) en el actual puente Huáscar, pasando por la margen derecha y luego debajo del cauce del río Rímac hasta su intersección con la Vías Expresa Alfonso Ugarte y el intercambio vial en la zona del trébol de Caquetá, y sigue con un nuevo desarrollo vial sobre el rumbo aproximado hacia la cuadra 33 de la avenida Morales Duarez, en el límite con el distrito de Carmen de la Legua. Comprenderá igualmente el área de reserva que será definida por el desarrollo de las nuevas intersecciones viales a ejecutarse dentro de dicho recorrido” (LAMSAC. 2011: 168 - 169)

La ejecución del Proyecto Integral Vía Expresa Línea Amarilla implicará la afectación de aproximadamente 960 predios urbanos, que se ubican en sectores de 08 Asentamientos Humanos y/o Asociaciones de vivienda como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla N° 01**

<b>N°</b>	<b>A.A.H.H./ Asociación</b>	<b>Categoría</b>	<b>Viviendas Afectadas</b>	<b>Distrito/ Provincia</b>
1	1° Mayo	Asociación de Pobladores del Barrio Obrero	250	Cercado / Lima
2	2° Mayo	Asociación de Pobladores del A.A.H.H.	170	Cercado / Lima
3	3° Mayo	Asociación de Pobladores del A.A.H.H.	135	Cercado / Lima
4	Vicente Morales Duarez	Asentamiento Humano	43	Cercado / Lima
5	9 de octubre I Etapa	Asentamiento Humano	95	Cercado / Lima
6	9 de octubre II Etapa	Asentamiento Humano	180	Cercado / Lima
7	Huascarán	Asentamiento Humano	97	Rímac / Lima
8	Zarumilla	Urbanización	30	San Martín de Porres / Lima
		<b>TOTAL</b>	<b>960</b>	

Fuente: Walsh Perú S.A. 2011

Como se puede apreciar en la Tabla N°1, la zona denominada como la “Isla Cantagallo” no aparece, esto se debe a que dicha zona, ubicada en la sección dos, fue incluida en el nuevo trazo de la obra luego de que se presentara el EIA en el año 2011.

## **2.2 La Isla Cantagallo**

La “Isla Cantagallo” estaba ubicada en el distrito de Rímac, exactamente entre el Mercado de Flores de la Avenida Evitamiento y el Río Rímac. Durante muchos años este espacio fue un relleno sanitario, a pesar de tener una zonificación de recreación pública por la Municipalidad Metropolitana de Lima. “La isla Cantagallo” es un espacio público que le pertenece al Estado, sin embargo, con el paso del tiempo comenzó a ser habitado por diferentes grupos de personas que llegaban por diferentes motivos y muchas veces con conocimiento de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Esta es una zona muy estratégica para el desarrollo de la obra vial Línea Amarilla, pues en dicho espacio se realizará la construcción de dos puentes. Al no haber estado identificado dentro de los primeros trazos de la obra, se decide realizar un diagnóstico social, que dio como resultado no ser una zona desierta, sino que por el contrario se encontraba habitada por un gran número de personas, conformada por una gran diversidad cultural y que se encontraba dividida en tres niveles. Una vez realizado el diagnóstico social se identificó que sería necesario liberar y recuperar el espacio público de 277 predios de la zona afectada por la obra, así como también reubicar un Colegio Intercultural Bilingüe Shipibo Conibo.

La “Isla Cantagallo” estaba conformada de la siguiente manera:

### **a) *Primer Nivel***

Conformado por comerciantes de materiales de construcción. La gran mayoría de estos comerciantes llegaron debido a un proceso de reubicación, realizado por La Municipalidad Metropolitana de Lima, ya que anteriormente se encontraban en el Campo Ferial Las Malvinas – Cercado de Lima, ocupando ese espacio público como calles. También se puede encontrar pequeños bares y diversos restaurantes.

### **b) *Segundo Nivel***

Este nivel se encuentra conformado en su gran mayoría por confeccionistas, quienes llegaron a la “Isla Cantagallo” debido a un proceso de reubicación, realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, ya que anteriormente se encontraban en el Mercado Amazonas, ubicado en el distrito de Cercado de Lima

La gran mayoría de los confeccionistas, son migrantes de diferentes departamentos del país: Apurímac, Huancayo, Puno, Juliaca, y Cusco. Se podría decir que son el principal

grupo económico de la “Isla Cantagallo”, ya que su principal actividad económica es la confección de mochilas, maletines, calzado e indumentaria deportiva; la cual es distribuida a diferentes provincias del país. Se encuentran representados por dos asociaciones: Asociación de Posesionarios del Parque Industrial Artesanal (APIACAR) y la Asociación Empresarial de Vivienda Cantagallo.

En éste nivel también se encuentran, en menor proporción, los productores metalmecánicos, quienes se encargan de diseñar y fabricar carritos para la venta de comida al paso.

### ***c) Tercer Nivel***

Este último nivel, se encuentra conformado por aproximadamente 250 familias pertenecientes a la comunidad nativa Shipibo Konibo (grupo étnico de la amazonia peruana que se distribuye en las riberas del río Ucayali) quienes llegaron a Lima por diferentes motivos, entre ellos: huyendo del terrorismo en los años 80 y por su participación en la marcha nacional de los Cuatro Suyos, en el año 2000. Desde que llegaron, hasta el cierre de esta investigación se encuentran en la espera del cumplimiento de la promesa que les hiciera la Municipalidad Metropolitana de Lima, ser reubicarlos en una zona donde cuenten con mejores condiciones de vida.

Esta comunidad nativa se encontraba conformada y representada por tres asociaciones: Asociación de Viviendas de Shipibos en Lima (AVSHIL), Asociación de Artesanos Shipibos Residentes en Lima (ASHIREL) y la Asociación Comunidad Urbano Shipibo Konibo de Lima Metropolitana (ACUSHICOLM). Estas asociaciones mantienen una buena comunicación con la MML y con organizaciones internacionales.

Esta comunidad nativa se ha preocupado por muchos años en mantener viva su identidad cultural en la ciudad de Lima, ya sea mediante el lenguaje, prácticas culturales de la vida cotidiana, artesanías, etc. sino también mediante la creación de un Colegio Intercultural Bilingüe para todos los niños de la zona. Es importante mencionar este colegio, ya que por razones de la obra debía ser reubicado.

### **2.3 Municipalidad Metropolitana de Lima (MML)**

Algunos datos cronológicos a considerar respecto al cambio de nombre del proyecto vial:

- El 12 de noviembre del 2009, la MML y la empresa Línea Amarilla SAC, suscriben el contrato de Concesión del Proyecto Línea Amarilla.
- El 13 de febrero del 2013, se modifica el nombre del proyecto por Vía Parque Rímac.
- Enero del 2015, se modifica el nombre del proyecto por Línea Amarilla

Respecto a la zona denominada como la Isla Cantagallo, la MML “mediante Resolución de Alcaldía emitida el 16 de mayo de 2013 indica que se creará un Grupo de Trabajo que facilite la reubicación de la comunidad Shipibo Conibo y residentes no shipibos asentados en la zona de Cantagallo, conformado por miembros de la citada Comunidad y representantes de la MML. Se acordó establecer un documento que regule la entrega de Expedientes Individuales de la Comunidad Urbana Shipibo-Conibo y residentes no Shipibos asentados en la “Isla Cantagallo” ubicados en el área de influencia directa del proyecto Vía Parque Rímac y que serán objeto del Plan de reubicación a cargo de la MML.” (Resolución de Gerencia N°. 112 2013-MML/GLP)

Por otro lado, la MML al ser parte del Estado peruano que ha ratificado el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo, está comprometido a adecuar el desarrollo de sus políticas públicas y de gestión a las disposiciones contenidas en el mismo; en particular a la preservación de sus conocimientos tradicionales, la autodeterminación y la consulta previa. Tomando en consideración lo antes mencionado, la MML decide aprobar los “Lineamientos para la Identificación de la población perteneciente a la Comunidad Urbana Shipibo-Conibo y residentes no shipibos a ser reubicados por encontrarse dentro del área de influencia directa del proyecto Vía Parque Rímac” (Resolución de Gerencia N°. 112 2013-MML/GLP)

Estos lineamientos tienen como finalidad que los poseedores de los predios de la comunidad Shipibo-Conibo y residentes no Shipibos Conibo, asentados en la “Isla Cantagallo” puedan ser reconocidos e iniciar el proceso de reubicación por parte de la MML, para esto deben formar parte de la referida comunidad Urbana de Cantagallo, con anterioridad a la fecha del Acta de Taller de Pre-Consulta realizada el 22 de julio de 2012, y deberán acreditar que continúan haciendo uso y disfrute del predio.



La acreditación que solicita la MML ha sido dividido en tres grupos, el primero está orientado a la documentación de Origen Shipibo-Conibo; el segundo, a la población no Shipibo-Conibo y el tercer grupo de documentos, aplicables a Shipibos-Conibo y no Shipibo, tienen como finalidad acreditar la posesión.

Este último punto nos interesa desarrollar a profundidad, pues solicita lo siguiente:

- a) Declaración Jurada simple y/o con firma legalizada ante notario Público del poseionario y/o poseionarios, por la cual declaren bajo juramento estar en el predio de manera pacífica, pública y continua con fecha anterior al 22 de julio del 2012 (Fecha corte) hasta la actualidad.
- b) Declaración Jurada simple y/o con firma legalizada ante notario Público, de dos testigos de la comunidad shipibo-Conibo que sean vecinos del solicitante, los cuales declaren bajo juramento que él o los solicitantes vienen ejerciendo posesión sobre el predio con fecha anterior al 22 de julio del 2012 hasta la actualidad. Dicha Declaración Jurada deberá estar acompañada de copia del Documento Nacional de Identidad de los testigos (Vigentes)
- c) Certificado domiciliario expedido por los Gobiernos Locales, Notarios Públicos o Jueces de Paz en favor del poseedor del predio.
- d) Original o Copia de los recibos de pago de los servicios de agua, luz u otros servicios públicos girados a la orden del solicitante o solicitantes.
- e) Cualquier otra prueba que acredite de manera fehaciente la posesión del predio.<sup>1</sup>

Curiosa documentación la que solicitaba la MML, teniendo presente que la denominada zona "Isla Cantagallo" tiene una zonificación especial de recreación pública y que todo el terreno es propiedad de la MML, según el área de urbanismo. Entonces surgen una serie de interrogantes como, por ejemplo: ¿Qué documentos podrían presentar los shipibos-Conibos y no Shipibos?, pues en principio ninguno.

Si el terreno es propiedad del Estado y se va a realizar una obra de necesidad pública, ¿A quién le correspondía liberar el área?, Pues inicialmente al Estado, en este caso a la MML. Una pregunta que cae por su propio peso, es la siguiente: ¿Por qué no lo hizo? ¿Por qué lo realizó la empresa inversionista? La MML sabía muy bien que recuperar el espacio público estaba respaldado por la ley, pero para lograr esto sería necesario el uso de la intervención

---

<sup>1</sup> Resolución de Gerencia N°. 112 2013-MML/GLP

de la policía, lo que podría generar un alto costo social, económico y político, además de la fuerte crítica internacional al saber que la MML estaba exponiendo a una comunidad nativa como los Shipibo- Conibo. Exponerse a esto sería un mal cálculo político para la gestión de la entonces alcaldesa de Lima.

Ante ése probable escenario, la MML decidió acordar con la empresa privada que ellos se encarguen de liberar y recuperar el espacio que necesitasen para la realización de la obra mediante un acuerdo con la población, es decir negociar con las 277 familias, así como también reubicar el Colegio Intercultural Bilingüe y luego la MML realizaría el reembolso de lo invertido según lo acordado en el contrato.

### **Protocolo de compensación y liberación de áreas**

La empresa privada tenía preparado un plan de compensación y liberación de área que consistía en lo siguiente:

**Tabla N° 02**

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
<b>Informativa</b>	A través de visita de los pobladores de la zona para recabar información sobre el proyecto y explicación sobre las obras que incluye el proyecto y las zonas en las que habrá afectación de viviendas
<b>Definición de afectación</b>	Previa ubicación del predio, se define si este será afectado por las obras y habrá reasentamiento
<b>Presentación de documentación</b>	Para cada uno de los predios se solicita la presentación de la documentación respectiva.
<b>Elaboración de Base de Datos</b>	La información presentada por los afectados es ingresada a la base de datos previa revisión y conformidad
<b>Saneamiento Físico y Legal de Predios</b>	Visita de campo, levantamiento topográfico, medición perimétrica del predio, descripción de fábrica. Además, documentos de posesión o propiedad del predio
<b>Tasación privada del predio</b>	Para cuantificar el valor del terreno, de la edificación y de las obras complementarias.
<b>Registro de Familias</b>	A través de Ficha Familiar se recogerá información familiar rápida y general, para determinar la asignación de predios y las formas de mudanza.
<b>Traslado.</b>	Se proporciona los recursos logísticos y personales para llevar a cabo el proceso de traslado de cada una de las familias.
<b>Seguimiento y Monitoreo</b>	Se lleva a cabo el monitoreo post reasentamiento de las familias. Se realizan estudios para evaluar el grado de adaptación y satisfacción de las familias.

Elaboración Propia-2014. Fuente: Estudio de Impacto Ambiental LAMSAC. Capítulo 7.

Respecto a las formas de compensación, “Una vez llevados a cabo los procedimientos de saneamiento físico, legal y tasación, el propietario o poseedor será compensado económicamente a través de los siguientes mecanismos:

- Si la tasación comercial determina un valor de su predio menor o igual a US\$ 30,000 el programa le ofrece:
  - Un departamento de 60m2 con título de propiedad (sin costo adicional)
  - El proyecto adquirirá a favor del propietario o poseionario un departamento, vivienda o terreno (en Lima Metropolitana) de un valor equivalente a US\$ 30,000.
  
- Si la tasación comercial determina un valor de predio mayor a US\$ 30,000 el programa le ofrece:
  - El proyecto entregará al propietario o poseionario un departamento de 60m2 con título de propiedad (sin costo adicional) y un pago en efectivo equivalente a diferencia entre el valor de tasación y el valor del departamento (US\$ 30,000)
  - El Proyecto adquirirá a favor del propietario o poseionario un departamento, vivienda o terreno de un valor equivalente al valor comercial de tasación del predio afectado”. (LAMSAC 2011 – 50)

Este protocolo de compensación y liberación de la empresa, fue diseñado para los ocho Asentamientos Humanos y/o Asociaciones de vivienda, mas no para la “Isla Cantagallo”, donde se encuentra una población con características muy particulares, al resto de la población afectada, ya que no cuentan con título de propiedad, ni constancia de posesión, por qué se encuentran en un terrero que le pertenece al Estado

Para comprender este complejo escenario es necesario revisar algunas leyes:

***Ley 30025, Ley que facilita la adquisición, expropiación y posesión de bienes inmuebles para obras de infraestructura y declara de necesidad pública la adquisición o expropiación de bienes inmuebles afectados para la ejecución de diversas obras de infraestructura.***

El proyecto Línea Amarilla se encuentra dentro del marco de la ley 30025: ley que facilita la adquisición, expropiación y posesión de bienes inmuebles para obras de infraestructura y declara de necesidad pública la adquisición o expropiación de bienes inmuebles afectados para ejecución de diversas obras de infraestructura. Esta ley tiene como objetivo

“establecer las medidas que faciliten el proceso de adquisición, expropiación y posesión de bienes inmuebles que se requieren para la ejecución de obras de infraestructura declaradas de necesidad pública, así como de las obras de infraestructura concesionadas o entregadas al sector privado a través de cualquier otra modalidad de asociación público-privada.” (Congreso de la República del Perú 2013: 495193)

Se mencionan dos etapas de expropiación: “a) Trato directo o b) el proceso de expropiación por vía arbitral o judicial, según corresponda, exclusivamente sobre las pretensiones o materias expresamente señaladas en el artículo 25 de la ley 27117, Ley General de Expropiaciones.” (Congreso de la República del Perú 2013: 495194)

Debe quedar claro que una persona solo podrá enjuiciar al Estado por la valorización de su casa, más no por intentar quedarse en la zona donde se realizará una obra de necesidad pública.

La tasación de la vivienda es uno de los procedimientos que más preocupa a los poseedores y a los propietarios, ante este panorama la ley señala lo siguiente:

“El valor de la tasación para adquirir inmuebles afectados para la ejecución de obras de infraestructura es fijado por la Dirección Nacional de Construcción del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, considerando lo siguiente: a) En ningún caso la indemnización justipreciada puede comprender el valor de las mejoras realizadas en el bien a expropiar por el sujeto pasivo con posterioridad a la fecha de publicación de la resolución ministerial; b) también se debe considerar una indemnización por el perjuicio causado que incluya, en caso corresponda, el daño emergente y el lucro cesante. El monto de la indemnización debe considerar, entre otros, el resarcimiento de los gastos tributarios, incluyendo el impuesto a la renta, notariales y registrales en que deberá incurrir el sujeto pasivo como consecuencia de la expropiación” (Congreso de la República del Perú 2013: 495194)

El trato directo “procede solo cuando, de acuerdo al informe registral correspondiente, no existan duplicidades registrales o de partidas, o proceso judicial en que se discuta la propiedad inmueble” (Congreso de la República del Perú 2013: 495194).

Por otro lado “el inversionista privado puede efectuar la implementación, gestión y culminación del procedimiento de adquisición por trato directo, de los bienes inmuebles afectados, para la ejecución de las obras de infraestructura, conforme a lo previsto en la presente ley.” (Congreso de la República del Perú 2013: 495195).

En el caso del proyecto Línea Amarilla, la Municipalidad Metropolitana de Lima realizará un reembolso al inversionista privado. “El reembolso comprende únicamente el valor de adquisición del inmueble, con el límite del monto establecido en el artículo cinco de la presente ley, así como los gastos incurridos, los cuales deben estar debidamente sustentados y no pueden superar el límite establecido por el sujeto activo (MML) en convenio con el inversionista privado para cada caso.

Ahora bien, ¿Qué sucede si la empresa inversionista no logra adquirir el inmueble por trato directo?, la ley es clara y señala lo siguiente: “El inversionista privado debe informar el agotamiento de las gestiones para adquirir el inmueble por trato directo, el sujeto inicia el proceso de expropiación por vía arbitral o judicial. Para tales efectos, el inversionista privado presenta un informe sustentando al sujeto activo incluyendo los documentos que acrediten el agotamiento del trato directo.” (Congreso de la República del Perú 2013: 495195)

***En defensa de la ley 29320, sobre expropiación para titulación de posesiones informales.***

Gunther Gonzales señala que “La expropiación implica una voluntad superior a la del propietario, quien no puede oponerse a la privación de su derecho.” (Gonzales, Gunther. 2010:31).

Esta acción se ve respaldada por el “art. 2 de la ley 27117, General de Expropiaciones, la cual define a éste instituto como: La transferencia forzosa del derecho de propiedad privada, autorizada únicamente por la ley expresa del Congreso en favor del Estado, a iniciativa del Poder ejecutivo, Regiones o Gobiernos Locales y Previo pago efectivo de la indemnización justipreciada que incluya compensación por el eventual perjuicio.” (Gonzales, Gunther 2010: 31)

Es importante tener presente en ésta ley lo siguiente:

“solo procederá cuando existan ciertas garantías de racionalidad en la actuación del Estado, con lo que se trata de impedir la arbitrariedad o discrecionalidad. El art. 70 de nuestra Constitución establece las garantías necesarias para la operatividad de la expropiación: a) Está sujeto a una reserva de ley, es decir, solo puede declararse por ley del congreso de la republica que es la expresión actual de la voluntad popular elegida en forma democrática; b) Las cláusulas que justifican la expropiación son dos: La seguridad nacional o la necesidad pública; la misma que será declarada por el

órgano legislativo; c) El pago de la indemnización justipreciada (“compensación económica o “resarcimiento”) según valor de mercado y que podrá incluir la compensación adicional por el eventual perjuicio. Además, el afectado tiene la posibilidad de accionar ante el poder judicial para contestar el valor del bien que haya fijado el Estado en el procedimiento expropiatorio.” (Gonzales, Gunther 2010: 31 - 32)

Respecto a las causales de expropiación, “siempre está sujeta a la transformación posterior de los bienes, siendo que esta transformación puede ser material (construcción de obras) o simplemente jurídica (cumplir un determinado fin público)” (Gonzales, Gunther 2010: 32). La Constitución reconoce solamente dos causas de expropiación: Seguridad Nacional y necesidad pública, para fines de ésta investigación nos concentraremos en la segunda causal de expropiación, Necesidad Pública: “Se dice que la necesidad pública es el conjunto de medidas que redunden en beneficio, ventaja o utilidad a favor de la ciudadanía: por ejemplo, la realización de obras públicas. En puridad, en este específico aspecto hace referencia a las acciones que el Estado realiza en el campo de la construcción de infraestructura que luego pone al servicio de la población.” (Gonzales, Gunther 2010: 32).

En la zona denominada “Isla Cantagallo” existen diversos casos sobre posesiones informales, frente a estas situaciones el “El art. 21 de la ley 28687, modificada por la ley 29320, es una norma marco que declara de necesidad pública la expropiación para saneamiento y titulación de posesiones informales cuya ocupación se dio hasta el 31 de diciembre del 2004. La finalidad de la norma busca dar una salida al acuciante problema social configurado por propietarios que no pueden recuperar sus predios, ya sea por la lentitud del Poder judicial o por la imposibilidad material de producir el lanzamiento de miles de poseedores con el costo social y humano que ello significa.” (Gonzales, Gunther 2010: 33).

## **2.4 Contexto Social – Económico –Político - Cultural**

A continuación, presentaré los diversos contextos sociales, políticos, económicos y culturales que influyeron en el modelo de gestión social que implementó el Equipo Cantagallo para llevar a cabo la liberación y adquisición de los predios:

### **a) Contexto social**

La gran mayoría de personas que llegaron a la “Isla Cantagallo” fue debido a procesos de reubicación de diferentes zonas comerciales de Lima como, por ejemplo: Las Malvinas, Amazonas, Mesa Redonda; en las que se encontraban trabajando de manera informal. Las autoridades que realizaron estas reubicaciones fue un ex presidente de la república y un ex alcalde de Lima.

Otros llegaron debido al fenómeno migratorio de la sierra y selva del país, hacia la ciudad de Lima. En muchos casos fueron llegando por recomendación de familiares, amigos, etc. que ya se encontraban viviendo y trabajando en la zona. Muchas de estas personas llegaron con la ilusión de poder vivir en Lima, trabajar y mejorar las condiciones de vida de su familia.

Desde que las personas comenzaron a poblar la “Isla Cantagallo” han pasado más de 10 años y por temas de desorganización, despreocupación o por confiar ciegamente en sus autoridades municipales, todas estas personas nunca regularizaron su condición de ocupantes, poseedores, etc. dejándolos en una suerte de limbo en medio de la capital del país.

### **b) Contexto Económico:**

En la “Isla Cantagallo” encontramos tres niveles: a) **Primer nivel**, Está conformado en su mayoría por comerciantes dedicados a la venta de materiales de construcción, así como también se puede encontrar un grupo mediano dedicado a la venta de comidas y pequeños bares; b) **Segundo Nivel**: Conformado en su gran mayoría por confeccionistas de mochilas, ropa, artículos publicitarios, etc. En este sector existen dos asociaciones llamadas APIACAR y EMPRESARIAL quienes tienen afiliados a más de 200 socios con quienes trabajan. El principal costo que afrontan como asociación es el pago de la luz, ya que el servicio de agua es informal. Muchos de ellos no se encuentran regularizados por SUNAT y esto es beneficioso para ellos,

pues incrementa su ganancia; c) **Tercer Nivel:** Conformado por la Comunidad indígena Shipibo-Conibo, quienes están conformados por tres asociaciones llamadas: AVSHIL, ACUSHICOL, AVSHIREL. Su principal ingreso económico está enfocado en la venta de artesanías, actividades culturales, participación en ferias artesanales, etc.

En resumen, la “Isla Cantagallo” no era solamente un lugar utilizado como vivienda, sino también como espacio laboral para una fuerza de trabajo independiente, emprendedora y migrante. “La Isla Cantagallo” era el lugar perfecto para trabajar, pues no se pagaba alquiler, no se paga servicios de agua y tampoco pagaban impuestos, solo pagaban el servicio de luz entre todos los comerciantes y habitantes.

c) **Contexto Político:** El ambiente político, entre los meses de abril y Julio del 2014, se encontraba muy sensible, ya que en poco tiempo se llevarían a cabo las elecciones municipales. Por otro lado, la gestión de la actual alcaldesa, era cuestionada por la población y no contaba con un soporte interno que apoye de manera homogénea el desarrollo del proyecto vial Línea Amarilla. Motivo por cual, en más de una ocasión, algunos miembros de la municipalidad de Lima, se acercaron a la “Isla Cantagallo” a informar de manera inadecuada a la población sobre el proyecto, generando confusión y distanciamiento frente a la empresa privada.

d) **Contexto Cultural:** La Isla Cantagallo estaba conformado por una gran diversidad cultural proveniente de diferentes puntos geográficos del país, esta diversidad se reflejaba en sus practica culturales diarias, en su lenguaje, en su administración del tiempo para tomar decisiones, así como también en su forma de negociar y generar acuerdos.



## CAPÍTULO 3 - MARCO TEORICO

### Conceptos centrales de la investigación

El presente marco teórico está enfocado en conocer las principales prácticas de la Gestión Social del Equipo Cantagallo, utilizadas durante el proceso de liberación y recuperación de espacio público de 277 predios, así como la reubicación de un Colegio Intercultural Bilingüe. Para esto desarrollaremos los siguientes conceptos: Gerencia Social, Innovación Social, Interculturalidad, Gerencia y Liderazgo, Gestión del Potencial Humano, Comportamiento Organizacional, Equipo Poli funcional, Competencias, Cultura Organizacional y finalmente en temas de Negociación. A continuación, presentaremos algunas definiciones:

#### 3.1 Gerencia Social

El autor Bernardo Kliksberg, señala que en la actualidad se requiere un tipo especial de gerencia en el área social, que implique capacidad para moverse en contextos cambiantes con habilidades para la coordinación interinstitucional, la negociación y la concertación. Además, que incorpore prácticas de orientación participativa y capacidad para operar procesos permanentes de monitoreo y evaluación para ir ajustando los programas al feedback de la realidad. La Gerencia Social estará determinada por la solidaridad, donde se enfatiza el diálogo, entendiéndose como la búsqueda del mejor escenario para todas las partes involucradas, a diferencia de la Gerencia Estratégica, donde se prioriza lo individual (Citado en Bobadilla.2005:11; Tenorio.2007:161).

Por otro lado, la Gerencia Social se va a caracterizar por la capacidad para gerenciar complejidad, mediante una metodología de trabajo que consiste en orientar las decisiones hacia adelante, es decir, abstrayéndose e imaginando posibles escenarios simultáneos. Sin embargo, esto no será suficiente si el gerente no capitaliza las opiniones del resto de su equipo, quienes le ayudarán a tener un panorama más completo de la realidad compleja y ambigua que debe afrontar (Kliksberg.1995:61).

La Gerencia Social propone un trabajo en equipo participativo, dinámico, ágil, imaginativo, siempre apuntando a generar y sostener relaciones dialogantes, que conduzcan a la solidaridad, coordinación, al consenso y a la negociación, sin dejar de lado el constante monitoreo y evaluación de todos los procesos que se estén desarrollando, con la finalidad de continuar mejorando. Estas prácticas de la Gerencia Social no son de uso exclusivo de

instituciones u organizaciones sociales, sino que también pueden incorporarse en las gestiones públicas o privadas, sin la necesidad de tener que incorporar la categoría social. La Gerencia Social, puede estar presente en una gestión democrática, participativa que apunte a la generación de políticas públicas, como también a las relaciones de carácter productivo. (Bobadilla. 2005:12; Tenorio.2007:160).

La gestión del Equipo Cantagallo para llevar a cabo la liberación y recuperación de espacio público de 277 predios junto a la reubicación de un Colegio Intercultural Bilingüe de la comunidad nativa Shipibo Conibo, presentó en la práctica diversas características propias de una Gerencia Social como, por ejemplo: Adaptarse y tomar decisiones en un espacio de caos, desorden e incertidumbre, debido al contexto político, económico y social que se vivía en la “Isla Cantagallo”, sobre todo cuando los pobladores se enteraron que la construcción del proyecto vial Línea Amarilla se realizaría en dicho lugar.

Fue necesario realizar coordinaciones interinstitucionales con diferentes actores del Estado, comunidad nativa, comerciantes, etc. Relacionarse con todos los actores mediante el diálogo, la empatía y sobre todo haciendo participar a todos en el proceso de liberación y recuperación del espacio público, al igual que en el proceso de reubicación del Colegio Intercultural Bilingüe Shipibo Conibo.

También fue necesario generar espacios para la innovación en la formación y desarrollo del trabajo del Equipo Cantagallo, como, por ejemplo: La conducción del proceso de liberación y recuperación de espacio público, la metodología de trabajo mediante actividades poli funcionales, negociación, etc. Desarrollando todas las actividades bajo un enfoque Intercultural, valores y ética laboral para el cumplimiento del objetivo final.

### **3.2 Innovación Social**

La teoría sobre innovación social nos ayudará a comprender el desarrollo de las acciones realizadas por la Gestión del Equipo Cantagallo en diferentes planos, pero antes revisaremos algunas teorías al respecto.

Es importante mencionar que el concepto sobre innovación estuvo relacionado por muchos años en el campo de la tecnología, dejando de lado el campo social. Sin embargo, revisaremos algunos conceptos que servirán de guía para la comprensión y utilidad de la innovación social en el campo social. Por ejemplo, desde la perspectiva de Shumpeter, la innovación social era entendida como un proceso eminentemente económico, mientras que otros autores, como Khallen lo describían como cambios culturales o procesos sociales, ampliando su alcance más allá del prisma económico y tecnológico. (Asian Chavez, R. Fernández Fernández, M., & Montes Pineda, O. 2013:5) Es de ésta manera que el Equipo Cantagallo, desarrolló sus actividades tomando en cuenta los cambios culturales que existían en la zona de intervención, así como también identificando y proponiendo nuevos procesos sociales que apunten al diálogo, a la comprensión y a la generación de puentes de comunicación entre la empresa y la población.

Estudios previos al proceso de liberación y recuperación de espacio público, en la Isla Cantagallo, evidenció que uno de los principales factores que podía generar un alto costo social y económico tanto a la empresa como al Estado, se concentraba en la capacidad de poder resolver un problema tan cotidiano y al mismo tiempo normalizado por muchos años, como la ocupación de 277 familias en la Isla Cantagallo. Frente a éste panorama, la Innovación Social tiene la capacidad de resolver problemas y generar consensos sin la necesidad de hacer uso de la fuerza y sin depender de la tecnología.

Los autores Asian Chavez, R. Fernández Fernández, M., & Montes Pineda, O mencionan que “La innovación social (IS) como tal empezó a tratarse a partir del año 2000 como resultado de una confluencia de factores: La Globalización, el cambio en la sociedad, la economía, la cultura y las limitaciones de las innovaciones tecnológicas a la hora de resolver problemas cotidianos” (2013:6).

La innovación social, puede manifestarse de diferentes formas, ya sea mediante una nueva tendencia de cultura innovadora, modelos concretos de innovación o simple grados de innovación que tienen una gran influencia y relevancia en la acción social. Y esto se debe

a que la innovación social se refiere no solo a buscar una mejora ni enfocarse solo a ser creativo, sino a la generación de nuevas ideas que funcionan en el cumplimiento de los objetivos sociales. Esto ha motivado a que inicie una serie de investigación desde diferentes enfoques con la finalidad de entender, comprender e incluso de implementar en diferentes sectores como el público y el privado (Asian Chavez, R. Fernández Fernández, M., & Montes Pineda, O. 2013:6-7).

Estas nuevas ideas que funcionan, se pueden apreciar en el caso del Equipo Cantagallo en diferentes aspectos, como, por ejemplo, la formación del equipo, la división de responsabilidades, la estrategia del proceso de relacionamiento, los mecanismos que se implementaron para la negociación, etc. de manera transversal la innovación social estuvo presente en cada paso que se dio para que puedan lograr el objetivo final

Los autores Muray, Mulgan y Caulier, señalan que la innovación social no se refiere a un sector determinado de la economía, sino a la innovación en la creación de productos y resultados sociales, independientemente de donde nacen. Sobre éste punto señalan la existencia de cuatro etapas de la innovación, que se caracterizan por a) Generación de ideas mediante la compensación de las necesidades y la identificación de posibles soluciones; b) Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto; c) La evaluación de la ampliación y la difusión de las buenas ideas; d) Aprendizaje y evaluación. (Citado en Quintero.2011:140)

Es importante mencionar que se ha encontrado evidencia de las etapas de innovación social, en la Gestión del Equipo Cantagallo, sobre todo en la generación de ideas mediante la empatía y el trabajo etnográfico, para que puedan conocer más a la comunidad y sobre todo para que puedan ponerse en el lugar del otro y así comenzar a proponer o construir posibles soluciones. De igual manera se puede encontrar la puesta en marcha del piloto, como, por ejemplo, las acciones de relacionamiento y negociación, que no siempre funcionaron desde un primer momento, sino que tuvieron que pasar por un periodo de ensayo error para poder afinar la metodología y comenzar a poder afinar las estrategias de relacionamiento. Lo interesante de todas estas etapas es la parte del aprendizaje diario y de la retroalimentación semanal con la que el equipo se nutría constantemente para poder mejorar cada día.

### 3.3 Interculturalidad

Existen dos acepciones respecto al concepto de Interculturalidad: La interculturalidad desde un punto de vista del comportamiento, como competencia para desenvolverse y comunicarse en la convivencia intercultural y la interculturalidad como propuesta política. Para los fines de ésta investigación nos concentraremos en la primera definición, es decir, en la interculturalidad desde el punto de vista del comportamiento.

La interculturalidad como competencia personal, consiste en las competencias para desenvolverse y comunicarse en contextos de relación con otras culturas. Estas competencias interculturales pueden agruparse de la siguiente manera: habilidades comunicativas; tolerancia de la ambigüedad; empatía; abertura mental; flexibilidad; capacidad de saber enfocar una tarea o una relación; postura positiva hacia el aprendizaje; tolerancia hacia estilos y culturas diferentes; conocimiento cultural; capacidad de tener éxito en contextos diferentes (Solis.2001:97-100; Citado en Surian. 2012:211). Estas competencias, serán de gran utilidad en contextos complejos, diversos e intensos, como son el ámbito político, cultural, económico, grandes inversiones en infraestructura, etc. son en estos espacios donde se debe de fomentar el principio de interculturalidad como principal base para la construcción de relaciones de confianza, reconocimiento mutuo, comunicación efectiva, aprendizaje e intercambio (GIZ. 2013:12)

El Equipo Cantagallo tuvo que aprender a interiorizar y poner en práctica de manera transversal a su trabajo las competencias de la interculturalidad, ya que la población con la que debía de relacionarse era sumamente diversa en distintos planos: culturales, económicos, sociales, políticos, etc. Las herramientas brindadas por las competencias de la Interculturalidad fueron utilizadas para construir un camino en el que se pueda reconocer de manera positiva la diversidad, escuchar, conocer, generar confianza, etc. y a partir de ahí recién poder comenzar a proponer opciones de mutuo acuerdo.

### 3.4 Gerencia y Liderazgo

EL autor Bernardo Kliksberg propone que La gerencia y el liderazgo deben estar enfocados en los siguientes ámbitos: Lidar con la complejidad, recursos humanos y la capacidad de negociación.

El gerente debe aprender a lidiar con la complejidad haciendo uso de prácticas relacionadas al desarrollo de vías fluidas de información mediante canales no tradicionales, apertura a escuchar otras opiniones que le ayuden a tener diversas miradas sobre un mismo escenario, asumiendo la inestabilidad y la incertidumbre propia de la realidad en la que encuentra, previendo siempre la posibilidad de escenarios múltiples y simultaneos, con la finalidad de que pueda realizar un análisis exhaustivo para la toma de decisiones (Kliksberg. 1995:60).

La gerencia y el liderazgo de los recursos humanos debe enfocarse en apuntar a brindarle seguridad, confianza y desarrollo de capacidades a su equipo de trabajo de tal manera que el gerente siempre esté atento y preocupado por temas relacionados al enriquecimiento del trabajo, la promoción de la participación, los grupos de calidad, la transparencia organizacional, la difusión sistémica de la organización relevante sobre la marcha dela organización, la revisión permanente de la política de remuneraciones, la conversión del adiestramiento en una política integral y priorizada del desarrollo del potencial humano de la organización, el seguimiento de la moral de trabajo, el análisis de la evolución y características dela cultura corporativa (Kliksberg.1995:62)

Finalmente, el gerente en su proceso de interrelación a diferentes niveles, es decir, dentro y fuera de la organización, debe aprender a hacer uso de la negociación para la construcción de redes de contactos, así como también para la integración del equipo de colaboradores. (Kliksberg.1995:63)

Respecto a las actividades que realiza un gerente, los autores Robbins Stephens y Coulter, Mary (2005) señalan que “No es fácil ni sencillo explicar lo que hacen los gerentes. Así como no hay dos organizaciones iguales, tampoco hay dos puestos de administración iguales. A pesar de este hecho, los investigadores de la administración, después de muchos años de estudio, crearon tres esquemas de clasificación para

describir lo que hacen los gerentes: Por funciones, papeles y habilidades” (Robbins, Stephens y Coulter, Mary.2005:9)

A continuación, pasaremos a describir cada uno de estos esquemas:

### Funciones

**Planeación:** Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

**Organización:** función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quien las hace, cómo se agrupan, quién rinde y dónde se toman las decisiones.

**Dirección:** Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera de comportamiento de los empleados.

**Control:** Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hacían falta.

(Robbins, Stephens y Coulter, Mary (2005) Administration. Pp. 10)

### Roles

**Interpersonales:** Son aquellos que tienen que ver con la gente (subordinados e individuos que no pertenecen a la organización) y otros deberes de índole protocolaria y simbólica. Los tres roles interpersonales son: Figura de autoridad, líder y enlace.

**Informativos:** Consiste en recibir, almacenar y difundir la información. Los tres roles incluyen el del supervisor, el de difusor y el vocero.

**Decisión:** Giran en torno a la toma de decisiones. Los cuatro roles de decisión son: empresario, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador.

(Robbins, Stephens y Coulter, Mary (2005) Administration. Pp. 11)

### Habilidades

**Habilidades de técnicas:** Son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización.

**Habilidades de trato personal:** Consiste en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que la poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza.

**Habilidades conceptuales:** Son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general.

(Robbins, Stephens y Coulter, Mary (2005) Administration. Pp. 12)

En la actualidad los gerentes han comenzado a ampliar su margen de importancia dentro de las actividades que tradicionalmente realizaban, es así como podemos encontrar lo siguiente:

- *Importancia de los clientes en el trabajo del gerente:* “los gerentes de todas partes comienzan a entender que prestar un servicio sólido de calidad es esencial para el éxito y la supervivencia de en el ambiente competitivo actual y que los empleados son parte importante de la ecuación. La conclusión es evidente: deben crear una organización sensible a los clientes, en la que los empleados sean amistosos y corteses, accesibles, informados, listo para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para satisfacerlos.” (Robbins, Stephens y Coulter, Mary.2005:9)
- *Importancia de la innovación en el trabajo del gerente:* “Nada es más arriesgado que innovar. Innovar significa hacer las cosas de otra manera, explorar nuevos territorios y correr riesgos.” (Robbins, Stephens y Coulter, Mary.2005:9)

El autor Bernardo Kliksberg, también ha identificado la importancia de ampliar el foco de visión de los gerentes y sobre todo identificar más variables que puedan impactar en el desarrollo de la organización, al respecto el autor menciona lo siguiente: “Gerenciar actualmente es hacerlo en un mundo donde todas las variables relevantes del ambiente impactan el contexto de toma de decisiones del gerente y debe ser considerado por él mismo.” (Kliksberg. 1994:26)

Vivimos en una sociedad muy cambiante y mucho más, en nuestro país, cuando es época de elecciones, pues el ambiente político, económico y social se vuelve muy inestable y esto puede generar cambios inesperados en todos los actores involucrados con la organización. Frente a estos cambios repentinos surge una pregunta ¿Cómo debe actuar un gerente? El autor Bernardo Kliksberg señala lo siguiente:

“En este mundo de incertidumbre están apareciendo respuestas gerenciales inéditas. Están surgiendo formulaciones en cuanto a qué significa ser un gerente de excelencia, que no tiene nada que ver con el supuesto gerente eficiente encerrado en el escritorio pensando todo el día, sino todo lo contrario con un “agente net work”. Dicho gerente se dedica principalmente a conversar con interlocutores muy variados, para recoger información



fresca, clave para armar la agenda de problemas realmente estratégicos para la organización. Así mismo en las conversaciones negocia puntos de apoyo "(Kliksberg. 1994:26). "El tema es ampliar al máximo la flexibilidad para responder a un contexto en constante mutación." (Kliksberg. 1994:26)

Por otro lado, el autor señala la importancia de la adaptación: "Se necesita una gerencia que nosotros la llamemos "adaptativa", donde virtualmente los momentos del planeamiento de la acción sean casi simultáneos y se retroalimenten, y las estructuras tengan máxima flexibilidad." (Kliksberg. 1994:27)

Los conceptos sobre Gestión y liderazgo nos ayudaran a comprender la gestión que realizó el Equipo Cantagallo, sobre todo a conocer el tipo de perfil que tuvo el gerente del equipo, así como también las funciones que desempeñaba respecto a la conducción de su equipo. Por otro lado, también nos brinda luces respecto al tipo de liderazgo que utilizó el gerente y el jefe del Equipo Cantagallo para poder realizar la liberación y adquisición de 277 predios.

### **3.5 Gestión Del Potencial Humano**

La Gestión Humana ha sido desarrollada desde dos perspectivas: La Funcionalista y La Estratégica. La visión Funcionalista se concentra en las actividades tradicionales de ésta área (Diseño de cargos, selección Gestión del desempeño, Administración de la Compensación Capacitación y Desarrollo, etc.) son fines en sí mismo, es decir se lleva a cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada uno logra cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales. (Citado en Gallego.2000:4)

La visión Estratégica, parte de concebir la Gestión Humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas, etc.) recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro entender que la Gestión Humana se constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a

cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: Diseño de cargos, Selección, Capacitación y Desarrollo y Gestión del desempeño entre otros. (Citado en Gallego.2000:5)

“A raíz del trabajo seminal de Devana et al.,1981, Fombrun, Tichy y Devana, 1984) se empieza a cuestionar la función de gestión humana por encontrarse centrada en el ámbito operativo y por descuidar aspectos clave como: qué tipo de personas se requiere en el largo plazo de la organización, qué hacer para desarrollar un sistema de recursos humanos que apunte al logro de metas estratégicas y cómo lograr que la gente trabaje en función de la misión organizacional” (Hernandez.2006:237)

## **Gestión Humana Basada en Competencias**

### **Competencia**

“Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal” (Cardona.1997:52)

“Richard Boyatzis, por su parte define las competencias como: “las Características subyacentes en una persona que está casualmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Llorente.1998:12)

“Clasificación de las Competencias:

Diferenciadoras: son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Umbral: Son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de Selección de Personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quien pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente” (Citado en Gallego.2000: 9)

## **Tipos de Competencia**

“Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo, la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

- Competencias relacionadas con EL SABER: conocimientos técnicos y de gestión
- Competencias relacionadas con el saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje
- Competencias relacionadas con el SER: aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores” (Citado en Gallego.2000: 9)

Los conceptos sobre Competencia, serán de gran utilidad para comprender cuáles eran las características que buscaba el Jefe del Equipo Cantagallo en los miembros de su equipo para el cumplimiento de la liberación y adquisición de 277 predios en la Isla Cantagallo, sobre todo cuando deben relacionarse con una población muy diversa, con intereses y expectativas muy distintos unos de otros respecto a lo que puedan obtener de la Empresa Línea Amarilla SAC. Por otro lado, los conceptos sobre Gestión de Competencias nos servirán para comprender de qué manera el Jefe del Equipo Cantagallo supo administrar y hacer un uso eficiente de las competencias que presentaba su equipo para hacer frente a los retos diarios del proceso de liberación de la Isla Cantagallo.

### **3.6 Comportamiento Organizacional**

Las teorías sobre Comportamiento Organizacional (CO), servirán para comprender el desenvolvimiento de las personas dentro de una organización y cómo influye en el desempeño de ésta desde diferentes enfoques: motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos del grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral” (Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 11)

El comportamiento organizacional se encuentra estrechamente vinculada a las capacidades y habilidades que deben poseer los colaboradores para el adecuado funcionamiento de sus labores. En ésta oportunidad se revisará con mayor énfasis aquellas capacidades y habilidades con las que se caracterizaba el Equipo Cantagallo.

Comenzaremos señalando las aptitudes intelectuales que son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales como pensar, razonar y resolver problemas, entre ellas se encuentran: Habilidad numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria. (Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 45)

Por otro lado, el aprendizaje social, consiste en el aprendizaje en base a lo que observan lo que sucede a otras personas, por que algo se les diga y por experiencias directas. Se han encontrado cuatro procesos que determinan la influencia que tiene un modelo en el individuo: a) Proceso de Atención: los individuos aprenden de un modelo sólo cuando reconocen y ponen atención a sus características críticas; b) Proceso de Retención: La influencia de un modelo dependerá del bien que el individuo recuerde sus acciones; c) Procesos de reproducción motrices: Una vez que una persona ha observado un comportamiento nuevo en el modelo, debe realizarlo y d) Proceso de reforzamiento: Los individuos estarán motivados para tener el comportamiento deseado si se dan incentivos o premios positivos (Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 57- 58)

Las actitudes son un factor importante, ya que reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Las actitudes tienen tres componentes: a) Componente Cognitivo: descripción de una actitud o la creencia de cómo son las cosas; b) Componente Afectivo: es el segmento emocional o sentimental de una actitud; c) Componente de comportamiento: se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo. Entre las principales actitudes frente al trabajo se puede identificar: a) Satisfacción en el trabajo: se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características; b) Involucramiento en el Trabajo: Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella; c) Compromiso Organizacional: es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. (Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 75-79)

Otro aspecto fundamental que se identificó en el Equipo Cantagallo es el Compromiso Organizacional, ya que en más de una oportunidad fue éste uno de los principales factores para poder culminar lo que habían iniciado, se pueden identificar tres tipos de compromiso: a) Compromiso Afectivo: Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores; b) Compromiso para continuar: Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla; c) Compromiso normativo: Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas (Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 79 - 80)

Conocer las principales características de las personalidades dentro de un equipo de colaboradores es vital para la conducción de un equipo, ya que a partir de esto se puede organizar mejor no solo al equipo, sino también la distribución de funciones a cada miembro, apuntando a generar una retroalimentación constante la teoría para comprender esto es necesario revisar el modelo de los Cinco Grandes, nos ayudara a comprender mejor lo señalado las cuales consisten en: extroversión, adaptabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a las Experiencias. (Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 111)

Todas las empresas deben contar con un código de ética y valores, que sirven como un marco regulador de su comportamiento para el resto, como para con uno mismo, sin embargo, muchas veces esto no sucede y puede ser contra producente no solo para los colaboradores, o clientes, sino también para uno mismo. Al respecto, los autores Stephen P. Robbins y Timothy A señalan lo siguiente:

“Los valores contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos, tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de la existencia es importante. El atributo de intensidad especifica *qué tan importante es*. Cuando se ordenan los valores de un individuo en términos de su intensidad se obtiene su sistema de valores. Todos tenemos una jerarquía para ellos, que constituyen nuestro sistema de valores y que se identifica de acuerdo con la importancia relativa que se asignan tales como la libertad, placer, respeto de sí mismo, honestidad, obediencia e igualdad.” (Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 116-117)

### **3.7 Polifuncionalidad**

La polifuncionalidad es un concepto asociado indisolublemente de la calidad, tiene como fundamento filosófico el trabajo en equipo y constituye un elemento básico de la reingeniería. En un esquema organizacional donde el cliente es el centro de acción, la especialización del trabajo resulta inoperante y contradictoria. El autor señala que la polifuncionalidad está fundamentada en el ejercicio de diferentes funciones homogéneas por procesos o subprocesos, que estimula el trabajo en equipo al no existir diferencias de clasificación entre quienes poli funcionan, estimulándose la solidaridad laboral y los hábitos de enseñanza. Existen dos tipos básicos de polifuncionalidad, la inmediata y la programada. La primera se da cuando un jefe tiene la necesidad de suplir personal en una determinada función, en cuyo caso quizá únicamente se requiera un pequeño instructivo para lograr que el nuevo personal cumpla las funciones requeridas.

La polifuncionalidad programada obedece a un plan ordenado de flexibilización de los recursos humanos según procesos y subprocesos, previa aprobación de los módulos de capacitación que sustenten la polifuncionalidad y plantea algunas sugerencias de cómo llevarla a cabo como proceso. (Ramirez.1998:5)

Los conceptos sobre Polifuncionalidad, nos ayudarán a comprender de qué manera el Equipo Cantagallo desarrollo sus funciones, sobre todo teniendo un panorama en el cual La liberación de la Isla Cantagallo debía realizarse en un corto periodo de tiempo y para esto los tramites documentarios al igual que los procesos de relacionamiento, comunicación y negociación debían realizarse lo más pronto posible y de la manera más ágil.

### **3.8 Cultura Organizacional**

Cada organización desarrolla su propia cultura organizacional y en el caso del Equipo Cantagallo, no fue la excepción, sobre todo habiendo sido conformada en su mayoría por nuevos colaboradores.

La cultura organizacional está conformada por La forma en que las personas interactúan en su organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura organización. También se pueden identificar acciones manifiestas y latentes propias de la cultura organizacional, es decir, aquellas que son visibles, públicas, propias

de la vida cotidiana como aquellas que se encuentran en componentes ocultos como orientados a la parte afectiva, emocionales, psicológicos, etc. (Chiavenato 2004: 164-165).

Por otra parte, “La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, reunidas, representan el modo particular en que una organización funciona y trabaja. La cultura de la organización presenta seis características principales: a) Regularidad en los comportamientos observados; b) Normas; c) Valores dominantes; d) Filosofía; e) Reglas; f) Clima de la organización (Chiavenato 2004: 167).

Los autores Siliceo Alfonso, David Casares y Gonzales José Luis proponen el siguiente concepto de cultura organizacional: “Es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y desatino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (Siliceo, Casares y Gonzales 1999: 129- 130)

La cultura organizacional no es estática se encuentra en constante renovación y debe ser conducida de la mejor forma para que todos puedan beneficiarse y sentirse incluidos, al respecto el autor señala lo siguiente: “construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad, por un lado, y la desconfianza y los miedos por otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja” (Siliceo, Casares y Gonzales 1999: 130)

Los autores presentan algunos alcances, para su época, respecto a la evolución de la cultura organizacional, haciendo énfasis en el liderazgo. “La cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos. Entendemos por procesos humanos, las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua. Los más importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son los siguientes: La comunicación e información,

integración y el trabajo en equipo, delegación y el empowerment, motivación y reconocimiento, La creatividad e innovación, La capacitación y el desarrollo humano, La toma de decisiones y el Liderazgo

La cultura se genera y transmite a través de los anteriores procesos favoreciendo la libertad, autonomía, automotivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos. El modelo de procesos humanos requiere de más y no de menos liderazgo en la línea de trabajo, es decir, cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos y libres, se requiere de un gran liderazgo que refuerce y reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional" (Siliceo, Casares y Gonzales 1999: 130 - 131)

Los conceptos sobre Cultura Organizacional nos servirán para comprender como El equipo Cantagallo, que estuvo conformado en su gran mayoría por nuevos miembros que se incorporarían a la empresa, construyeron su propia cultura siendo, además un equipo multidisciplinario. La construcción de su propia cultura organizacional fue uno de los principales soportes como equipo para poder manejar temas de estrés laboral, estancamientos en las negociaciones, ansiedad, respecto a la obtención de resultados. Así como también reforzar aspectos de lealtad, comunicación interna, compartir ideas, retroalimentación etc.

### **3.9 Negociación**

Los conceptos sobre negociación son de gran importancia para comprender qué tipo de estrategia implemento el Equipo Cantagallo frente a una población muy diversa en aspectos culturales, políticos y económicos. Así como también, conocer los mecanismos que utilizó para generar espacios de comunicación y acuerdos.

Comenzaremos señalando cuáles son los elementos básicos de una negociación: Sujetos, los intereses, las opciones y el acuerdo. Una vez identificados estos elementos es importante mencionar cuales son las fases de una negociación: a) Contacto inicial, cuando los sujetos se presentan y pretenden agradar, sorprender o impresionar; b) La fase reflexiva, cuando los sujetos presentan sus intereses al otro del motivo por el cual están reunidos; c) Fase negocial, cuando los sujetos apuntan a conseguir objetivos compartidos y sobre todo establecer líneas de conductas duraderas y provechosas (Sierralta Rios.2009:45)



El autor Sierralta Ríos, señala cuatro elementos básicos en la negociación: los sujetos, los intereses, las opciones y el acuerdo. Sin embargo, existen otros, que no los considera como básicos, pero que también son importantes y que pueden influir en gran medida en el proceso de negociación, como por ejemplo la coyuntura social, política y económica.

La negociación consiste en diseñar y obtener objetivos comunes, pero además es un medio de solución de controversia y un método para tomar decisiones o encontrar una alternativa de acción dentro de varias otras posibilidades (Sierralta Rios 2009: 25). En el caso del Equipo Cantagallo, la negociación fue utilizada para diseñar y obtener objetivos comunes con la población de la Isla Cantagallo y para lograr ese equilibrio fue necesario comprender que las negociaciones tienen un periodo, un tiempo en el cual el silencio no es ajeno (Sierralta Rios 2009: 28). La negociación no es una acción mecánica, ni estática, sino todo lo contrario, es una acción realizada por dos personas que concentran una gran carga emocional sobre sus intereses y donde el proceso de la búsqueda de un acuerdo armonioso será una carrera de largo aliento por ambas partes.

El autor Enrique Ogliastrí, realiza una comparación entre el modelo tradicional de negociación y el nuevo modelo de negociación: El modelo tradicional concibe la negociación como una acción en la que uno debe de ganar y el otro perder, así como también que la negociación se realizará una sola vez y nunca más. Eso respecto al desarrollo de la negociación, y respecto al desenlace, el modelo tradicional deja a ambas partes agotadas, con dudas e insatisfacciones e incluso el ganador también tiene serios cuestionamientos sobre lo que ha obtenido. Por otro lado, el nuevo modelo de negociación, propone que el acuerdo sea razonable por ambas partes, manteniendo una relación de largo plazo y eficiente (Ogliastrí 1992: 5-6)

Bajo este enfoque del nuevo modelo de negociación, el Equipo Cantagallo decidió recorrer el largo camino de la generación de acuerdos con la población de la Isla Cantagallo.

## **CAPÍTULO 4 - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Forma de Investigación**

El tipo de investigación realizado es a partir de un estudio de caso, entendiendo que la Gerencia Social, en este tipo de enfoque, busca analizar experiencias particulares, con la finalidad de poder comprender mejor el tipo de gestión realizada y las prácticas realizadas durante el proceso de liberación de 277 viviendas y la reubicación de un Colegio Intercultural Bilingüe. El caso de la “Isla Cantagallo” representa un claro ejemplo de cómo las articulaciones de diferentes prácticas en Gerencia Social brindan herramientas sostenibles para la generación de acuerdos entre la empresa y la población, así como la continuidad de una obra de interés Público.

### **4.2 Enfoque Metodológico**

Esta investigación presenta una estrategia metodológica cualitativa, se optó por ésta metodología con el fin de poder identificar y analizar las principales prácticas de la Gerencia Social implementadas por el Equipo Cantagallo en el proceso de liberación y adquisición de 277 predios; de igual manera se busca conocer desde la perspectiva de la población cuáles son sus percepciones y opiniones respecto al proceso realizado por la empresa LAMSAC.

Se realizaron entrevistas personales semiestructuradas con la finalidad de poder identificar y analizar las opiniones y percepciones de todos los actores involucrados en los diferentes procesos de la liberación y adquisición de predios en la “Isla Cantagallo”.

A partir de lo previamente planteado, las herramientas que se utilizaron para analizar La Gestión Social utilizada en el proceso de liberación y adquisición de predios en la “Isla Cantagallo” fueron la revisión bibliográfica, entrevistas semi-estructuradas a miembros del Equipo Cantagallo, población impactada por el trazo de la obra, dirigentes de las principales asociaciones.

### **4.3 Unidades de Análisis**

Para poder analizar los factores que se desean abarcar, se ha realizado una división de las variables relacionados con cada uno de los objetivos que se plantear desarrollar.

En primer lugar, se analizó la gerencia y el liderazgo del equipo Cantagallo, apuntando a conocer y analizar el estilo de gerencia desarrollado por los altos funcionarios de la empresa, es decir, se priorizaron aspectos como trabajo en equipo, consenso en equipo, participación, individualismo, libertad, alta competencia, exigencia, seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas. Respecto al liderazgo se decidió indagar sobre la percepción del Equipo Cantagallo respecto a temas como la facilitación, guía y enseñanza a los miembros del equipo; apoyo a la innovación, asumir riesgo, logro de resultados, coordinación y mejora de la eficiencia del equipo. Se planteó, mediante las entrevistas personales conocer las percepciones del Equipo Cantagallo respecto al estilo de gerencia y liderazgo que se implementó.

En segundo lugar, se analizaron las variables que se consideraron para la conformación del Equipo Cantagallo, para esto fue necesario enfocarse en los conocimientos, habilidades y actitudes frente al trabajo del Equipo Cantagallo. Respecto a los conocimientos, se abordaron aspectos como el conocimiento sobre la ley de expropiación, procesos de negociación, resolución de conflictos sociales, adquisición de predios y conocimientos sobre la realidad social peruana. Las habilidades, están relacionadas a la facilidad para socializar, pro actividad de los miembros del equipo, toma de decisiones, seguridad, buen sentido del humor y la capacidad para desarrollar diversas actividades. Por último, se analizaron las actitudes frente al trabajo como flexibilidad en los horarios de trabajo, independencia en las actividades a realizar, coordinación, compromiso con el proyecto y buena predisposición. Se planteó, mediante las entrevistas personales conocer las percepciones de los miembros del Equipo Cantagallo respecto a la conformación de su equipo.

En tercer lugar, se analizó la formación y desarrollo de la cultura organizacional del Equipo de Cantagallo para esto nos concentraremos en conocer las normas, valores, comunicación, interacción, fortalezas y debilidades. En este punto se desea conocer cómo se desarrolló la convivencia en la vida cotidiana laboral, cómo se resolvieron situaciones de estrés, qué actividades realizaban para fortalecer al equipo, si el proceso de adaptación fue

rápido o no. Por otro lado, es importante identificar los espacios de interacción que compartían los miembros del equipo Cantagallo, de qué manera los identificaron y cómo trabajaron en ellos. Se planteó, mediante las entrevistas personales, conocer las percepciones de los miembros del Equipo Cantagallo respecto a la conformación del equipo.

En cuarto lugar, la investigación plantea conocer la estrategia de negociación que desarrolló el Equipo Cantagallo, para lograr esto es importante conocer la participación de los actores involucrados, para identificar y analizar a los diversos tipos de actores que estuvieron involucrados de manera directa o indirecta; consideraciones de los actores involucrados, conocer cuáles fueron los intereses manifiestos y latentes que influyeron en las acciones y decisiones; proceso de relacionamiento, las dinámicas que se generaron entre la empresa y la población antes, durante y después del proceso de liberación de predios y las técnicas de negociación que se utilizaron de manera transversal y coyuntural en los diferentes momentos del proceso de liberación de los predios. Se planteó, mediante las entrevistas personales conocer las percepciones del Equipo Cantagallo respecto a la conformación del equipo, así como también realizar una revisión documental del Estudio de Impacto Social, sobre todo el mapa de actores.

Las preguntas de investigación son las siguientes

#### **Pregunta General**

¿Qué modelo de Gestión Social implementó el Equipo Cantagallo para lograr la liberación y recuperación del espacio público, de 277 predios, sin dejar conflictos pasivos a la empresa?

#### **Preguntas específicas**

1. ¿Qué estilo de gerencia y liderazgo utilizó el Equipo Cantagallo?
2. ¿Qué competencias presentaba el Equipo Cantagallo?
3. ¿En qué consiste la cultura organizacional del Equipo Cantagallo?
4. ¿En qué consiste la estrategia de negociación que implementó el Equipo Cantagallo?

En los próximos capítulos se responderá a cada una de las interrogantes planteadas, con el fin de identificar el modelo de Gestión Social que implementó el Equipo Cantagallo para lograr la liberación y adquisición de 277 predios en la “Isla Cantagallo”

#### **4.4 Fuentes**

##### **Fuentes de Información**

En el proceso de recolección de la información se hace uso principalmente de fuentes de información primaria. Es por tal motivo que se realizó un acercamiento a las zonas y equipos de trabajo involucradas en el estudio para establecer un contacto y poder recurrir, de primera mano, a las fuentes de información con el fin de entablar conversación.

La fuente de información primaria está representada por miembros de la empresa LAMSAC: Gerente de comunicación, responsabilidad social y liberación de áreas, Jefe de Responsabilidad Social, Jefe de Compensación y Reubicación, miembros del Equipo Cantagallo, miembros del equipo Compensación y Reubicación; representantes de la comunidad Shipibo Conibo: miembros de la Asociación de Viviendas de Shipibos en Lima (AVSHIL), miembros de la Asociación de Artesanos Shipibos Residentes en Lima (ASHIREL) y miembros de la Asociación Comunidad Urbano Shipibo Conibo de Lima Metropolitana (ACUSHICOLM); también participaron los representantes de las asociaciones de productores: miembros de la Asociación de Posesionarios del Parque Industrial Artesanal Cantagallo Rímac – (APIACAR) y miembros de la Asociación Empresarial de Propietarios (EMPRESARIAL); finalmente participaron representantes de la Institución Educativa: Colegio Intercultural Bilingüe Shipibo Conibo.

En menor medida, también se ha buscado fuentes de información secundaria con el fin de comprender mejor el contexto histórico, político y social de “La Isla Cantagallo”. Entre las principales fuentes de información secundaria tenemos, Estudios de Impacto Ambiental realizados por LAMSAC, información estadística sobre Cantagallo, que nos ayude a comprender la demografía y división política y social de la zona, por otro lado, también se ha revisado leyes relacionadas a proyectos viales, liberación de áreas y el código de ética de la empresa.

### **Técnicas de Recolección de Información**

La principal técnica de recolección de información es mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas. Se ha optado por ésta técnica, debido a que consisten en una conversación a profundidad y con ciertos límites de libertad en los que el entrevistado puede expresarse con la finalidad de poder abarcar diferentes intereses de la investigación, así como también para conocer las opiniones, percepciones e inquietudes de todos los actores involucrados en el proceso de liberación y adquisición de predios en “La Isla Cantagallo”. Las entrevistas se realizan mediante una guía de entrevista que nos permite identificar y conocer las principales opiniones y percepciones de los actores involucrados en función de los principales intereses de la presente investigación.

Otra técnica de recolección de información utilizada, fue la revisión documental. Esta técnica tiene una finalidad complementaria a la investigación, permitiendo la recolección de información de datos cuantitativos sobre la población de “La Isla Cantagallo”, la pertinencia de las leyes en contextos de reubicación, la importancia de los Estudios de Impacto Ambiental, sobre todo los aspectos sociales.

### **Dificultades en el proceso de recolección de la información**

Una de las principales dificultades fue poder contactar y ubicar a cada una de las personas que se vieron impactadas por el proceso de liberación y adquisición de predios, ya que muchos de ellos a pesar de que continuaban trabajando en la zona ya no continuaban viviendo en lugares cercanos. Gracias a los dirigentes de las principales asociaciones se logró contactar a las personas impactadas por la obra y así recolectar la información necesaria para cubrir cada punto de la investigación.

### **Dimensión del Estudio**

Siendo ésta una investigación cualitativa, se designó a criterio del investigador, por motivos de recursos y acceso, seleccionar una muestra significativa de no más de 60 participantes, quienes estuvieron divididos en cuotas justas de hombres y mujeres, de la siguiente manera: a) 16 entrevistas a profesionales que trabajaron en la empresa LAMSAC, la gerencia, las jefaturas y los coordinadores de campo; b) 21 entrevistas a representantes y/o líderes de la Asociación de Productores APIACAR y Empresarial; c) 21 representantes y/o líderes de la comunidad Shipibo Conibo y d) 2 representante del colegio intercultural Bilingüe Shipibo Conibo.

## CAPÍTULO 5 - RESULTADOS

### 5.1 Organización de los resultados

Los hallazgos presentados responden a las preguntas planteadas a ésta investigación. Se determinó que dentro de los instrumentos de investigación se incluyeran preguntas que recogieran la percepción por cada variable planteada. De tal manera que se cuenta con cuatro variables, de los cuales se presentarán hallazgos específicos, para luego finalmente hacer una relación entre cada uno de ellos.

VARIABLES:

1. Estilo de gerencia y liderazgo del Equipo Cantagallo
2. Las competencias que presenta el Equipo Cantagallo
3. Las características de la cultura organizacional del Equipo Cantagallo
4. La estrategia de negociación que implementó el Equipo Cantagallo

El análisis final se sustenta en el objetivo de ésta investigación, que busca conocer el tipo de gerencia social que se utilizó en el proceso de liberación y adquisición de 277 predios en el distrito de Rímac, Departamento de Lima, específicamente en “la Isla Cantagallo”, sin generar conflictos sociales entre la población, el Estado o la empresa privada. Se ha analizado factores como las habilidades del Equipo Cantagallo, estilos de gerencia y liderazgo, estrategias de negociación y sobre todo las percepciones y opiniones de la población que fue impactada por el desarrollo de la obra. Los Hallazgos de ésta investigación contribuyen a la comprensión de la importancia de implementar de manera práctica las herramientas de la Gerencia Social en ámbitos de relacionamiento con la población y generación de acuerdos entre todos actores involucrados: Empresa – Estado – Sociedad.

## 5.2 Resultado de las variables

### 5.2.1 Gerencia y Liderazgo

#### *Estilo de Gerencia del Gerente del Área de Relaciones Institucionales, Comunicaciones y Responsabilidad Social*

##### **Organización**

Una de las principales funciones del gerente es la organización de su equipo de colaboradores. Los autores Stephens Robbins y Mary Coulter, señalan que “la organización es una función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde y dónde se toman las decisiones.” (Robbins, Stephens y Coulter, Mary 2005:9)

El Gerente tenía bajo su cargo la Gerencia de Relaciones Institucionales, Comunicaciones y Responsabilidad Social, así como también el área de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios. Cuando El Gerente es informado de que es necesario realizar la liberación de 277 predios en la Isla Cantagallo, decide delegar ésta tarea al Jefe de Responsabilidad Social y le pide que forme un equipo de trabajo exclusivamente para ésta zona.

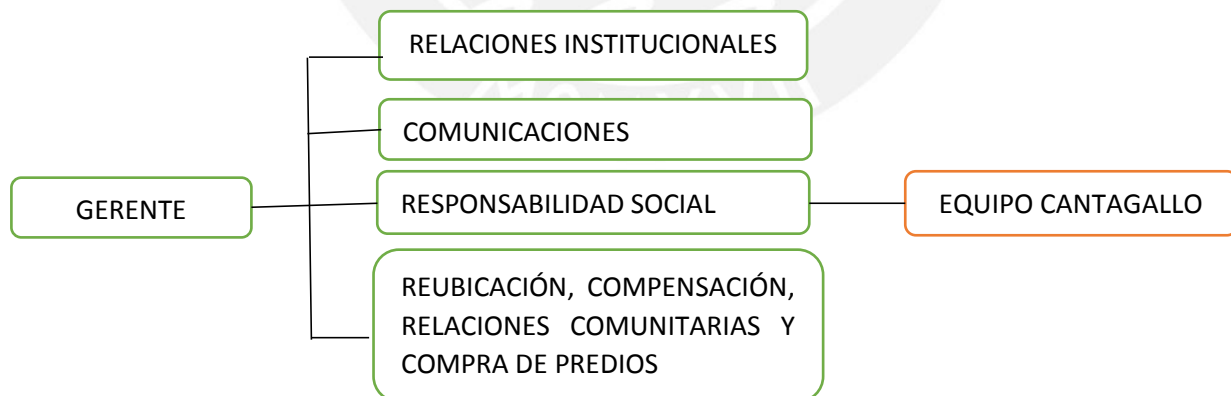


Gráfico 1 - Fuente: Elaboración Propia. Año 2015



Finalmente, el gerente, contaría con dos áreas encargadas de realizar la liberación y adquisición predios. Una de ellas era el área de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios, que estaba conformada por un jefe y aproximadamente veinticinco colaboradores; y la otra, sería el Equipo Cantagallo, conformado por un jefe y diez colaboradores.

El Gerente, organizó a todo su equipo de colaboradores, comenzando por los jefes de cada área, quienes se encargaron de liderar sus propios equipos, bajo sus propias normas y reglas. De igual manera organizó y distribuyó a todo el personal en los puestos que considerase pertinente para el adecuado funcionamiento de las actividades a realizarse.

El Gerente solicitó que, en el área de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios, así como en el Equipo Cantagallo se formase un grupo encargado de los procesos legales y otro, del relacionamiento con las familias y las negociaciones. El primer grupo estaría conformado estrictamente por abogados y el segundo por profesionales de ciencias sociales como antropólogos, sociólogos y comunicadores. Al primer equipo se le conocería como el equipo legal y al segundo, como el equipo social.

### ***Funciones***

El gerente se encargó de organizar las funciones que el equipo legal y social debería realizar. En el caso del equipo social, consistía en construir un puente de comunicación y confianza con las familias y así, poder llegar a un acuerdo económico sobre la compra – venta de la propiedad. El equipo legal, se encargaría de validar la documentación registrada, resolver cualquier tipo contingencia legal con la propiedad y generar los contratos correspondientes para adquirir el predio. Los jefes, se encargarían de generar estrategias de negociación en función a cada caso que se presentase, monitorear y evaluar el avance de cada caso, así como también el desempeño de cada miembro de su equipo, administrar los fondos económicos para todas las viviendas que deberían adquirir, reportar al gerente el desarrollo de las negociaciones y desempeño de cada miembro de su equipo.

En principio el esquema de trabajo diseñado por el Gerente debería de funcionar trasladando la información desde los equipos sociales y legales hacia sus jefes y luego los jefes hacia el Gerente. Aunque la realidad no siempre se ajusta a lo esperado.

El Jefe del área de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios señaló, que el Gerente manifestaba un comportamiento invasivo en su ámbito de trabajo, debido a que el Gerente comenzó a comunicarse, conducir las negociaciones e incluso a absolver las dudas e inquietudes de los miembros del equipo social y legal, sin coordinar previamente con él. En más de una oportunidad el jefe no estaba enterado de lo que sucedía en su área de trabajo, debido a que la comunicación y la información ya no pasaba por él, esto generaba que el jefe pierda cierta autoridad y legitimidad frente a su equipo de trabajo, de igual manera generaba cierta confusión en los miembros del equipo social y legal respecto a quién y en qué momento debían de escuchar, consultar, coordinar, preguntar, informar, etc.

El jefe del Equipo Cantagallo señaló que tenía una relación de continuo diálogo con el Gerente. Esta comunicación era necesaria para reafirmar que él era el principal interlocutor entre los miembros del equipo social y legal de su área y el Gerente. Si bien hubo algunos casos aislados en los que el gerente se comunicaba con los miembros del equipo social o legal, el Jefe del Equipo Cantagallo se encargaba de solicitarle al Gerente que respete los espacios de trabajo y sobre todo el puesto que él tenía y las funciones bajo su cargo. Esto sirvió para que el gerente pueda regular su comportamiento frente al equipo Cantagallo.

### ***Toma de Decisiones***

EL Gerente señala que necesitaba tomar decisiones rápidas para agilizar el trabajo de los equipos legales y sociales y que esperar la información de los interlocutores designados, es decir los jefes de cada área, muchas veces solo demoraría todo el proceso. Es por este motivo que él decide comunicarse personalmente con cada uno de los especialistas sociales y legales, para conocer de primera mano la situación de la negociación y tomar una decisión que genere la liberación y adquisición de un predio.

### ***Administración de la información***

El Gerente se caracterizó por la búsqueda, administración y distribución de la información hacia sus superiores y hacia todo su equipo de colaboradores. Además, considera que es de gran importancia tener el máximo de información posible sobre el proyecto que esté a su cargo, sin embargo, al mismo tiempo reconoce que esto le generó mucho desgaste físico y mental, no solo en su persona sino también en todos los colaboradores involucrados.

Aun cuando el gerente cuenta con dos jefes que están bajo su cargo y a quienes podría solicitar la información que necesite, él prefiere recopilar la información que necesita mediante conversaciones continuas y detalladas a cada uno de los miembros del equipo social y legal.

### **Exigencia**

Esta actitud, de continua búsqueda de información por parte del gerente, ha generado un gran malestar en la mayoría de los especialistas legales y sociales, pues no perciben que el Gerente solo quiera absolver algunas dudas, sino que también los llama para presionarlos en la obtención de resultados y muchas veces no de manera motivadora, sino de exigencia.

“EL Gerente, está detrás de las personas que enfrentan a las personas, nunca está a su lado y muchas veces de esa manera no se siente un respaldo sino, más bien, es pararse, preguntar y empujar” (Jefe de Equipo Cantgallo)

“Como todo gerente que tiene presión, le gustaba de una manera u otra empujarnos y pedirnos más de las cosas, es decir, si le dabas el 100% él te iba a exigir el 200%. Lo peor de todo es que él te mantenga distante, siempre presionando a tu equipo y no busque coordinar acciones” (Jefe del área de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios)

Cuando el Jefe del Equipo Cantgallo hace mención a “Pararse – Preguntar- Empujar” se refiere a la dinámica que tiene el Gerente con su equipo de colaboradores, respecto a hacer un alto a las acciones que puedan estar realizando los jefes, especialistas legales, sociales o quien él crea necesario en el momento que él lo crea conveniente, esto es **PARAR**; luego absolverá dudas e inquietudes, tanto las suyas como de su equipo de colaboradores, con la finalidad de que todos tengan la suficiente información para poder salir a cerrar más casos, de igual manera él podrá tener un mapa de cómo se encuentra el avance las negociaciones desde las voces de los especialistas legales y sociales, quienes se encuentra en campo todos los días, esto es **PREGUNTAR**. Finalmente hace énfasis en que todos se encuentran atrasados con el avance de las negociaciones en sus respectivas

zonas, que deben trabajar más rápido, que no están trabajando como deberían, que no están solucionando los problemas que encuentran, que están dilatando más el proceso de negociación, esto es **EMPUJAR**.

Respecto a lo señalado, los autores Stephens y Mary Coulter mencionan que “una de las principales funciones de los gerentes radica en recibir, almacenar y difundir la información. Los tres roles incluyen el de supervisor, el de difusor y el de vocero. Esto coincide con la práctica realizada por el Gerente, sin embargo, este tipo de administración de la información corresponde a una gerencia tradicional, donde se concentra la información en un solo punto y termina siendo, como bien lo señala el Gerente, agotador para él, así como para todos los colaboradores que lo rodean”. (Robbins, Stephens y Coulter, Mary. 2005:10)

Agotador en el sentido de ser poco eficiente y eficaz respecto a la información que se desea obtener, ya que podría obtener una mejor información, ya sea detallada o resumida si utilizase a los jefes como uno de los principales filtros de información o como los principales medios de difusión. Asimismo, podría complementar esta información realizando algunas conversaciones puntuales con algunos de los coordinadores.

Esta sobre exigencia en el manejo de la información, no es necesaria cuando se cuenta con un equipo de trabajo que puede facilitar, agilizar y conducir mejor la búsqueda y transmisión de la información.

Los especialistas sociales y legales del área de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios señalan que al principio se sentían muy confundidos respecto a quién deberían de reportar sus actividades, si al Gerente o a su jefe, finalmente terminaban informando a los dos lo mismo, así como también recibían dos indicaciones distintas del mismo caso, lo que generaba mayor incertidumbre respecto a las medidas a tomar en cuenta. Los especialistas legales u sociales, percibieron que su jefe se iba ausentando y que ellos comenzaban a tener mayor comunicación con el Gerente, así como también a sentir mayor presión por la obtención de resultados.

“Es distinto que te presione tu jefe a que sea el Gerente, muchas veces la presión era individualizada, el gerente hacia que compitamos entre nosotros y no había un trabajo de equipo, sino más bien acciones individuales” (miembro del equipo de

social del área de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios)

Por otro lado, los especialistas sociales y legales del área de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios, manifestaron que el Gerente, a pesar de ser muy exigente, frontal para decir las cosas, y muy duro en algunos momentos, también era una persona que se preocupaba por saber cómo estabas y si necesitabas tomarte un día para estar bien, o si habías logrado resolver el problema que tenías valoraba mucho la entrega que le ponían los especialistas a sus casos aunque no siempre había ese reconocimiento por las metas obtenidas como equipo.

En el caso del Equipo Cantagallo, los especialistas sociales y legales, no percibieron de manera tan directa la presión del Gerente, ya que su jefe se encargó de ser el único interlocutor entre ellos y el Gerente. En vez de percibir una presión individual, compartían la presión como equipo o en todo caso la presión del Gerente era dosificada por el Jefe del equipo.

Otro aspecto importante es sobre la “dirección: función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera de comportamiento de los empleados”. (Stephens Robbins y Mary Coulter.2005:10)

La dirección que utilizó el gerente para recopilar información, comunicarse y pretender de esa manera motivar a los coordinadores para optimizar su rendimiento fue poco acertado en comparación a lo propuesto por los autores Stephens Robbins y Mary Coulter, ya que el gerente obtuvo como resultado que los especialistas sociales y legales no se sientan cómodos con las continuas llamadas y presión para avanzar con los casos, así como tampoco obtener reconocimiento por los logros obtenidos.

## ***Estilo de gerencia del Jefe del Equipo de Cantagallo***

### ***Conocimiento del Proyecto***

Cuando el Jefe de Responsabilidad Social es designado por el Gerente como el responsable de liberar 277 viviendas/taller que se encontraban dentro del trazo de la construcción de la obra, en la Isla Cantagallo, decide informarse al máximo sobre los detalles de la obra, así como también de los posibles impactos que tendrían las personas y familias de la zona.

### ***Formación del Equipo***

Una de sus primeras acciones fue la formación del equipo de trabajo, para esto solicitó al Gerente que pasen a formar parte de su equipo los nuevos integrantes que formarían parte del equipo de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios. De ésta manera es como llegan los tres primeros especialistas legales, una semana después se integrará un especialista legal más y por último un especialista social. En principio fueron cuatro especialistas legales, un especialista social, un especialista en manejo de base de datos y una asistente, meses más tarde se integrarían cuatro especialistas legales más conformando un equipo de once personas incluido el Jefe de Responsabilidad Social.

Una vez reunido el equipo, cuya principal característica era que todos eran nuevos en la empresa, no fue coincidencia, sino una estrategia del Jefe de Responsabilidad Social para poder formar a su equipo desde cero, con nuevos hábitos y prácticas laborales. Una de las primeras acciones fue bautizar al nuevo grupo de trabajo como el Equipo Cantagallo y por extensión pasaría de ser Jefe de Responsabilidad Social a ser el Jefe del Equipo Cantagallo

### ***Distribución de la Información***

Luego de haber sido formado el Equipo Cantagallo, el Jefe de éste compartió toda la información que tenía sobre el proyecto a realizar, con la finalidad de estar todos alineados en ejes temático como el objetivo que se debe lograr, el respeto hacia las personas y familias y la estrategia a implementar para poder ingresar a la zona.

“Si tienes claro la misión a desarrollar, las personas de tu equipo van a interiorizarlo y van a desarrollar las actividades que sean necesarias para el

cumplimiento del proyecto, respetando y cuidando a las personas y familias” (Jefe del Equipo Cantagallo)

Los autores, señalan que el rol informativo consiste en recibir, almacenar y difundir la información. Los tres roles incluyen el del supervisor, el de difusor y el vocero. (Robbins, Stephens y Coulter, Mary.2005:10), En este caso el jefe del equipo Cantagallo cumple con los tres procesos del rol informativo, pues se preocupa por obtener toda la información necesaria para la realización del proyecto que se le ha encargado junto a su equipo de colaboradores. Es muy cuidadoso respecto a la información que brindará a su equipo, pues tiene presente el respeto y cuidado que se debe tener con todas las personas con las que realicen las negociaciones. Por último, es el principal encargado de informar a sus superiores el avance del proyecto.

### ***Sensibilización - Empatía***

El Jefe del equipo Cantagallo se preocupó por sensibilizar a su equipo de colaboradores, de tal manera que el respeto, la tolerancia y la capacidad de escucha fuese transversal a todo tipo de interacción y relacionamiento que podrían tener con cada una de las personas y familias que se encontrase impactada por el proyecto vial.

“Hay mucho de enfoque social en lo que él estaba haciendo, no solo era tener en mente la finalidad práctica del concesionario o la empresa para la cual trabajábamos, es decir, sacar a las personas y continuar con la obra, sino todo contrario, ponemos en los zapatos de estas familias, comprender lo que estaban viviendo, respetar sus opiniones y luego conversar para poder acercar a ambas partes a un acuerdo” (Miembro del equipo cantagallo\_1)

EL jefe del equipo Cantagallo se preocupaba por que su equipo de colaboradores pueda comprender lo importante que era conocer al otro y ponerse en sus zapatos para poder conversar con las familias y dirigentes de manera personal y adaptándose a sus horarios.

“El enfoque social se reflejaba en tratar de alinear los intereses que ellos tenían y proponer una buena salida, de que las familias también participen en la solución de la negociación, partiendo siempre de comprender la situación por la que estaban pasando”. (Miembro del equipo Cantagallo – 2)

Los gerentes “deben crear una organización sensible a los clientes, en la que los empleados sean amistosos y corteses, accesibles, informados, listo para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para satisfacerlos”. (Robbins, Stephens y Coulter, Mary.2005:10) Lo señalado por estos autores coincide con las acciones manifestadas por el Equipo Cantagallo, ya que el jefe del equipo se preocupó en que todos los miembros sean sensibles con la población. Esta sensibilidad se hacía evidente en cada saludo, conversación informal, ayudar en temas personales, en recibir y brindar un comentario jocoso, en tener paciencia al momento de explicar en qué consiste el proyecto, etc.

Una organización sensible a los actores que se encuentra dentro de su área de influencia puede facilitar procesos de diálogo, negociación, participación y sobre todo ganar aliados estratégicos. En este caso la sensibilidad practicada por el equipo Cantagallo facilitó el proceso de negociación, creando un espacio de apertura por ambas partes y sobre todo generando confianza en la población.

### **Confianza**

La importancia de la innovación en el trabajo del gerente: “Nada es más arriesgado que innovar. Innovar significa hacer las cosas de otra manera, explorar nuevos territorios y correr riesgos”. (Robbins, Stephens y Coulter, Mary.2005:10)

El Jefe del Equipo Cantagallo decidió explorar nuevas formas de trabajar en equipo y al mismo tiempo correr ciertos riesgos. La forma en la que decidió innovar fue practicando una confianza recíproca con todos los miembros del equipo y en diferentes planos del trabajo.

“Uno no puede controlar todo y debe aprender a confiar en su equipo, así como también espera que su equipo confíe en uno...” (Jefe del Equipo Cantagallo)

“Yo no pienso que hay que estar detrás de las personas. Yo pienso que las personas deben empujarse solas sin que nadie las esté empujando. Yo creo que es una motivación diferente.” (Jefe de Equipo Cantagallo)

Esta confianza permitía que los coordinadores de campo se sientan con la suficiente libertad y seguridad para desarrollar todas sus habilidades laborales, así como también para resolver conflictos que puedan surgir e incluso para arriesgarse a proponer soluciones rápidas.



“...delegaba el poder suficiente para que el equipo trabaje cómodamente.”  
(Miembro del Equipo Cantagallo\_3)

Entre los riesgos que debía afrontar, el jefe del equipo Cantagallo, se encontraban las equivocaciones cometidas por los miembros del equipo en el manejo de la negociación. Sin embargo, estas equivocaciones fueron utilizadas para aprender todos y reflexionar de qué manera se podrían prevenir en futuras oportunidades.

“Todos podemos equivocarnos, ese no es el problema, el problema es no aprender de esas experiencias o que tu equipo no te ayude a superarlos.” (Jefe del equipo Cantagallo)

El respaldo para afrontar situaciones tensas en el trabajo provenía no solo de parte del jefe hacia el resto, sino más bien de una sinergia generada por todos los integrantes.

Para el autor Bernardo Kliksberg, “Gerenciar actualmente es hacerlo en un mundo donde todas las variables relevantes del ambiente impactan el contexto de toma de decisiones del gerente y debe ser considerado por él mismo.” Es por tal motivo que “...Dicho gerente se dedica principalmente a conversar con interlocutores muy variados, para recoger información fresca, clave para armar la agenda de problemas realmente estratégicos para la organización. Así mismo en las conversaciones negocia puntos de apoyo.” (Kliksberg. 1994:60)

### ***Capacidad de escucha***

El jefe del equipo Cantagallo, no se conformaba con la información que recibía, siempre buscaba escuchar otras fuentes para conocer sus percepciones y opiniones y así poder tomar una decisión. Recorría la zona de influencia conversando directamente con las familias impactadas, escuchando propuestas para realizar las negociaciones, como también comentarios sobre el trato y comportamiento de los miembros del Equipo Cantagallo. De igual manera hacía lo mismo dentro de la empresa, conversaba con todos los miembros del equipo, sobre diferentes temas, escuchaba a la contadora, gerentes, conductores de las movilidades de la empresa, etc. Toda información era valiosa e importante para las decisiones que tomaría.

## ***Estilo de liderazgo del Gerente del Área de Relaciones Institucionales, Comunicaciones y Responsabilidad Social***

### ***Conocimiento del proyecto***

Los especialistas sociales y legales del área de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios manifestaron que, debido a la ausencia de su jefe, el Gerente asumió un liderazgo que se caracterizaba por conocer el proyecto y creer en el proyecto, pues de esa manera tiene un significado y un propósito el trabajo que se viene realizando y eso era transmitido a todos. La confianza fue un aspecto de gran importancia, porque, así como confiaba en el trabajo de algunas personas también confiaba en el trabajo que realizaba todo el equipo.

“Para que tú seas líder tienes que conocer el proyecto, tienes que creer en el proyecto; él conocía el proyecto, creía en el proyecto, pero además creo que más allá de algunas discrepancias que hemos tenido en el tiempo, creía en su equipo y entonces tenía una relación bien directa con su equipo, él generó confianza con nosotros. El tiempo que estuvimos ahí fue una cuestión de confianza y para él eso era bien importante y, además, nosotros aprendimos a confiar con él.” (Especialista social - 1)

“El Gerente nos daba la posibilidad o la potestad de nosotros mismos resolver las cosas. Nosotros nos manejábamos mucho por presupuestos y pues nosotros ya prácticamente sabíamos los presupuestos y él confiaba, no en todos, pero sí en algunos de darte el tope de presupuesto y confiaba en que tú no ibas a darle el tope, sino que confiaba que tú vas a negociar (Especialista social - 2)

El Gerente siempre solicitaba información diaria a todos los miembros del equipo social o legal, recordaba todos los detalles de cada caso que se encontraba en negociación, así como también de aquellas zonas pendientes. Era muy directo para decirte lo que pensaba y para orientarte en las acciones que debías tomar para cerrar las negociaciones.

“el liderazgo lo tiene básicamente por una conversación directa con tu equipo de trabajo, por saber exactamente qué pasa en el proceso de negociación y hay algo que no hacía ningún otro jefe; pues que él sabía exactamente qué pasaba con cada negociación y sabía exactamente de qué persona estabas

hablando y los componentes de esa persona, Sabía todo...”. (Especialista legal - 2)

“sentíamos que estaba al tanto de todo y que teníamos que responderle a alguien también. Sentíamos que estaba alguien chequeando el proceso...” (Especialista social- 1)

### **Reestructuración del Equipo**

EL Gerente se encargó de mirar hacia dentro del equipo de especialistas sociales y legales y decidió modificar la metodología de trabajo que se venía realizando por una nueva, en la que se priorizaba las cualidades que había identificado en cada uno de los miembros de su equipo en función de las zonas de trabajo. Con la finalidad de poder ingresar a nuevas zonas o de darle fluidez a algunas negociaciones que se habían estancado

“Él finalmente equilibró al grupo, fue el que dijo que las personas teníamos que ir por sectores y no por predios y creo que eso fue un acierto. Creo que intuía más o menos qué personas funcionaban negociando mejor en qué zonas y en qué no. O sea, a veces creo que se equivocaba también, pero creo que sí trataba de determinar qué personas funcionarían mejor en un contexto que en otro.” (Especialista legal - 3)

Una de las principales características del Gerente como Líder que era valorado por su equipo, era la capacidad resolutoria que tenía o la búsqueda para resolver alguna contingencia que pueda aparecer en el camino. En más de una oportunidad los miembros de su equipo manifestaron que el Gerente no solo buscaba o proponía soluciones para los temas laborales, sino también para los temas personales que pudiese estar atravesando algún miembro de su equipo.

“...él era una persona que podía resolver cosas, que podía dar una respuesta, que podía dar una solución a algo y entonces era como que un líder ejecutor también y sí le gustaba ser un líder papá a veces, un líder protector porque creo que su estilo era hacernos sentir bien, que sabía nuestras cosas personales. Era un líder de alguna manera protector, pero también ejecutor o resolutorio.” (Especialista social -2)

## ***Estilo de Liderazgo del Jefe del Equipo Cantagallo***

### ***Identificación del Equipo Cantagallo***

EL jefe del equipo Cantagallo se encargó de sensibilizar e interiorizar la relevancia del proyecto en cada uno de los miembros de su equipo, así como también la importancia del trabajo en equipo, ya que, si un caso se logra cerrar, es decir llegar a un buen acuerdo entre la persona y la empresa, es debido al óptimo trabajo de todos. Brindarle un nombre propio al equipo de trabajo fue de gran importancia porque todos se sentían parte del comienzo de un nuevo objetivo a cumplir parte de un nuevo equipo dentro de la empresa.

### ***Organización de roles y funciones***

EL jefe del equipo Cantagallo consideró pertinente para el trabajo a desarrollar en la Isla Cantagallo que no era necesario trabajar con un equipo de especialistas legales y otro de especialistas sociales, sino que optó por trabajar con equipo poli funcional, es decir un equipo en el cual los especialistas legales puedan hacer el trabajo de los especialistas sociales y viceversa, sobre todo en actividades puntuales. Para lograr esto el Jefe dl Equipo Cantagallo se encargó de reunir a todos los miembros de su equipo y realizar una capacitación interna entre los miembros del equipo. De ésa manera un especialista legal tendría las herramientas necesarias para poder construir puentes de confianza y empatía con los pobladores de la zona y de igual manera el especialista social podría contar con las herramientas legales necesarias para poder realizar contratos y orientar a las personas absolviendo algunas dudas legales propias del proceso de negociación.

### ***Equipo integrado***

El jefe del equipo Cantagallo construyó puentes solidos de relacionamiento con su equipo, mediante actitudes recíprocas de respeto, transparencia, involucramiento y confianza. Todo esto, para el jefe del Equipo Cantagallo, simbolizó alianzas de lealtad entre todos los integrantes

### ***Adaptación***

Tiene facilidad para aprovechar circunstancias adversas a favor del objetivo común, la liberación y adquisición de predios. Es en estos momentos donde se puede apreciar la creatividad y adaptabilidad de estrategias frente a un panorama cambiante.

Por otro lado, también se ha logrado identificar características de coordinación, organización o mejora de la eficiencia del equipo de trabajo.

### ***Toma de decisiones***

Respecto a la toma de decisiones, el jefe de Cantagallo, es visto por su equipo de trabajo como una persona observadora a los acontecimientos, juiciosa, que escucha todas las posiciones y que luego propone alternativas de solución buscando un consenso entre todas las partes involucradas. No se precipita a tomar decisiones.

### ***Reconocimiento***

El Jefe del equipo Cantagallo reconoce cada logro obtenido, ya sea de manera individual o grupal. Los actos de reconocimiento generaban un ambiente de alegría en todos y sobre todo generaba una emoción de satisfacción personal y profesional.

EL jefe de Cantagallo se encargaba de motivar a su equipo de trabajo, mediante el reconocimiento del trabajo realizado, pero sobre todo mediante la conducción de competencias armoniosas donde se competía por cerrar más casos o avanzar en zonas donde se habían estancado las negociaciones, etc. Estas competencias tenían como premio el reconocimiento interno del grupo y la satisfacción personal de haber aportado en el cumplimiento del objetivo común.

Al finalizar el día, el jefe del equipo Cantagallo, realizaba una reunión de seguimiento y monitoreo de los casos que llevaba cada coordinador. Estas reuniones se caracterizaban no solo para que esté informado el jefe, sino todo el equipo. Esto fue de gran ayuda, pues facilitó a que todos estén en la capacidad de continuar la negociación de otro compañero ante su ausencia.

La comunicación entre el jefe de Cantagallo y su equipo de trabajo siempre fue horizontal, sin barreras jerárquicas, con mucho respeto y con mucha complicidad en los espacios de ocio. Este tipo de comunicación no solo fortaleció las relaciones laborales, sino que también fueron los cimientos para la construcción de un vínculo de amistad a futuro

### **5.2.2 Competencias del Equipo Cantagallo**

“Richard Boyatzis, por su parte define las competencias como: “las Características subyacentes en una persona que está casualmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

El Equipo Cantagallo estaba conformado por un equipo multidisciplinario, así como también por una gran diversidad de competencias propias de cada persona en diferentes planos como actitudes, aptitudes, habilidades, etc. estas competencias intrínsecas a cada miembro del equipo se reflejaban al momento de realizar su trabajo, pues obtenían óptimos resultados en base a un adecuado trabajo en equipo, pero sobre todo por las características de cada uno.

Respecto a los tipos de Competencia podemos encontrar lo siguiente: a) Competencias relacionadas con EL SABER: conocimientos técnicos y de gestión; b) Competencias relacionadas con el saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje y finalmente c) Competencias relacionadas con el SER: aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

#### ***Habilidad Numérica***

Los miembros del equipo Cantagallo manejaban un presupuesto económico fijo para la compensación de las viviendas impactadas por la realización de la obra. Esto implicaba que cada coordinador debía tener presente los rangos de compensación, ya que no todas las viviendas eran iguales y las historias familiares tampoco (principales aspectos a tomar en cuenta para la compensación de las viviendas). Los coordinadores de Campo debían estar en constante comunicación para conocer el presupuesto restante y la distribución de la misma respecto a las viviendas pendientes.

#### ***Comprensión verbal***

En más de una oportunidad, los miembros del equipo Cantagallo pasaban gran tiempo escuchando a las familias de la zona contar anécdotas, situaciones de la vida cotidiana, problemas familiares, dudas e inquietudes sobre el proceso de negociación, etc. Los temas eran muy variados y muchas veces la negociación sobre la vivienda pasaba a un segundo plano. Muchas de estas familias eran nucleares y no contaban con otros familiares en Lima o personas de confianza, muchas veces solo deseaban ser escuchados o compartir un

momento ameno. Ser un buen oyente abrió más puertas, al equipo Cantagallo, que siendo un buen orador.

### ***Velocidad de Percepción***

Los miembros del equipo Cantagallo fueron muy perceptivos al momento de identificar los motivos por el cual algunas negociaciones se aplazaban incluso habiendo llegado a un acuerdo económico. Los motivos eran diversos, entre ellos: celos entre la pareja, deudas de amigos, estafas de compra venta del lugar que ocupa, etc. Muchas veces antes de actuar como negociador, debían actuar como mediador y así poder continuar con la negociación.

### ***Memoria***

Cada miembro del equipo Cantagallo debía recordar cada caso que había tenido bajo su cargo, es decir, conocer no solo los datos de las personas, sino también los contextos en los que se envolvía cada situación e incluso los percances que se tuvieron que sobrepasar. Si bien se llevaba un registro de actividades por cada caso, no siempre se podía sacar de la oficina todos los archivos, así que tener una buena memoria era fundamental para poder avanzar con las negociaciones en campo.

Los autores C. Earley y E. MosaKowwski, señalan que “la inteligencia cultural es la capacidad natural que tiene cierta persona para interpretar correctamente gestos y comportamientos de un individuo de otra cultura, como lo haría cualquiera que perteneciera a ese mismo grupo cultural.

La “Isla Cantagallo” estaba conformada por diferentes grupos culturales provenientes de diferentes zonas del país, entre ellos los Shipibo Conibo, grupo étnico de la selva, considerado el grupo más numeroso, el resto provenía de zonas alto andinas como Cusco, Puno, Apurímac, Ayacucho, etc. Todos estos grupos mantenían de manera activa sus prácticas culturales en la “Isla Cantagallo”, frente a éste mosaico cultural, Los miembros del equipo Cantagallo aprendieron a adaptarse a cada grupo en la forma de comunicarse, expresar las ideas de manera más sencilla, siendo respetuoso y paciente al momento de interpretar los gestos y comportamientos de cada persona, así como también compartiendo algunas comidas e intercambiando algunas historias o conocimientos sobre las zonas de origen de cada uno.

Una de las principales habilidades que se manifestaron en el Equipo Cantagallo fue el aprendizaje social, respecto a este punto los autores Stephen P. Robbins y Timothy A señalan que “los individuos también aprenden cuando observan lo que sucede a otras personas, por que algo se les diga y por experiencias directas. La influencia de los modelos tiene gran trascendencia para el punto de vista del aprendizaje social. Se han encontrado cuatro procesos que determinan la influencia que tiene un modelo en el individuo: proceso de Atención, retención, reproducción motriz y reforzamiento” (Para Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 57- 58)

El Equipo Cantagallo estaba conformado por profesionales en Derecho y en Ciencias Sociales, esto en un primer momento definió las funciones que cada uno realizaría, pero tiempo después se generó un espacio de intercambio de saberes entre todos los miembros del equipo, de tal manera que los profesionales en ciencias sociales puedan realizar algunas actividades de los abogados y viceversa.

En el caso de los abogados, muy pocos tenían conocimientos sobre interculturalidad y esto fue motivo para que sus compañeros de ciencias sociales puedan capacitarlos, no solo en teoría, sino también en cómo se podría implementar. Los abogados del Equipo Cantagallo, comenzaron a poner en práctica lo aprendido, sobre todo en espacios como el proceso de relacionamiento y en la negociación con la comunidad indígena Shipibo Conibo. Los abogados del Equipo Cantagallo, desarrollaron sus habilidades comunicativas, paciencia, tolerancia, empatía sobre todo a tener un lenguaje más sencillo que facilite la comprensión de lo que se estaba explicando y mucha flexibilidad al momento de negociar.

En el caso de los especialistas sociales, sucedió algo parecido, pues muchas veces los especialistas legales se encontraban con una gran carga laboral y no podían atender a más personas que deseaban en ese momento realizar todo el tramite documentario y muchas veces no se concretaban las negociaciones porque no había quien pueda generar estos documentos, además de brindar una adecuada orientación del proceso legal que se estaba desarrollando. Es por este motivo que los especialistas sociales se reunieron con los especialistas legales para aprender temas relacionados a liberación y adquisición de predios desde una perspectiva del Derecho, así como también a realizar contratos y entre otros documentos, también aprendieron a orientar y absolver dudas legales respecto al tema en cuestión.



El Perú es un país muy diverso culturalmente y no debería sorprendernos encontrarnos en la capital del país como una comunidad indígena, sino más bien esto debería de motivar a los equipos multidisciplinarios a estar siempre capacitados en temas de interculturalidad, al respecto, los investigadores y consultores Earley e Ang (2003: 264) agrupan las principales competencias interculturales en diez categorías: habilidades comunicativas; tolerancia de la ambigüedad; empatía; abertura mental; flexibilidad; capacidad de saber enfocar una tarea o una relación; postura positiva hacia el aprendizaje; tolerancia hacia estilos y culturas diferentes; conocimiento cultural; capacidad de tener éxito en contextos diferentes. Un trabajo similar ya se encontraba en literatura con categorías referidas a objetivos, habilidades comunicativas, habilidades relacionales Spitzberg y Cupach (1984: 70-71)

El equipo Cantagallo terminó formando un equipo poli funcional en el que ningún miembro dependiese del otro y todos puedan realizar todas las actividades sin ningún problema. Este equipo poli funcional se construyó a partir del intercambio de saberes entre los miembros del equipo y demostró que tener un equipo de trabajo en base a funciones especializadas no era lo más recomendable para sus actividades diarias, sino más bien contar con un trabajo en equipo colaborativo, donde todos se motiven y sean solidarios con las actividades que se tienen que realizar.

Al respecto tenemos que “la polifuncionalidad es un concepto asociado indisolublemente de la calidad, tiene como fundamento filosófico el trabajo en equipo y constituye un elemento básico de la reingeniería. En un esquema organizacional donde el cliente es el centro de acción, la especialización del trabajo resulta inoperante y contradictoria. El autor señala que la polifuncionalidad está fundamentada en el ejercicio de diferentes funciones homogéneas por procesos o subprocesos, que estimula el trabajo en equipo al no existir diferencias de clasificación entre quienes poli funcionan, estimulándose la solidaridad laboral y los hábitos de enseñanza.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Eugenio Ramirez. Polifuncionalidad y Rotacion del Personal: Bases Conceptuales y Operacionales.

### **Actitud frente al trabajo**

Los autores Stephen P. Robbins y Timothy A señalan que las actitudes “son enunciados de evaluación – favorables o desfavorables – de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo” Existen diferentes tipos de actitudes frente al trabajo:

#### **a) Satisfacción con el trabajo**

“se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características” (Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 79)

El trabajo realizado por el equipo Cantagallo, en sí mismo, podía definirse de dos maneras

- a) negociar lo más rápido posible y mudar a las personas para que continúe la obra o
- b) Lograr la mejor negociación, donde ambas partes, familia y empresa privada, puedan sentirse satisfechas con la decisión que han tomado, no dejar pasivos hacia la empresa y además generar un buen antecedente de compensación y reubicación.

Los miembros del Equipo Cantagallo se sentían satisfechos de su trabajo, ya que el mayor reto se encontraba en que ambas partes puedan acercarse lo máximo posible y así lograr acuerdos donde todos se sientan contentos y seguros. Aun cuando no se lograra llegar a un buen acuerdo entre las personas y la empresa los consultores terminaban sintiéndose satisfechos, ya que siempre se hizo todo lo posible y porque las familias ahora estarían más informadas que antes.

#### **b) Involucramiento con el trabajo**

“Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella.” (Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 79)

Los miembros del equipo Cantagallo demostraron una gran dedicación y concentración en lograr el objetivo del proyecto en un plazo corto de tiempo y sobre todo con gran esmero y minuciosidad en las negociaciones y recopilación de documentos. En más de una oportunidad los miembros del equipo, dejaban de lado su fin de semana, salir con la familia o incluso salir con sus parejas si era necesario para poder reunirse con las familias impactadas y poder acercarse cada vez más a llegar a un acuerdo. El Jefe del equipo

Cantagallo en muy pocas oportunidades solicitó que uno de los coordinadores de campo vaya a trabajar un domingo, esto por lo regular era iniciativa de cada uno.

**c) *Compromiso Organizacional***

“Es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.” (Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 79 - 80)

En el Equipo Cantagallo no todos recibían el mismo sueldo y si bien nunca fue un tema que generase desunión o celos internos, siempre se esperó que se mejore la situación de todos. A pesar de que nunca se logró que se incrementen los salarios, el compromiso de varios miembros se mantuvo en no renunciar, hasta concluir todas las negociaciones y reubicaciones.

**d) “Compromiso afectivo**

Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores” (Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 79 - 80)

Se evidenció un compromiso afectivo por seguir adelante como equipo, como compañeros y porque el proyecto fue un reto personal para todos. Cuando se realizó la última mudanza hubo una mezcla de sentimientos, por un lado, gran alegría y satisfacción por haber culminado la liberación de espacio más grande en Lima, sin conflictos sociales, ni enfrentamientos con la población; y por otro lado una gran tristeza porque sería el fin del equipo Cantagallo, ya que cada uno continuaría caminos distintos.

***Percepción del apoyo organizacional***

“Es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar” (Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 79 - 80)

El Jefe del equipo Cantagallo se preocupó por brindar todas las comodidades que pudiese a los miembros del equipo, como, por ejemplo: Movilidad para llegar al centro de trabajo y de regreso a sus hogares, almuerzos gratuitos de lunes a viernes y flexibilidad en los horarios de trabajo. Respecto a éste último punto, todos podían disponer de un día a la semana, si era necesario, para realizar pagos, descansar, etc. ya dependía de uno como

utilizase ese beneficio, pues si uno abusaba de esta confianza quedaría suspendida para todos.

### **5.2.3. Cultura Organizacional**

El autor Idalberto Chiavenato señala que “La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, reunidas, representan el modo particular en que una organización funciona y trabaja.” (Chiavenato 2004: 167)

#### **Normas**

“Son patrones de comportamiento que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas.” (Chiavenato 2004: 167).

Entre las principales normas de trabajo en el Equipo Cantagallo se identificó:

**Respeto:** el respeto hacia los miembros del equipo, el trabajo que realizaba cada uno, las personas, familias con las que debían negociar y sobre todo hacia uno mismo.

**El trabajo en equipo:** fue una práctica diaria, donde el compañerismo, la tolerancia, la responsabilidad, la lealtad, la confianza, se evidenciaban desde que llegaban al trabajo hasta que se retiraban. Todos estaban muy atentos y dispuestos de ayudar en lo que sea necesario para continuar avanzando.

**Flexibilidad:** Todos los miembros del Equipo Cantagallo demostraron tener gran apertura y adaptabilidad a situaciones como variación o alternancia en horarios de trabajo, así como también en ceder y tomar en cuenta otras opiniones que beneficien al equipo de trabajo.

**Trabajar por objetivos y no por tiempo:** Desde un inicio el Jefe del Equipo Cantagallo informó a todos los miembros que el trabajo realizado se evaluaría por objetivos realizados y no por tiempo acumulado. Esto fue motivador y generó una competencia sana, pues los miembros del Equipo Cantagallo sabían que los logros individuales eran los logros de todo el equipo.

## **Valores**

“Son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan, como serían la calidad de los productos y servicios, la competencia y la productividad.” (Chiavenato 2004: 167).

Entre los principales valores de trabajo que se identificaron en el Equipo Cantagallo tenemos los siguientes:

**Efectividad:** los miembros del equipo lograron realizar un trabajo limpio, sin dejar pasivos en la zona, sin generar resentimientos en las personas luego de realizar las negociaciones, mudanzas, reubicaciones, etc.

**Honestidad:** Al trabajar en temas de negociación y compensación, el dinero es un factor que puede hacer caer al más correcto trabajador. Ser honesto en este tipo de trabajos fue el mejor capital que puedo tener el equipo Cantagallo, pues nunca hubo problemas en el manejo del presupuesto, así como tampoco en compensaciones dudosas.

**Ética:** Los miembros del equipo Cantagallo siempre tuvieron presente el respeto y la sensibilidad que ameritaba trabajar con personas y familias impactadas por la obra. Estas personas recibieron un trato digno y respetuoso de principio a fin en la negociación. Si bien los trabajadores deben cuidar los intereses de la empresa, estos no pueden estar por encima de la dignidad de la persona. Siempre han intentado llegar a un punto medio entre los intereses de la persona impactada por la obra y la empresa.

**Seguridad:** los miembros del equipo Cantagallo se sentían seguros en diferentes aspectos, como por ejemplo que no van a ser despedidos de manera arbitraria, que su pago estará listo en la fecha indicada y que cuentan con el respaldo de su jefe. Esta seguridad brindada por la empresa hace que el colaborador también lo refleje hacia afuera al momento de negociar.

**Franqueza:** Ser sinceros y directos, pueden acortar caminos para llegar con facilidad a puntos de encuentro.

Lealtad: Importante en un trabajo en equipo, pues al actuar de manera incorrecta no solo se perjudica uno mismo, sino que también perjudica a todos. Para que una persona sea leal a un equipo es porque existe una relación de reciprocidad en la que todos buscan lo mejor para todos, donde todos se apoyan y nadie se abandona.

Confianza: muy necesaria para la construcción de cualquier tipo de relación, más aún cuando se debe trabajar en equipo.

Compromiso: Dar lo mejor de uno para lograr el objetivo propuesto. Cuando uno está comprometido con algo no hay ningún pero que se interponga.

### ***Regularidad en los comportamientos observados***

“Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias.” (Chiavenato 2004: 167).

### ***Comunicación***

Al principio, la comunicación entre los miembros del Equipo Cantagallo fue algo lento, porque nadie se conocía, motivo por el cual el Jefe del equipo consideró necesario realizar un taller de integración que sirvió para “romper el hielo”, acortar distancias y tener más confianza.

La comunicación se volvió más fluida entre los miembros del equipo luego de que comenzarán a realizar actividades extra laborales relacionadas al deporte, como por ejemplo jugar futbol entre todos, una vez a la semana.

El sentido del humor fue un factor fundamental, pues casi todos eran muy bromistas y en algunos casos les tomo un poco más de tiempo adaptarse, pero esto ayudo a ya no verse como compañeros de trabajo, sino como amigos que compartían una actividad en común.

Las conversaciones extra laborales en la oficina, que podían abarcar temas desde problemas familiares, sentimentales, médicos, académicos, etc. sirvieron para poder conocer y comprender un poco más a aquella persona con quien trabajaban de lunes a viernes ocho horas diarias.

La relación dentro del equipo se volvió sumamente dialogante, la capacidad de escucha al igual que la capacidad de expresarse mejoró y sirvió para poder llegar a consensos de manera participativa.

La comunicación se caracterizó por ser horizontal, sin jerarquías, sin censura, con mucho respeto, confianza y bastante apertura por parte del jefe a escuchar las ideas de todos los miembros y considerarlas según sea el caso.

### **Solución de diferencias**

Frente a cualquier diferencia entre los miembros del equipo, se buscaba una solución pronta mediante el diálogo, escuchando al otro y dejándose escuchar.

En algunas ocasiones fue necesaria la presencia de un moderador para poder escuchar a todas las partes, reconstruir escenarios, analizar lo sucedido y tomar decisiones al respecto.

Los problemas o diferencias manifestados eran, en cierta medida, más fáciles de resolver debido a la lealtad y la confianza entre los miembros del equipo, no había miedo a aceptar errores, tampoco se buscaba una sanción como primera medida correctiva, sino más bien se buscaba una acción reflexiva por parte de todos frente a lo acontecido, pues al ser un equipo el problema es de todos y se resuelve apoyándose entre todos.

La apertura de todos los integrantes del equipo, comenzando por el jefe, a las críticas constructivas también ayudó que cada uno sea más reflexivo consigo mismo.

Periódicamente se realizaban talleres de feedback, con la finalidad de limar asperezas y mejorar el clima laboral. Este era un espacio donde no solo se identificaban actitudes en los compañeros que puedan incomodar a otros, sino que al mismo tiempo se proponía una posible solución a lo señalado.

Los miembros del Equipo Cantagallo manifiestan que la manera de resolver diferencias era eficiente, ya que no se volvían a presentar los mismos problemas.

Las diferencias se resolvían de manera interna, los problemas del equipo se quedan en el equipo, nunca hacia afuera.

### ***Actividades de interacción***

Las actividades deportivas como jugar fútbol, sirvieron para integrar más al Equipo Cantagallo, incluso muchas veces las diferencias laborales terminaban solucionándose más rápido en el desarrollo del juego que conversando por horas. Esta actividad los ayudaba a sentirse relajado y poder disipar el estrés laboral, familiar, académico etc. Estos partidos buscaban integrar a todos, no importaba si jugaba bien o mal lo importante era que todos participen.

Algunos miembros del equipo realizaban viajes cortos fuera de Lima los fines de semana. En diferentes fechas se intentaba reunir el máximo número de integrantes de la empresa, ya no solo a los miembros del equipo Cantagallo, esto sirvió también para poder conocer y socializar con más compañeros de la empresa. Estos viajes cortos, sirvieron mucho, pues ayudó a compartir experiencias e integrar a más compañeros de la empresa.

Se celebraba el onomástico de los compañeros saliendo a comer fuera de la oficina o realizando una parrillada el fin de semana.

### ***Clima Laboral***

“Es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras, a los clientes, a los proveedores, etc.” (Chiavenato 2004: 167).

Los miembros del Equipo Cantagallo señalan que existía un buen clima laboral, debido a que eran un equipo, donde podían contar con el apoyo de sus compañeros en cualquier momento.

Identifican el espacio de trabajo como un lugar donde uno mismo se exigía y no tenía la necesidad de verse presionado por el jefe respecto al cumplimiento de las metas.

Era un ambiente en el que todos los miembros propiciaban la conversación, en el que había un momento de relax, un momento de chacota, un momento de música, un momento de



hablar de deportes, incluso en algún momento se hicieron pollas mundialistas. Y todos se sentían con la libertad de hacerlo porque estaban seguros que esto no afectaba su rendimiento laboral, sino todo lo contrario.

Al ser un equipo multidisciplinario, se aprendía mucho de las diferentes formas de ver y pensar de cada uno, esto ayudaba a tener presente otras perspectivas y que todos aprendamos algo nuevo todos los días.

#### **5.2.4 Estrategia de Negociación.**

El autor Sierralta Rios define el proceso de negociación de la siguiente manera, “la negociación es un gran trabajo teatral que requiere actores – sujetos- que buscan puntos de coincidencia y referentes comunes, lo cual exige un equilibrio de emociones, intereses y visión de futuro que se ve perturbado por la presión del tiempo de la dramatización y la obtención de logros que nos motiven a continuar con la representación. Esa búsqueda del equilibrio es la que nos obliga a perseguir la armonía y ello, indudablemente, es un arte; semejante a una obra sinfónica que tiene un ritmo y un tiempo Por eso cada negociación posee un periodo y un tiempo en el cual el silencio no es ajeno” (Sierralta Rios 2009: 28).

Ciertamente, esta definición va acorde con la realidad que tuvieron que vivir no solamente el Equipo Cantagallo, sino también los comerciantes, familias en general y la comunidad indígena Shipibo Conibo. Ya que fue una negociación que demando un gran desgaste emocional, mucha paciencia para poder explicar lo que estaba sucediendo y sobre todo para explicar aquellos vacíos legales en dicha zona, por otro lado, también fue necesario que ambas partes, El Equipo Cantagallo y la población, sepan manejar diferentes tipos de presiones como el estrés, el tiempo, la incertidumbre, los intereses colectivos, los intereses individuales, la desconfianza, etc. Hasta finalmente poder llegar a un acuerdo y cumplir dicho acuerdo.

A continuación, revisaremos las principales características que marcaron el camino de la estrategia de negociación entre todos los actores mencionados.

#### **Actores Involucrados**

- Equipo Cantagallo - LAMSAC
- Comunidad Nativa Shipibo Conibo
- Asociación de Productores

- Colegio Intercultural Bilingüe
- Municipalidad de Lima

### ***Relacionamiento***

El proceso de relacionamiento frente a los actores involucrados fue de la siguiente manera:

**Antecedente:** Antes del ingreso del Equipo Cantagallo a la “Isla Cantagallo”, la empresa había realizado un empadronamiento de las viviendas que podrían verse impactadas por el desarrollo de la obra, de ésta manera se logró obtener en promedio cuál sería el presupuesto inicial de compensación y reubicación. También se identificó a los dirigentes de la zona y vecinos líderes. Esta información previa fue de gran utilidad para ingresar a la zona y saber a dónde dirigirse y con quien reunirse para comenzar el proceso de relacionamiento.

Respecto al primer contacto, entre el Equipo Cantagallo y los pobladores de la zona, el autor Sierralta Rios señala lo siguiente, “El contacto inicial de dos personas o más está siempre cargado por la emotividad, pues cada una de ellas pretende agradar, sorprender o impresionar a la otra: es la fase emocional...” (Sierralta Rios 2009: 45).

### **Presentación**

- Dirigentes

El Equipo Cantagallo se presentó con cada una de las juntas directivas de las organizaciones identificadas en la “Isla Cantagallo”, con la finalidad de poder brindarles información sobre las implicancias del proyecto: zonas impactadas por la obra, tiempo en que se debía realizar la obra, el peligro que lleva vivir en una zona cuya base está compuesto de relleno sanitario y el proceso de negociación individual que se debía realizar con cada una de las familias.

También explicaron que la “Isla Cantagallo” es un espacio público, cuya zonificación es de Recreación Pública y que en la actualidad le pertenece a la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML). Así mismo, el Equipo Cantagallo explicó que, según la ley de concesión vial, cuando se va a realizar una obra de bien público, el Estado es quien debería de entregar la zona de construcción liberada para los inicios de la obra., pero que por un acuerdo entre la empresa y la MML se

decidió que sea la empresa, quien, mediante el diálogo y la negociación, se encargue de la liberación de la zona de construcción.

Otro punto que informaron, estaba relacionado a la compensación por cada vivienda, ya que los pobladores de la Isla Cantagallo pensaban que recibirían cada uno, el monto de 30 mil Dólares, Sin embargo ese monto de dinero sería entregado a las familias que cumplan con los siguientes requisitos: : recibo de luz y agua a nombre del titular de la vivienda, así como también pagos de arbitrio y todo documento que acredite que la persona se encuentra viviendo en dicho lugar de manera pública y pacífica por un periodo mayor a 10 años. Debido a que ningún poblador de la Isla Cantagallo cuenta con esta documentación, no podía acceder a la solicitud de la compensación de 30 mil dólares por su vivienda.

Una vez finalizada la presentación del Equipo Cantagallo solicitó permiso a los dirigentes para iniciar el proceso de negociación de manera voluntaria con los vecinos que se encontrasen en las zonas de influencia directa de la obra.

Respecto a lo señalado por el autor Sierralta Rios, el Equipo Cantagallo buscó, en el primer contacto, presentarse de manera formal y horizontal, siendo claros en la información que presentarían y absolviendo muchas dudas e inquietudes por parte de la población. Por otro lado, los pobladores de la Isla Cantagallo, se mostraron con mucha sorpresa, desconfianza e inseguridad, incluso mostrando ciertas actitudes de rechazo y malestar al Equipo Cantagallo, quienes finalmente fueron invitados a retirarse del local comunal. Como bien lo señala el autor, en un primer encuentro se reflejan muchas emociones por parte de ambos lados y lo mejor que se puede hacer en momentos de tensión es mantener la formalidad del caso y si es necesario retirarse, hacerlo dejando siempre abierta la posibilidad a continuar comunicándose.

- Vecinos

Se realizaron dos formas de presentarse con los vecinos:

- En esta etapa el Equipo Cantagallo realiza una visita personalizada a cada una de las familias que se verían impactadas por la obra, con la finalidad de

presentarse, informar los alcances de la obra, el proceso de compensación y absolver cualquier duda o inquietud sobre lo señalado.

- En otros casos, El Equipo Cantagallo, comenzó conversando sobre diferentes temas con las familias, generando así un vínculo de confianza para luego pasar a abordar los temas relacionados a la compensación por su vivienda.

En el primer caso la finalidad de ésta primera visita consistía en sensibilizar e informar a la población sobre las actividades que se van a desarrollar en el proceso de construcción de la obra y en qué medida la empresa está dispuesto a negociar una compensación por su vivienda.

En el segundo caso, Lo más importante fue la adaptación del Equipo Cantagallo a las condiciones de las personas respecto al lenguaje que debían emplear, esto con la finalidad de que la explicación no sea muy técnica, sino más bien en términos de fácil comprensión.

El contacto inicial con las familias, de manera personalizada, fue bien recibido por la mayoría de los vecinos, ya que deseaban conocer qué se realizaría en la zona, también se mostraron muy sorprendidos y en algunos casos preocupados, ya que los dirigentes no les habían comentado nada al respecto. Un grupo reducido de vecinos se mostró colérico y en algunos casos agresivos, ya que no querían saber nada, ya que pensaban que los estaban visitando para cerrar sus talleres de trabajo. El Equipo Cantagallo, ante estas reacciones demostró un nivel de mayor sensibilidad y paciencia comprendiendo lo que decían e intentando absolver sus dudas e inquietudes.

### **Comunicación**

- Comunidad Nativa Shipibo Conibo

El Equipo Cantagallo dialogó, de manera constante, con todas las organizaciones que conformaban la Comunidad Indígena Shipibo Conibo, al igual que con cada una de las familias y personas, cuya vivienda se encontrase dentro del trazo de la obra.

Estas conversaciones se caracterizaban por realizarse de la siguiente manera: tener mucha paciencia al momento de explicar el motivo de la obra y absolver dudas, así como también en repetir esta información el número de veces que sea necesario para que los miembros de la comunidad indígena puedan sentirse tranquilos respecto a lo que se les informaba, adicionalmente se les entregaba documentos impresos sobre las leyes que sustentaban el motivo de la obra, así como también el motivo de la construcción que implicaba hacer uso del espacio donde se encontraba su vivienda y por último la documentación que señalaba a quienes sí les correspondía la compensación de los treinta mil dólares y que documentos debían sustentar esta compensación.

“La comunicación con los Shipibos, consistía en explicarles lo que estaba sucediendo, pero no con términos técnicos, sino en un lenguaje sencillo y claro... Además, esta comunicación no comenzaba al pararse frente a los Shipibos, sino desde el momento en que el Equipo Cantagallo se ponía en el lugar del otro para informar un tema muy sensible como la negociación por el lugar donde vive” (Miembro del equipo Cantagallo)

- Asociación de Productores

El Equipo Cantagallo realizó un proceso de comunicación personalizado con cada miembro de la asociación, visitándolos en los horarios que ellos proponían, informando y absolviendo dudas, presentando documentación impresa y utilizando un lenguaje sencillo e incluso muchas veces orientándolos en temas legales personales para que puedan realizar algún trámite documentario en sus trabajos o municipalidades. Ganar la confianza de los miembros de la asociación fue una de las tareas más complicadas para luego recién poder tener su atención y finalmente poder comenzar la conversación respecto a la posibilidad de poder llegar a un acuerdo. En el caso de los miembros de la asociación lo más complicado estuvo centrado a la explicación de por qué la empresa no podía entregarles treinta mil dólares como compensación por sus viviendas. En este caso, no era responsabilidad de los asociados el no querer comprender el motivo por el cual no podían acceder a ese tipo de compensación, sino la desinformación que provenía muchas veces por actores políticos externos.

- Colegio Intercultural Bilingüe

Los representantes del colegio siempre se manifestaron prestos a poder evaluar la posibilidad de cómo se llevaría a cabo la reubicación, así que la comunicación se desarrollaba periódicamente y en base a poder cumplir con todos los requerimientos necesarios por ley para realizar la reubicación.

### **Intereses**

Luego del contacto inicial, el autor Sierralta Rios señala lo siguiente, " ...Luego se pasa por una fase reflexiva, cuando los sujetos se plantean las razones y motivaciones por las cuales se están reuniendo o expresan interés por mantener vínculos y características de cada uno." (Sierralta Rios 2009: 45).

Luego del contacto inicial, Los diversos actores se tomaron unos días para informarse por otros medios que tan cierto o no era lo que el Equipo Cantagallo les había señalado. Estos días fueron muy importantes, pues los vecinos se reunieron, discutieron, y acordaron entre ellos manifestar sus principales intereses desde cada grupo. Esto fue un gran paso, pues el equipo Cantagallo dejó de ser visto como extraños en la zona y ahora pasaban a ser vistos como los responsables de lograr sus demandas.

<b>Actores</b>	<b>Interés</b>
<b>Shipibos Conibo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr que toda la comunidad nativa sea reubicada a un terreno propio, que cuente con todos los servicios básicos, donde puedan vivir y al mismo tiempo trabajar vendiendo sus artesanías.</li> <li>2. Ochenta miembros de comunidad no desean retirarse de la Isla Cantagallo, pero al mismo tiempo deseaba mejorar su calidad de vida, accediendo a una vivienda de mejor calidad y que cuente con todos los servicios básicos.</li> <li>3. Un grupo reducido de miembros de la comunidad, deseaba volver a su lugar de origen y con dinero para poder invertirlo en un negocio.</li> </ol>
<b>Asociaciones de productores</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr el pago de treinta mil dólares a cada uno, según lo estipulado en la adenda del contrato de concesión vial del proyecto Línea Amarilla.</li> </ol>

<b>Municipalidad Metropolitana de Lima</b>	1. Inicio de la obra de la Concesión Vial Línea Amarilla, sin que esto genere un Costo Social, Político y Económico para la Gestión en curso.
<b>Colegio Intercultural Bilingüe</b>	1. Reubicación del colegio a una zona más estable y con mejor mobiliario y poder contar con los servicios básicos.

### ***Negociación***

Respecto a la fase de negociación, el autor Sierralta Riós señala lo siguiente, “Finalmente, se llega a la fase negocial, en la cual se busca conseguir objetivos compartidos y se intenta que las partes de mutuo acuerdo, y con el mismo propósito establezcan líneas de conducta duraderas y provechosas.” (Sierralta Rios 2009: 45).

A continuación, se presentará los acuerdos a los que llegó el Equipo Cantagallo con la Comunidad indígena Shipibo Conibo, respecto a los intereses que había manifestado:

**Interés 1: Lograr que toda la comunidad indígena sea reubicada a un terreno propio, que cuente con todos los servicios básicos, donde puedan vivir y al mismo tiempo trabajar vendiendo sus artesanías.**

Si bien la Comunidad Shipibo Conibo realizó esta propuesta al Equipo Cantagallo, estos tuvieron que explicarles que el responsable de realizar la reubicación de toda la comunidad Indígena es la Municipalidad Metropolitana de Lima, liderado por la alcaldesa de aquel periodo, quien les había ofrecido brindarles mejores viviendas y calidad de vida cuando se desarrolle el Proyecto Rio Verde en la misma zona donde se encontraban. Sin embargo, el Proyecto Rio Verde fue cancelado por la siguiente gestión municipal 2015 – 2018.

**Interés 2: Ochenta miembros de comunidad no desean retirarse de la Isla Cantagallo, pero al mismo tiempo deseaba mejorar su calidad de vida, accediendo a una vivienda de mejor calidad y que cuente con todos los servicios básicos.**

Si bien no era posible reubicar a toda la comunidad Shipibo Conibo, el Equipo Cantagallo llegó a un acuerdo con estas ochenta familias luego de varias reuniones, conversaciones y propuestas, se acordó realizar una reubicación dentro de la Isla Cantagallo en viviendas prefabricada, las cuales contaban con baño interno, sala comedora y dos habitaciones; además estas viviendas contaban con punto de luz, agua y desagüe. La distribución de las

viviendas estaría a cargo de los dirigentes Shipibos y la empresa se encargaría de la logística de las viviendas.

**Interés 3: Algunos miembros de la comunidad, deseaban volver a su lugar de origen con dinero para poder invertirlo en un negocio.**

El Equipo Cantagallo luego de evaluar la propuesta de los miembros de la comunidad Shipibo Conibo, aceptaron realizar una compensación económica por el área de su vivienda, sin embargo, en algunos casos el metraje de la vivienda era tan pequeño que la empresa optó por crear un bono en función de las necesidades de las personas, esto con el fin de poder aumentar la compensación económica que le correspondía.

En el caso de la Asociación de Productores se desarrolló de la siguiente manera:

**Interés 1: Lograr el pago de treinta mil dólares a cada uno, según lo estipulado en la adenda del contrato de concesión vial del proyecto Línea Amarilla.**

El Equipo Cantagallo, identificó que estas viviendas también cumplían la función de talleres de costura y en algunos casos estos negocios podían llegar a tener hasta setenta o noventa trabajadores como también había algunas viviendas muy pequeñas donde solo vivía una persona. Debido a la gran variedad de casos y tamaños de las viviendas, el proceso de negociación se inició con aquellas personas que contaban con una vivienda cuya área era mayor a 90m<sup>2</sup> e incluso había algunos que llegaban a 150 m<sup>2</sup> estas personas accedieron a negociar con mayor prontitud, pues sabían que la compensación económica a recibir sería alta. Una vez que se terminó de negociar con éste grupo, se procedió a visitar a aquellas viviendas cuyas áreas comprendían desde 20m<sup>2</sup> hasta 50 m<sup>2</sup>

Para el Equipo Cantagallo, este segundo grupo fue más complicado de negociar, debido a que los dirigentes comenzaron a informar a sus asociados que solo debían retirarse si la empresa les otorgaba treinta mil dólares. Estos dirigentes afirmaban que representantes de la municipalidad les habían informado que la empresa tenía la obligación de entregarles el monto señalado y que sí eran considerados como poseionarios. Recordemos que eran tiempos en los que el ambiente político se encontraba muy sensible y que no todos los trabajadores en la Municipalidad Metropolitana de Lima tenían buenas relaciones con la alcaldesa de turno.



Frente a este panorama, el Equipo Cantagallo optó por lo siguiente:

Primero, el Equipo Cantagallo comentó que de ser cierto lo que les habían afirmado en la Municipalidad Metropolitana de Lima, deberían de solicitar un documento con firma y sello de la persona que les había brindado dicha información. Por otro lado, también se les pidió que esa persona sea quien los asesore para poder obtener su constancia de posesión con fecha anterior al 2009 como se indica en la adenda de contrato.

Segundo, el Equipo Cantagallo decidió informar con mayor paciencia y detenimiento a cada uno de los miembros de la asociación sobre el proceso de compensación y para poder ser posesionarios, adicionalmente se les entregó material impreso.

Finalmente, muchas personas accedieron a negociar luego de darse cuenta que en realidad solo estaban siendo utilizados para retrasar el inicio de la obra y que mes a mes no les entregaban ningún documento que pueda acreditarlos como posesionarios.

“Aquí la paciencia y los argumentos sólidos fueron la mejor estrategia para poder avanzar con la liberación de área.” (Miembro del Equipo Cantagallo)

Respecto a la municipalidad Metropolitana de Lima tenemos lo siguiente:

**Interés 1: Inicio de la obra de la Concesión Vial Línea Amarilla, sin que esto genere un Costo Social, Político y Económico para la Gestión en curso.**

A pesar de que la “Isla Cantagallo” es un terreno del Estado y que le pertenece a la Municipalidad Metropolitana de Lima, la gestión municipal de esos años no se atrevía a negociar y/o reubicar a todos los pobladores involucrados por que no contaban con el dinero necesario y por otro lado tampoco realizarían un desalojo en dicha zona por el alto costo social que implicaría. Motivo por el cual opta por que sea la empresa, quienes en un acto de buena fe se encarguen de la liberación de la zona y luego la Municipalidad Metropolitana de Lima se encargue de cubrir los gastos realizados.

Finalmente, en el caso del colegio Intercultural Bilingüe, la negociación se desarrolló de la siguiente manera:

**Interés 1: Reubicación del colegio a una zona más estable y con mejor mobiliario y poder contar con los servicios básicos.**

La propuesta y el acuerdo siempre estuvo claro entre los representantes del colegio y la empresa, el principal inconveniente fue regularizar la documentación con el Ministerio de Educación y otros centros relacionados. En este caso la empresa no solo se comprometió a la reubicación, sino también a construir un nuevo colegio con todo el inmobiliario necesario para que las niñas, niños, los profesores y la directora puedan estudiar y trabajar con comodidad.

El autor Enrique Ogliastri, realiza una comparación entre el modelo tradicional de negociación y el nuevo modelo de negociación: “El sistema tradicional se basa en unos supuestos que no son reales. En primer lugar, asume que las negociaciones son “juegos de suma cero”, en el cual lo que gana una de las partes lo pierde el adversario. Otro problema de la negociación tradicional es que asume que tendrá lugar sólo una vez, y que no volverá a presentarse; la mayor parte de los tratos no son únicos, sino repetidos, y la gente negocia con los mismos clientes, conyugues, colegas, etc. como una secuencia de pactos” (Oliglastrri 1992: 5)

Las características de negociación del equipo Cantagallo coinciden con el nuevo modelo de negociación, ya que realizaron muchas visitas a las viviendas, centros de trabajo, e incluso a lugares fuera de la “Isla Cantagallo”. Las negociaciones nunca apuntaron a beneficiar solo a una de las partes, sino todo lo contrario, apuntando a la mejor opción para ambas partes. La paciencia, la perseverancia, al igual que la transparencia del Equipo Cantagallo fue esencial para poder lograr acercar a los vecinos de la zona y a la empresa a un punto medio donde todos puedan ganar.

Respecto al desenlace de la negociación y sobre cómo deben sentirse ambas partes en un proceso de negociación, El autor Enrique Ogliastri señala lo siguiente: “La manera tradicional deja a las partes bastantes vapuleadas, aun al “ganador”, quien duda de si definitivamente ganó o no. La nueva teoría ofrece superar estos problemas y limitaciones con un sistema que guíe hacia mejores acuerdos (Oliglastrri 1992: 5).

El desenlace en la “Isla Cantagallo” estuvo enmarcado de diferentes emociones, Hubo un gran número de personas que se sintieron satisfechas y agradecidas no solo por la compensación económica recibida, sino también por el trato recibido desde el inicio de la negociación hasta el final de la reubicación. Un pequeño grupo de vecinos no se sintió satisfecho con la negociación por que no recibieron el monto que deseaban (30 mil dólares)



## CAPÍTULO 6 – CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

### 6.1 CONCLUSIONES

#### 6.1.1 La Importancia de la Gerencia y Liderazgo

##### **Gerente del Área de Relaciones Institucionales, Comunicaciones y Responsabilidad Social**

EL Gerente se caracterizó por desarrollar una gerencia enfocada en la organización y distribución de funciones de su equipo de colaboradores, apuntando a la realización de un trabajo especializado por cada área, de tal manera que pueda monitorearlos y administrar la información de manera personal para así poder tomar decisiones rápidas. Se concentró más en buscar la exigencia de su equipo que en el aspecto motivacional, generándose un distanciamiento entre el equipo de colaboradores y el Gerente.

Respecto al liderazgo, estaba orientado a asegurar el logro de resultados, mediante un óptimo conocimiento del proyecto que era al mismo tiempo compartido hacia todos los colaboradores, confiando en su equipo y tomando la conducción del área de reubicación, compensación, relaciones comunitarias y compra de predios, a pesar de que tenía un jefe encargado, generando una sensación de desconcierto e intranquilidad a todo el equipo de colaboradores.

El estilo de gerencia desarrollado por el gerente del área de Relaciones Institucionales, Comunicaciones y Responsabilidad Social se ajusta al esquema de clasificación realizada por los autores Robbins, Stephens y Coulter, Mary, quienes buscaban describir lo que debe hacer un gerente desde tres enfoques: funciones, roles y habilidades. (Robbins, Stephens y Coulter, Mary. 2005:9).

Estos enfoques también nos ayudan a comprender el liderazgo que manifestaba el Gerente, quien se caracterizaba por desarrollar un liderazgo enfocado en asegurar el resultado, pero en base a tres factores importantes como: a) la realización de cambios raudos e inesperados respecto a las **funciones y roles** del equipo de colaboradores, que muchas veces se realizaban sin darle tiempo a su equipo para una adecuada adaptación y b) Ambiguo, respecto a las **habilidades** de trato personal, ya que manifestaba una gran

preocupación por su equipo de colaboradores en el plano personal, sin embargo no mostraba esa misma preocupación en buscar las mejores herramientas para motivar a su equipo, sino por el contrario utilizaba herramientas de presión y jerárquicas para optimizar su rendimiento.

### **Jefe del Equipo Cantagallo**

El estilo de gerencia desarrollado por el Jefe del Equipo Cantagallo, se caracterizó por la innovación y la interculturalidad en la implementación de los siguientes procesos: en la selección y formación de un equipo de colaboradores, identificación y optimización de las competencias de los miembros del equipo, distribución de la información, la participación de todos los miembros, comunicación abierta, empatía, el consenso, la confianza, libertad en la toma de decisiones y sobre todo en el respaldo a su equipo frente a acciones individuales y grupales. Otro aspecto importante fue la capacidad de adaptación flexibilidad en contextos impredecibles debido a diferentes factores como la presión mediática de la municipalidad, los pobladores de la Isla Cantagallo, la obtención de resultados rápidos por parte del gerente, etc. Respecto al Liderazgo, se caracterizó por interiorizar en cada miembro del equipo la visión del proyecto a desarrollar y hacerlo propio de cada uno, cumplimiento de objetivos personales y grupales, generar espacios de comunicación e integración y se preocupa por la estabilidad de las relaciones humanas.

La gerencia y liderazgo del Jefe del Equipo Cantagallo se desarrolló bajo los principios de la innovación social y la interculturalidad. Respecto a la innovación social, el autor Schumpeter describía la innovación como un proceso eminentemente económico, mientras el autor Kallen lo hacía en términos de **cambios culturales o procesos sociales**, ampliando su alcance más allá del prisma económico y tecnológico (Asian Chavez, R. Fernández Fernández, M., & Montes Pineda, O. 2013:5). Por otro lado, se podría decir que **“innovación son nuevas ideas que funcionan”** lo que distingue de “mejora” que supone solo cambio incremental, y de “creatividad e invención” vitales para la innovación, pero que omiten el duro trabajo de implementación y difusión que permite la utilidad de las ideas. Así, innovación social se refiere a nuevas ideas que funcionan en el cumplimiento de los objetivos sociales. ((Asian Chavez, R. Fernández Fernández, M., & Montes Pineda, O. 2013:7) El Jefe del Equipo Cantagallo decidió innovar respecto al proceso social que debía implementar en su equipo de colaboradores, para poder lograr la liberación de la Isla Cantagallo

“La interculturalidad, desde un punto de vista del comportamiento, se centra en la competencia para desenvolverse y comunicarse en contextos de relación con otras culturas. Estos procesos de interacción sociocultural son cada vez más intensos y variados en el contexto de la globalización económica, política e ideológica y de la revolución tecnológica de las comunicaciones y los transportes. En estos contextos, el principio de interculturalidad es la base para establecer relaciones de confianza, reconocimiento mutuo, comunicación efectiva, diálogo, debate, aprendizaje e intercambio”. (GIZ.2013:12) El Jefe del Equipo Cantagallo consideró de era necesario que los miembros del equipo Canagallo desarrollen sus funciones bajo un enfoque de interculturalidad, pues sería muy necesario para relacionarse con la comunidad indígena Shuipibo Conibo.

Estos estilos de gerencia y liderazgo, desarrollados por el gerente y el Jefe del Equipo Cantagallo, nos muestran la convivencia existente entre la gerencia tradicional y las prácticas de la gerencia social en el mismo espacio. Esta convivencia no es conflictiva, sino aleccionadora, pues el Jefe del Equipo Cantagallo al observar cómo era el estilo de gerencia y liderazgo del Gerente y del Jefe del otro equipo, decidió nutrirse de algunos aspectos de ambas experiencias e innovar en su propia forma de gerencia y liderazgo y ponerla en práctica en su equipo de colaboradores.

El autor Bernardo Kliksberg (1994) señala que en la actualidad se requiere un tipo especial de gerencia en el área social, que implique capacidad para moverse en contextos cambiantes con habilidades para la coordinación interinstitucional, la negociación y la concertación. Además, que incorpore prácticas de orientación participativa y capacidad para operar procesos permanentes de monitoreo y evaluación para ir ajustando los programas al feedback de la realidad <sup>3</sup>.

### **6.1.2 Competencias del Equipo Cantagallo**

El Equipo Cantagallo estaba conformado por un grupo multidisciplinario cuyas competencias individuales eran: conocimientos, experiencia, habilidades innatas, comportamiento y valores. La gestión de estas competencias en base a un trabajo en equipo generó que se evidencie la sinergia de una nueva metodología de trabajo, que se

---

<sup>3</sup> Kliksberg, Bernardo. ¿Cómo capacitar en gerencia social? La experiencia del primer programa latinoamericano de formación de gerentes sociales.

caracterizaba por ser poli funcional. Esta innovadora metodología de trabajo demostró que, si los miembros de un equipo están dispuestos a compartir sus conocimientos para poder estar en igualdad de condiciones, se deja de lado aquella figura tradicional de trabajo en función a actividades especializadas, y se da paso a un trabajo más fluido, rápido, acertado y eficiente con el que se logró la liberación de 277 viviendas en la Isla Cantagallo.

Respecto a los tipos de competencias existen tres aspectos básicos: competencias relacionadas con el saber: conocimientos técnicos y de gestión; competencias relacionadas con el saber hacer: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje y Competencias relacionadas con el ser: aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores. (Gallego Franco, Mery. 2000:9)

Por otro lado, lograr un equipo poli funcional fue posible gracias a otras competencias como el aprendizaje social y sobre todo por la actitud que demostraron dentro del trabajo dos factores de gran importancia para poder consolidar un equipo poli funcional.

Respecto a la importancia de la actitud de los miembros del Equipo Cantagallo frente al trabajo se logró identificar los siguientes: Satisfacción en el trabajo, Involucramiento en el Trabajo, Compromiso Organizacional. Dentro del Compromiso Organizacional, se pueden identificar tres tipos de compromiso: Compromiso Afectivo, Compromiso para continuar Compromiso normativo (Para Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009: 79) Estos compromisos se identificaron en el Equipo Cantagallo como las principales actitudes que tuvieron no solo con el cumplimiento del trabajo, sino también con sus compañeros y con ellos mismo.

### **6.1.3 Cultura organizacional y sus implicancias para el cumplimiento de los objetivos**

La cultura organizacional que construyó y reinventaba constantemente el Equipo Cantagallo, estuvo conformada por elementos como las normas y valores, encargadas de orientar la forma y calidad del trabajo a desarrollar; las diversas interacciones que existían en la vida cotidiana dentro del equipo se caracterizaban por la comunicación, sentido del humor, deporte, solidaridad y la retroalimentación constante. Esto generaba que el clima laboral beneficiara la innovación en el trabajo colectivo, sea motivador y sobretodo continúe reforzando los lazos de confianza entre todo el equipo. Por otro lado, el Clima laboral, no

solo es percibido por quienes trabajan en ese espacio, sino también por los pobladores de la Isla Cantagallo, quienes asistían para informarse, absolver dudas, firmar documentos, recibir sus compensaciones, etc. puedan realizarlo en un espacio tranquilo, calmo y sin preocupaciones o tensiones.

Las interacciones en el Equipo Cantgallo reconocían de manera positiva la diversidad de los miembros del equipo para luego construir un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias (Chiavenato. 2004:167) Respecto al clima laboral es importante mencionar que es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras, a los clientes, a los proveedores, etc. (Chiavenato 2004:167)

En el caso del Equipo Cantagallo, La importancia de una cultura organizacional, construida por los miembros del equipo en función de las normas y valores de la empresa fue de gran importancia por que formó múltiples líderes dentro del equipo, quienes se encargaban de mantener siempre motivados, animados, reinventando estrategias manteniendo vivo y activo al equipo. Las generaciones de múltiples líderes también estuvieron orientadas a que las responsabilidades sean compartidas y a fortalecer el trabajo en equipo.

#### **6.1.4 Estrategia de Negociación y Resultados**

La estrategia de negociación tuvo como base de todas las acciones a realizarse los valores de respeto, empatía y transparencia, así como también un marco de innovación e interculturalidad en las interacciones con todos los pobladores de la Isla Cantagallo.

La primera estrategia consistió en presentarse a las organizaciones y luego a los vecinos. Para luego relacionarse y comunicarse constante con todos los actores involucrados en el proceso de liberación de viviendas; una vez realizado esto se logró conocer cuáles eran los intereses de cada organización, al igual que de cada poblador de manera independiente. Finalmente, la etapa de la negociación se desarrolló a lo largo de continuas reuniones en búsqueda de llegar a un punto medio entre los intereses de cada persona y los de la empresa. Obtenido como resultado 277 acuerdos firmados y cumplidos, al igual que la reubicación de un Colegio Intercultural Bilingüe, entre la empresa y los pobladores de la Isla Cantagallo. Sin utilizar la presencia de la Policía Nacional el Perú. Ni dejar conflictos pasivos a futuro para la empresa.



Estas acciones coinciden con lo mencionado por el autor Sierralta Rios “El contacto inicial de dos personas o más está siempre cargado por la emotividad, pues cada una de ellas pretende agradar, sorprender o impresionar a la otra: es la fase emocional. Luego se pasa por una fase reflexiva, cuando los sujetos se plantean las razones y motivaciones por las cuales se están reuniendo o expresan interés por mantener vínculos y características de cada uno. Finalmente, se llega a la fase negocial, en la cual se busca conseguir objetivos compartidos y se intenta que las partes de mutuo acuerdo, y con el mismo propósito establezcan líneas de conducta duraderas y provechosas (Rios.2009:30)

## **6.2 LECCIONES APRENDIDAS**

### **6.2.1 Enfoques Innovadores e interculturales**

- Utilizar como herramientas de base para la Gerencia y liderazgo, los marcos conceptuales de innovación social e interculturalidad para el cumplimiento de objetivos sociales como es el proceso de relacionamiento, comunicación y generación de acuerdos, sobre todo en el Perú, que es un país que cuenta con una gran diversidad cultural.

Para lograr esto es necesario comprender la innovación social desde un enfoque donde “la innovación son nuevas ideas que funcionan lo que distingue de “mejora” que supone solo cambio incremental, y de “creatividad e invención” vitales para la innovación, pero que omiten el duro trabajo de implementación y difusión que permite la utilidad de las ideas. Así, innovación social se refiere a nuevas ideas que funcionan en el cumplimiento de los objetivos sociales.” (Citado en Asian Chavez, R. Fernández Fernández, M., & Montes Pineda, O. 2013:7).

Por otro lado “la interculturalidad desde un punto de vista del comportamiento, se centra en la competencia para desenvolverse y comunicarse en contextos de relación con otras culturas. Estos procesos de interacción sociocultural son cada vez más intensos y variados en el contexto de la globalización económica, política e ideológica y de la revolución tecnológica de las comunicaciones y los transportes. En estos contextos, el principio de interculturalidad es la base para establecer relaciones de confianza, reconocimiento mutuo, comunicación efectiva, diálogo, debate, aprendizaje e intercambio.” (GIZ.2013:12)

### **6.2.2 Gerencia Adaptativa**

- Innovar constantemente en la construcción y adaptación de un estilo de gerencia y liderazgo a partir de lo cambiante y voluble que pueda encontrarse el contexto político, social, cultural y económico, para lograr aterrizar una planificación de acciones a realizar.

De acuerdo a lo señalado por el autor Bernard Kliksberg, “Se necesita una gerencia que nosotros la llamemos “adaptativa”, donde virtualmente los momentos del planeamiento de la acción sean casi simultáneos y se retroalimenten, y las estructuras tengan máxima flexibilidad. (Bernardo Kliksberg.1994:26) Una de las principales virtudes del Equipo Cantagallo fue la flexibilidad en su estructura para poder adaptarse a los continuos cambios que sucedían en diferentes planos para que no se vea obstaculizado el objetivo final.

### **6.2.3 Gestión de Competencias**

- Identificar y gestionar las competencias de los miembros que forman parte de los equipos multidisciplinarios, ya que de esa manera se podrá organizar mejor las actividades de trabajo, así como también desarrollar las potenciales de cada uno de los integrantes.

La gestión humana, basada en competencias, es de gran utilidad para identificar “aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.” (Citado en Gallego Franco, Mery. 200:4)

Una vez identificados estas competencias en los miembros del equipo de colaboradores se puede organizar las actividades de trabajo, así como también potencializar las competencias del resto de miembros del equipo, “entre los temas básicos de la nueva política se hallan el enriquecimiento del trabajo, la promoción de la participación, los grupos de calidad, la transparencia organizacional, la difusión sistémica de la organización relevante sobre la marcha de la organización, la revisión permanente de la política de remuneraciones, la conversión del adiestramiento en una política integral y priorizada del

desarrollo del potencial humano de la organización, el seguimiento de la moral de trabajo, el análisis de la evolución y características de la cultura corporativa.” (Bernardo Kliksberg.1994:63)

#### **6.2.4 Equipo Polifuncional**

- Generar espacios de aprendizaje social, donde todos puedan aprender y compartir sus conocimientos, habilidades y experiencias con la finalidad de generar un equipo poli funcional que pueda desarrollar sus actividades de manera orgánica y no fragmentada.

La formación de equipos poli funcionales no se distancia del trabajo colaborativo y en conjunto, sino por el contrario, se refuerza la solidaridad, lealtad y el trabajo en equipo esto coincide con lo señalado por el autor Eugenio Ramírez: “La polifuncionalidad es un concepto asociado indisolublemente de la calidad, tiene como fundamento filosófico el trabajo en equipo y constituye un elemento básico de la reingeniería. En un esquema organizacional donde el cliente es el centro de acción, la especialización del trabajo resulta inoperante y contradictoria. La polifuncionalidad está fundamentada en el ejercicio de diferentes funciones homogéneas por procesos o subprocesos, que estimula el trabajo en equipo al no existir diferencias de clasificación entre quienes poli funcionan, estimulándose la solidaridad laboral y los hábitos de enseñanza. Existen dos tipos básicos de polifuncionalidad, la inmediata y la programada. La primera se da cuando un jefe tiene la necesidad de suplir personal en una determinada función, en cuyo caso quizá únicamente se requiera un pequeño instructivo para lograr que el nuevo personal cumpla las funciones requeridas.” (Ramírez.19989)

#### **6.2.5 Buen Liderazgo**

- La presencia y acompañamiento del liderazgo de un jefe o gerente a lo largo de todo el proceso de construcción de una cultura organizacional, es importante para conducir y reforzar los valores y normas que el equipo de colaboradores pondrá en práctica tanto dentro como fuera de la empresa

“El modelo de procesos humanos requiere de más y no de menos liderazgo en la línea de trabajo, es decir, cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos y libres, se requiere de un gran liderazgo que refuerce y reconozca continua y cotidianamente las actitudes,

conductas y valores de la cultura organizacional” (Siliceo, Casares y Gonzales 1999: 130 - 131)

#### **6.2.6 Fortalecimiento de las relaciones humanas**

- La construcción de una cultura organizacional basada en el fortalecimiento de las relaciones humanas, como la comunicación, la confianza, la lealtad, el respeto, la integración, la inclusión, la empatía, etc. Fortalece el trabajo en equipo, motiva el cumplimiento de los objetivos y sobre todo refuerza la identificación de los colaboradores con la empresa.

“construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja” (Siliceo, Casares y Gonzales 1999: 130)

#### **6.2.7 Gestión de la diversidad Cultural**

- Utilizar como enfoque transversal a todo el proceso de negociación la innovación social y la interculturalidad genera un espacio lleno respeto y reconocimiento a la diversidad cultural, empatía, tolerancia, paciencia, etc. no solo para llegar a un acuerdo como un fin en sí mismo, sino para recorrer un largo camino que va desde la presentación de la empresa con la población, hasta la firma y cumplimiento del acuerdo por ambas partes.

Respecto a las diferentes fases de una negociación, el autor Sierralta Ríos señala lo siguiente, “El contacto inicial de dos personas o más está siempre cargado por la emotividad, pues cada una de ellas pretende agradar, sorprender o impresionar a la otra: es la fase emocional. Luego se pasa por una fase reflexiva, cuando los sujetos se plantean las razones y motivaciones por las cuales se están reuniendo o expresan interés por mantener vínculos y características de cada uno. Finalmente, se llega a la fase negocial, en la cual se busca conseguir objetivos compartidos y se intenta que las partes de mutuo acuerdo, y con el mismo propósito establezcan líneas de conducta duraderas y provechosas.” (Sierralta Rios 2009: 45).

## BIBLIOGRAFÍA

- ASIAN CHAVEZ, Rosario. FERNÁNDEZ FERNANDEZ, M., & MONTES Pineda, Oscar.  
2013 Más allá de la RSC. Hacia un nuevo paradigma de desarrollo a través de la innovación social. Sevilla: Universidad de Sevilla
- BOBADILLA DÍAZ, Percy  
2005 “*La gerencia social en el Nuevo siglo: una aproximación teórica*”. Debates en sociología. Lima, número 29.
- CARDONA GOMEZ, Hernán Jorge  
1997 *Mapa de Competencias, estrategias en el Recurso Humano*
- CHIAVENATO, Idalberto  
2004 *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. Segunda Edición. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA  
2013 *Ley 30025. Ley que faculta la adquisición, expropiación y posesión de bienes inmuebles para obras*. Lima, 22 de mayo de 2013.
- COOPERACIÓN ALEMANA, (GIZ)  
2013 Guía metodológica de “Transversalización del enfoque de interculturalidad en programas y proyectos del sector gobernabilidad” a partir de la experiencia del Programa “Buen Gobierno y Reforma del Estado” del Perú. Primera edición. Lima, agosto del 2013
- GALLEGO FRANCO, Mery  
2000 *Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Medellín: Universidad Eafit.

- GONZALES BARRÓN, Gunther  
2010                    “*En Defensa de la Ley 29320, sobre expropiación para titulación de posesiones informales*”. Revista Foro Jurídico. Lima, número 10.
- HERNÁNDEZ, Gregorio; GIRALDO, Claudia y VALENCIA, Julia  
2006                    La Gestión humana un fenómeno complejo: Evolución, Retos, Tendencias y perspectivas de investigación. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- KLIKSBERG, Bernardo  
1944                    *Negocie con éxito*. Volumen 1 - No. 5. Buenos Aires.
- LÍNEA AMARILLA S.A.C.  
2011                    *Estudio de Impacto Ambiental – Proyecto Línea Amarilla*. Lima.
- LLORENTE, Jorge  
1998                    “*Introducción las competencias*”. Revista Capital Humano. Madrid, número 122.
- MAUBERT, Jean Francois  
1993                    *Negociar, Las Claves Para Triunfar*. Segunda Edición. París: Alfa y Omega Grupo Editor.
- MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA,  
2013.                    Resolución de Gerencia N°. 112 2013-MML/GLP. Lima, 11 de octubre de 2013.
- OGLIASTRI, Enrique  
1992                    *El Sistema Japonés de Negociación. La Experiencia en América Latina*. Bogotá: Mcgraw-Hill Interamericana.
- QUINTERO ABREU, José Luis.  
2011                    Innovación social: Conceptos y Etapas. Nuevo León: International Journal of Good Conscience.

- RAMIREZ, Eugenio  
1998 *Polifuncionalidad y Rotacion del Personal: Bases Conceptuales y Operacionales*. San José. Instituto Centroamericano de Administración Pública.
- ROBBINS, Stephens y COULTER, Mary  
2005 *Administración*. Decimosegunda Edición. San Diego: San Diego State University.
- ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy  
2009 *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera Edición. San Diego: San Diego State University.
- SIERRALTA RÍOS, Aníbal  
2009 *Negociaciones y Teoría de los Juegos*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- SILICEO, Alfonso; CASARES, David y GONZALES, Jose Luis  
1999 *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional Hacia Un Organización Competitiva*. México: McGraw-Hill.
- SOLÍS, Gustavo  
2001 *Interculturalidad: encuentros y desencuentros en el Perú*. Lima: Inversiones Hatuey.
- SURIAN, Alessio  
2012 *Aprendizaje y Competencias Interculturales*. México: Universidad Autónoma Indígena de México.
- TENORIO, Fernando  
2007 *(Re)visitando el concepto de gestión social*. Lima: FONCODES.



**ANEXOS**



## ANEXO I

Guía de entrevista semiestructurada dirigida al Gerente.

### Preguntas Generales

1. ¿En qué año comenzó a trabajar en la empresa?
2. En la actualidad ¿qué cargo desempeña? ¿Qué áreas tiene a su cargo?
3. Podría explicarme ¿En qué consiste el proyecto Vial Línea Amarilla? ¿En qué etapa del proyecto se encuentran?  
Competencias y habilidades
4. ¿De qué manera está organizada el área de adquisición de predios, compensación y reubicación?
5. ¿En qué consiste el trabajo de los coordinadores de adquisición de predios, compensación y reubicación?
6. ¿Por qué motivo decidió formar un equipo alterno para la zona de Cantagallo? ¿Cómo lo tomo el jefe del área de negociación y su equipo?
7. ¿Cómo se realizó el proceso de selección de personal para la conformación del equipo de Cantagallo? ¿De qué manera se pudo haber mejorado?
8. ¿Cómo se realizó el proceso de selección de personal para la conformación del equipo de de Negociadores? ¿De qué manera se pudo haber mejorado?
9. Luego del proceso de selección ¿Cómo quedó conformado el equipo Cantagallo?
10. ¿Qué expectativas tenía del equipo Cantagallo? ¿Qué preocupaciones tenía del Equipo Cantagallo?
11. Si entendemos por competencia: los conocimientos adquiridos para desarrollar una actividad. ¿Cuáles diría usted que son las principales competencias de los miembros del equipo de Cantagallo? y del equipo de negociadores?
12. Si entendemos por habilidad: un conjunto de conductas que aprendidas de forma natural se manifiestan en situaciones interpersonales y socialmente aceptadas, ¿Cuáles diría usted que son las principales habilidades de los miembros del equipo de Cantagallo? ¿Y del equipo Negociadores?
13. ¿Cuál diría usted que es el perfil profesional de un coordinador de adquisición de predios? ¿Compensación y reubicación?
14. Respecto a las actitudes frente al trabajo, ¿Cuáles diría usted que son las principales actitudes frente al trabajo por parte del equipo Cantagallo? ¿de qué manera se podría mejorar? ¿Y del equipo de negociadores? podría mejorar?
15. ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo que desarrolla frente a su personal a cargo? ¿cómo se podría mejorar?
  - Liderazgo usado como instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros
  - Liderazgo como instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos
  - Liderazgo usado para asegurar el logro de resultados
  - Liderazgo usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia
16. ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo que desarrolla el jefe del equipo Cantagallo frente al personal que tiene a cargo? ¿Y del equipo de negociadores? ¿cómo se podría mejorar?
  - Liderazgo usado como instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros

- Liderazgo como instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos
- Liderazgo usado para asegurar el logro de resultados
- Liderazgo usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia

17. ¿Qué estilo de gerencia desarrolla en su área? ¿De qué manera se puede mejorar?

- Trabajo en equipo, el consenso y la participación
- Individualismo y libertad
- Alta competencia y exigencias
- Seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas

18. ¿Cómo describiría el tipo de comunicación que existe en el jefe del equipo Cantagallo con su equipo? ¿Y en el equipo de negociadores? ¿Cómo se podría mejorar?

#### Cultura Organizacional

19. ¿Qué tipo de interacción existe entre los miembros del equipo Cantagallo? ¿Y en el equipo de negociadores? ¿Qué anécdota es la que más recuerda? (indagar si son individuales, serios, distantes, bromistas, etc)

20. ¿De qué manera suelen resolver sus diferencias los miembros del equipo Cantagallo? ¿Y en el equipo de negociadores? ¿De qué manera se puede mejorar?

21. ¿Qué fechas y de qué manera suelen celebrar en el equipo Cantagallo? ¿Y en el equipo de negociadores?

22. ¿Qué actividades extra laborales suele realizar el equipo Cantagallo? ¿Y en el equipo de negociadores? ¿Quiénes suelen participar?

23. ¿Cuáles diría usted que son las principales fortalezas y debilidades del equipo Cantagallo? ¿Y en el equipo de negociadores? ¿Por qué?

24. ¿Cuáles diría usted que son las principales normas que existen en el equipo Cantagallo? ¿Y en el equipo de negociadores? ¿Por qué?

25. ¿Cuáles diría usted que son los principales valores que identifican al equipo Cantagallo? ¿Y en el equipo de negociadores? ¿Por qué?

26. ¿Cómo describiría usted el clima laboral en el equipo Cantagallo? ¿Y en el equipo de negociadores? (Indagar por las similitudes y diferencias que puedan surgir)

27. En tu opinión ¿qué miembros del equipo son los más destacados? ¿Por qué?

28. ¿Conoces el código de ética de la empresa? ¿En qué aspectos estás de acuerdo y en cuáles en desacuerdo? ¿por qué?

#### Negociación

29. ¿Cómo describiría la zona de Cantagallo?

30. ¿En qué consistía el proyecto Cantagallo? ¿A quién le pertenece? ¿por qué la Municipalidad Metropolitana de Lima no se encargó de liberar la zona?

31. ¿Cómo clasificaría los diferentes actores que encontraron en Cantagallo?

32. ¿Cómo describiría a los siguientes actores en el proceso de negociación?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL
- Municipalidad Metropolitana de Lima

33. ¿Qué estrategia utilizaron para relacionarse con los siguientes actores en Cantagallo? ¿Por qué?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL
- Municipalidad Metropolitana de Lima

34. ¿Cuáles fueron los principales intereses de los siguientes actores en el proceso de negociación?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL
- Municipalidad Metropolitana de Lima

35. ¿Qué estrategia de negociación utilizaron con los siguientes actores? ¿Qué resultados obtuvieron? ¿De qué manera se pudo haber mejorado?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL

36. ¿Qué dificultades encontraron en el proceso de negociación con los siguientes actores?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL
- Municipalidad Metropolitana de Lima

37. ¿Qué negociaciones fueron las más difíciles de concretar? ¿Por qué?

38. ¿Qué negociaciones fueron las más fáciles de concretar? ¿Por qué?

39. ¿Qué anécdotas recuerda del proceso de negociación?

40. ¿Cómo describiría el desenlace de la negociación con los siguientes actores?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL

41. ¿Qué opinión tiene de los resultados del proyecto Cantagallo?

42. ¿Qué lecciones/aprendizaje diría usted que le ha brindado el proyecto Cantagallo?

43. Desea agregar algo más

## ANEXO II

### Guía de entrevista semiestructurada dirigida a: Jefe del equipo Cantagallo.

#### Preguntas Generales

1. ¿En qué año comenzó a trabajar en la empresa?
2. En la actualidad ¿qué cargo desempeña? ¿Qué áreas tiene a su cargo? ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cuántos son? ¿De qué especialidades son?
3. Podría explicarme ¿En qué consiste el proyecto Vial Línea Amarilla? ¿En qué etapa del proyecto se encuentran?

#### Habilidades

4. ¿De qué manera está organizada el área donde trabaja?
5. ¿En qué consiste el trabajo de los coordinadores de adquisición de predios, compensación y reubicación?
6. ¿Por qué motivo se decidió formar un equipo alterno para la zona de Cantagallo? ¿Cómo lo tomo el jefe del área de negociación y su equipo?
7. ¿Cómo se realizó el proceso de selección de personal para la formación del equipo de Cantagallo? ¿De qué manera se pudo haber mejorado?
8. Luego del proceso de selección ¿Cómo quedó conformado el equipo Cantagallo?
9. ¿Qué expectativas tenía del equipo Cantagallo?

10. ¿Qué preocupaciones tenía del Equipo Cantagallo?

11. Si entendemos por competencia: los conocimientos adquiridos para desarrollar una actividad. ¿Cuáles diría usted que son las principales competencias de los miembros del equipo de Cantagallo?

12. Si entendemos por habilidad: un conjunto de conductas que aprendidas de forma natural se manifiestan en situaciones interpersonales y socialmente aceptadas, ¿Cuáles diría usted que son las principales habilidades de los miembros del equipo de Cantagallo?

13. ¿Cuál diría usted que es el perfil profesional de un coordinador de adquisición de predios? ¿Compensación y reubicación del equipo de Cantagallo?

14. ¿Cuáles diría usted que son las principales actitudes frente al trabajo por parte del equipo Cantagallo? ¿de qué manera se podría mejorar?

15. ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo que desarrolla frente al equipo Cantagallo? ¿cómo se podría mejorar?

- Liderazgo usado como instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros
- Liderazgo como instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos
- Liderazgo usado para asegurar el logro de resultados
- Liderazgo usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia

16. ¿Qué estilo de gerencia desarrolla frente al equipo Cantagallo? ¿De qué manera se puede mejorar?

- Trabajo en equipo, el consenso y la participación
- Individualismo y libertad

- Alta competencia y exigencias
- Seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas

### **Cultura Organizacional**

17. ¿Qué tipo de interacción existe entre los miembros del equipo Cantagallo? ¿Qué anécdota es la que más recuerda? (indagar si son individuales, serios, distantes, bromistas, etc)
18. ¿Cómo describiría el tipo de comunicación que existe entre los miembros del equipo Cantagallo? ¿Cómo se podría mejorar?
19. ¿De qué manera suelen resolver sus diferencias los miembros del equipo Cantagallo? ¿De qué manera se puede mejorar?
20. ¿Qué fechas y de qué manera suelen celebrar en el equipo Cantagallo? ¿Qué anécdota es la que más recuerda?
21. ¿Qué actividades extra laborales suele realizar el equipo Cantagallo? ¿Quiénes suelen participar?
22. ¿Cuáles diría usted que son las principales fortalezas y debilidades del equipo Cantagallo? ¿Por qué?
23. ¿Cuáles diría usted que son las principales normas que existen en el equipo Cantagallo? ¿Por qué?
24. ¿Cuáles diría usted son los principales valores que identifican al equipo Cantagallo?
25. ¿Cómo describiría usted el clima laboral en el equipo Cantagallo?

26. En su opinión ¿qué miembros del equipo son los más destacados? ¿Por qué?

27. ¿Usted conoce el código de ética de la empresa? ¿En qué aspectos estás de acuerdo y en cuáles en desacuerdo? ¿por qué?

### **Negociación**

28. ¿Cómo describiría la zona de Cantagallo?

29. ¿En qué consistía el proyecto Cantagallo? ¿A quién le pertenece? ¿por qué la Municipalidad Metropolitana de Lima no se encargó de liberar la zona?

30. ¿Cómo clasificaría los diferentes actores que encontraron en Cantagallo?

31. ¿Cómo describiría a los siguientes actores en el proceso de negociación?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL
- Municipalidad Metropolitana de Lima

32. ¿Qué estrategia utilizaron para relacionarse con los siguientes actores en Cantagallo? ¿Por qué?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL
- Municipalidad Metropolitana de Lima

33. ¿Cuáles fueron los principales intereses de los siguientes actores en el proceso de negociación?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL
- Municipalidad Metropolitana de Lima

34. ¿Qué estrategia de negociación utilizaron con los siguientes actores? ¿Qué resultados obtuvieron? ¿De qué manera se pudo haber mejorado?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL

35. ¿Qué dificultades encontraron en el proceso de negociación con los siguientes actores?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL
- Municipalidad Metropolitana de Lima

36. ¿Qué negociaciones fueron las más difíciles de concretar? ¿Por qué?

37. ¿Qué negociaciones fueron las más fáciles de concretar? ¿Por qué?

38. ¿Qué anécdotas recuerda del proceso de negociación?

39. ¿Cómo describiría el desenlace de la negociación con los siguientes actores?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL

40. ¿Qué opinión tiene de los resultados del proyecto Cantagallo?

41. ¿Qué lecciones/aprendizaje diría usted que le ha brindado el proyecto Cantagallo?

42. ¿Desea agregar algo más?

Gracias por su tiempo.

## ANEXO III

### Guía de entrevista semiestructurada dirigida a: Miembros del equipo Cantagallo.

#### Preguntas Generales

1. ¿En qué año comenzó a trabajar en la empresa?
2. En la actualidad ¿qué cargo desempeña? ¿Cuántos son? ¿De qué especialidades son?
3. Podría explicarme ¿En qué consiste el proyecto Vial Línea Amarilla? ¿En qué etapa del proyecto se encuentran?

#### Competencias y habilidades

4. ¿De qué manera está organizada el área donde trabaja?
5. ¿En qué consiste el trabajo de los coordinadores de adquisición de predios, compensación y reubicación?
6. ¿Por qué motivo se decidió formar un equipo alterno para la zona de Cantagallo? ¿Cómo lo tomo el jefe del área de adquisición de predios?
7. ¿Cómo se realizó el proceso de selección de personal para la formación del equipo de Cantagallo? ¿De qué manera se pudo haber mejorado?
8. Luego del proceso de selección ¿Cómo quedó conformado el equipo Cantagallo?
9. ¿Qué expectativas tenía del equipo Cantagallo?
10. ¿Qué preocupaciones tenía del equipo Cantagallo?

11. Si entendemos por competencia: los conocimientos adquiridos para desarrollar una actividad. ¿Cuáles diría usted que son las principales competencias de los miembros del equipo de Cantagallo?

12. Si entendemos por habilidad: un conjunto de conductas que aprendidas de forma natural se manifiestan en situaciones interpersonales y socialmente aceptadas, ¿Cuáles diría usted que son las principales habilidades de los miembros del equipo de Cantagallo?

13. ¿Cuál diría usted que es el perfil profesional de un coordinador de adquisición de predios? ¿Compensación y reubicación del equipo de Cantagallo?

14. ¿Cuáles diría usted que son las principales actitudes frente al trabajo por parte del equipo Cantagallo? ¿de qué manera se podría mejorar?

15. ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo que desarrolla el jefe del equipo Cantagallo? ¿cómo se podría mejorar?

- Liderazgo usado como instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros
- Liderazgo como instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos
- Liderazgo usado para asegurar el logro de resultados
- Liderazgo usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia

16. ¿Qué estilo de gerencia desarrolla el jefe del equipo Cantagallo? ¿De qué manera se puede mejorar?

- Trabajo en equipo, el consenso y la participación
- Individualismo y libertad
- Alta competencia y exigencias

- Seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas

#### Cultura Organizacional

17. ¿Qué tipo de interacción existe entre los miembros del equipo Cantagallo? ¿Qué anécdota es la que más recuerda? (indagar si son individuales, serios, distantes, bromistas, etc)

18. ¿Cómo describiría el tipo de comunicación que existe entre los miembros del equipo Cantagallo? ¿Cómo se podría mejorar?

19. ¿De qué manera suelen resolver sus diferencias los miembros del equipo Cantagallo? ¿De qué manera se puede mejorar?

20. ¿Qué fechas y de qué manera suelen celebrar en el equipo Cantagallo? ¿Qué anécdota es la que más recuerda?

21. ¿Qué actividades extra laborales suele realizar el equipo Cantagallo? ¿Quiénes suelen participar?

22. ¿Cuáles diría usted que son las principales fortalezas y debilidades del equipo Cantagallo? ¿Por qué?

23. ¿Cuáles diría usted que son las principales normas que existen en el equipo Cantagallo? ¿Por qué?

24. ¿Cuáles diría usted son los principales valores que identifican al equipo Cantagallo?

25. ¿Cómo describiría usted el clima laboral en el equipo Cantagallo?

26. En su opinión ¿qué miembros del equipo son los más destacados? ¿Por qué?

27. ¿Usted conoce el código de ética de la empresa? ¿En qué aspectos estás de acuerdo y en cuáles en desacuerdo? ¿por qué?

#### Negociación

28. ¿Cómo describiría la zona de Cantagallo?

29. ¿En qué consistía el proyecto Cantagallo? ¿A quién le pertenece? ¿por qué la Municipalidad Metropolitana de Lima no se encargó de liberar la zona?

30. ¿Cómo clasificaría los diferentes actores que encontraron en Cantagallo?

31. ¿Cómo describiría a los siguientes actores en el proceso de negociación?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL
- Municipalidad Metropolitana de Lima

32. ¿Qué estrategia utilizaron para relacionarse con los siguientes actores en Cantagallo? ¿Por qué?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL
- Municipalidad Metropolitana de Lima



33. ¿Cuáles fueron los principales intereses de los siguientes actores en el proceso de negociación?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL
- Municipalidad Metropolitana de Lima

34. ¿Qué estrategia de negociación utilizaron con los siguientes actores? ¿Qué resultados obtuvieron? ¿De qué manera se pudo haber mejorado?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL

35. ¿Qué dificultades encontraron en el proceso de negociación con los siguientes actores?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL
- Municipalidad Metropolitana de Lima

36. ¿Qué negociaciones fueron las más difíciles de concretar? ¿Por qué?

37. ¿Qué negociaciones fueron las más fáciles de concretar? ¿Por qué?

38. ¿Qué anécdotas recuerda del proceso de negociación?

39. ¿Cómo describiría el desenlace de la negociación con los siguientes actores?

- Comunidad Shipiba
- Colegio Intercultural Bilingüe
- Asociaciones de productores: APIACAR y EMPRESARIAL

40. ¿Qué opinión tiene de los resultados del proyecto Cantagallo?

41. ¿Qué lecciones/aprendizaje diría usted que le ha brindado el proyecto Cantagallo?

42. ¿Desea agregar algo más?

## ANEXO IV

### Pregunta General:

¿Qué modelo de Gestión Social implementó el Equipo Cantagallo para lograr la liberación y adquisición de 277 predios, sin dejar pasivos a la empresa?

Preguntas de investigación	Variables	Indicadores	Fuentes de información	Técnica de recolección	Instrumento
<b>1. ¿Qué estilo de gerencia y liderazgo utilizó el Equipo Cantagallo?</b>	Estilo de gerencia	a) Trabajo en equipo, el consenso y la participación b) Individualismo y libertad c) Alta competencia y exigencia d) La estabilidad en la relaciones humanas	1. El Gerente 2. El Jefe del Equipo Cantagallo. 3. Jefe del área de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios. 4. Miembros del Equipo Cantagallo	Entrevista Semi estructurada	Guía de entrevista
	Estilo de Liderazgo	a) Como instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros. b) Instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos. c) Para asegurar el logro de resultados d) Para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia	1. El Gerente 2. El Jefe del Equipo Cantagallo. 3. Jefe del área de Reubicación, Compensación, Relaciones Comunitarias y Compra de Predios. 4. Miembros del Equipo Cantagallo	Entrevista Semi estructurada	Guía de entrevista
<b>2. ¿Qué competencias presentaba el Equipo Cantagallo?</b>	Habilidades	a) Actividades mentales - Penar. b) razonar y resolver problemas c) Aprendizaje Social. d) Actitudes frente al trabajo	1. El Gerente 2. El Jefe del Equipo Cantagallo. 3. Miembros del Equipo Cantagallo	Entrevista Semi estructurada	Guía de entrevista
<b>3. ¿En qué consiste la cultura organizacional del Equipo Cantagallo?</b>	Cultura Organizacional	a) Normas y valores b) Tipo de comunicación c) Tipo de interacción laboral d) Clima	1. El Jefe del Equipo Cantagallo. 2. Miembros del Equipo Cantagallo	Entrevista Semi estructurada	Guía de entrevista