

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

“La Nueva Gestión Pública y su aplicación en una
negociación colectiva

Caso: SUNARP - SITRA Z.R. N° IX – Sede Lima,
Periodo 2006 - 2008”

Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en
Ciencias Políticas y Gobierno
Mención en Gerencia Pública

Autor: Lic. Nilton Cesar Chumacero Calle

Asesor: Magister Carlos Alza Barco

Agosto, 2012

INDICE

Carátula	
Índice	2
Introducción	5
CAPÍTULO I. El caso de la Negociación Colectiva: SUNARP – SITRA Z.R. Nº IX Sede Lima, periodo 2006-2008	9
El origen del sindicato	
Los primeros acercamientos	11
El primer pliego de reclamos	12
El inicio de la Negociación Colectiva 2006. Primero logros	13
El arbitraje como opción	16
Logros obtenidos vía Laudo Arbitral	16
Nueva Junta Directiva, nuevas autoridades; comienzan los problemas	18
Segundo Pliego de Reclamos	20
Logros parciales 2007	21
Serios problemas	22
Ni arbitraje, ni conciliación	23
Medida de fuerza mayor postergada	25
Un nuevo año, nuevos enfrentamientos	27
A la huelga definitiva	28
Hostilizando al trabajador o medidas al amparo de la Ley	29
Desarrollo de la Huelga	31
El último suceso	32

CAPÍTULO II. La Nueva Gestión Pública, el Liderazgo, Habilidades y Conflicto

2.1 La Nueva Gestión Pública	33
Definiendo a la Nueva Gestión Pública	34
Características de la Nueva Gestión Pública	37
Elementos sustantivos de la Nueva Gestión Pública	38
2.2 Liderazgo	40
Características del Líder	44
Estilos de liderazgo	46
2.3 Habilidades Directivas	48
Características de las habilidades directivas	50
2.4 Habilidades de Negociación	51
Tipos de Negociación	53
Diferencias entre tipos de negociación	54
2.5 Conflicto. Manejo del Conflicto	55
Estilos de gestión del conflicto	58
CAPÍTULO III. Fundamentos y herramientas de la Nueva Gestión Pública aplicados a la Negociación Colectiva	61
3.1 De cómo se puede aplicar los fundamentos y herramientas de la Nueva Gestión Pública al manejo y solución gerencial de los conflictos en una Negociación Colectiva	64
3.2 Elementos de la Nueva Gestión Pública: economía, eficiencia y eficacia aplicadas a la negociación colectiva	65
Economía	66
Eficacia	67
Eficiencia	68
3.3 Estilos de liderazgo aplicados la Negociación Colectiva	69
3.4 Del tipo de negociación que se debe adoptar	73

CAPITULO IV. Conclusiones	75
Bibliografía	78



INTRODUCCIÓN

Una labor, por demás interesante, es investigar sobre temas que resulten apasionantes no sólo por el contexto en el que se desarrollan, sino también por las nuevas ideas que de ella se desprenden y de los aportes que se generen en su discusión.

El objeto de la presente investigación se centra en resolver oportunamente los problemas derivados de una Negociación Colectiva. En ese sentido, la aplicación de las herramientas y elementos de la Nueva Gestión Pública a una Negociación Colectiva resultaría desde todo ámbito, una real innovación a este tema, debido en parte a que de las investigaciones realizadas y analizadas, no he encontrado estudio alguno que aplique sustantivamente estos conceptos.

De la misma forma, como la aplicación efectiva del Liderazgo, así como de las habilidades directivas y de negociación podrían incidir positivamente en el manejo del conflicto, para arribar luego a una efectiva solución que sea beneficiosa para las partes.

En ese sentido, la investigación tiene el reto de poder aplicar los elementos y herramientas de la Nueva Gestión Pública, así como del liderazgo y de los distintos tipos de habilidades a una Negociación Colectiva, reto que asumo con el compromiso de lograr resultados objetivos y sustanciales en la resolución de muchos conflictos laborales.

El desarrollo de este tema trae consigo el análisis de las diferentes tendencias que mejoran el aparato estatal a través de las diferentes instituciones en el que acontecen, y de como estas posibilitan el mejoramiento de las relaciones colectivas dentro de la administración pública. El aplicar conceptos como la Nueva Gestión Pública, no solo incidirá en la capacidad de los directivos para gestionar eficientemente un área clave o institución del Estado, sino también en la promoción de un trabajo organizado y colectivo con los trabajadores, realizando de esta manera las buenas relaciones laborales, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y el incremento de la productividad, etc., lo que se traducirá en la mejora de la calidad de los servicios que se brindan y el fortalecimiento de la Administración Pública.

En el caso de los elementos que considero sustanciales de la Nueva Gestión Pública, como son la economía, la eficiencia y la eficacia, su aplicación resultaría, al menor costo y con el aprovechamiento total de todos recursos, beneficiosa para las partes que se encuentren en conflicto.

La aplicación del liderazgo, en su estilo democrático, denotaría la mejor solución en la orientación y guía al interior no sólo de la institución, sino también al interior del conflicto. De la misma forma, un estilo de Negociación que integre a las partes beneficiará a ambas debido a que ésta tiene una metodología orientada a la solución conjunta del problema, por lo que considero que el tipo de negociación que en todo conflicto debe usarse es la Negociación Integrativa.

Una de las características que considero importante que deben tener los funcionarios que dirigen las instituciones públicas y también los representantes de los trabajadores organizados, es la capacidad de generar comportamientos y actitudes en sus subordinados que refleje un manejo gerencial efectivo en la solución de conflictos, expresión de ser un buen Líder con estilos de liderazgo, negociación y capacidades gerenciales que ambas partes deben manejar.

He aplicado para el trabajo de investigación una metodología descriptiva, y lo hago a través de un caso que narra los sucesos que nos permitirán conocer la “historia” detrás del mismo y que al ser correlacionado con las definiciones y el análisis correspondiente, podremos contrastar lo que fue la negociación y lo que sería si se aplicaran los conceptos aquí presentados.

Sin embargo, en el desarrollo del mismo, he encontrado pequeños obstáculos y limitaciones que no han permitido un estudio más detallado del mismo, el tiempo es uno de ellos, la disponibilidad de las personas intervinientes en el proceso es otro, las reuniones postergadas y algunas nunca dadas, o la franqueza de personas en no poder o querer brindarme documentos que sustenten determinados actos. Aún así, el desarrollo y posterior análisis del caso, refleja fielmente lo sucedido, de manera que la aplicación de los elementos arriba mencionados consiga el objetivo determinado.

Debo mencionar que en este trabajo de investigación hay temas que por conveniencia teórica y práctica, desarrollaré posteriormente. Temas como el conflicto de poderes e intereses entre los distintos actores, la voluntad política en instancias superiores del gobierno, intereses sectoriales vs intereses institucionales, etc., serán motivo de futuras investigaciones.



“LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y SU APLICACIÓN EN UNA NEGOCIACION COLECTIVA

CASO: SUNARP - SITRA Z.R. N° IX – SEDE LIMA, Período 2006 - 2008”

CAPITULO I. EL CASO DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA: SUNARP – SITRA Z.R. N° IX SEDE LIMA 2006 – 2008¹

El origen del Sindicato.

A finales del 2005, los trabajadores que laboraban en la Zona Registral N° IX Sede Lima, al ver que no existían condiciones laborales similares o beneficios con los que si contaban los trabajadores de la SUNARP² -Superintendencia Nacional de los Registros Públicos-, deciden dar paso a la formación de un sindicato que los represente. El punto central de este tema radicaba en que es la Zona Registral³ el “centro de producción” y generador de los ingresos de la SUNARP, allí es donde se generan los ingresos por concepto de inscripciones de

¹ La descripción del caso es resultado de la experiencia que como miembro activo de la Junta Directiva tuve en el período 2007 - 2008.

² La SUNARP es un organismo descentralizado autónomo del Sector Justicia y ente rector del Sistema Nacional de los Registros Públicos, y tiene entre sus principales funciones y atribuciones: dictar las políticas y normas técnico - registrales de los registros públicos que integran el Sistema Nacional, planificar y organizar, normar, dirigir, coordinar y supervisar la inscripción y publicidad de actos y contratos en los Registros que conforman el Sistema.

³ Las zonas registrales son los órganos desconcentrados de la SUNARP que gozan de autonomía registral y económica dentro de los límites del estatuto y la ley.

títulos, búsquedas de propiedad o denominación de empresas, entre otros actos, y no parecía justo que los trabajadores de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos reciban mejores o mayores beneficios que los de la Zona Registral.

Es así que el 7 de febrero del 2006 se crea el “SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA ZONA REGISTRAL N° IX – SEDE LIMA”, cuya siglas son “SITRA – Z.R. IX SEDE LIMA”⁴.

Un dato a tener en cuenta para la creación y formación de este sindicato⁵, era que muchas personas consideradas líderes de opinión dentro de sus respectivas áreas o gerencias, no tomaron la conducción de esta organización. Personal nombrado con años de antigüedad y experiencia en las labores registrales y conocedores de la problemática interna de la institución se excusaron por “cuestiones personales y profesionales”. Quienes deciden tomar la conducción del SITRA – Z.R. IX SEDE LIMA son trabajadores que aún con pocos años laborando en la institución, sentían que podían hacer más por ella y que no podían permitir que las diferencias e injusticias que ya se venía observando continuaran.

⁴ Constancia de Inscripción Automática Ministerio de Trabajo Expediente N° 31283-06-DRTPELC/DPSC/SDRG/DRS del 17.02.2006

⁵ El Convenio 87 de la OIT en su art. 10º define a la organización sindical como toda organización de trabajadores o de empleadores que tenga por objeto fomentar y defender los intereses de los trabajadores o de los empleadores.

La junta directiva elegida para el periodo 2006 - 2007, hace su presentación formal al Jefe de la Zona Registral N° IX⁶ y solicita audiencia para iniciar las conversaciones previas y manifestar su posición frente a la política laboral con que se venía trabajando, a la vez piden reunión con el Superintendente Nacional y el Superintendente adjunto de la SUNARP.

Si bien es cierto, en términos generales las condiciones de trabajo no eran las más adecuadas, si había cierta estabilidad emocional y profesional en los trabajadores dentro de la institución. Pero no era suficiente. Se tenía que lograr mejoras no solo económicas, sino también mejores condiciones para el desarrollo de las labores diarias y que estas redunden en la mejora de la calidad de vida de los más de 600 trabajadores de la institución representados por los más de 400 trabajadores afiliados al SITRA – Z.R. IX SEDE LIMA.

Los primeros acercamientos.

Los primeros oficios que van y vienen por ambas partes reflejan el interés por llevar a buen término todos los puntos divergentes que desde ya se veía que se incluirían en el pliego de reclamos.

El SITRA – Z.R. IX SEDE LIMA, solicita el uso de un ambiente para poder desarrollar sus actividades, así como el uso de las vitrinas de la institución para

6 Oficio N° 01-2006/SITRA-ZR N° IX SEDE LIMA/SG del 17.02.2006

que a través de ellas se mantenga informado a los trabajadores de las actividades que el sindicato venía realizando. El empleador conviene en otorgar los ambientes del comedor para la realización de todas las asambleas que el sindicato podía realizar, así como el uso de las vitrinas de todos los pisos y gerencias para la información y comunicación del sindicato con todos los trabajadores, no solo afiliados. Lo que no permite el empleador es el uso permanente de una oficina dentro de la institución por razones de restricción impuestas por normas presupuestales sobre racionalidad del gasto público para aquellos años⁷.

Las primeras acciones del SITRA – Z.R. IX SEDE LIMA, se centran en la mejora del servicio de alimentación, el cual es brindado por un concesionario, en la implementación de un comité de vigilancia para el mismo y la resolución de problemas internos de trabajadores que consideraban que estaban siendo de alguna manera perjudicados.

El primer pliego de reclamos.

Para abril del 2006 se presenta el pliego reclamos a la Jefatura de la Zona Registral N° IX⁸, cuyo Jefe era el Abogado Miguel Antonio Morales Bermúdez Field, y a la Abogada Pilar Freitas Alvarado quien se desempeñaba como Superintendente Nacional de los Registros Públicos.

7 Oficio N° 175-2006-SUNARP-Z.R.N°IX/JEF del 27.02.2006

8 Oficio N° 028-2006/SITRA-ZR N° IX-SEDE LIMA del 18.04.2006

Un hecho importante es que el primer pliego de reclamos que el sindicato presenta a la jefatura zonal, no cumplía con los requisitos establecidos por ley para su presentación, como lo son el domicilio único para efectos de las notificaciones, la nomina de los integrantes de la comisión negociadora y los reclamos en forma de cláusula integrada dentro de un solo proyecto de convención. Esta observación se la hace el mismo Jefe de la Zona, motivo por el cual se retrasa en pocos días el inicio propiamente de la negociación colectiva.

El inicio de la Negociación Colectiva 2006. Primeros logros.

La primera reunión que da inicio a la negociación colectiva⁹ se realiza el 11 de mayo del 2006, tal como lo dispone la Resolución Jefatural N° 432-2006-SUNARP-ZRN°IX/JEF. Para tales efectos, ambas partes designaron sus comisiones negociadoras.

Se realizan varias reuniones de negociación y se logran acuerdos que efectivamente mejoran las labores diarias y el ánimo de los trabajadores, se decide aprobar entre otros puntos:

a) otorgar a los trabajadores un día libre por su onomástico,

9 "Una negociación colectiva es aquel procedimiento en la que un sindicato de trabajadores y sus empleadores, llevan a cabo para lograr acuerdos de índole económico, laboral, académico, etc. con la finalidad de reglamentar las condiciones de trabajo, la misma que culmina con la firma de un convenio colectivo". RENDON, Jorge. 2007. *Derecho del Trabajo Colectivo. Relaciones colectivas en la administración privada y en la administración pública*. Lima. Edial.

- b) se elaborará una directiva sobre las políticas de capacitación para todo el personal,
- c) en los casos de cobertura de plazas presupuestadas y vacantes, prioritariamente la cubrirá por promoción...,
- d) se otorgará a través del personal de seguridad mayor protección a los trabajadores que laboran en horario nocturno,
- e) otorgar a los trabajadores el Seguro de Vida Ley,
- f) otorgar a los trabajadores expuestos a sustancias tóxicas de implementos y alimentos que su condición requiera.

Sin embargo, y debido a que la Zona Registral a través de la Jefatura, no contaba con autonomía económica, administrativa, y/o presupuestal requiriéndose para ello la aprobación previa del ente rector de la SUNARP, para tratar los puntos económicos del pliego de reclamos, se decide levantar el trato directo (16.06.2006), aprobándose a través de la Resolución Jefatural N° 563-2006-SUNARP-ZRN°IX/JEF los puntos arriba mencionados. De esta decisión, así como todas las derivadas de las negociaciones, se remiten todos los actuados a la autoridad competente del Ministerio de Trabajo¹⁰.

Uno de los puntos que tomó varias reuniones e informes económicos fue el referido al pago que por concepto de movilidad se le asignaría a cada trabajador.

¹⁰ Oficio N° 060-2006/SITRA-ZR N°IX-SEDE LIMA del 16.06.2006

Luego del análisis respectivo y de la aprobación por parte de la Comisión negociadora del sindicato y de los informes de la Gerencia de Presupuesto y Desarrollo¹¹, se opta como alternativa el pago de S/. 17 nuevo soles diarios por dicho concepto.

Paralelamente, al interior del país y como resultado de ver el accionar y la fuerza que tomaba el SITRA – Z.R. IX SEDE LIMA, se empiezan a formar en las regiones que cuentan con una Zona Registral los respectivos sindicatos con la finalidad de lograr mejoras que ya el sindicato de Lima había logrado. Se crean estos sindicatos y deciden formar una Federación, los mismo que invitan al SITRA – Z.R. IX SEDE LIMA a ser parte de ella, propuesta que es desestimada porque estratégicamente no convenía pertenecer a una federación cuyos integrantes en número eran menores a los sindicalizados solo en Lima.

Mientras tanto en Lima, la jefatura zonal comunicaba a la SUNARP, los puntos que se habían logrado negociar y los que por falta de autonomía y facultades no se trataron, estos referidos específicamente a aspectos netamente económicos.

11 Informes 021 y 023-2006-SUNARP-Z.R. NºIX-SDES/GPD

El arbitraje como opción.

Al haber concluido la etapa del trato directo, mediante escrito del 20 de julio del 2006, el SITRA – Z.R. IX SEDE LIMA, solicita al empleador el sometimiento del diferendo a arbitraje¹², razón por la cual ese mismo día se suscribe el acta de compromiso arbitral.

El día 5 de octubre del 2006 el Tribunal Arbitral conformado por el Presidente del Tribunal, Dr. Jaime Zavala Costa; Dr. Alfredo Villavicencio Ríos, árbitro designado por el SITRA – Z.R. IX SEDE LIMA y Dr. Carlos Guillermo Morales Morante, árbitro designado por SUNARP, se reúne con el objeto de emitir el laudo arbitral y así poner fin a la negociación que se venía desarrollando.

Logros obtenidos vía Laudo Arbitral del 5 de octubre del 2006.

Evaluados y analizados los puntos presentados por ambas partes, y en sujeción a las normas que permiten decidir por una de las propuestas, el tribunal arbitral acoge la propuesta del sindicato atenuándola de manera integral, siendo que los puntos concretos que logra el mismo sean los siguientes:

¹² “El Arbitraje es un procedimiento por el cual una persona o un grupo de personas, a petición de las partes, estudia los puntos materia de la controversia y emite una decisión de cumplimiento obligatorio”. RENDON, Jorge. 2007. *Derecho del Trabajo Colectivo. Relaciones colectivas en la administración privada y en la administración pública*. Lima. Edial.

- a) Remuneración por encargatura desde el primer día en que el funcionario asuma las labores de otra plaza y/o función de jerarquía o superior.
- b) Asignación por escolaridad, equivalente a S/. 1,000.00 que será pagada junto con la remuneración de febrero.
- c) Asignación por movilidad, equivalente a S/. 17.00 por cada día efectivamente laborado.
- d) Asignación por refrigerio, equivalente a S/. 24.00 por día.
- e) Seguro por riesgo de caja, para cubrir la contingencia por pérdida de dinero, y;
- f) Bonificación por cierre de pacto, equivalente a S/. 2,500.00 abonado dentro de los 10 días hábiles siguientes a la expedición del laudo arbitral.

Posteriormente, ya con el cambio de gobierno y con nuevas autoridades en la SUNARP, se impugna el laudo arbitral y con ello los beneficios adquiridos. Sin embargo, la Sala de Derecho Constitucional y Social Transitoria de la Corte Suprema de Justicia, con fecha 13 de agosto del 2008, declara infundada la demanda de Laudo Arbitral interpuesta por la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos

Cabe resaltar que en este periodo, se denota un claro esfuerzo por parte de ambas comisiones negociadoras en llevar adelante el diferendo que se había generado, era claro que el objetivo había sido previamente definido, lograr las mejoras laborales, económicas, académicas de todos los trabajadores. Aun así y como punto de referencia el empleador cumple con los abonos correspondientes.

Nueva Junta Directiva, nuevas autoridades; comienzan los problemas.

Para el 2007, se elige a una nueva Junta Directiva (Febrero 2007 - 2009), el partido aprista se encuentra en el gobierno y hay nuevas autoridades en la SUNARP. La Dra. Pilar Freitas deja el cargo y asume la Dra. María Delia Cambursano Garagorri como Superintendente Nacional de los Registros Públicos. El cargo de Jefe de la Zona Registral N° IX lo asume el Dr. Armando Miguel Subauste Bracesco.

Es a partir de este periodo que el rumbo de la negociación cambia de giro radicalmente, pues como se verá a continuación el empleador asume una única postura, la de no aceptar ningún tipo de mecanismo para la solución pacífica al conflicto, aun cuando la Ley de Negociaciones Colectivas e inclusive la propia Autoridad de Trabajo consignan que de no mediar una salida al conflicto es el arbitraje el que podría acabar con el diferendo.

Es así que debido a la situación en la que el conflicto se ve inmerso, muchas de las reuniones de negociación no terminan siendo aprovechadas al máximo ya que las diferentes posturas y estilos de negociación no permiten el logro de algún objetivo para las partes.

Durante los primeros meses del 2007, los puntos resueltos por el laudo arbitral 2006 se habían otorgado, de tal manera que debía presentarse el nuevo proyecto de Convención Colectiva 2007. El Dr. Armando Subauste Bracesco, en respuesta a diversos oficios enviados por el sindicato, refiere la voluntad y el compromiso de trabajar de manera estrecha y coordinada para lograr las metas y objetivos determinados por la SUNARP¹³.

Al inicio de su gestión dispone, entre otros puntos la mejora del servicio de alimentación creando para tal fin el Comité de Cautela, así como también de la mejora de los ambientes de la cocina y comedor. Ratifica las facilidades para que el sindicato utilice los ambientes del comedor para sus asambleas siempre y cuando la Gerencia de Administración y Finanzas lo autorice. También refiere sobre el uso del internet y la imposibilidad de utilizarla ya que la página web de la SUNARP es exclusiva para fines institucionales, dejando abierta la posibilidad de crear un enlace directo a la página web sindical.

13 Oficio N° 315-2007-SUNARP-Z.R.N°IX/JEF del 23.03.2007

Segundo pliego de reclamos.

Para finales de marzo, el sindicato presenta al empleador el Segundo Pliego de reclamos y el Proyecto de Convenio Colectivo para el periodo 2007. Dicho pliego fue aprobado por Asamblea General del 27 de marzo y presentado conjuntamente al empleador y a la Dirección Regional del Ministerio de Trabajo y Fomento del empleo, el día 30 del mes en mención. Asimismo, se presentó a la comisión negociadora que para los efectos de negociar el pliego de reclamos representaría al sindicato¹⁴.

Una semana después mediante Resolución Jefatural N° 441-2007-SUNARP-Z.R.N°IX/JEF del 4 de abril del 2007, el empleador presenta la conformación de su comisión que representará a la Zona Registral N° IX en el marco de las negociaciones colectivas a iniciarse y convoca a la primera reunión de trabajo para el 9 de abril del 2007.

A partir de allí, las reuniones de negociación se llevan bajo un ambiente que denota una “formal tensión” entre los miembros de ambas comisiones; el sindicato en una de las reuniones acuerda eliminar un punto económico como muestra de querer lograr un acuerdo pronto.

¹⁴ Oficio N° 49-2007-SITRA-ZR N°IX SEDE LIMA/SG del 30.03.2007

Logros parciales 2007.

Se propone que primero se debían negociar los puntos identificados dentro del pliego de reclamos como “Condiciones de Trabajo” y “Clausulas Obligatorias” y con posterioridad los demás puntos que contengan ya las cuestiones económicas. Es así que mediante Acta de Reunión del 10 de mayo del 2007 se logran los siguientes acuerdos:

- a) Se conviene en entregar dos uniformes por año a cada trabajador, uno en verano y otro en invierno.
- b) Se otorga 2 días de descanso post natal remunerado recuperable o compensable para padres después del alumbramiento de su cónyuge o conviviente.
- c) El empleador conviene en contratar servicios especializados en defensa legal para el patrocinio judicial de los trabajadores respecto a acciones judiciales seguidas o interpuestas en contra de ellos.
- d) Se implementará un tópico con atención médica y enfermera incluida en la sede la Gerencia de Bienes Muebles.
- e) Se otorgan permisos por motivos personales a los trabajadores en los casos de fallecimiento de cónyuge, hijos, padres o hermanos.

f) Se otorga al sindicato las facilidades para el uso de algunas instalaciones de la institución, así como de la web y vitrinas para mantener informado a sus afiliados.

Serios problemas.

Posteriormente y ante la ineficacia de las reuniones de negociación, ya que los puntos económicos no podían ser resueltos por la administración debido a que su Comisión Negociadora manifestó la imposibilidad legal de formular propuestas sobre tales puntos, en razón de las disposiciones sobre austeridad de la Ley de Presupuesto, el sindicato en asamblea extraordinaria decide tomar medidas que aliente a la unidad y fortalezcan el sindicato. Estas medidas consideradas de fuerza si bien tuvieron el respaldo de los afiliados, en términos de resultados no se obtuvieron.

Hubo medidas tales como no apoyar ninguna actividad académica organizada por la institución, sea dictando charlas en los Jueves Registrales u organizando seminarios o capacitaciones. También hubo días en los que una cinta distintiva en los brazos de los afiliados manifestaba un abierto rechazo a la administración y la manera en que estaba siendo conducida la negociación. Se realizan plantones fuera de la oficina a la hora del almuerzo, se toma el hall de la institución a la hora de salida y con fuertes palmas durante varios minutos se llama la atención de las autoridades. Se envían sendos oficios a distintas instituciones,

internacionales y públicas del Estado para hacerles de conocimiento la problemática en la que se encontraba la Zona Registral N° IX y el SITRA – Z.R. IX SEDE LIMA. Instituciones como la OIT, el Congreso de la República, la Defensoría del Pueblo, MINTRA, MEF, Presidencia del Consejo de Ministros, COFIDE entre otras, acogen los pronunciamientos pero no manifiestan una clara postura frente a lo acontecido.

Ni arbitraje, ni conciliación.

A mediados de mayo, el sindicato solicita a la comisión negociadora del empleador suscriba el Compromiso Arbitral por ser esta una de forma de solución a la negociación colectiva, teniendo en cuenta y considerando que en el periodo anterior así se había resuelto¹⁵. Sin embargo, la administración opta por la conciliación. La administración manifiesta que en todo momento ha insistido en mantener los canales de comunicación abiertos y por consiguiente mantener el trato directo, pero que sin embargo en su calidad de funcionarios públicos se encuentran obligados a cumplir las disposiciones legales establecidas en las normas presupuestarias y que lamentablemente no pueden someterse a un proceso arbitral por lo que no suscribirán el compromiso arbitral presentado por el sindicato. Es así que mientras el sindicato había solicitado la firma del compromiso arbitral, el empleador ya había oficiado a la autoridad correspondiente del

15 Oficio N° 67-2007-SITRA N° IX-SEDE LIMA del 17.05.2007

Ministerio de Trabajo fecha para una reunión de conciliación, dejando de lado el sometimiento a arbitraje propuesto por la junta directiva del sindicato.¹⁶

Ya para la reunión de conciliación solicitada por el empleador para el 2 de julio, la comisión negociadora del empleador nuevamente manifiesta la imposibilidad de presentar propuesta alguna debido a la prohibición de las normas presupuestales, a lo que el sindicato consideró como una falta de voluntad de darle solución a los conflictos y burla al solicitar conciliación aun cuando el trasfondo de la situación indicaba lo contrario. Ante ello, la junta directiva del sindicato hace de conocimiento de lo acontecido a la Ministra Susana Pinilla Cisneros manifestándole los puntos en que las partes se encuentran en divergencia¹⁷. Precisamente uno de los puntos menciona el art. 46º de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo, el mismo que establece que al término de la negociación directa o conciliación, cualquiera de las partes podrá someter el diferendo a arbitraje, lo que no ha sucedido con la negociación en mención. Posteriormente, el día 5 se cita nuevamente a las partes a otra reunión de conciliación en razón de que esta vez el empleador previamente manifestaba que se reuniría con el MEF para discutir la posibilidad de presentar propuesta económica alguna.

16 Oficio N° 700-2007-SUNARP-Z.R.NºIX/JEF del 21.06.2007

17 Oficio N° 84-2007/SITRA-ZR N° IX-SEDE LIMA del 02.07.2007

Paralelamente a las reuniones de conciliación, el sindicato oficia al empleador solicitando cumpla con la totalidad de los puntos que fueron definidos en el laudo 2006 y que a la fecha no se venían cumpliendo¹⁸, era el caso del seguro por riesgo de caja, el mismo que obligaba al empleador a contratar un seguro a favor de los trabajadores de la Zona Registral N° IX cuya labor es la de cajeros, para cubrir la contingencia de pérdida de dinero. A la vez solicita que se cambie la modalidad de entrega de vales de alimentación por la de pago en efectivo, ya que para esas fechas julio – agosto la licitación para la entrega de dichos vales de había declarado nula.

Medida de fuerza mayor postergada.

El punto neurálgico en este periodo llega a inicios de agosto al declararse mediante Asamblea General del 08 del mismo mes la medida de Huelga para los días 3 y 4 de setiembre próximo. Como respuesta a la medida adoptada por el sindicato, el empleador emite un comunicado en el que señala que la atención a los usuarios para esos días de huelga, se desarrollará de modo normal. Este hecho motiva al sindicato a solicitar a la Sub-Dirección de Inspecciones Laborales del MTPE¹⁹, una inspección para esos días a fin de que se garantice el “respeto pleno al ejercicio del derecho constitucional a la Huelga”, debido a que se toma

¹⁸ Oficio N° 111-2007/SITRA-ZR N° IX-SEDE LIMA del 13.08.2007

¹⁹ Oficio N° 122-2007/SITRA-ZR N° IX-SEDE LIMA del 15.08.2007

conocimiento de que el empleador capacitará y contratará personal que para esos días replacen a los trabajadores que se encuentren en huelga, aun cuando nuestra legislación laboral impone a la entidad empleadora la prohibición de contratar personal para esos días, salvo supuestos en los que no se encontraba la institución.

Ante estos sucesos, el sindicato envía a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) un oficio²⁰ donde manifiesta su malestar por el entrampamiento y paralización del proceso de negociación colectiva, manifestando la negativa por parte de la administración de la Zona Registral N° IX de someter el conflicto a un arbitraje. Como respuesta, la PCM responde enviando para conocimiento del sindicato un oficio que el empleador le había hecho llegar informando entre otros puntos que si no se había firmado el compromiso arbitral era en salvaguarda de los intereses presupuestales del Estado y del compromiso que como Institución Pública responsable tenían²¹. Asimismo, en dicho documento hacen referencia de la totalidad del monto que supuestamente recibirían los trabajadores luego de “aceptar” los requerimientos del sindicato, el mismo que ascendería a S/. 21 millones de soles que divididos entre todos los trabajadores haría un incremento anual de S/. 36,400.00 en promedio. Por último, refieren en el mencionado oficio que las remuneraciones que venían percibiendo los trabajadores en la entidad se

²⁰ Oficio N° 91-2007/SITRA-ZR N° IX-SEDE LIMA del 20.08.2007

²¹ Oficio N° 893-2007/SUNARP-Z.R. N° IX/JEF del 10.08.2007

encontraban por encima del promedio del mercado de las que se perciben en la administración pública.

Sin embargo, debido al terremoto en Ica del 15 de agosto de ese año, la huelga programada para setiembre tuvo que postergarse hasta nuevo aviso como medida de solidaridad con los damnificados del sur.

Un nuevo año, nuevos enfrentamientos.

La situación durante todo el 2008 no fue distinta a lo sucedido en el año anterior, la negativa a someter los diferendos a arbitraje fueron del día a día. Cabe indicar que hubieron hechos que merecen la pena resaltar como ejemplo del manejo con que se gerenciaba no solo la negociación sino también la institución. Es así que para la primera semana de marzo, los trabajadores afiliados al sindicato haciendo uso de la hora de refrigerio, que es de una (1) hora, se constituyeron a la Sede Central de la SUNARP en San Isidro, para hacer valer su derecho a la Libertad Sindical y Derechos a la Libertad de Expresión y Libre Reunión y expresar su descontento al no haber logrado un acuerdo que solucione los problemas a los que la negociación colectiva habría arribado y por tener conductas claramente anti sindicales. Terminada la hora de refrigerio, al regresar a la Zona Registral, los responsables del departamento de personal se encontraban en los relojes marcadores a fin de verificar “supuestamente” el correcto marcado de los fotochecks, sin embargo, la sorpresa para los afiliados se dio cuando todos

recibieron del dpto. de personal un memorándum que los sancionaba por haberse excedido de los minutos dispuestos para el personal, para algunos dicho exceso era de 1 a 15 minutos, no considerando que existía la Directiva N° 002-2006-SUNARP/SN que establecía que el trabajador tiene una tolerancia de 30 minutos al mes por tardanzas o demoras, que incluía efectivamente los minutos excedidos del almuerzo; considerando que el mes recién empezaba (03.03.2008) era poco probable que un trabajador se hubiera pasado, y si así hubiera sido, en ningún momento se solicitó el descargo respectivo.

Luego del reclamo de la junta directiva del sindicato, fundamentada en el Oficio N° 43-2008-SITRA Z.R. N° IX-SEDE LIMA/JD, la administración decide dar marcha atrás con la sanción y nuevamente envía memorándum a todos los trabajadores, esta vez dejando sin efecto la misma pero exhortando a que se cumplan con todas las directivas que la institución apruebe para el mejor funcionamiento de la misma.

A la huelga definitiva.

Ante estos hechos y en vista de que desde el 2007 no se llegaba a un acuerdo, la Asamblea General del 13 de marzo acordó declarar la huelga para los días 15, 16 y 17 de abril del 2008, dicha medida contó con el reconocimiento de su Legalidad por parte del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo,

reconocimiento que constituyó un hecho sin precedentes ya que en los últimos años ninguna institución pública lo había logrado.

Posteriormente, el 26 de marzo, el sindicato presenta al empleador el Tercer Pliego de Peticiones y el Proyecto de Convención Colectiva 2008²², el cual fue aprobado por Asamblea General del 25 de marzo.

Hostilizando al trabajador o medidas al amparo de la Ley

Días después, el sindicato oficia a la Comisión de Trabajo y Comisión de Justicia del Congreso de la República²³, solicitando su intervención a fin de que a través de ellos, cesen los actos de hostilidad de los que la junta directiva y algunos trabajadores venían siendo afectados. Dicho pedido se basa en los siguientes aspectos: a) Sin mediar razón aparente alguna, la Secretaria General del Sindicato es trasladada a otra sede, esto sin acreditar causa justa o conformidad por parte de la Registradora. b) Asimismo, por permisos sindicales (días completos), el empleador unilateralmente decidió no abonar las asignaciones por movilidad y refrigerio, aun cuando la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo considera a los permisos sindicales como “laborados” para todos los efectos. c) Como respuesta a un anuncio que el sindicato hizo en un diario de la capital²⁴ sobre las

²² Oficio N° 66-2008/SITRA-ZR N° IX-SEDE LIMA/JD del 26.03.2008

²³ Oficio N° 76-2008/SITRA-ZR N° IX-SEDE LIMA/JD del 31.03.2008

²⁴ Diario “Perú 21”. Domingo 02.03.2008, pág. 07

irregularidades de la gestión y la contratación de personal no calificado, la SUNARP emite sendos comunicados y concede entrevistas a medios de comunicación donde trata de desmentir lo denunciado, afirmando a su vez que los ingresos de los trabajadores de la Z.R. N° IX eran de los más altos en el sector público. d) Se toma conocimiento de que a raíz de la declaración de la huelga, el empleador decide contratar personal y cambiar a otros a fin de menguar los efectos “legales” que produciría una huelga en una institución como la Z.R. N° IX sede Lima.

Informada la Comisión pertinente del Congreso, ésta citó en repetidas oportunidades a la Superintendente a fin de que manifieste su versión de lo que hasta ese momento había ocurrido, sin embargo, ella no se presentó, remitiendo sólo informes parcializados que no resolverían el conflicto.

Paralelamente, el sindicato acudió a todas las autoridades pertinentes informándoles del estancamiento en el que se encontraba la negociación desde el 2007, incidiendo en la falta de respeto y compromiso por resolver el conflicto. Es así que se dirigen a la representación de la OIT en el Perú, a la Defensoría del Pueblo, al Colegio de Abogados de Lima, al Ministerio de Trabajo, entre otras autoridades nacionales encargadas de la defensa de los derechos fundamentales de la persona.

Desarrollo de la huelga.

Para los días de la huelga, el empleador colocó a distintos trabajadores (contratados algunos) en los puestos de quienes estaban paralizando sus labores; no permitió el ingreso de los Inspectores del Ministerio de Trabajo a las instalaciones de la institución para verificar el cumplimiento y respeto de los derechos sindicales, contrató personas ajenas a la institución que intimidaban a todos los trabajadores que en las afueras de la misma estaban ejerciendo legalmente el derecho a la huelga, de manera singular filmaba a todos y cada uno de los trabajadores apostados al frente de la institución. Cabe indicar que la huelga fue acatada parcialmente por los afiliados, esto debido a que muchos sentían temor (infundado al haber sido declarada legal) de perder sus puestos de trabajo o por el descontento de que se les descuente por tres días no laborados, algunos otros porque no creían que una paralización de este tipo solucionaría los problemas del conflicto.

Tiempo después debido a las claras faltas del empleador durante los días de huelga, la Dirección Nacional de Inspección del Trabajo sanciona y aplica multas (hoy confirmadas) que en algunos casos llegan a los S/. 33,000.00, demostrando en este caso un manejo inadecuado de la institución en tiempos de conflicto.

El último suceso.

Finalmente, el suceso que significó el debilitamiento del sindicato fue el despido de 7 trabajadoras afiliadas²⁵, entre las cuales se encontraban la Sub-Secretaria General y la Secretaria de Organización, trabajadoras y dirigentes claves en la estructura del sindicato. El despido fue resultado de acciones que se desarrollaron en un Seminario Internacional en el Hotel Los Delfines a mediados de Setiembre del 2008 y que a la fecha 4 de ellas mantienen en juicio. Dicho evento marcó un punto de quiebre en las relaciones entre las partes, relaciones que no hacían sino mantener un bajo nivel de comunicación, motivación y productividad dentro y fuera de la institución.

25 Cartas notariales de despido del 30 de setiembre del 2008

CAPITULO II. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

2.1. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Cuando acudimos a una institución del Estado para realizar alguna actividad o el ejercicio de nuestros deberes o derechos, muchas veces nos encontramos con una realidad que nos puede marcar para el resto de nuestra jornada, es así que encontramos empleados desmotivados, exceso de personal para labores sencillas, desorden, desorganización, expectativas insatisfechas, ciudadanos frustrados con los resultados, en fin, un sinnúmero de “características” cuya principal consecuencia es la percepción desfavorable que tenemos de la función y de la gestión pública.

Ante tal situación, se hace necesario e imprescindible que el común de los ciudadanos perciba al aparato público, prestador de servicios, como una institución cuyo producto final y objetivo sea la satisfacción del mismo al recibir servicios de calidad, que sea menos burocrático, que flexibilice sus procedimientos, que las decisiones tomadas sean en función al costo beneficio orientado hacia y por el usuario.

DEFINIENDO A LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

El ejercicio de la Nueva Gestión Pública “conduce a un gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, (subrayado es mio) mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos”²⁶.

De la misma forma, “La Nueva gestión Pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad.”²⁷

Asimismo, Chanduví afirma que “La Nueva Gestión Pública busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz...la Nueva Gestión Pública es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las

²⁶ Pollit y Bouckaert, 2000. En LOPEZ, Andrea. 2003. “La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual”. Serie I. Doc. N° 68. Buenos Aires. INAP - DEI. pp. 9.

²⁷ GARCIA SANCHEZ, Isabel María. 2007. “La nueva gestión pública: evolución y tendencias”. Instituto de Estudios Fiscales. Universidad de Salamanca. Pp 44.

administraciones públicas”²⁸

Para Omar Guerrero, “La nueva gestión pública consiste en un movimiento de reforma del sector público, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos de transacción”²⁹.

Otro aspecto interesante es que “La Nueva Gestión Pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios....”³⁰

De estas definiciones, se puede inferir que la nueva gestión pública debería dirigir todos sus esfuerzos hacia la consecución de una administración pública eficiente, que satisfaga de esta manera los intereses de los usuarios; en ese

²⁸ CHANDUVÍ VARGAS, Rodolfo. 2011. “La Nueva Gestión Pública. Evolución y tendencias en el Perú”. Consulta: 17 de febrero de 2012. < <http://www.gestiopolis.com/economia-2/la-nueva-gestion-publica-evolucion-tendencias.htm>>

²⁹ GUERRERO, Omar. 2001. “Nuevos modelos de gestión pública”. *Revista digital universitaria*. UNAM, México.

³⁰ GARCIA SANCHEZ, Isabel María. 2007. “La nueva gestión pública: evolución y tendencias”. *Instituto de Estudios Fiscales*. Universidad de Salamanca. pp. 45

sentido, Alejandro Parres García³¹ señala que “el reto de la Nueva Gestión Pública debe ser maximizar de forma equilibrada la economía, eficacia y eficiencia, considerada la trilogía básica de la NGP, así como el incremento de la calidad en la gestión pública”.

Todo ello podría incidir en reducir los costos para maximizar la satisfacción del usuario, del ciudadano ávido por encontrar un aparato estatal desburocratizado, competente, empresarial, con estructuras orgánicas que permitan a sus funcionarios tomar las mejores decisiones para el logro efectivo de sus objetivos.

Podría considerar entonces que la capacidad con la que las administraciones resuelvan los problemas a diario, será el resultado de haber perfeccionado sus sistemas, de ejecutar las labores con un alto grado de responsabilidad y de contar con sistemas y mecanismos de control dentro y fuera de la institución, de manera tal que permitan a los ciudadanos contar con instituciones públicas eficientes que promuevan el desarrollo de los mismos.

Debo recalcar que en esta teoría de la Nueva Gestión Pública o “New

31 PARRES, Alejandro. 2005 “El reto de la Nueva Gestión Pública a través de un cambio basado en las personas”. *Auditoría Pública*. Madrid, 2005 N° 37. Pp. 57-63. Consulta: 21 de abril del 2010. <<http://www.lapiedad.org.ar/base/Archivos/pg57-63.pdf>>

Public Management”, el cambio o esa necesidad de cambio en las instituciones del Estado, no será posible si las personas que en ella se encuentren laborando, sea directa o indirectamente, no toman conciencia de que ellos son los llamados a “gerenciar” y/o dirigir dicho proceso.

Por lo tanto, es evidente que el rol que desempeñan los funcionarios, profesionales, y técnicos en el manejo y dirección, no sólo de áreas de mayor nivel jerárquico, sino también de los órganos de línea, de apoyo, que estén o no al mando de las instituciones del Estado, en fin de todo el personal que en ellas laboran, es de vital importancia en el diario servicio que se debe brindar a los ciudadanos.

CARACTERÍSTICAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

La OCDE considera que esta nueva forma de gestión de la Administración Pública se caracteriza por las líneas maestras que se exponen a continuación³²:

1. Desregulación. Este planteamiento busca la disminución de reglas y normas en el Sector Público, intentando a la vez que las que existan permitan un planteamiento estratégico de la gestión a través de la flexibilidad en su aplicación.
2. Descentralización de los poderes de la gestión. La idea de

³² En CHANDUVÍ VARGAS, Rodolfo. 2011. “La Nueva Gestión Pública. Evolución y tendencias en el Perú”. Consulta: 17 de febrero de 2012. < <http://www.gestiopolis.com/economia-2/la-nueva-gestion-publica-evolucion-tendencias.htm> >

descentralización supone la creación de unidades (entidades, agencias, etc.) más reducidas, con flexibilidad en las normas a aplicar y abandonadas a merced del mercado.

3. Énfasis en las responsabilidades de los gestores y motivación para la mejora.
4. El reforzamiento de las capacidades estratégicas del centro, junto con la reorganización e implantación de la función pública en la gestión y las reformas.
5. Gestión más orientada hacia el cliente.
6. La introducción de la competencia y el mercado.
7. Utilización de métodos de evaluación y técnicas de gestión aplicadas en el ámbito empresarial.

ELEMENTOS SUSTANTIVOS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

De las definiciones anteriormente descritas, encuentro elementos que considero son claves para que una institución pueda alcanzar las metas que se proponga, es así que a partir de estos tres elementos: eficacia, eficiencia y economía, podríamos tener una administración pública más empresarial, una gestión pública más dinámica. David Medianero³³ define así a dos de estos tres elementos:

³³ MEDIANERO BURGA, David. 2004. "Productividad Total: teoría básica y métodos de medición". Mercados & Norandina S.A. Lima.

1. Eficacia: En el contexto de la administración de empresas se define como la relación entre los resultados obtenidos y las metas trazadas. Mientras que por su ubicación en la estructura de la teoría económica considera las siguientes tareas:

1.1. Dirigir los esfuerzos de la sociedad a la producción de los bienes y servicios que la población necesita. Un sistema se cataloga como eficaz cuando asigna los recursos hacia los bienes y servicios más requeridos por la sociedad.

1.2. Determinar los métodos de producción más eficientes, es decir, aquellos que generen un nivel dado de productos con el mínimo de recursos

2. Eficiencia: Es la correcta manera de abordar la relación objetivos-recursos: optimizar la aplicación de los recursos disponibles, de modo que se obtenga el máximo producto (o resultado) con el mínimo esfuerzo o costo posible.

Eficiencia significa que los recursos de la economía se utilizan lo más eficazmente posible para satisfacer los deseos y las necesidades de los individuos.³⁴

3. Economía: Como ciencia, es la manera de utilizar los recursos productivos escasos que tienen usos alternos para producir bienes o servicios de distintos tipos y luego distribuirlos entre todos los individuos.³⁵ Otra definición la usamos para referimos a la forma de disminuir los costos de los servicios para los usuarios, así como los costos en que deben incurrir las instituciones del estado para satisfacer las necesidades del ciudadano.

³⁴ SAMUELSON, Paul, NORDHAUS, William. 2010. "Economía con aplicaciones para Latinoamérica". McGraw-Hill Interamericana editores. México.

³⁵ Ídem

2.2. LIDERAZGO

Existe mucha literatura sobre este tema, textos que nos permiten idear como será o debe ser aquel personaje con características propias que nos guiará o hará que le sigamos dentro de la organización. Empezaré con algunas definiciones:

Como un proceso y como un evento, definiremos el liderazgo “como el momento en el cual alguien logra que suceda un cambio importante”.....dicho de otra manera: el liderazgo se define como el proceso de gerenciar exitosamente el cambio organizacional.”³⁶

“En la era del capital intelectual el estilo de dirección de “orden y mando” no sirve. Si la organización está tan interesada en aprovechar las mejores cualidades de sus trabajadores como ellos mismos, se impone un liderazgo que sea capaz de motivar a las personas, de implicarlas en los objetivos de la organización, basado en la ética, en la comunicación permanente y en la utilización de las habilidades propias de la inteligencia emocional”.³⁷

³⁶ CALDERON MONCLOA, Luis Felipe. 2007. “Después de todo, sólo somos seres humanos”.2ª edición. Lima, ESAN Ediciones.

³⁷ PARRÉS, Alejandro. 2005 “El reto de la Nueva Gestión Pública a través de un cambio basado en las personas”. Auditoría Pública. Madrid, 2005 N° 37. Pp. 57-63. Consulta: 21 de abril del 2010. <<http://www.lapiedad.org.ar/base/Archivos/pg57-63.pdf>>

“La palabra liderazgo a menudo se utiliza como un término que abarca todo para describir casi cualquier comportamiento deseable que debe tener un directivo.... Reconocemos que el liderazgo es una de las más importantes influencias para ayudar a las organizaciones a desempeñarse bien.”...“El liderazgo a menudo ha sido descrito como lo que los individuos hacen bajo las condiciones del cambio. Cuando las organizaciones son dinámicas y están pasando por una transformación, las personas muestran liderazgo...El liderazgo ha sido equiparado con el dinamismo, la vibración y el carisma”³⁸

Discusión aparte es sobre la formación o creación de los líderes, en ese sentido Pérez López indica: “Los líderes no nacen: llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás, trascendiendo su propio egoísmo... Otro de los rasgos característicos del líder es que siempre está dispuesto a comprometerse con todos los miembros del grupo y también comprometido con las responsabilidades a fin de lograr su propósito. Resultado del compromiso es el respeto adquirido por parte de sus subordinados o seguidores”.³⁹

Para Bazán y Rivarola, al liderazgo lo definen como ese poder emocional de uno sobre los otros: “Entendemos por liderazgo a la influencia que tiene una

38 WHETTEN, David y KIM Cameron. 2005. “Desarrollo de habilidades directivas”. 6ta Ed. Prentice hall. México.

39 PEREZ López, J.A. 1997 “Naturaleza y Desarrollo del Liderazgo”. En BIBLIOTECA IESE DE GESTION DE EMPRESAS. Liderazgo. Barcelona. Canon Editorial, S.L. pp. 37-51.

persona frente a otras, en una situación expresa, que se orienta a la consecución de diversos objetivos mediante el proceso de la comunicación humana.”⁴⁰

Por lo que bien podría concluir que el liderazgo es la capacidad que tiene una determinada persona de persuadir y motivar a otras de su entorno a realizar tareas con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos. Quien asuma el rol de líder dentro de una organización debe asumir retos, vencer obstáculos, ser persistente, audaz. Debe estar preparado para hacer las cosas correctas, o sea, saber que se debe hacer y, al mismo tiempo, saber cómo se debe hacer.

El líder será el representante de la organización encargado de motivar al personal, por lo que el clima emocional de la institución debe ser positivo. Es la pieza fundamental en el progreso de la empresa, ya que ofrece dirección e influencia a los demás y por consiguiente, gana seguidores. No hay líderes sin seguidores.

El líder se traza metas específicas, alcanzables y no descansa hasta haberlas visto realizadas y como nunca se conforma, su deseo de alcanzar otras hace que nuevamente se fije otras. Eso es perseverancia.

⁴⁰ ALFARO BAZAN, *Iris e Iván RIVAROLA GANOZA*. 2005 “Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas”. Tesis para optar el Grado Académico de Máster en Administración de Negocios. Lima: Pontificia Universidad católica del Perú. CENTRUM.

Asimismo, resultado de mis años de experiencia en la administración pública y privada, he podido inferir que el líder siempre estará atento a lo que sucede en el interior y exterior de la organización, sabe que una decisión bien tomada es aquella que resulta de tener buena información, que necesita de un adecuado y responsable conocimiento de las implicancias de las medidas que se puedan tomar.

“Sabe manejar las emociones del grupo, es por eso que el adecuado conocimiento y manejo de las emociones desempeña un papel importante en la eficacia del liderazgo”.⁴¹

Una de las técnicas que los líderes utilizan para con sus subordinados es el empowerment o el empoderamiento, que es la valoración que se hace a los subordinados con la finalidad de motivarlos a plantearse retos, asumir responsabilidades, confianza para que sean ellos los que empiecen a tomar decisiones. Es de recalcar que previamente a este paso, el líder ha evaluado y analizado a cada subordinado con la finalidad de saber exactamente con que habilidades cuenta cada uno de ellos.

⁴¹ ALFARO BAZAN, Iris e Iván RIVAROLA GANOZA. 2005 “Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas”. Tesis para optar el Grado Académico de Máster en Administración de Negocios. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM.

Y aunque no siempre el resultado de todas las actividades que un líder desempeña será el respeto y la admiración por parte de todos los subordinados, sus habilidades y capacidades para hacer frente a situaciones extremas y poder decidir rápidamente en situaciones complejas y difíciles harán de este personaje un ejemplo a seguir.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDER

¿Cuáles deberían ser las características de un líder? ¿Qué habilidades personales o directivas han desarrollado para lograr ser un líder? Estas características han sido resumidas en⁴²:

1. Excelencia en las actividades básicas del día a día: actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).
2. Excelencia en relaciones personales: el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. Cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta

⁴² ESTERKIN, José. 2007 "Características de un líder exitoso". Consulta: 25 de noviembre del 2011. <<http://iaap.wordpress.com/2007/07/16/siete-caracteristicas-de-un-lider-exitoso/>>

el respeto y logra relaciones de confianza, duradera y genuina.

3. Adaptación al cambio: Heráclito dijo “Lo único constante en el universo es el cambio”, y eso es lo que pasa en el mundo hoy. Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.

4. Eficacia personal: se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas, tiene momentos de reflexión.

5. Creatividad e innovación: las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se debe crear e innovar pensando en la ejecución desde un principio.

6. Ser el entrenador del equipo: aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias pasadas generosamente.

7. Conciencia social: el proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad. Si esos tres elementos (proyecto, organización, sociedad) no están alineados, ¿para qué trabajar? Una empresa no es simplemente una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad.

ESTILOS DE LIDERAZGO:

Por las características propias de cada persona y de la actitud que toman frente a determinados retos, desafíos o situaciones, se ha clasificado al líder en estilos que definirían el comportamiento de estos frente a terceros:

1. Autoritario.⁴³

Es el tipo de liderazgo donde las decisiones son tomadas solo por él. Los líderes autoritarios se encargarán casi siempre de determinar la tarea que desempeñará cada miembro del equipo, seleccionará también al compañero de trabajo asignándolo a quien él guste.

Será él quien asuma por completo la autoridad, el poder y la responsabilidad de todo lo sucedido en la organización. Como consecuencia, tenemos un líder posesivo y dominante en sus reacciones y actos.

2. Liberal.⁴⁴

Donde la función y participación del líder es mínima, dándole la más absoluta libertad a sus subordinados en la toma de decisiones. Solo presentará

⁴³ ALFARO BAZAN, Iris e Iván RIVAROLA GANOZA. 2005 "Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas". Tesis para optar el Grado Académico de Máster en Administración de Negocios. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM.

⁴⁴ Ídem.

información y orientación a sus subordinados cuando sea necesario aclarar un punto. Es decir, la participación de este líder se limita exclusivamente cuando algún subordinado necesite una respuesta a alguna consulta, no será necesariamente él quien tome las decisiones.

3. Democrático.⁴⁵

Comparte con sus subordinados algunas responsabilidades en materia de decisiones, es decir, el líder orienta al interior del grupo las perspectivas y planes de la organización. Trata de desarrollar el sentido de responsabilidad de grupo para el logro de los objetivos.

Un líder democrático escucha las críticas y elogia de acuerdo al momento y situación dados.

4. Carismático⁴⁶

Este tipo de líder se siente el actor principal de la película dentro y fuera de la organización, es el visionario al que todos deben seguir. Son dueños de una confianza absoluta, son espontáneos, tienen la capacidad de responder rápidamente debido a que las ideas fluyen en ellos con rapidez. Rechazan las críticas y muchas veces pierden el control volviéndose agresivos e impredecibles.

⁴⁵ Ídem.

⁴⁶ ÁNGEL, Alfredo. 2009. "El precio del liderazgo carismático". *Debates IESA. Venezuela, número 1*, pp. 62-64.

Si perciben amenazas en el entorno, se vuelven inestables.

5. Liderazgo de nivel 5⁴⁷

Son líderes modestos y voluntariosos, muy determinados y de bajo perfil. Anteponen a sí mismos la realización y consecución de una gran organización. Ellos se dicen ser el soporte detrás del éxito logrado, nunca aceptarán sus cualidades de líder, sino que permitirán que sus seguidores sean los responsables del éxito obtenido.

2.3. HABILIDADES DIRECTIVAS

El liderazgo tiene consigo características y estilos, sin embargo un tema fundamental y que considero el principal elemento inherente a la persona líder dentro de una organización, es la capacidad o habilidad que tiene de gerenciar desde cualquier nivel en el que se encuentre. Desarrollar este tema, invita a la reflexión y participación de cuán capaces o hábiles somos para enfrentar distintas situaciones.

“Las habilidades directivas son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la

⁴⁷ Ídem

práctica”. “Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones”⁴⁸.

En ese sentido, podemos inferir que las habilidades directivas están estrechamente relacionadas a nuestras actividades diarias, y no solamente en las organizaciones e instituciones donde laboramos, sino también en las actividades académicas, familiares, sociales, etc. que realizamos y en las cuales estamos inmersos. Sin embargo, un elemento esencial para desarrollarlas y mejorar nuestro desempeño será la continua práctica de las mismas, sin ella, no podremos convertirnos en directivos eficaces, sin ella no habremos alcanzado los deseados niveles de competencia. “Lo que sí tienen en común todas las habilidades es el potencial de mejorar a través de la práctica. Por lo tanto cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas, debe implicar una dosis alta de aplicación práctica”⁴⁹.

Sin embargo, de nada serviría que esta práctica no tuviera el soporte o fundamento del conocimiento y la información, es decir, conocimiento y práctica es

⁴⁸ WHETTEN, David y KIM Cameron. 2005. “Desarrollo de habilidades directivas”. 6ta Ed. Prentice hall. México.

⁴⁹ Ídem.

lo que se necesita para el desarrollo de competencias en las habilidades directivas, lo que considero nos ayudará a nunca perder la perspectiva y mantener siempre una meta y objetivo definido.

Whetten & Cameron señalan las habilidades de los directivos eficaces⁵⁰:

1. Comunicación verbal (incluye escuchar)
2. Manejo del tiempo y del estrés.
3. Manejo de decisiones individuales.
4. Reconocimiento, definición y resolución de problemas.
5. Motivación e influencia en los demás
6. Delegación
7. Fijación de metas y creación de valor
8. Autoconocimiento.
9. Formación de equipos
10. Manejo del conflicto⁵¹.

Características de las habilidades directivas⁵².

1. Son conductuales: es decir, consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

⁵⁰ Ídem.

⁵¹ Posteriormente desarrollaré un apartado sólo para este tipo de habilidad por corresponder a la investigación que presento.

⁵² Ídem

2. Son controlables: el desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo.
3. Son desarrollables: los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de las habilidades a través de la práctica y la retroalimentación.
4. Están interrelacionadas y sobrepuestas: es decir, son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados.
5. Son contradictorias o paradójicas.

2.4. HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN

La negociación es una actitud y una práctica positiva, pero que no necesariamente se convertirá en el mecanismo de solución efectiva a los conflictos dentro de una organización.

En este sentido, Lourdes Munduate y Francisco Medina⁵³, inciden en que “la negociación no necesariamente es el remedio de todos los problemas, a razón de que en muchos casos, hay conflictos que no pueden negociarse o bien porque el deseo expresado de negociación no siempre guarda correspondencia con las conductas que se ponen de manifiesto”.

⁵³ MUNDUATE, Lourdes y Francisco MEDINA. 2005. “Gestión del conflicto, Negociación y Mediación”. Madrid. Pirámide.

La negociación se da por cuanto 2 o más partes, difieren sustancialmente en sus ideas o materias puestas en el conflicto.

“La negociación es una actividad en el ser humano, la cual es utilizada con asiduidad en las relaciones laborales, en las transacciones comerciales y en las propias actividades cotidianas. Las distintas negociaciones que se dan en los distintos escenarios, sea estos, personales, comerciales, laborales, internacionales, son diferentes en su complejidad, en el número de las partes implicadas y sobre todo en los temas que se discute; sin embargo, todas ellas siguen un curso de acción semejante, y en todas ellas las partes desean satisfacer sus necesidades e incrementar su satisfacción y su bienestar”.⁵⁴

Para Pinkas Flint⁵⁵ “una negociación se define como un proceso dinámico de comunicación, verbal o no verbal, entre dos o más partes con el objeto de satisfacer intereses”.

⁵⁴ Ídem. Pp. 120

⁵⁵ FLINT, Pinkas. 2004. *La negociación empresarial*. Lima. ESAN. “Negociaciones eficaces: implemente las mejores estrategias y tácticas. Lima. ESAN Ediciones.

TIPOS DE NEGOCIACIÓN⁵⁶:

Los principales tipos de negociación son:

Negociación Integrativa: En esta, los resultados pueden estar directamente relacionados, de forma que es posible que ambas partes puedan salir beneficiadas del proceso negociador. En este tipo de negociación las partes buscan en forma conjunta una solución al problema que las aqueja, buscan una metodología orientada a la solución del problema.

Características:

- a) Intento consciente y serio de comprender las necesidades y objetivos de la contraparte,
- b) Comunicación fluida,
- c) Identificación de diferencias,
- d) Los negociadores crean valor en forma conjunta,
- e) Soluciones que satisfacen metas y objetivos de ambas partes.

Negociación distributiva: Entendida como aquella en la cual el beneficio de una parte se traduce en pérdida para la otra parte, es decir, los resultados de las partes se hallan inversamente relacionados. De allí su tipo de suma cero y su

⁵⁶ Ídem

denominación ganar – perder.

Características:

- a) Proceso diseñado para moldear las percepciones del contrario,
- b) Las partes efectúan declaraciones en firme, amenazan y se centran en puntos focales para lograr sus objetivos,
- c) Las partes manipulan el control de concesiones para beneficio propio,
- d) Las partes tienden a engañar al oponente.

DIFERENCIAS ENTRE TIPOS DE NEGOCIACION

	Negociación Integrativa	Negociación Distributiva
Información	Compartir libremente la información	Utilizar información de forma estratégica.
Comprensión del oponente	Comprender lo que la otra parte quiere y necesita realmente	No hacer esfuerzo por comprender a la otra parte.
Atención a los puntos comunes	Enfatizar los fines o intereses comunes	Enfatizar las diferencias entre las partes.
soluciones	Soluciones que reflejen las necesidades de las partes	Soluciones que reflejen las necesidades personales. Bloquear necesidades del oponente

Fuente: Munduate y Medina. Pp. 129

2.5. CONFLICTO. MANEJO DEL CONFLICTO⁵⁷.

La RAE⁵⁸ define al conflicto como apuro, combate, lucha, enfrentamiento; en el plano laboral la define como el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios, mientras que en el plano psicológico la define como la coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo.

En toda organización, institución, empresa, familia o donde hayan 2 o más personas, existirán los conflictos, y esto debido principalmente a que cada una de estas tienen intereses particulares los cuales difieren sustancialmente de los intereses de los otros.

¿Y cuando se inicia un conflicto? “El conflicto es una situación que se produce cuando dos o más actores o partes se perciben mutuamente como un obstáculo para la satisfacción de sus respectivos intereses y necesidades. Como consecuencia, cada parte realiza acciones que buscan neutralizar, controlar, frustrar o destruir a la otra”⁵⁹.

Es entonces que podemos definir al conflicto “como una situación en la que

⁵⁷ Desarrollo de una de las habilidades de los directivos eficaces estudiados en subtítulos precedentes.

⁵⁸ RAE: Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. 22^a edición.

⁵⁹ PRODIÁLOGO. 2007. “Manejo constructivo de conflictos y promoción de consensos”. Lima. pp. 11.

un actor (una persona, una comunidad, un Estado, un sindicato, etc.) se encuentra en oposición consciente con otro actor (del mismo o diferente rango), a partir del momento en que persiguen objetivos incompatibles (o éstos son percibidos como tales), lo que conduce a una oposición, enfrentamiento o lucha”⁶⁰

No es de extrañar entonces, que ante estas situaciones, los niveles de productividad dentro de una organización disminuyan, ávida cuenta de que necesariamente un conflicto entre las partes viene con una sobrecarga emocional negativa para los intereses del propio entorno.

Toda organización, tiene en su interior que solucionar los más variados conflictos, esto como consecuencia de las relaciones existentes entre todos y cada uno de los miembros que la componen. Pero no sólo a nivel interno, sino también a nivel externo, ya sea en las relaciones de la institución con los poderes del Estado, con los empresarios, con políticos, en fin con una infinidad de agentes o actores que persiguen intereses contrarios.

Es con el cambio de actitud de las partes que podemos iniciar el proceso de solución a los conflictos, pero debemos dejar en claro, tal y como lo afirman Munduate y Medina⁶¹, que no es lo mismo resolver un conflicto que gestionarlo.

⁶⁰ FISAS Armengol, Vicenç. 1987. "Introducción al estudio de la paz y de los conflictos". Barcelona.

⁶¹ MUNDUATE, Lourdes y Francisco MEDINA. 2005. "Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación". Madrid. Pirámide.

Resolver implica la reducción, la eliminación o la finalización del mismo; mientras que gestionar un conflicto implica diseñar estrategias para lograr maximizar los aspectos positivos del mismo, esto con la finalidad de incrementar la efectividad organizacional.

El manejo que se le dé a los conflictos dentro de una organización dependerá de las capacidades y habilidades que tengan los llamados a dirigir las organizaciones. De ellos dependerá que los conflictos internos sean gestionados y resueltos a fin de lograr un entorno apropiado y estable para el libre desenvolvimiento de las funciones de los empleados.

Un punto importante en el manejo de los conflictos tiene que ver con las emociones que las partes ponen en juego al estar entrampados en este tipo de situaciones, un gerente o quien lleve las riendas del proceso sabe que el manejo de las emociones es por demás difícil, que no es posible detectar en muchos casos, las tensiones que entre ellos hay. Es por esta razón que las decisiones que de la situación se desprendan deben estar encaminadas no solo a la gestión efectiva del conflicto y la resolución del mismo, sino también, al hecho de que una vez finalizado las partes sientan que en realidad han ganado algo que al inicio del conflicto no lo tenían, sea material, emocional o laboral.

ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO.⁶²

Encontramos 2 perspectivas que analizan los estilos de gestión del conflicto, a saber:

1. Perspectiva Única.

Munduate y Medina refieren que hay estilos de gestión más efectivos que otros. Para ellos la solución de problemas es el estilo más constructivo de gestión del conflicto, posibilitando de esta manera que las partes unan sus esfuerzos e intereses en conseguir un acuerdo satisfactorio para ambos, de esta manera los individuos adoptan una orientación de colaboración. Por el contrario, si las partes adoptan una orientación competitiva manifestada en la utilización táctica de la información, incremento de las demandas, ataques personales, los resultados a obtener serán perjudiciales y destructivos de tal forma que no se llegará a una esperada solución al conflicto.

2. Perspectiva Contingente.

Considera que la pertinencia de los estilos de gestión del conflicto depende en muchas formas de las situaciones en las que se utilicen, es decir, está en función de la situación dada.

⁶² *Ídem.*

El problema que se deriva de esta perspectiva, es no considerar que las partes que se encuentran en conflicto puedan cambiar o modificar sus conductas de un momento a otro y sin razón aparente alguna, resultando a veces que deba utilizarse varias estrategias en distintos momentos dentro del proceso de gestión del conflicto.

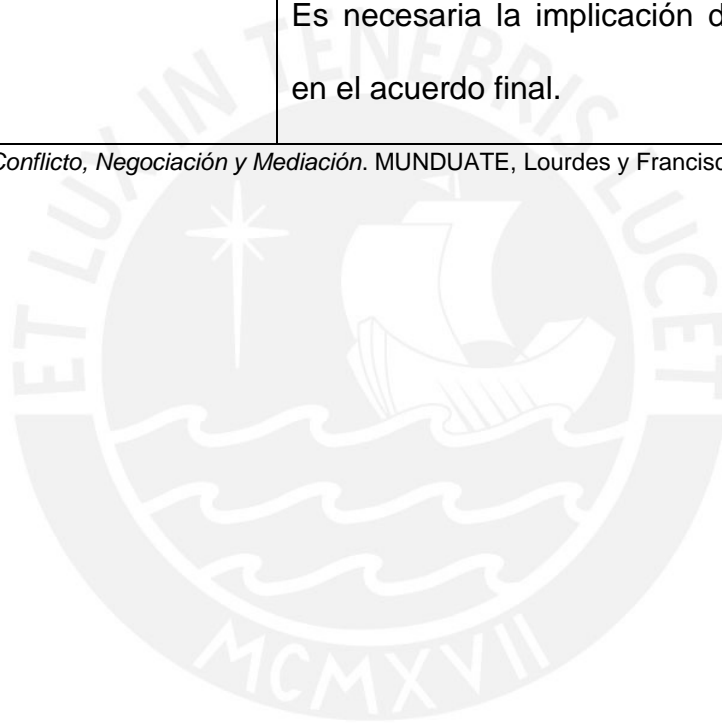
En el siguiente cuadro se detallan los usos más comunes que corresponden a situaciones determinadas y que forma parte del estilo de gestión dentro de esta perspectiva.

Situaciones donde es apropiada la utilización de los estilos de gestión del conflicto.

Estilo	Uso Apropiado
Evitación	Conflictos relacionales. Cuando se necesita tiempo de reflexión.
Servilismo	Conflictos con intensidad elevada. Surgen problemas morales o de adversidad Ayudar a salvar la imagen del adversario
Compromiso	Negociaciones sin potencial integrativo. Las partes tienen un poder semejante.
Dominación	Se requiere una decisión rápida. Los adversarios tienen dificultades para tomar

	decisiones o llegar a acuerdos por falta de preparación.
Integración	Temas complejos e importantes para las partes. Disponibilidad temporal. Negociaciones con potencial integrativo. Es necesaria la implicación de todas las partes en el acuerdo final.

Fuente: *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. MUNDUATE, Lourdes y Francisco MEDINA



CAPITULO III. FUNDAMENTOS Y HERRAMIENTAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA APLICADOS A LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

En el capítulo I, referido al estudio del caso, se han definido a las dos partes del conflicto, por un lado se encuentra la SUNARP a través de la Zona Registral IX – Sede Lima que es el empleador y, por el otro, el SITRA Z.R. N° IX, Sindicato de Trabajadores de la Zona Registral N° IX, que son los empleados sindicalizados.

Ambas partes coinciden en que el fin último de los registros públicos es el servicio brindado hacia el administrado, el ciudadano, el usuario, la persona que realiza directa o indirectamente sus trámites en los registros, y que cualquier situación que desestabilice la relación empleador – trabajador, necesariamente afectará a estos terceros involucrados.



1 Elaboración propia.

Pero hasta qué punto un conflicto interno debería afectar (directa o indirectamente) al usuario, que podemos hacer entonces los llamados a brindar un servicio de calidad aun estando inmersos en el conflicto en sí y en la resolución del mismo.

La manera como desarrollemos y gestionemos estos conflictos dependerá mucho de la capacidad, habilidad, liderazgo y de otras herramientas propias de una negociación colectiva. Pero se debe considerar también que aparte de los elementos que toda negociación debe cumplir, debe existir necesariamente la voluntad no solo personal, sino también política, institucional, sectorial y mejor aún estatal para solucionar cualquier tipo de conflicto en cualquier institución del Estado.

La negociación que se llevó a cabo en el periodo señalado, dejó entrever que las partes involucradas, más allá de sus conocimientos jurídicos, normativos, laborales, entre otros, lo que hicieron fue tratar de resolver este conflicto a su favor y no de resolverlo juntos, ya sea por la inacción del empleador (que puede considerarse parte de su estrategia de negociación) o porque el sindicato ya había agotado todas las instancias para resolver esta situación adversa. Podemos entonces inferir que muchas veces el bien común no se tomaba en cuenta, que solo era una lucha de intereses donde quizá solo las partes “interesaban”, defendiendo su posición aun en desmedro de la relación empleador - empleado,

dejando de lado la convivencia pacífica, la motivación por el trabajo y el logro de objetivos comunes.

Un punto importante en el estudio de las negociaciones colectivas es lo relacionado a la manera como estas pueden ser gerenciadas, como es que el conflicto podría no necesariamente terminar siendo un “conflicto”, sino podría ser visto y desarrollado como una cuestión de participación mutua, de comunicación y de trabajo conjunto, de equipo, donde en el resultado, las partes salgan convencidas no de que algo se ganó o se perdió, sino de que para el bien de todos, los objetivos que fueron conjuntos finalmente mejoren no solo esta relación de poder entre el empleador – empleado, sino también todo un sinnúmero de beneficios para el trabajador, funcionario y finalmente el usuario.

Ante esta situación, bien podríamos aplicar principios o conceptos que fueron tomados de la administración privada y que al ser aplicados en la Administración Pública dieron como resultado a la Nueva Gestión Pública. Es así, que los principios de economía, eficiencia y eficacia bien podrían ayudarnos en la mejora no solo de la institución o gobierno, sino también en la solución de muchos conflictos.

3.1 DE CÓMO SE PUEDE APLICAR LOS FUNDAMENTOS Y HERRAMIENTAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA AL MANEJO Y SOLUCIÓN GERENCIAL DE LOS CONFLICTOS EN UNA NEGOCIACIÓN COLECTIVA.

Transformar al Estado y a las instituciones de las cuales dependen miles de ciudadanos es una tarea ardua, demanda no sólo recursos físicos, monetarios, tiempo, personal, sino también voluntad de cambio de todas las personas que se encuentran involucradas en él. Resultado de esta transformación, será un Estado ordenado, eficiente, respetuoso de los Derechos y capaz de reconocer todas las necesidades que al ciudadano deba satisfacer.

Pues bien, y qué tal si empezamos con la transformación desde adentro de las instituciones públicas, qué tal si mejoramos la manera de brindar aquel servicio de calidad, por qué no empoderar al empleado para que sea también tomador de decisiones y más.

Los cambios se han venido sucediendo gradualmente desde finales de los setentas en que aparece la Nueva Gestión Pública. Pretende -y comparto la idea- utilizar las mejores herramientas y técnicas de la administración privada para hacer del Estado uno mucho más empresario pero que no deje de lado su rol

regulador, planificador, fiscalizador, entre otros⁶³.

¿Pero qué herramientas y técnicas “gerenciales” nos propone la NGP que bien podría ayudarnos a solucionar conflictos dentro de una negociación colectiva en las instituciones del Estado? Considero que existen elementos que aplicados correctamente en un entorno institucional público darán como resultado una mejora sustancial y continua de toda la organización y de todos los que en ella laboran.

3.2 ELEMENTOS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA, APLICADOS A LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA.

Economía, eficiencia y eficacia son los pilares de la Nueva Gestión Pública.

Coincidentemente en una Negociación Colectiva, estas tres condiciones deberían ser una constante para el logro de los resultados óptimos, y no hablo del resultado que alguna de las partes espera, sino del resultado que mejor se ajustaría a ambos, es decir, donde las dos partes ganen.

⁶³ Andrea López indica que el énfasis puesto por la NGP en la incorporación de las herramientas de gestión empresarial tiene su justificación central en la necesidad de recrear en el ámbito público condiciones similares a las del funcionamiento de los mercados.

Economía

Al hablar de economía nos referimos al uso óptimo de nuestros recursos, sean estos materiales, humanos, monetarios, es decir, todos los que nos ayudarán a la producción o elaboración de bienes o servicios destinados a la satisfacción de nuestras necesidades.

En ese sentido, podemos economizar u optimizar tiempo, definiendo antes de iniciar las negociaciones, cuánto es lo que podemos ceder para lograr el equilibrio necesario en el manejo del conflicto. Las partes en cuestión saben muy bien cuál será su margen de negociación, ya sea por cuestiones presupuestales, políticas o de voluntad, entonces uno bien podría deducir que si sabemos cuánto puedo ceder, sabremos cuánto me queda por negociar.

Economizamos en presupuesto, porque el traslado de las comisiones de negociación tiene un costo de horas-hombre, horas que al ser tomadas dentro del horario de trabajo (aun con licencia sindical) significa que se ha dejado de hacer alguna actividad o parte de un proceso productivo y por lo tanto en ambas comisiones se ha generado una ausencia de servicio hacia un tercero. Recordemos que no es cuestión del Derecho que me asiste, sino del beneficio que el tiempo requerido o no, puede otorgar.

Si de economía se trata y de ser lo más correcto y sincero posible (aunque en una negociación propia de un conflicto eso sea una quimera), la estrategia que domine la negociación será la que defina el alargamiento y el retraso de estas reuniones.

Eficacia

Cuando nos referimos al término “eficacia” como aquella capacidad de lograr el resultado deseado luego de realizar una acción, lo estoy refiriendo para efectos de la presente investigación no solo en lograr el resultado tras la finalización de la negociación, sino lograr ese valor agregado de beneficiar a las partes, tanto al Estado empleador como a los empleados. Pero ¿cómo lograr el beneficio de las partes si en una negociación colectiva lo que se cree es que sólo uno gana?. Sin embargo, considero que el beneficio será para ambos en la medida de que mientras para los empleados a más beneficios monetarios, laborales, académicos, de infraestructura, el nivel y calidad de vida se incrementará; para la institución, el beneficio se traducirá en una mayor motivación en el personal, entusiasmo por la aplicación de mejoras continuas dentro de la misma, elevará los niveles de producción (a nivel de servicios), lo que introducirá en el ambiente la posibilidad de modernizar todo el aparato institucional y mejorará la percepción de los usuarios, la misma que favorecerá la gobernabilidad institucional.

La transformación y modernización de una institución pública a partir de resultados beneficiosos (eficaces) para las partes en una negociación colectiva, llevará necesariamente a que ésta desarrolle capacidades y habilidades acorde con lo que el usuario necesita, un servicio de calidad.

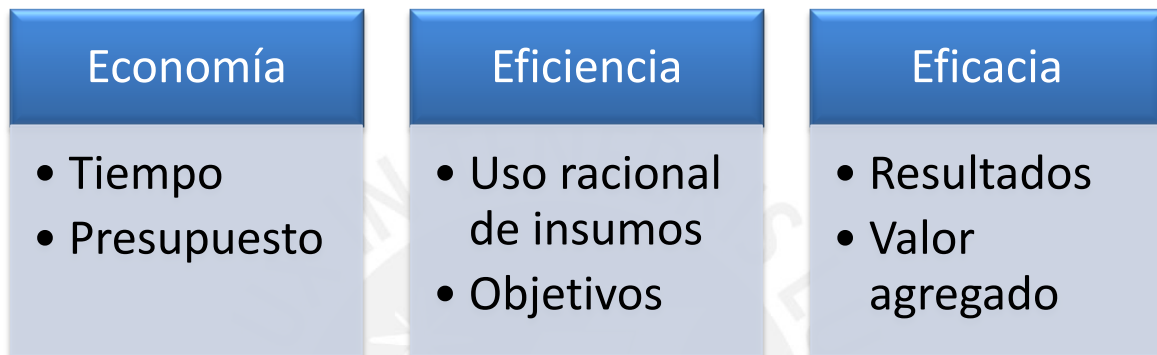
Eficiencia

Al hablar de eficiencia nos referimos al uso racional de todos los insumos utilizados y al tiempo que tomemos con el único propósito de lograr nuestro objetivo.

Consideremos como insumos a todos los elementos que sugieren una adecuada negociación, como definir la estrategia, los planes de contingencia, el pliego de reclamos e inclusive lo que se pide dentro del mismo. En este punto es de suma importancia que lo que se demande, previo análisis económico, jurídico, presupuestal, sea sólo lo que se puede lograr, esto puede disminuir sustancialmente el tiempo de la negociación ya que evitaríamos que en cada reunión tengamos que negociar punto tras punto nuevamente.

No debemos dejar de lado el principal recurso que utilizamos en una negociación colectiva, este recurso es la persona, el trabajador, el directivo, los mismos que inmersos en un conflicto podrían tener la posibilidad de desarrollar

mayores habilidades (dependiendo de sus características) y lograr mejores resultados utilizando racionalmente otros insumos.



2 Elaboración propia

3.3 ESTILOS DE LIDERAZGO APLICADOS A LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Saber hacia dónde queremos llegar es el punto de partida de todo proyecto, luego debemos definir los medios y estrategias (acciones) para alcanzar nuestro objetivo. El designar a las personas adecuadas para tal propósito es fundamental en el proceso de toda negociación colectiva, es por eso que desde el día en que se elige a los representantes de los trabajadores, estos deben tener pleno conocimiento de que serán ellos los que negociarán un determinado número de pedidos, analizarán propuestas y tomarán decisiones en beneficio de los cientos

de trabajadores que representan, no se puede elegir a alguien simplemente porque no hay más a quien elegir. Alcanzar el éxito, que en el caso de la negociación es obtener el mayor beneficio (para ambas partes) dependerá de quienes tengan la responsabilidad de encaminar las acciones a seguir, de quienes mantengan bajo control situaciones en las que la toma de decisiones sea rápida y efectiva.

En estas personas debería primar el compromiso responsable de alcanzar los objetivos institucionales, y no sólo en relación a un determinado pliego de reclamos, sino también mantener a todo instante una relación cordial y de superación mutua con el empleador.

El líder o los líderes del sindicato, deberían ser los integrantes de la Junta Directiva, y más aún, quien es Secretario General debe ser la parte visible de este grupo de personas. Por suerte y para bienestar de todos los afiliados al SITRA Z.R. N° IX, las dirigentes cumplían con todos los requisitos que todo líder debe tener, sabían motivar a todos los afiliados, sabían que los retos propuestos debían ser alcanzables y luego logrados, siempre deseaban más en diferentes horizontes y escenarios, las metas trazadas eran claras y nunca se conformaban con lo obtenido. El compromiso por ellas asumido generaba el respeto absoluto no sólo de los afiliados, sino también de la contraparte.

Por el lado del empleador, a los miembros de las comisiones negociadoras normalmente los elige el Jefe de la Institución, las cualidades que estas personas poseen, y que no tienen nada que ver con su desempeño laboral, deberán generar como resultado el asumir como suyo el compromiso de solucionar pronto el conflicto. Asumir el liderazgo no debe implicar cumplir a cabalidad las órdenes que vienen de arriba, y es que es común escuchar desde el inicio de las negociaciones por ejemplo que no se pueden debatir aspectos económicos porque las leyes de presupuesto no lo permiten. Y es que en el caso en estudio, solo existía un débil compromiso por culminar con éxito las negociaciones.

Sin las capacidades y habilidades necesarias de las partes no se llegará a ningún acuerdo, las reuniones de negociación entrarán en un círculo vicioso y no tendrán cuando solucionarse, bastará recordar que este conflicto estuvo sin solucionarse por 2 años, tiempo mal invertido por las partes y que trajo consecuencias desagradables para ambos, lo que influyó negativamente no sólo en la institución sino en toda la población que percibía una institución desgastada por sus problemas.

Podría ser más efectivo que durante las primeras reuniones, las partes arriben a la solución de forma conjunta, con información clara y verdadera, considerando que en una negociación en la que existe un conflicto también existe la posibilidad y oportunidad de cambio, crecimiento y mejoría.

Pero entonces, ¿cuál es el estilo de liderazgo que debería primar en las partes que negocian y gestionan el conflicto? Ya hemos definido que los estilos son 5 y entre ellos tenemos al Autoritario, que es líder dominante y que él solo toma las decisiones; al Liberal, quien conscientemente deja que otros tomen las decisiones; al Democrático, quien comparte, escucha y guía a los demás; al Carismático, quien es el personaje principal de la situación pero que resulta a veces inestable; y el Líder de nivel 5, de perfil bajo.

Considero que el estilo más próximo a lo que debiera ser un líder capaz de gestionar y alcanzar objetivos y metas trazadas con apoyo de sus seguidores es el Democrático. Este tipo de liderazgo que podría ser aplicado por ambas partes conseguirá de manera efectiva el respaldo de todos quienes decidan apoyar determinado propósito. Tomar en cuenta que en una asamblea general donde se tenga que decidir sobre determinada propuesta por parte de la administración, el líder democrático deberá saber comunicarla y dejar la posibilidad que sea ésta quien decida sobre la misma, así también que es el Líder quien negocie con el empleador, bajo los parámetros que estableció la asamblea, para lograr los objetivos deseados.

Sin embargo, por el lado del empleador y de los miembros de la comisión negociadora el estilo que se aplica es una mezcla entre el Autoritario y el Carismático, aunque no creo por cuestiones personales, sino por la situación que

probablemente tenga que enfrentar. Existen personas que siendo parte empleador aunque consideren que son los empleados quienes tienen la razón, no les queda otra alternativa que cumplir las órdenes de sus superiores con el pretexto de que en ese momento se encuentran en ese lado del conflicto y deben proteger los intereses de la institución, aun cuando la razón no se encuentre de su lado.

Nuevamente incido en la posibilidad de relacionar esfuerzos y conjugar los requerimientos de ambas partes para el logro conjunto de lo deseado. El trabajo en comunión dentro del conflicto y la misma mirada objetivo hará que la negociación sea efectiva, sin pérdida de tiempo ni deteriorando la convivencia laboral. El objetivo es llevar a la institución un paso adelante de donde se encuentre y para eso tanto empleador como empleado, con metas claras y alcanzables deben convertirse en un equipo cuya finalidad se traduzca en la máxima satisfacción de ellos y de los usuarios.

DEL TIPO DE NEGOCIACIÓN QUE SE DEBE ADOPTAR.

No es difícil deducir que un proceso de negociación no necesariamente será la solución de todos los problemas que genera un conflicto, pero saber gerenciar estos y lograr el máximo beneficio para las partes es lo que se espera al término del mismo.

Solo podemos negociar todo aquello que es negociable, sabiendo de antemano que queremos conseguir. Más allá de las diferencias que siempre existirán entre 2 o más partes en conflicto, es de suma importancia definir el tipo de negociación que tomaremos para el logro de los objetivos.

En una Negociación Integrativa, que es la que toda negociación debe aplicar, el trabajo en conjunto es fundamental para la satisfacción de la partes, no podemos perder tiempo ni recursos en una salida que sabemos está lejos de darse, por eso es requisito principal que los puntos a tratar no estén lejos de la realidad y la posibilidad de ser efectivamente aceptados y conseguidos. Otro punto importante dentro y fuera de las reuniones es la comunicación entre los miembros de las comisiones que negocian el pliego de reclamos. Resultado de este tipo de negociación es la consecución de los objetivos y satisfacción de ambas partes, el entendimiento, la seguridad, la equidad y el espíritu de justicia en toda institución.

CAPITULO IV. CONCLUSIONES

1. Las partes en conflicto, empleador y sindicato, previa a la negociación, deben definir y diseñar estrategias que permitan una solución efectiva y gerencial al conflicto. Ambas partes deben interiorizar en todo momento que la solución al conflicto incidirá directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. La aplicación de los elementos y herramientas que nos proporciona la Nueva Gestión Pública, brindará mejores y mayores posibilidades de lograr un acuerdo que beneficie a las partes, esto debido fundamentalmente a las características presentes en esta corriente. Esta aplicación a su vez permitirá planear estratégicamente todo el proceso de la negociación ya que con una administración eficaz y eficiente, aunado a un menor costo (en recursos), el beneficio obtenido podría ser distribuido entre las partes.
3. Una gestión eficiente permitiría optimizar todos los recursos disponibles en una negociación colectiva, y lograr el mejor resultado, es decir, la solución al conflicto en el menor tiempo posible con beneficio para ambas partes. Los recursos disponibles a optimizar son: a) tiempo, en referencia a las horas-hombre utilizadas en las distintas actividades extra laborales (la negociación en sí), b) dinero, traducido en lo que se gasta al trasladarse ambas comisiones a distintas entidades o reuniones, así como la contratación de estudios de abogados especializados

- que asesoren a las partes en conflicto, c) humanos, referido al desgaste físico y emocional que sobreviene luego de reuniones sin resultados deseados.
4. Una gestión eficaz, relacionada directamente con la eficiencia, permitirá medir los resultados que hemos logrado con las metas que nos hemos propuesto, no necesariamente los resultados se darán en términos económicos, sino también organizacionales, motivacionales.
 5. Economizar todo el proceso significará hacer uso adecuado de todos los insumos o recursos de los que disponemos en la negociación, para luego redistribuirlos, de manera que ambas partes de la negociación sean beneficiadas.
 6. Al aplicar un estilo de liderazgo democrático dentro de una organización pública y mejor aún, al interior de una negociación colectiva, estaríamos garantizando la participación de todos, permitiendo de esta manera que las decisiones adoptadas sean de todos para el beneficio de todos.
 7. Dentro de las habilidades directivas, las mismas que se desarrollan y afianzan con el conocimiento y la práctica, el manejo eficiente del conflicto permitirá conocer al mínimo detalle la forma como, no solamente gestionar, sino también resolver situaciones adversas a las partes. El desarrollo de estas capacidades incidirá en la disminución del tiempo utilizado en la negociación, y en el óptimo uso que le

demos a los recursos que disponemos. En una negociación colectiva, debemos empezar a incorporar competencias gerenciales tales como la capacidad para negociar y movilizar a todo el personal con potencial para el logro de los objetivos comunes, el actuar como verdaderos agentes de cambio y transformación de la institución como resultado de la negociación, desarrollar competencias afines que permitan el ahorro conjunto no solo en términos monetarios sino de tiempo.

8. A partir de la investigación, considero se debe elaborar un manual metodológico que incluya las características de una económica, eficaz y eficiente negociación colectiva en las administraciones públicas. De esta manera el uso de los recursos disponibles sería mínimo y la solución oportuna.

BIBLIOGRAFIA

ANDUIZA, Eva; CRESPO, Ismael y MENDEZ, Mónica.

1999 *Metodología de la Ciencia Política*. Lima. Fondo de desarrollo editorial. Universidad de Lima.

ALFARO BAZAN, Iris e Iván RIVAROLA GANOZA

2005 *Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. Tesis para optar el Grado Académico de Máster en Administración de Negocios. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM

BAENA, Mariano

2008 *La reforma neo gerencial: de la nueva gerencia pública a la administración pública postmoderna*. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Buenos Aires.

BALBIN, Edgardo

2006. *Unilateralismo y Negociación colectiva en la administración pública*. Lima. PUCP Fondo Editorial.

BARTAK, Pedro

2009 *La Negociación Efectiva*. Bb. As. El Cid Editor

BARZELAY, Michael y Juan CORTAZAR

2004. *Una guía práctica para la elaboración de estudios de casos sobre buenas prácticas en gerencia social*. Washington. INDES.

CALDERON MONCLOA, Luis Felipe.

2007 *Después de todo, sólo somos seres humanos* .2º edición. Lima, ESAN Ediciones.

CHANDUVÍ VARGAS, Rodolfo.

2011 *La Nueva Gestión Pública. Evolución y tendencias en el Perú*. Consulta: 17 de febrero de 2012. < <http://www.gestiopolis.com/economia-2/la-nueva-gestion-publica-evolucion-tendencias.htm>>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

1993 Constitución Política del Perú. 29 de diciembre.

ECHEVARRIA, Koldo y MENDOZA, Xavier.

1999 *La Especificidad de la Gestión Pública: el Concepto de Management Público*. En *¿De Burócratas a Gerentes?*, Losada i Madorrán. (editor), Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

ESTERKIN, José.

2007 Características de un líder exitoso. Consulta: 25 de noviembre del 2011. <<http://iaap.wordpress.com/2007/07/16/siete-caracteristicas-de-un-lider-exitoso/>>

FISAS Armengol, Vicenç.

1987. *“Introducción al estudio de la paz y de los conflictos”*. Barcelona.

FLINT, Pinkas

2004. *La negociación empresarial*. Lima. ESAN. *Negociaciones eficaces: implemente las mejores estrategias y tácticas*. Lima. ESAN

FRANCO, Julio

2001. *Negociación colectiva articulada: una propuesta estratégica*. Lima. PLADES.

GARCIA SANCHEZ, Isabel María.

2007." La nueva gestión pública: evolución y tendencias". Instituto de Estudios Fiscales. Universidad de Salamanca.

GUERRERO, Omar

2004. *La nueva Gerencia Pública. Neoliberalismo en la Administración Pública*. México. Editorial Fontanara.

HERNANDEZ, Roberto; Carlos FERNANDEZ, y BAPTISTA, Pilar

2006. *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México. MacGraw-Hill Interamericana.

LAGOMARSINO, Raúl.

2008 Mapa básico para el relacionamiento con sindicatos. (Spanish). *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM* 11, no. 4, pp. 38-42. *Academic Search Complete*, EBSCOhost (accessed April 4, 2010).

LOPEZ, Andrea

2003. *La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual*. Serie I. Doc. N° 68. Buenos Aires. INAP - DEI.

MONTEVERDE ALVA, Alejandro Francisco

1971 *Función de los sindicatos en el desenvolvimiento económico del Perú*. Tesis de Licenciatura en Programa Académico de Ciencias Administrativas y Contabilidad. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

MUNDUATE, Lourdes y Francisco MEDINA

2005. *Gestión del conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid. Pirámide.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

1948 Declaración Universal de los Derechos Humanos. 10 de diciembre.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)

1949 Convenio 87 y 98. Junio.

1978 Convenio 151. Junio

OSBORN, David.

1998. *La reducción de la burocracia: cinco estrategias para transformar el Gobierno*. Barcelona. Paidós.

PEREZ López, J.A.

1997 *Naturaleza y Desarrollo del Liderazgo*. En BIBLIOTECA IESE DE GESTION DE EMPRESAS. Liderazgo. Barcelona. Canon Editorial, S.L. pp. 37-51.

PARRES, Alejandro

2005 *El reto de la Nueva Gestión Pública a través de un cambio basado en las personas*. Auditoría Pública. Madrid, 2005 N° 37. Pp. 57-63. Consulta: 21 de abril del 2010. <<http://www.lapiedad.org.ar/base/Archivos/pg57-63.pdf>>

PASCO, Mario

1988 Los Sindicatos en el Perú. En PASCO, Mario (Coord.) *Los sindicatos en Iberoamérica*. Lima. AELE Editorial. Pp. 253-305.

PODER EJECUTIVO

1992 D.S. N° 011 Reglamento de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo. 15 de Octubre.

PODER EJECUTIVO

1992 D.L. N° 25593 Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo. 26 de junio

PORTOCARRERO, Jorge y TAPIA, Rafael

1992. *Trabajadores Sindicalismo y Política en el Perú de hoy*. Lima. ADEC-ATC.

PRODIÁLOGO.

2007 *Manejo constructivo de conflictos y promoción de consensos*. Lima. Pro diálogo

RENDON, Jorge

2007 *Derecho del Trabajo colectivo*. Relaciones colectivas en la administración privada y en la administración pública. Lima. Edial.

SAMUELSON, Paul, NORDHAUS, William.

2010. *Economía con aplicaciones para Latinoamérica*. McGraw-Hill Interamericana editores. México.

SERVAIS, Jean Michael

2003 *Globalización, competencia económica y solidaridad: Un rol renovado para los sindicatos*. (Spanish). *Gaceta Laboral* 9, no. 3, pp. 307-331. Academic Search Complete, EBSCOhost (accessed April 4, 2010).

TOYAMA, Jorge.

2009. *Los convenios colectivos en el Perú: ¿cómo están negociando hoy las empresas y sindicatos?* Lima. Gaceta Jurídica.

TRELLES, Carlos.

2009. *Razones Burocráticas ¿Cómo hacer eficiente al servidor público peruano?* Lima. Escuela de Gobierno y Políticas Públicas. PUCP.

WHETTEN, David y KIM Cameron.

2005. *Desarrollo de habilidades directivas*. 6ta Ed. Prentice hall. México.

