



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

SEGUNDO INFORME DE AVANCE DE LA INVESTIGACIÓN:

CONDICIONES DEL DIÁLOGO SOCIAL PARA FORTALECER LA INTERACCIÓN
ENTRE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES Y LA ADMINISTRACIÓN DEL
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA

LAURA ALEJANDRA PENAGOS REYES

YEIMY NATALIA PERAZA MORENO

PROGRAMAS DE: ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROCESOS DE CALIDAD E INNOVACIÓN

TUTORA

MAGLE VIRGINIA SANCHEZ

BOGOTÁ D.C., 2 DE MAYO DE 2021

CONTENIDO

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1. Descripción del problema de investigación.....	7
1.2. Objetivos	8
1.2.1. Objetivo general.....	8
1.2.2. Objetivos específicos	9
1.3. Justificación.....	9
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Estado del arte	10
2.2. Marco conceptual de variables de estudio.....	15
3. MARCO INSTITUCIONAL	19
4. METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL.....	21
4.1. Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio	21
4.1.1. Enfoque de la investigación	21
4.1.2. Diseño de la investigación.....	21
4.1.3. Alcance de la investigación.....	21
4.1.4. Tipo de estudio	22
4.2. Definición de variables	22
4.2.1. Definición conceptual	22
4.2.2. Definición operacional.....	23
4.3. Población y muestra.....	24
5. METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL	26
5.1. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información.....	26
5.2. Medición de variables	26
5.2.1. Descripción de condiciones de diálogo social.....	26
5.2.3. Prácticas del diálogo social en el SENA.....	34
5.2.4. Acciones que promuevan el diálogo social.....	40
CONCLUSIONES	44
REFERENCIAS.....	46

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Referencias.....	11
Tabla 2. Fases de negociación	13
Tabla 3. Condiciones.....	14
Tabla 4. Afiliados.....	18
Tabla 5. Población SENA	24
Tabla 6. Proporción muestra.....	25
Tabla 7. Definiciones y conceptos clave.....	27
Tabla 8. Características	29
Tabla 9. Herramientas paso 2	31
Tabla 10. Las 4 P del diálogo	32
Tabla 11. Diálogo productivo.....	32
Tabla 12. Herramientas paso 2	34
Tabla 13. Consolidado de respuestas	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo del diálogo social	10
Figura 2. Sistema negociación colectiva.....	14
Figura 3. Actores en Colombia.....	16
Figura 4. Servicios de la Entidad.....	19
Figura 5. Organigrama	20
Figura 6. Condiciones del diálogo social	23
Figura 7. Prácticas.....	23
Figura 8. Fórmula muestra	25
Figura 9. Materias de negociación.....	29
Figura 10. Herramientas paso 1	30
Figura 11. Consejos para la construcción de confianza	33
Figura 12. Fase 1.....	35
Figura 13. Fases 2 y 3	37
Figura 14. Grupo 1	38

Figura 15. Grupos 2, 4 y 6.....	39
Figura 16. Acciones world café.....	41
Figura 17. Pecera	42
Figura 18. Negociaciones colectivas constructivas, fundamentadas e informadas	42
Figura 19. Construcción de confianza.....	43

RESUMEN

A pesar de las acciones que adelanta el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA para sostener una adecuada interacción entre la administración y las organizaciones sindicales, el nivel de cumplimiento del acuerdo colectivo pactado en diciembre de 2018, es del 27% en su totalidad. Como consecuencia de esto y de otras problemáticas que no se solucionan en las reuniones y mesas de trabajo, se genera malestar entre las partes, paros, quejas, entre otras acciones que afectan la interacción entre la administración y las organizaciones sindicales, y además generan múltiples retrasos administrativos y operacionales que impactan de manera negativa el cumplimiento de las funciones de la Entidad.

Teniendo en cuenta que el diálogo social proporciona beneficios especiales para los trabajadores y los empleadores como soluciones en situaciones de conflicto permanente o coyuntural, facilita la negociación colectiva, fortalece la tolerancia y entendimiento entre las partes (OIT, 2017, pp. 66-68), a través de la presente investigación se determinaron acciones y condiciones de diálogo social, para fortalecer la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración, del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo no experimental con alcance descriptivo – transversal, que permitió realizar una recolección de datos y analizar los resultados de forma estadística, con el fin de delimitar, especificar y acotar el planteamiento del problema.

A partir de los resultados del cuestionario aplicado, se identificaron aspectos que se deben fortalecer, entre ellos se observó la mayoría de los trabajadores sindicalizados y no sindicalizados consideran que las partes no mantienen comportamientos de tolerancia, respeto y aceptación a las diferencias que se presentan, siendo estos factores claves para el desarrollo de un adecuado proceso de diálogo social.

Finalmente se proponen algunas acciones para fomentar la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Palabras clave: Diálogo social, organizaciones sindicales, negociación colectiva, pliegos, administración, trabajo decente.

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del presente trabajo, se fundamenta la investigación a tratar en una de las principales dificultades para impulsar el diálogo social en el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, lo cual se atribuye a la desarticulación entre los actores que poseen objetivos similares, esto ocasiona espacios ineficientes, condiciones y no se concreten escenarios para exponer experiencias, problemáticas y plantear acciones de solución en materia laboral, en el marco del diálogo social.

Esta investigación pretende incluir los componentes sociales y políticos que influyen en el relacionamiento de los actores tripartitos, para que, a través de ciertas condiciones, elementos y acciones de mejora, se logre fortalecer la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

Esta investigación permitirá analizar y medir los datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra será de tipo transversal, esperando unos resultados mediante la recolección de datos que permita identificar las prácticas actuales con las que cuenta el SENA.

Lo anterior proporcionará los insumos necesarios para plantear acciones que promuevan el diálogo social, con la finalidad de impulsar una efectiva interacción entre las organizaciones sindicales y la administración del SENA.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema de investigación

El Decreto 249 de 2004, por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, establece que la Secretaría General del SENA tiene la función de «coordinar las relaciones con las organizaciones sindicales de la entidad y las asociaciones de pensionados y efectuar los trámites que demande esta actividad» (Decreto 249, 2004).

En cumplimiento de esta función, el 6 de diciembre de 2018 se suscribió el Acuerdo Colectivo entre la Entidad y las Organizaciones Sindicales SINDESENA, SETRASENA, SINSINDESENA, UNALTRASENA y COSSENA, con una vigencia de 2 (dos) años y con posibilidad de prórroga automática.

Posterior a esto, se derivaron circulares y lineamientos para hacer seguimiento y dar cumplimiento a lo pactado, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, 2019). Así mismo, dentro del plan estratégico institucional, la Entidad tiene como premisa fundamental el respeto por los derechos fundamentales asociados al trabajo y la mejora continua de las condiciones laborales de los funcionarios, por lo que dentro de sus objetivos estratégicos se encuentran el contribuir a la creación y fortalecimiento de empresas formales y la generación de empleo decente, promover el desarrollo integral del talento humano y consolidar una cultura SENA humanista, responsable y competitiva, en línea con lo pactado en el acuerdo colectivo del 2018. A partir de esto, se mantienen escenarios periódicos de interacción entre la administración y las organizaciones sindicales, buscando garantizar una constante de diálogo social como canal de materialización del ejercicio de los derechos fundamentales asociados al trabajo (SENA, 2020).

En desarrollo del diálogo social la administración del SENA y las organizaciones sindicales, han sostenido relacionamiento sindical a nivel nacional y regional, con los representantes de las organizaciones sindicales de empleados públicos que suscribieron el Acuerdo Colectivo de diciembre 6 de 2018, en el marco del decreto 1072 de 2015 que compilo al decreto 160 de 2014 y con el sindicato de trabajadores oficiales, en virtud de su convención colectiva del 2003-2004 vigente.

De acuerdo con un informe de la Secretaría General del SENA, durante las vigencias 2019 y 2020, se desarrollaron 171 reuniones entre la administración y las organizaciones sindicales, distribuidas de la siguiente manera: 94 relacionamiento sindicales nacionales, 26 relacionamientos sindicales regionales, 23 reuniones que involucraron a los directores de área, 10

reuniones que involucraron al director general y 18 reuniones para tratar varios temas. (SENA, 2020).

A pesar de las acciones desarrolladas para dar cumplimiento a los lineamientos establecidos por el gobierno nacional, buscando sostener una adecuada interacción entre la administración del SENA y las organizaciones sindicales, el nivel de cumplimiento del acuerdo colectivo pactado en diciembre de 2018, es del 27% en su totalidad, aún está en curso el cumplimiento de 100 de los 137 puntos pactados, por factores tecnológicos, normativos, de recursos e incluso el 6% de los puntos pendientes presenta un desacuerdo en la forma de dar cumplimiento por falta de unificación de criterios y desacuerdos entre la administración y las organizaciones sindicales. El principal obstáculo para impulsar el diálogo social en la Entidad obedece en gran medida a la desarticulación entre los actores que poseen objetivos similares. Además, no se generan espacios, condiciones y suficientes sensibilizaciones que convoquen a dichos actores a expresar sus experiencias, problemáticas y plantear acciones dirigidas al logro de objetivos concretos en materia laboral, en el marco del diálogo social.

Como consecuencia de esto y de otras problemáticas que no se solucionan en las reuniones y mesas de trabajo, se genera malestar entre las partes, diferentes percepciones de los trabajadores sobre la gestión realizada, falta de comunicación organizacional, paros, quejas, protestas, entre otras acciones que afectan la interacción entre la administración y las organizaciones sindicales, y además generan múltiples retrasos administrativos y operacionales que impactan de manera negativa el cumplimiento de las funciones de la Entidad. De no implementar soluciones de fondo que contribuyan a la mejora de estas problemáticas, puede debilitarse la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración SENA.

Para fortalecer la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, se pretende a través de esta investigación determinar las condiciones del diálogo social que debe tener en cuenta la Entidad, por lo que surge el siguiente interrogante: ¿Cómo fortalecer la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar acciones y condiciones de diálogo social, para fortalecer la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración, del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir las condiciones de diálogo social que influyen en la interlocución entre las partes, mediante una revisión documental, permitiendo identificar herramientas facilitadoras de este concepto.
- Identificar las prácticas de diálogo social llevadas a cabo en el SENA, a través de un diagnóstico, para tener un registro de dichas prácticas.
- Proponer acciones que promuevan el diálogo social, a través de un análisis del diagnóstico realizado, con el propósito de fomentar la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración del SENA.

1.3. Justificación

La especialización en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación abarca diferentes temáticas gerenciales cuyo fin es desarrollar competencias de liderazgo, dirección y administración de una organización. Este proyecto de investigación permite adquirir conocimientos esenciales para el manejo de las relaciones e interacciones entre la administración y las organizaciones sindicales, teniendo en cuenta que estos escenarios son cada vez más comunes en las empresas públicas y privadas, por lo que es ideal que un gerente cuente con el conocimiento técnico, capacidades y habilidades que le permitan llegar a un acuerdo de manera acertada.

En el marco del campo de investigación de Emprendimiento y gerencia, grupo Entorno Económico de las organizaciones, de la línea de investigación Políticas y administración pública, se pretende investigar y determinar las condiciones del diálogo social que debe tener en cuenta el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA para fortalecer la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración. Para este estudio se dispone del contexto actual que presenta el SENA, en el desarrollo en la promoción al trabajo decente como un derecho fundamental, y de conformidad con los actuales espacios internos de diálogo social como escenarios de análisis y discusión de situaciones y problemáticas de la entidad, en los que la administración escucha las posturas de las organizaciones sindicales con respeto y formulara las suyas, atendiendo los marcos constitucionales y legales, que involucra a todos los servidores públicos de la Entidad. El alcance de esta investigación pretende incluir los componentes sociales y políticos que influyen en el relacionamiento de los actores tripartitos, para que, a través de ciertas condiciones, elementos y acciones de mejora, se logre fortalecer la interacción entre las organizaciones

sindicales y la administración, del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. Igualmente se pretende que sirva como referente para la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración de otras entidades del estado colombiano.

2. MARCO TEÓRICO

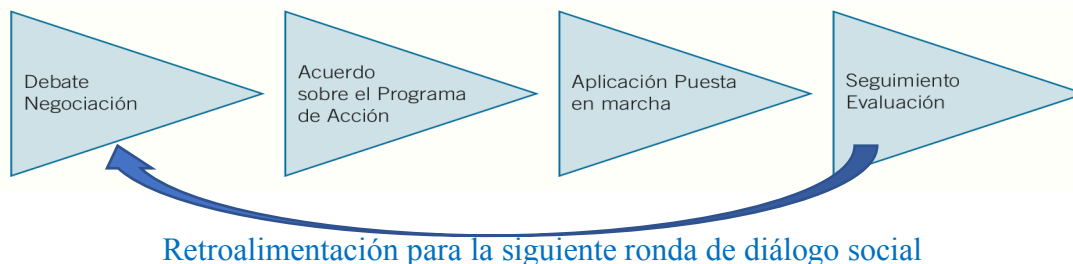
2.1. Estado del arte

El trabajo se define como «el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos» Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004), por otra parte, el empleo es «un trabajo efectuado a cambio de pago (salario, sueldo, comisiones, propinas, pagos a destajo o pagos en especie)» (OIT, 2004). En esa línea, el trabajo decente es un concepto que busca expresar lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno. El trabajo que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades no es cualquier trabajo» (OIT, 2004).

El déficit de trabajo decente se evidencia en cuatro brechas: la primera es la brecha del empleo, la cual comprende el desempleo y subempleo; la de los derechos que se manifiesta en la violación de los derechos de los trabajadores; la de la protección social, que se caracteriza por brindar condiciones de trabajo inseguras además de la variabilidad de los ingresos y la brecha del diálogo social que se traduce en la falta de voluntad y representación de los actores para lograr acuerdos. (Somavía, 2001, como se citó en Martínez & Marulanda, 2017, p. 5)

De otra parte, aunque no existe una definición aceptada universalmente, según la Organización Internacional del Trabajo, el diálogo social «comprende todo tipo de negociaciones y consultas e incluso el mero intercambio de información entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales». (OIT, 2017, p. 12) En la siguiente figura se ilustra el ciclo del diálogo social:

Figura 1. Ciclo del diálogo social



Fuente. Aspectos clave del diálogo social (Ishikawa, 2003, p. 21)

El diálogo social tiene un valor característico para la democracia, por un lado busca quitar los déficits de democracia del sistema político y por otro favorece la participación y la autonomía colectiva. En Colombia, este concepto se ha venido convirtiendo en un derecho humano, entrando incluso en el ordenamiento jurídico, junto con los elementos y formas de manifestación que lo componen, además protegidos por la comunidad internacional. (González & Duque, 2017, p. 16)

La brecha del diálogo social permite llegar a la meta de la justicia social, sin que esta se corrija el diálogo social será nulo. Según un estudio de caracterización del trabajo decente en las principales ciudades de Colombia, en el marco del trabajo decente y específicamente el pilar de diálogo social existe el reto de negociar sobre las condiciones de los empleos, Políticas laborales y promoción de concertaciones y acuerdos. (López, 2020, p. 39)

El diálogo social es un concepto que se utiliza para alcanzar objetivos sociales y mejorar el diseño de políticas públicas, allí intervienen trabajadores, empleadores o interlocutores sociales y el gobierno, además puede ser bipartito o tripartito. (OIT, 2017, p. 12)

El bipartismo es el intercambio de información, consultas o negociaciones entre uno o más empleadores y una o más organizaciones sindicales, sin la intervención del gobierno (OIT, 2017, p. 17). Por otro lado, el tripartismo se define en el Tesoro de la OIT como «la interacción del gobierno, empleadores y trabajadores (a través de sus representantes) como asociados iguales e independientes para buscar soluciones a asuntos de interés común.» (OIT, 2018, p. 3)

El diálogo social puede tener diferentes clases, en la tabla relacionada a continuación, se presentan algunas:

Tabla 1. Referencias

Clasificación	Descripción
Primera	Se refiere a las formas de adoptarlo: <ul style="list-style-type: none">• Información y consulta• Negociación colectiva• Concertación social• Participación• Medios voluntarios y participativos de solución de conflictos
Segunda	Se diferencia entre modalidades formales e informales, según estén institucionalizadas a través de normas jurídicas o respondan a iniciativas más o menos espontáneas y no reglamentadas.
Tercera	Atiende dos formas:

	<ul style="list-style-type: none"> • Orgánicas. Los actores sociales representados, llevan a cabo las interacciones en órganos expresamente creados para ello. • Inorgánicas. Se desarrollan espontáneamente sin la presencia de algún órgano especial.
Cuarta	Tiene en cuenta la dimensión temporal del diálogo social, puede ser permanente, continuo, intermitente, accidental o esporádico.
Quinta	Distingue los niveles de diálogo social: <ul style="list-style-type: none"> • Centralizado o de alto nivel. Se desarrolla a nivel nacional o internacional. • Relativamente centralizado o de medio nivel. Se desarrolla por rama o sector de actividad. • Descentralizado o nivel inferior. Se desarrolla en la empresa.

Fuente. Elaboración propia a partir de Diálogo Social: Teoría y Práctica (Ermida, 2006, pp. 3-4)

Según Ermida, en un diálogo social real existen actores sociales fuertes, representativos e independientes, de faltar alguna condición habrá carencia de contenido real o será desequilibrado, causando la imposición de la voluntad de alguna de las partes. Solo donde haya respeto de la libertad sindical y protección eficaz, respeto y promoción de autonomía colectiva, se darán las condiciones que habilitan un diálogo social verdadero, sustantivo y fluido. (Ermida, 2006, pp. 4-5)

En América latina siempre se ha registrado un déficit de todos o algunos de estos requisitos. Hoy, además, las dificultades también se presentan, a veces, en otras regiones, a causa de la política económica predominante y el consecuente debilitamiento de las entidades colectivas y especialmente, entre ellas, los sindicatos. Circunstancias análogas, a las que se suma la globalización, contribuyen a debilitar también, el poder del Estado y su autonomía para diseñar libremente su política laboral y aplicarla con eficacia. (Ermida, O., 2006, p. 4)

Existen diferentes mecanismos de diálogo social, una de ellas es el intercambio de información «es el proceso más básico del diálogo social. No implica ninguna discusión ni acción real sobre los temas en cuestión, sino más bien es un punto de partida esencial para debates y discusiones más sustanciales». (OIT, 2017, p. 26) Esta forma de diálogo social no tiene tanto valor como otras formas, pero puede ayudar a las partes a comprender mejor las decisiones. (OIT, 2017, p. 26)

Por otra parte, está la consulta, esta «es la practica más común de diálogo social en el ámbito nacional. Es el medio por el cual los interlocutores sociales no solo comparten información, sino que participan en un diálogo más profundo sobre los temas planteados». (OIT, 2017, p. 26) Las consultas brindan información sobre diferentes reacciones sociales, intenciones, posiciones u obligaciones, y aunque no tienen poder decisorio, hacen parte del proceso. (OIT, 2017, p. 26)

Un tercer mecanismo de diálogo social es la negociación, «es la forma más formal y vinculante del diálogo social, y en la mayoría de los casos es institucionalizada. Las negociaciones tripartitas tienen por objetivo lograr acuerdos entre el gobierno y los interlocutores sociales, lo que exige compromisos». (OIT, 2017, p. 30)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE realizó a Colombia, una serie de recomendaciones en materia fiscal, laboral, social y de justicia, entre las que se refirió al mercado laboral. Entre los diferentes aspectos a los que hizo referencia, está el manejo a la negociación colectiva, allí manifiesta que el país carece de regulación, estructura, modalidad y metodología de negociación, el Código Sustantivo del Trabajo sólo regula los parámetros de negociación colectiva a nivel de empresa y carga innecesaria para los empleadores en una fragmentación del poder de negociación de los sindicatos. (Echeverry et al., 2016, p. 4)

El panorama sindical en Colombia demuestra el bajo índice de solución de conflictos colectivos de trabajo por medio de convenciones colectivas, en donde más del 70 % de los trabajadores está que para el 2015, los trabajadores beneficiarios de pactos colectivos ascendieron a 100.875 en comparación con el 2014 que cubrió a 86.717 según datos publicados por la Escuela Nacional Sindical. (Niño & Ostau de Lafont de León, 2018, p. 10)

El proceso de negociación este compuesto por las fases establecidas en la siguiente tabla:

Tabla 2. Fases de negociación

Condición	Aspectos importantes
Preparar	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir cuándo y dónde se desarrollará la reunión • Decidir quién va a participar • Establecer calendario con plazos
Discutir los temas	<ul style="list-style-type: none"> • Entender las inquietudes de otras partes • Proponer soluciones constructivas • Crear condiciones para una negociación equilibrada
Aclarar los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aclarar objetivos e intereses de todas las partes • Enumerarlos en orden de prioridad • Establecer puntos comunes
Negociar un acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado donde todas las partes consideren que han ganado algo positivo • Tener en cuenta todos los puntos de vista • Considerar estrategias y compromisos alternativos
Implementar un curso de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar un curso de acción para cumplir con lo acordado • Si se rompe el proceso de negociación o no se llega a un acuerdo, se debe programar otra reunión para evitar discusiones intensas.

Fuente. Elaboración propia a partir de Diálogo Social Tripartito de Ámbito Nacional (OIT, 2017,

p. 35)

De otra parte, de acuerdo con lo establecido por la OIT, en la siguiente tabla se identifican condiciones para dar lugar a acuerdos entre las partes:

Tabla 3. Condiciones

Condición	Descripción
Consenso	Debe existir un ambiente que propicie el tomar y ceder para generar ganancia mutua. Su propósito es lograr una decisión que todos acepten.
Participación voluntaria	Si hay coerción en algún punto, se puede perder el éxito de la negociación.
Información	La información debe ser precisa y debe haber un buen intercambio de la misma.
Capacidades de negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Pensar claramente bajo presión • Inteligencia práctica • Destreza verbal • Integridad personal • Capacidad de percibir y utilizar el poder • Confiabilidad • Habilidad de escuchar • Iniciativa • Persistencia • Capacidad de dirigir equipos • Mentalidad abierta
Competencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de conocimientos técnicos internos y externo • Capacidad de: <ul style="list-style-type: none"> • Comprender y analizar los temas complejos • Analizar y utilizar estadísticas • Comprender las posiciones y prioridades de otras partes • Mandato y autoridad de celebrar acuerdos

Fuente. Elaboración propia a partir de Diálogo Social Tripartito de Ámbito Nacional (OIT, 2017, pp. 34-36)

La lógica de la negociación colectiva en Colombia establece, un sistema cerrado y acumulativo, ilustrado en la siguiente figura:

Figura 2. Sistema negociación colectiva



Fuente. La Protección Social en Colombia Análisis de la Negociación Colectiva (Ostau & Poveda, 2009, p. 8)

Además, existen factores clave para que el diálogo social sea más eficaz, entre estos están la confianza entre las partes y metas comunes, el sentido de responsabilidad de todas las partes, fundamentos democráticos, libertad sindical, organizaciones de trabajadores y de empleadores sólidas, legítimas, independientes y representativas, voluntad política, un sentido de la responsabilidad y el compromiso de todas las partes de participar en el diálogo social, apoyo institucional adecuado, práctica y experiencia. (OIT, 2017, p. 44)

Conviene señalar que algunos factores que dificultan el diálogo social son los intereses ideológicos, la falta de acuerdos básicos sobre el análisis o los preceptos económicos y la falta de responsabilidad y legitimidad democráticas. (Ishikawa, 2003, pp. 12-13)

Paralelamente, entre los benéficos consecuentes del diálogo social se identifica que:

i) proporciona la información necesaria para el diseño de políticas eficaces; ii) mejora las posibilidades de apropiación y, por lo tanto, de la aplicación efectiva de dichas políticas; y iii) mejora las posibilidades de mantener el equilibrio en dichas políticas, al mitigar sus efectos adversos entre los grupos más vulnerables. (OIT, 2017, p. 58)

Sin lugar a dudas, el diálogo social contribuye a la democracia, el trabajo decente, el desarrollo nacional, a dar forma a las estrategias de desarrollo, brinda legitimidad y apropiación de las políticas públicas, calidad de la formulación e implementación de las mismas, ayuda a la prevención de conflictos y la paz social. (OIT, 2017, pp. 58-63) El diálogo social proporciona beneficios especiales para los trabajadores y los empleadores como soluciones en situaciones de conflicto permanente o coyuntural, facilita la negociación colectiva, fortalece la tolerancia y entendimiento entre las partes, asigna responsabilidades y compromete a cada actor, fortalece la integración social y el fortalecimiento institucional y democrático, brinda perspectivas amplias, permite evitar posiciones extremas y brinda mejores resultados en el largo plazo. (OIT, 2017, pp. 66-68)

2.2. Marco conceptual de variables de estudio

La Constitución Política de Colombia, establece en los artículos 25, 38, 39, 43, 44, 47, 48, 53, 54, 55, 56, 57, 64 y 93:

La obligación que tiene el Estado de desplegar todos sus esfuerzos para garantizar adecuadas condiciones de trabajo y calidad de vida para los trabajadores y trabajadoras en el territorio nacional, así como la libertad sindical y gremial, la seguridad y protección social, la formación y la habilitación profesional y/o técnica de los trabajadores y las

trabajadoras, igualmente el deber de promover la concertación para la solución pacífica de los conflictos colectivos, Ministerio del Trabajo (MinTrabajo, 2017).

El Estado colombiano debe promover la concertación y los medios para impulsar la solución pacífica de los conflictos de trabajo. (Ostau & Poveda, 2009, p. 7). Así mismo, la Ley 278 de 1996, crea la comisión permanente de concertación de políticas salariales y laborales a la que se refiere el artículo 56 de la Constitución Política, cuyas funciones son fomentar las buenas relaciones laborales, contribuir a la solución de conflictos colectivos de trabajo, fijar de manera concertada la política laboral, entre otras (Ley 278, 1996).

Así mismo, la OIT tiene un programa de cooperación y asistencia técnica con Colombia, este se fortaleció con la firma del Acuerdo Tripartito de 1996 y entre sus principales resultados se encuentra la promoción del trabajo decente y fortalecimiento del diálogo social. (OIT, 2016, p. 2)

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” estableció como pilar del pacto por la equidad “Trabajo decente, acceso a mercados e ingresos dignos: acelerando la inclusión productiva”; uno de los objetivos de este pilar se enfoca en la promoción de los derechos de los trabajadores a nivel individual y colectivo, allí se determinan cinco acciones enmarcadas en la responsabilidad que le da el Gobierno Nacional de Colombia al Ministerio del Trabajo, de promover el diálogo social en todas las regiones del país, en el marco de las relaciones laborales. (Duque, 2019, p. 392)

El trabajo decente se soporta sobre cuatro componentes, que tienen dinámica propia y se refuerzan entre sí, (i) respeto y vigencia de los derechos fundamentales en el trabajo; (ii) extensión de la protección y seguridad social; (iii) creación de empleos decentes; y (iv) reforzamiento del tripartismo y el diálogo social. (MinTrabajo, 2017)

Los actores sociolaborales del tripartismo en Colombia, se identifican en la siguiente figura:

Figura 3. Actores en Colombia

Trabajadores	Empleadores	Estado
• Organizaciones sindicales	• Gremios empresariales	• Ministerio del Trabajo

Fuente. La Protección Social en Colombia Análisis de la Negociación Colectiva (Ostau & Poveda, 2009, pp. 9-13)

La vigilancia y control de las normas contenidas en el código del trabajo, incluyendo la parte colectiva aplicada a los sindicatos, trabajadores y empleadores del sector público y privado, y lo

relacionado con los acuerdos colectivos, le compete al Ministerio del Trabajo, este puede sancionar los incumplimientos en los acuerdos colectivos. (León, 2018, pp. 12-13)

Entre los actores involucrados se encuentran las entidades de orden nacional y territorial, organizaciones de trabajadores y trabajadoras, empleadores, sectores empresariales, productivos, social y solidarios. (MinTrabajo, 2017) El sector trabajo está integrado por el Ministerio del Trabajo, quien ejerce como organismo rector de las siguientes entidades vinculadas: Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, Colpensiones, Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, Superintendencia de Subsidio y el Servicio Público de Empleo. (MinTrabajo, 2020)

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se encarga de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. (MinTrabajo, 2020)

Para que pueda existir una interacción adecuada entre los actores mencionados, deben existir una serie de condiciones que adecuen los diferentes escenarios, fomentando un apropiado relacionamiento.

Según la Real Academia Española, una condición se define como una «situación o circunstancia indispensable para la existencia de otra» Real Academia Española (RAE, 2020). Por otro lado, la gerencia pública moderniza la alta dirección del Estado y entre sus finalidades está «la mejora continua en los procesos administrativos, con el objetivo de resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad» Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2016).

De otra parte, los sindicatos de empresa son un tipo de sindicato que «están formados por individuos de varias profesiones, oficios o especialidades, que prestan sus servicios en una misma empresa, establecimiento o institución.» (Ministerio de Protección Social, 2011)

La asociación sindical ha sido relevante en Colombia, porque gracias a ella se han dado discusiones sobre el salario mínimo, sobre la libertad de huelga pasiva y el respeto por los derechos fundamentales de los trabajadores. Pero al mismo tiempo es importante resaltar, que lamentablemente la estigmatización y la violencia hacia los sindicalistas en el país ha sido una constante, impactando de manera decisiva la baja tasa de asociatividad. (Cristancho, 2019, p. 43)

La libertad sindical es reconocida como un derecho humano universal para todos los individuos que tienen la condición de trabajadores y pueden agruparse en organizaciones que representen los intereses comunes en materia laboral. La libertad de asociación sindical comprende los enfoques de libertad individual para organizar sindicatos, libertad de sindicalización ya que nadie puede ser obligado a afiliarse o desafiliarse de un sindicato y la autonomía sindical que es la facultad que tiene cada organización para crear su propio derecho interno. (Hernández, 2020, pp. 11-12)

De acuerdo con los resultados del censo sindical realizado por el Ministerio del Trabajo en el año 2017, en Colombia existen 7 centrales sindicales principales, que reportaron 2.397 organizaciones sindicales con 1.424.048 afiliados en total. Además, según la Unión de Trabajadores de Colombia – UTC, en el sector público se encuentran afiliados 6.912 trabajadores. (MinTrabajo, 2018)

Los servidores públicos del SENA en ejercicio del derecho a la asociación han constituido las siguientes organizaciones sindicales:

- SINTRASENA – Sindicato de Trabajadores Oficiales del SENA –1960
- SINDESENA – Sindicato de Empleados Públicos del SENA –1971
- SETRASENA – Sindicato de Empleados y Trabajadores del SENA –2003
- SINSINDESENA – Sindicato de Servidores Públicos y Contratistas del SENA - 2013
- UNALTRASENA – Sindicato Unión Nacional de Trabajadores del SENA – 2013
- COSSENA – Colectivo Sindical de Trabajadores y Empleados del SENA – 2017
- SIIDSENA – Sindicato de Instructores del SENA – 2018

En la tabla relacionada a continuación, se detalla el número de afiliados por organización sindical:

Tabla 4. Afiliados

Organización Sindical	Afiliados (diciembre 2020)
SINDESENA	4.687
SETRASENA	478
SINSINDESENA	262
UNALTRASENA	103
COSSENA	48
SIIDSENA	29
SINTRASENA	663

Fuente. Elaboración propia a partir de informe SENA (SENA, 2020)

3. MARCO INSTITUCIONAL

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA es un establecimiento público adscrito al Ministerio del Trabajo que brinda formación gratuita de diferentes programas enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país. (SENA, 2019)

La Entidad tiene una estructura tripartita, en la cual participan trabajadores, empleadores y gobierno que suplir a las empresas de mano calificada utilizando para ello métodos modernos y lograr un cambio de paradigma en cada uno de los procesos de la productividad. (SENA, 2019)

Entre los referentes estratégicos se tiene en cuenta la misión y la visión. La misión establece:

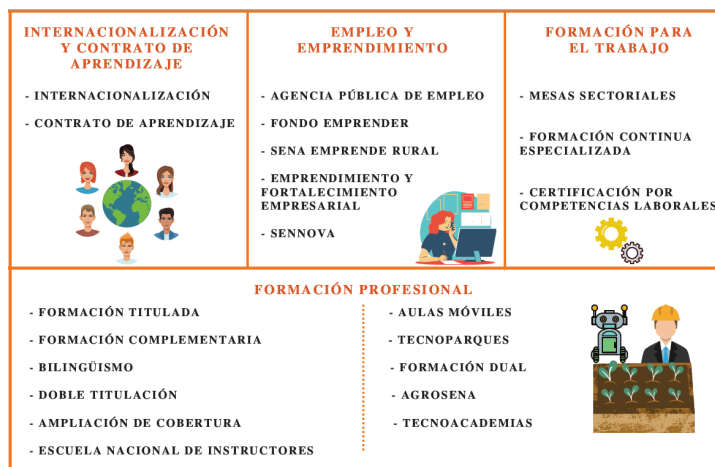
El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. (SENA, 2019)

Por otro lado, la visión establece:

En el año 2022 el SENA se consolidará como una entidad referente de formación integral para el trabajo, por su aporte a la empleabilidad, el emprendimiento y la equidad, que atiende con pertinencia y calidad las necesidades productivas y sociales del país. (SENA, 2019)

Los servicios que brinda el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, están enmarcados en cuatro campos misionales: 1) la formación profesional que consiste en capacitar el talento humano de manera integral para responder a las necesidades del sector productivo del país. 2) La internacionalización y contrato de aprendizaje, desde allí se busca traspasar fronteras en busca de aliados y nuevos horizontes para mejorar la calidad de la formación técnica en Colombia. 3) Empleo y emprendimiento, cuyo propósito es conectar el talento de los colombianos con las empresas y apoyar las ideas de negocio de los emprendedores. 4) La formación para el trabajo que promueve la cualificación y formación de los trabajadores colombianos. En la siguiente figura, se enuncian los servicios de la Entidad:

Figura 4. Servicios de la Entidad



Fuente. Elaboración propia a partir de servicios de la Entidad (SENA, 2020)

El SENA se encuentra en todo el territorio nacional e impacta a más de 7 millones de colombianos anualmente, ofreciendo sus servicios y programas a través de 33 regionales, 117 centros de formación, 24 tecnoacademias fijas y móviles, 16 tecnoparques y 147 aulas móviles. A continuación, se ilustra el organigrama del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA:

Figura 5. Organigrama



Fuente. Organigrama SENA (SENA, 2020)

4. METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL

4.1. Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio

4.1.1. Enfoque de la investigación

El enfoque se entiende como la forma en la que la investigación se aproxima al objeto de estudio y su realidad, buscando así generar conocimientos, es la perspectiva desde la cual se aborda el tema, y de acuerdo con el tipo de resultados que esperamos encontrar se define que para la presente investigación se realizará un enfoque cuantitativo.

El enfoque cuantitativo nos permite tener como criterio de objetividad la utilización valorativa, permitiendo realizar recolección de datos en cantidades o dimensiones, sus resultados serán analizados de forma estadística, en la cual se pretende delimitar, especificar y acotar el planteamiento del problema, de esta manera usando procedimientos que ya se encuentran estandarizados y validados por otras investigaciones previas, que tiene como propósito seguir un razonamiento deductivo. (Hernández & Mendoza, 2018)

4.1.2. Diseño de la investigación

Se refiere a un plan o estrategia que se desarrolla para obtener los datos necesarios para la investigación, que tiene como propósito responder de manera satisfactoria el planteamiento del problema. Para llevar a cabo la investigación en mención se utilizará la metodología no experimental que consiente en realizar estudios de situaciones ya existentes, sin que alterar el objeto de investigación, observando de esta manera los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en el contexto actual, para poder analizarlos. (Hernández & Mendoza, 2018)

4.1.3. Alcance de la investigación

Se visualiza el comienzo y hasta donde se intenta llegar con la actual investigación, que va alineada al planteamiento del problema y al estado del conocimiento de la literatura, representado así un continuo de causalidad. En este sentido para la investigación se define un alcance descriptivo que tiene una ruta con señalamientos: problemas o fenómenos identificados cuyas variables ya están definidas, buscando estimar la ocurrencia o magnitud de ellos, sin que el mismo llegue a ajustar la teoría, con el propósito de especificar las propiedades, características y perfiles de los casos, a través de una indagación de la incidencia de las dimensiones de una variable en determinada población. (Hernández & Mendoza, 2018)

4.1.4. Tipo de estudio

De acuerdo con el tipo de información que espera obtener se determina el tipo de estudio, así como el nivel de análisis que deberá realizar. Para analizar y medir los datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra será de tipo transversal. (Hernández & Mendoza, 2018)

4.2. Definición de variables

Teniendo en cuenta que la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo no experimental, se observa una situación ya existente, por lo tanto, las variables no se harán variar de forma intencional para ver su efecto sobre otras variables, sino que se observarán, medirán y analizarán variables tal como se dan en su entorno natural. (Hernández & Mendoza, 2018, p. 214) Considerando los objetivos que se pretenden alcanzar con este proyecto, se identificaron dos variables: condiciones del diálogo social y prácticas.

4.2.1. Definición conceptual

4.2.1.1. *Condiciones del diálogo social*

Las condiciones hacen referencia a una serie de características propias de la cotidianidad de las cosas, indispensables para existencia de algo (RAE, 2020). Las condiciones son versátiles, definen comportamiento, espacio y funciones. Una condición es el estado en el que se encuentra alguna cosa, una condición es algo que cada elemento existente en el planeta posee, es por eso por lo que la relevancia de este concepto a la hora de definir algo es esencial. Por otro lado, el diálogo social «comprende todo tipo de negociaciones y consultas e incluso el mero intercambio de información entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales» (OIT, 2017, p. 12).

A través de esta variable se pretende describir las condiciones de diálogo social que influyen en la interlocución entre dos partes.

4.2.1.2. *Prácticas*

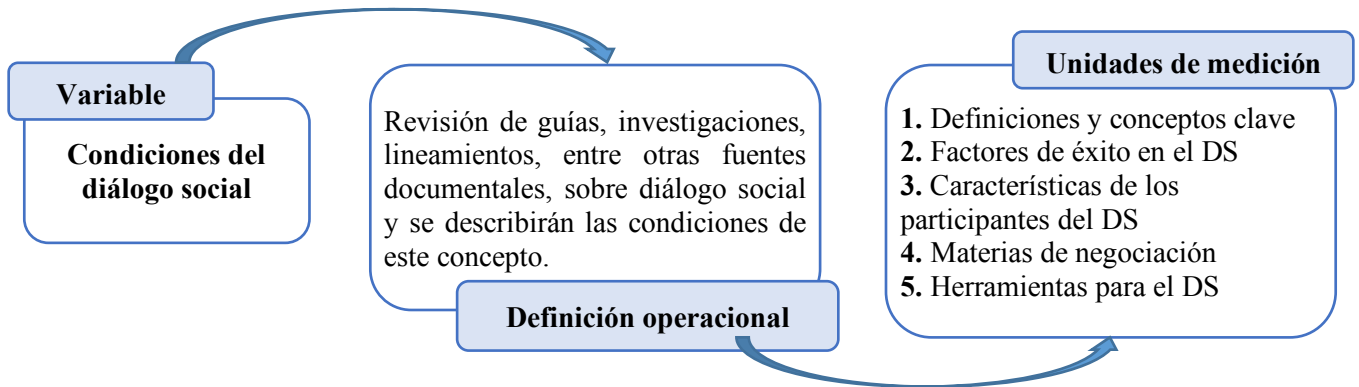
Las prácticas se refieren a la ejecución, el ejercicio o algo que se lleva a cabo (RAE, 2020). Las prácticas contemplan el desarrollo de acciones, generalmente se hacen a partir de conocimientos previamente adquiridos, pero también pueden ser el reflejo de la forma en que se procede en determinados escenarios y situaciones.

A través de esta variable se pretende identificar las prácticas de diálogo social llevadas a cabo en el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, para tener un registro de dichas prácticas.

4.2.2. Definición operacional

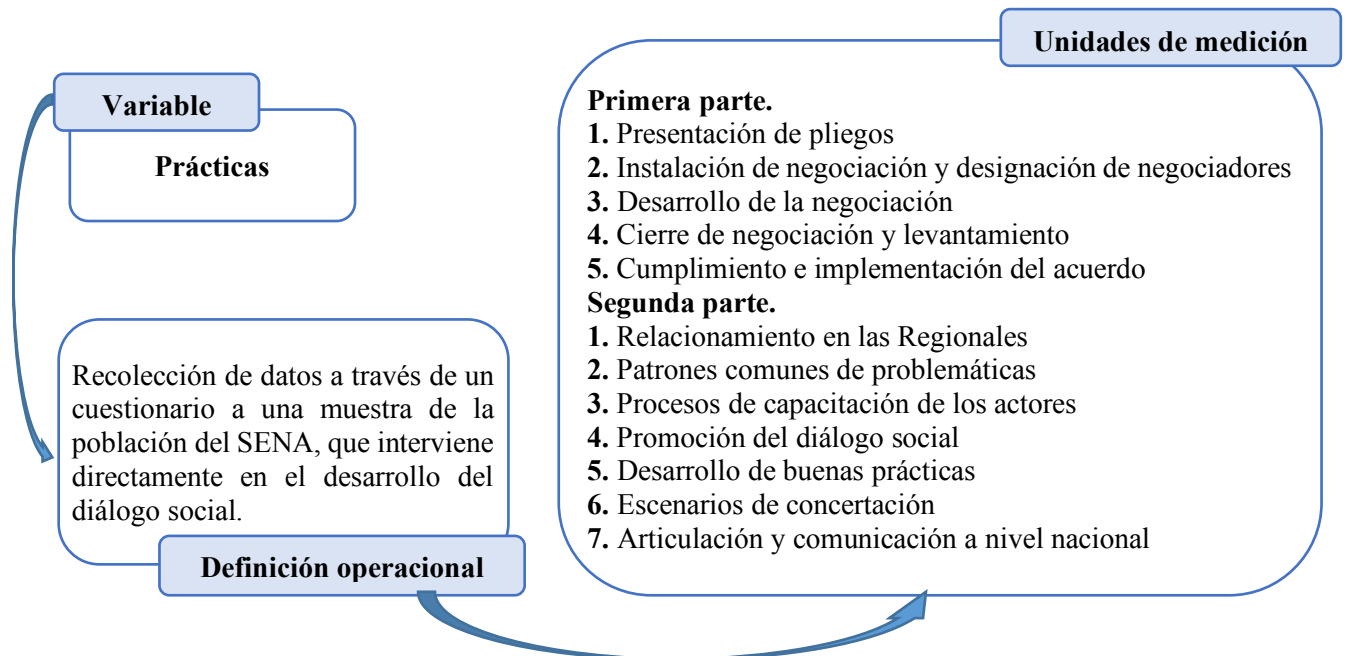
La medición de variables establecidas para este proyecto de investigación se realizará abarcando ciertas dimensiones que componen las variables establecidas. En las siguientes figuras se describen las dimensiones para cada variable:

Figura 6. Condiciones del diálogo social



Fuente. Elaboración propia (2021)

Figura 7. Prácticas



Fuente. Elaboración propia (2021)

4.3. Población y muestra

Para la presente investigación se toma como base una población N , esta abarca los servidores públicos del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, que son personas naturales que ejercen la función pública, establecen una relación laboral con el Estado y cuentan con las siguientes características:

- Empleados públicos que pertenezcan alguna organización sindical del SENA
- Trabajadores oficiales que se encuentren afiliados alguna organización sindical del SENA
- Empleos de libre nombramiento y remoción de nivel directivo
- Funcionarios con asignación de funciones de coordinación
- Funcionarios públicos que no pertenezcan a ninguna agremiación sindical.

Teniendo como característica principal el intercambio de información entre los representantes de los trabajadores y los empleadores, los cuáles a diario interactúan con el propósito de concretar un diálogo social dentro de la Entidad.

El total de personas que comprenden N se puede identificar de la siguiente manera:

Tabla 5. Población SENA

Servidores públicos	No. de empleados
<i>Afiliados a Organizaciones sindicales</i>	6.257
<i>LNRY Directivos</i>	163
<i>Coordinadores de grupo</i>	860
<i>No sindicalizados</i>	3480
TOTAL	10.760

Fuente. Elaboración propia (2021)

De acuerdo con la población identificada y el contexto actual de la investigación se precisa que el tipo de muestreo por utilizar es el probabilístico, el cual refiere a un muestreo aleatorio simple y que aplica cuando los elementos que constituyen la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra. Se realizará una selección al azar de los productos a ser inspeccionados.

Para determinar la muestra de estudio donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, para el caso las variables a demostrar son prácticas de diálogo social dentro del SENA, en donde buscamos medir y analizar estadísticamente en una muestra, para ello seleccionaremos de la población las unidades o servidores públicos que conformaran cada una de

las muestras (n_1, n_2, n_3) y de esta manera que al escoger todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos. (Hernández & Mendoza, 2018)

n_1 = Sindicalizados empleados públicos y trabajadores oficiales

n_2 = Empleos LNYR

n_3 = Coordinadores de grupo

n_4 = No sindicalizados

El tamaño de la muestra se determina teniendo como base un máximo aceptable y un nivel de confianza, con la siguiente fórmula para identificar la muestra:

Figura 8. Fórmula muestra

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 PQN}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Fuente. Metodología de la investigación (Hernández & Mendoza, 2018)

Para la investigación en estudio se tiene en cuenta, así:

N = Tamaño de la población = 10760

e = Margen de error = 10%

Z = Nivel de confianza = 90% donde puntuación z es = 1.65

Entonces la muestra, para este caso actual será:

n = 68 servidores públicos

De los cuales para dividirlos en submuestras se toma como base la proporción que cada uno ocupa dentro del total de la planta de servidores públicos:

Tabla 6. Proporción muestra

Servidores públicos	No. de empleados	% respecto al total
<i>Afiliados a Organizaciones sindicales</i>	6.257	58%
<i>LNYR Directivos</i>	163	2%
<i>Coordinadores de grupo</i>	860	8%
<i>No sindicalizados</i>	3480	32%
TOTAL	10.760	10.760

Fuente. Elaboración propia (2021)

Entonces, se distribuirá de la siguiente manera el tamaño y de acuerdo con cada submuestra:

n₁= 38 Afiliados

n₂= 3 Empleos LNYR

n₃= 5 Coordinadores de grupo

n₄= 22 No sindicalizados

5. METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL

5.1. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Para la recolección de datos de las dos variables expuestas como los son: las condiciones de diálogo social se pretende utilizar una revisión documental, con fuentes de información de los organismos que cuentan con la competencia para el diálogo social que permitan responder pertinentes la pregunta de investigación, alcanzar los objetivos previamente planteados. (Hernández & Mendoza, 2018)

Igualmente, el instrumento de recolección para las practicas que el SENA actualmente aplica para llevar a cabo el diálogo social, este será un instrumento de medición, el cuál pretende registrar datos observables que representan verdaderamente la realidad que se deseamos conocer, esta medición busca establecer la relación entre el mundo real y el mundo conceptual, que cuente con los tres requisitos que corresponden a la confiabilidad, validez y objetividad, la aplicación del cuestionario se realizará a través de la herramienta formularios de google. (Hernández & Mendoza, 2018)

5.2. Medición de variables

5.2.1. Descripción de condiciones de diálogo social

Para la descripción de las condiciones de diálogo social que influyen en la interlocución entre las partes, se revisaron algunas fuentes documentales sobre el diálogo social, trabajo decente y negociación colectiva. A partir de esto y considerando las características del SENA, por su relación y pertinencia se tomaron como referentes principales la guía para facilitar procesos del diálogo social del alto comisionado para la paz del Gobierno de Colombia y la guía de la OIT para una mejor gobernanza diálogo social tripartito de ámbito nacional.

Con el fin de abarcar los componentes más relevantes de las condiciones de diálogo social, se determinaron cinco dimensiones para la investigación, que son: definiciones y conceptos clave, factores de éxito en el diálogo social, características de los participantes del diálogo social, materias de negociación y herramientas para el diálogo social.

En el marco de esas dimensiones, a continuación, se describen de las condiciones de diálogo social que influyen en la interlocución entre las partes:

5.2.1.1. *Definiciones y conceptos clave*

Cuando se habla de diálogo social, es importante reconocer las definiciones de los conceptos más utilizados, esto permitirá tener claridad sobre el tema y comprender de mejor manera esta investigación. En la tabla que se relaciona a continuación, se evidencian los conceptos clave junto con sus definiciones:

Tabla 7. Definiciones y conceptos clave

Concepto	Definición
Administración Pública	Son organismos de la rama ejecutiva que conforman el Estado y tienen a su cargo funciones administrativas (DAFP, 2020)
Comportamientos	Forma en que cada actor se comporta frente al conflicto (Ceballos et al., 2021, p. 26)
Condiciones de empleo	Aspectos propios de la relación laboral de los empleados públicos (MinTrabajo, 2015)
Conflictividad	Característica de las relaciones sociales y en general de las sociedades, son el escenario en que distintas dimensiones de lo social y lo cultural se relacionan generando redes complejas de interconexiones armónicas y conflictivas, «implica la existencia de condiciones económico-estructurales y psicológico-culturales que hacen que las personas y grupos se comporten de cierta manera particular frente a sus necesidades, intereses, problemas y frente a otros actores» (Flacso & GIZ, 2013, como se citó en Caicedo, et al., 2021, p. 24)
Conflicto	«Lucha entre, al menos, dos personas o grupos interdependientes, que perciben objetivos incompatibles, recompensas escasas e interferencias del otro al realizar metas» (Lederach, 2000, como se citó en Bejarano et al., 2017, p. 23)
Diálogo social	Abarca «todos los tipos de negociación, consultoría o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre temas de interés común relacionados con la política económica y social» (Tesauro OIT, 2011)
Empleador	Parte del contrato laboral que ofrece el puesto de trabajo y asume la obligación de pagar el salario del empleado (RAE, 2020)
Estancamiento	Situación en que ninguna de las partes está dispuesta a ceder, aunque saben que no lograrán la victoria (Caicedo, et al., 2021, p. 27)
Negociación	«Proceso en el que dos o más partes con comunes intereses comunes y en conflicto, se reúnen y dialogan buscando llegar a un acuerdo» (Tesauro OIT, 2011)
Pliego	Conjunto de peticiones unificadas entre las organizaciones sindicales de empleados, que se presentan para ser negociadas (DAFP, 2020)
Trabajo decente	Trabajo productivo en el cual se protegen los derechos y permite a las personas obtener ingresos adecuados con una protección social apropiada (Tesauro OIT, 2011)

Tripartismo	Es la interacción entre el gobierno, empleadores y trabajadores, que buscan dar soluciones a asuntos de interés común (Tesauro OIT, 2011). Esta es una de las principales formas de diálogo social.
Sindicato	«Es una agrupación permanente de trabajadores, que busca defender sus derechos y velar por sus buenas condiciones laborales» (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020)

Fuente. Elaboración propia (2021)

5.2.1.2. Factores de éxito en el diálogo social

A continuación, se describen los factores necesarios para el éxito del diálogo social tripartito de ámbito nacional.

- Fundamentos democráticos y libertad sindical. Para garantizar un diálogo social eficaz, el respeto a los derechos y las libertades fundamentales es indispensable. Se requiere de un clima sin violencia, presiones o amenazas contra las partes; la libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva incluye varios universales como el derecho a constituir organizaciones sindicales, derecho a la huelga, derecho a la negociación colectiva, entre otros. El gobierno debe proporcionar un entorno que favorezca el diálogo social y dictar leyes y reglamentos apropiados para la protección de la libertad sindical, ayudando al fortalecimiento de la democracia. (OIT, 2017, pp. 44-46)
- Interlocutores sociales sólidos, independientes y representativos. Los representantes de los empleadores y trabajadores deben reflejar los intereses de todos los miembros, tener la capacidad técnica para negociar en igualdad, tener autoridad para discutir los asuntos que se presenten en la agenda. (OIT, 2017, p. 47)
- Voluntad política y compromiso de entablar un diálogo social. El gobierno, los trabajadores y los empleadores deben conocer sus objetivos comunes, tener cierto nivel de confianza mutua y voluntad política para participar en el proceso. Todos los actores deben reconocerse como iguales y los compromisos no deben ser resultado de compulsión o coacción. (OIT, 2017, p. 49)
- Apoyo institucional adecuado. Las instituciones pueden ser útiles para dar firmeza al diálogo social como parte del proceso de decisiones de un país. El gobierno y los interlocutores sociales deben garantizar los recursos adecuados para que las instituciones establecidas sean sostenibles y eficaces. El marco institucional para el diálogo social puede prevenir el apoyo de una administración laboral fuerte,

mecanismos de prevención y resolución de conflictos laborales, facilitar la negociación colectiva y producir estadísticas e información. (OIT, 2017, p. 52)

5.2.1.3. *Características de los participantes del diálogo social*

En un proceso de diálogo social deben participar aquellos actores que estén involucrados directamente. En el caso del diálogo social tripartito, participa el gobierno, las organizaciones de trabajadores y los empleadores, estos participantes del diálogo social deben contar con las características descritas en la siguiente tabla:

Tabla 8. Características

Característica	Descripción
Capacidad de negociación	Incluye capacidades como planificación, pensar bajo presión, destreza verbal, integridad, confiabilidad, habilidad de escucha, mentalidad abierta, entre otras (OIT, 2017, p. 36)
Competencias técnicas	«La disponibilidad de los conocimientos técnicos (interna o externa) y la capacidad de comprender y analizar los temas complejos de la agenda de diálogo social» (OIT, 2017, p. 36)
Proporcionar apoyo	El gobierno debe establecer los marcos institucionales adecuados para el diálogo social, garantizar el respeto de la ley, la libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva (OIT, 2017, p. 96)
Promover	Fomentar medidas adecuadas y conforme a las normas internacionales de la OIT (OIT, 2017, p. 96)
Representatividad	Determinar previamente «los criterios precisos y objetivos utilizados para determinar la representatividad de las organizaciones de empleadores y de trabajadores puede ayudar a poner en claro el marco en el que los interlocutores sociales actúan y evitar conflictos» (OIT, 2017, p. 104)
Una sola voz, si fuese posible	Si existen varias organizaciones, deben ponerse de acuerdo entre sí, en lo posible (OIT, 2017, p. 111)
Tener disposición	Tanto para respetar los derechos y puntos de vista de todas las partes, como para llegar a un consenso (OIT, 2017, p. 111)

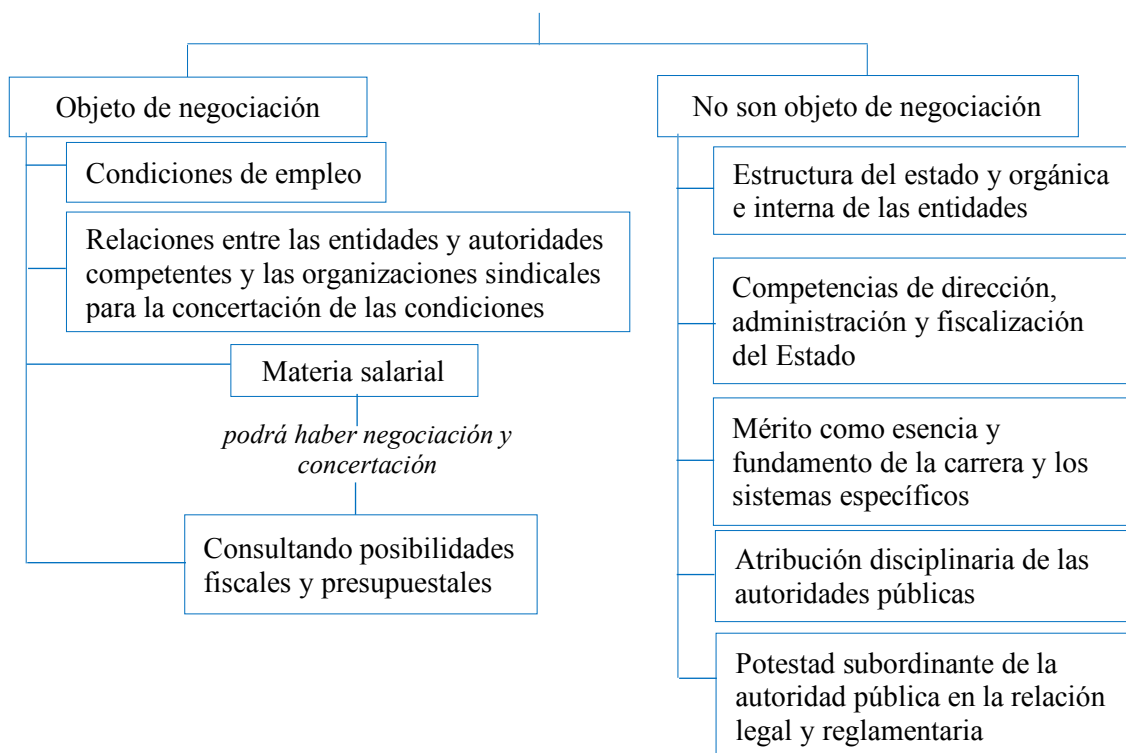
Fuente. Elaboración propia a partir de (OIT, 2017, pp. 36-111)

5.2.1.4. *Materias de negociación*

Las materias de negociación son aquellos temas que se tratan en los relacionamientos entre la entidades y autoridades públicas competentes y las organizaciones sindicales. En la figura 9 que se muestra a continuación, se observan las materias de negociación y las que no son objeto de negociación, según lo establecido en el Decreto 1072 de 2015, expedido por el Ministerio del Trabajo de Colombia (MinTrabajo, 2015).

Figura 9. Materias de negociación

Materias de negociación



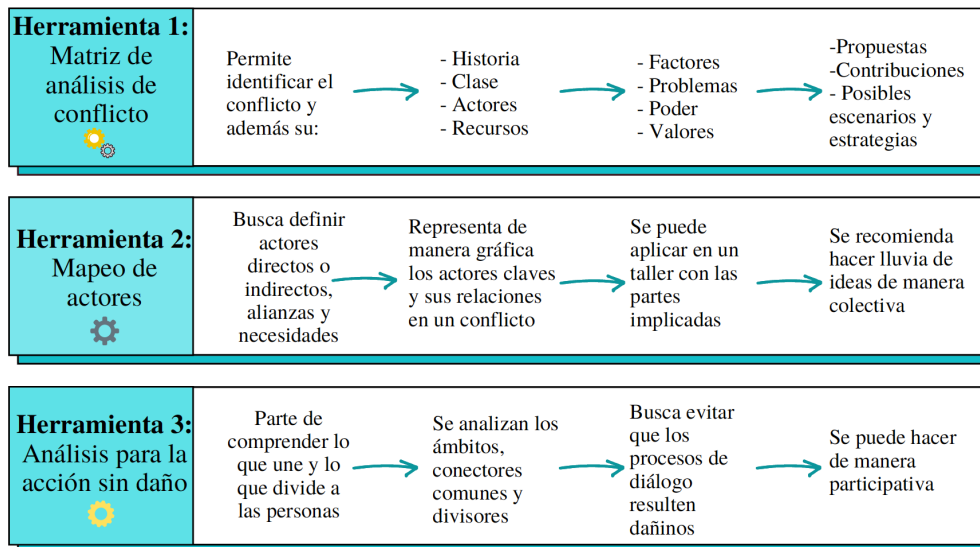
Fuente. Elaboración propia a partir del Decreto 1072 de 2015 (MinTrabajo, 2015)

5.2.1.5. *Herramientas para el diálogo social*

La guía para facilitar procesos del diálogo social del alto comisionado para la paz del Gobierno de Colombia, estableció una serie de pasos recomendados para iniciar, implementar y hacer seguimiento a un proceso de diálogo social, cada paso contiene una serie de herramientas y metodologías útiles para facilitar los espacios de diálogo (Caicedo, et al., 2021, p. 30), los pasos a seguir con sus respectivas herramientas son los siguientes:

Paso 1: Analizar el conflicto. Este paso consiste en realizar un proceso para comprender y explorar la realidad de un conflicto y busca entender las situaciones, puntos de vista, necesidades, deseos, valores, sentimientos y emociones de los actores involucrados, además de reconocer las partes del conflicto, motivaciones y causas que lo generaron (Caicedo, et al., 2021, p. 30). Las herramientas para el análisis del conflicto se pueden utilizar de manera individual o varias a la vez, según la situación, en la figura que se presenta a continuación se evidencian algunas herramientas:

Figura 10. Herramientas paso 1



Fuente. Elaboración propia a partir de (Caicedo, et al., 2021, pp. 32-41)

Paso 2: Diseñar el espacio de diálogo social. Este paso se hace con base en la información recolectada en el análisis del conflicto y se diseña el espacio teniendo en cuenta la preparación de las partes, lugar, fecha, facilitadores, objetivos, convocatoria, logística, organización, documentación y desarrollo del espacio (Caicedo, et al., 2021, p. 43). Las herramientas para este paso consisten en dos formatos, que contienen la información presentada en la tabla:

Tabla 9. Herramientas paso 2

Herramienta 4: Formato para preparar un espacio de diálogo	Herramienta 5: Formato de guión metodológico
Contiene: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha • Lugar • Objetivos • Participantes • Productos esperados • Insumos existentes • Moderador 	Contiene: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Actividad / momento • ¿Para qué? (objetivo o resultado) • Paso a paso (metodología) • Recursos / materiales • Responsable

Fuente. Elaboración propia a partir de (Caicedo, et al., 2021, pp. 44-45)

En este paso se recomienda tener un equipo de gestión, uno de recursos financieros y otro de estrategia de comunicación, para el desarrollo de la logística (Caicedo, et al., 2021, p. 46)

Paso 3: Desarrollar el espacio de diálogo. En este paso se busca tener un provechoso espacio de diálogo social que incluya argumentos, debates y conocimiento del contexto (Caicedo, et al., 2021, p. 48). Las siguientes herramientas contribuyen a esto:

- Herramienta 6: Las 4 P del diálogo. Consiste en abarcar los cuatro elementos que constituyen el diálogo social. En la tabla que se relaciona a continuación, se describe cada uno de estos elementos y lo que aporta a la herramienta:

Tabla 10. Las 4 P del diálogo

Nombre	Descripción	Aporte
Propósito	Todos los participantes del proceso de diálogo deben tener claridad del objetivo que se desea lograr	Da claridad sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Motivo de la reunión - Expectativas de los participantes - Alcances del espacio - Evita discusiones - Acciones para que el espacio sea fructífero
Producto	Especifica lo que se pretende obtener del espacio	Permite obtener: <ul style="list-style-type: none"> - Un producto específico (acuerdo, compromisos, acercamiento, formación de confianza, etc.) - Satisfacción con los resultados logrados después el diálogo
Personas	Permite identificar quienes deben ser convocados teniendo en cuenta criterios de vocería, representatividad, legitimidad, conocimiento y capacidad de decisión que se requiere	Permite identificar las siguientes características de los participantes: <ul style="list-style-type: none"> - Carácter técnico y analítico - De donde vienen - Requerimientos logísticos - Disponibilidad de tiempo - Referentes culturales
Proceso	Ruta y etapas para cumplir el objetivo	Permite saber: <ul style="list-style-type: none"> - Etapas que se deben cumplir para llegar al objetivo esperado - Metodologías que se deben usar - Apoyos audiovisuales

Fuente. Elaboración propia a partir de (Caicedo, et al., 2021, pp. 49-50)

- Herramienta 7: Diálogo productivo. Para el desarrollo de un diálogo productivo, deben hacerse preguntas adecuadas que saquen a flote una discusión propositiva. En la siguiente tabla, la Oficina del Alto Comisionado para la Paz propone una serie de preguntas que alimentan esta herramienta:

Tabla 11. Diálogo productivo

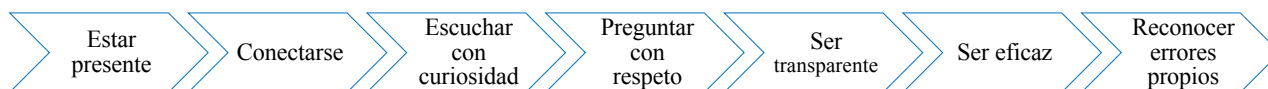
Tipo de pregunta	Uso
De concreción	Puntualizar las generalidades.
Por el contexto	Informar sobre datos, hechos, situaciones.
De distinción	Precisar explicaciones vagas o salir de la monotonía.
Por comportamientos	Conocer procesos que llevaron a cierta valoración.
Conocer procesos que llevaron a cierta valoración	Revelar e intercambiar las propias argumentaciones y justificaciones.

Hipotéticas	Ensayar nuevos pensamientos
Orientadas hacia el futuro	Vislumbrar posibles cambios deseados y no deseados
Milagro	Trasladar a las partes a un episodio de un futuro común.
Circulares	Cambiar y ampliar la perspectiva personal.
Interpretación Subjetiva	Atribuir el sentido a determinadas situaciones
"Abogado del diablo"	Tomar conciencia de las situaciones que las partes no analizaron o no pudieron ver.
Opinión general	Expresar información sin garantía.
Por excepciones	Explicitar diferencias según contextos.
Orientadas en recursos	Identificar potencialidades para la solución.

Fuente. (Caicedo, et al., 2021, pp. 51-54)

- Herramienta 8: Comunicación no violenta. En un proceso de diálogo social la comunicación debe contribuir a la paz y al acuerdo, esta herramienta propone cuatro caminos que incluyen observar y describir sin perjuicios ni ataques, expresar sentimientos y emociones para generar empatía, argumentar desde las necesidades humanas reconociéndolas ante los demás y así mismo hacer peticiones y concesiones que ayuden a suplir estas necesidades. Los juicios moralistas, demandas, amenazas y negación de responsabilidad, bloquean el entendimiento y la comunicación (Caicedo, et al., 2021, p. 55)
- Herramienta 9: Recomendaciones para una comunicación apreciativa. Esta herramienta se basa en el reconocimiento de la opinión de los demás a través de la escucha activa. Se puede lograr iniciando la conversación con un elogio o aprecio, evitando la crítica y centrándose en las soluciones (Caicedo, et al., 2021, p. 56). Aunado a esto, es importante construir confianza en el desarrollo del diálogo, en la siguiente figura se identifican algunos consejos para esto:

Figura 11. Consejos para la construcción de confianza



Fuente. Elaboración propia a partir de (Caicedo, et al., 2021, p. 57)

Paso 4: Hacer seguimiento a los acuerdos del diálogo. Este paso es fundamental para la implementación de los acuerdos o compromisos, por lo que se recomienda hacer cronogramas que permitan el monitoreo y la evaluación, y que además involucren a todas las partes. La herramienta 10 plantea realizar actas sobre cada evento del proceso, registrando en forma

cronológica los participantes, opiniones, ideas, compromisos e inquietudes del mismo (Caicedo, et al., 2021, p. 66). Por otro lado, existen dos herramientas que consisten en formatos de seguimiento y contienen la información presentada en la tabla:

Tabla 12. Herramientas paso 2

Herramienta 11: Plan de acción	Herramienta 12: Matriz de seguimiento
Contiene: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso o acuerdo • Resultados / hitos esperados • Actividades a realizar • Responsables • Fecha 	Contiene: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso o acuerdo • Actividad o acción • Indicador y meta • Avance a mitad del plan • Avance al final del plan • Comentarios

Fuente. Elaboración propia a partir de (Caicedo, et al., 2021, pp. 67-68)

5.2.3. Prácticas del diálogo social en el SENA

Con el fin de identificar las prácticas de diálogo social llevadas a cabo en el SENA y tener un registro de las mismas, se recolectaron datos a través de un cuestionario de 40 preguntas, aplicado a una muestra de la población SENA que interviene en los espacios de diálogo social.

En la primera parte del cuestionario, se agruparon en cinco fases las preguntas relacionadas con la negociación colectiva, estas se denominaron: i) presentación de pliegos, ii) instalación de negociación y designación de negociadores, iii) desarrollo de la negociación, iv) cierre de negociación y levantamiento y v) cumplimiento e implementación del acuerdo.

En la segunda parte del cuestionario se dividieron en siete grupos las preguntas relacionadas con el desarrollo y las estrategias del diálogo social, estas se denominaron: i) relacionamiento en las Regionales, ii) patrones comunes de problemáticas iii) procesos de capacitación de los actores de los relacionamientos y/o negociaciones, iv) promoción del diálogo social, v) desarrollo de buenas prácticas en las negociaciones y/o relacionamientos, vi) escenarios de concertación y vii) articulación y comunicación a nivel nacional sobre temas relacionados con relacionamiento sindical, negociación y diálogo social.

A continuación, se relaciona en una tabla, el consolidado del total de respuestas por pregunta y la moda de cada una.

Tabla 13. Consolidado de respuestas

Cuestionario primera parte						Cuestionario segunda parte					
Fase	Número de Pregunta	Respuesta			Moda	Grupo	Número de Pregunta	Respuesta			Moda
		Si	No	No sabe				Si	No	No sabe	
1	1	38	13	23	Si	2	20	17	38	19	No
	2	19	48	7	No		21	31	27	16	Si
	3	24	28	22	No		22	54	12	8	Si
2	4	33	32	9	Si		23	26	43	5	No
	5	31	32	11	No	24	30	19	25	Si	
	6	32	28	14	Si	3	25	26	27	21	No
3	7	43	7	24	Si		26	20	29	25	No
	8	29	38	7	No		4	27	28	20	26
	9	23	45	6	No	28		25	44	5	No
10	45	10	19	Si	29	28		25	21	Si	
4	11	24	42	8	No	5	30	21	47	6	No
	12	31	31	12	Si-No		31	31	27	16	Si
	13	36	26	12	Si		32	30	27	17	Si
5	14	45	17	12	Si	6	33	40	15	19	Si
	15	42	22	10	Si		34	22	41	11	No
	Cuestionario segunda parte	16	28	25	21		Si	35	37	20	17
36		28	30	16	No		7	37	38	22	14
Grupo 1	17	34	20	20	Si	38		25	30	19	No
	18	26	28	20	No	39		38	21	15	Si
	19	16	47	11	No	40		30	19	25	Si

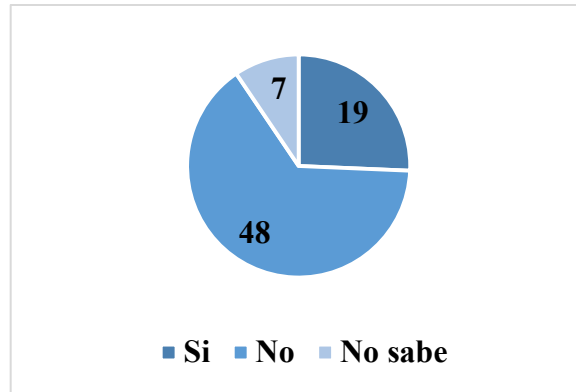
Fuente. Elaboración propia (2021)

Una vez obtenidos los resultados del cuestionario, se seleccionaron las preguntas con mayor número de respuestas negativas para describir el análisis correspondiente, ya que se considera que la entidad debe priorizar estos aspectos para fortalecer la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración del SENA.

5.2.3.1. Fase 1 - Presentación de pliegos

El primer aspecto a fortalecer es el correspondiente a la fase 1 denominada presentación de pliegos, en esta fase la mayoría de las respuestas fueron negativas, destacando la pregunta ¿Los trabajadores tienen conocimiento de los pliegos propuestos por las organizaciones sindicales?, de acuerdo con los resultados que se evidencia en la siguiente figura:

Figura 12. Fase 1



Fuente. Elaboración propia (2021)

Se observa que el 65% de los encuestados considera que los trabajadores del SENA no tienen previo conocimiento de los pliegos propuestos por las organizaciones sindicales.

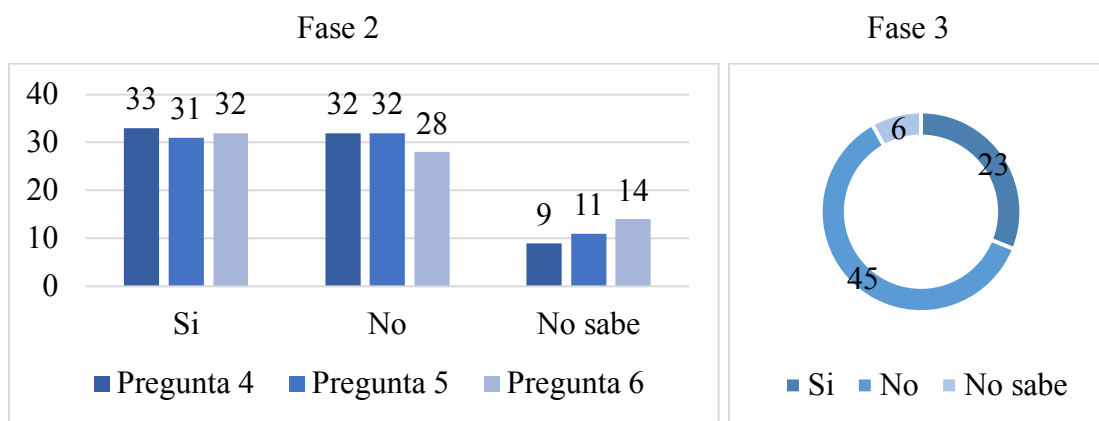
De acuerdo con lo establecido en el Decreto 1072 de 2015, el sindicato de trabajadores deberá presentar el pliego de peticiones y en caso de existir pluralidad de organizaciones sindicales de empleados públicos, estas deberán coordinar e integrar todas las solicitudes con el fin de lograr la unidad de pliego (MinTrabajo, 2015). Así mismo, aunque la norma determina que el pliego de solicitudes debe adoptarse en la asamblea de los sindicatos, también indica que las materias de negociación enfocadas en las condiciones del empleo afectan directamente a todos los empleados públicos que hacen parte de la planta de personal de la Entidad, por lo que se considera importante que todos los empleados conozcan previamente el pliego y como mínimo los trabajadores que se encuentran afiliados a los sindicatos. Sin embargo, esto no se evidencia, ya que de las 48 personas que respondieron “no” a esta pregunta, el 52% se encuentran afiliados a alguna organización sindical, lo muestra que más de la mitad de los sindicalizados no tienen conocimiento de los pliegos propuestos por las organizaciones sindicales que los representan y no cuentan con la información necesaria para iniciar una negociación. Aunado lo anterior, en la pregunta tres de esta fase se observa que el 30% de los encuestados no saben si todas las organizaciones sindicales se ponen de acuerdo para presentar un pliego y el 38% dicen que no se ponen de acuerdo, lo que evidencia que la mayoría de los trabajadores desconocen lo relacionado con la presentación de pliegos.

5.2.3.2. Fase 2 - Instalación de negociación y designación de negociadores y fase 3 - desarrollo de la negociación

Estas fases son cruciales para poder llevar negociación a un feliz término y están estrechamente relacionadas. Para la fase dos, se hicieron tres preguntas, la pregunta 4

cuestiona si los trabajadores eligen a la comisión de negociación que representará a los sindicatos, la pregunta 5 cuestiona si la entidad tiene en cuenta los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades de los individuos que integran estos escenarios y la pregunta 6 cuestiona si la entidad tiene en cuenta los requerimientos logísticos y disponibilidad de tiempo de las partes. La fase tres también está compuesta de 3 interrogantes, sin embargo para la presente relación se tendrá en cuenta las respuestas del interrogante ¿las partes respetan el orden establecido para el desarrollo de los diferentes encuentros? Los resultados se reflejan en la siguiente figura:

Figura 13. Fases 2 y 3



Fuente. Elaboración propia (2021)

En la fase 2 se evidencia que el 69% de las 32 personas que respondieron no, se encuentran afiliados a alguna organización sindical y el 74% de las 31 personas que respondieron si, no están afiliados a ningún sindicato. De esto se interpreta que la mayoría de los sindicalistas consideran que los negociadores designados por la administración para representar al SENA no cuentan con los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para integrar escenarios de negociación, pero la mayoría de los trabajadores no sindicalizados consideran que los negociadores designados si cuentan con esos criterios. Lo anterior, asociado a que de manera general las preguntas 4 y 5 tienen un porcentaje similar de respuestas positivas y negativas, refleja la división de postura sobre este elemento entre los sindicalistas y la administración representada por los trabajadores no sindicalizados. Es fundamental que la entidad busque minimizar este tipo de diferencias ya que los diálogos son importantes, entre otras razones, por su carácter inclusivo y por tener como objetivo la confianza y la construcción de relaciones en los diferentes niveles. (Collen, 2014)

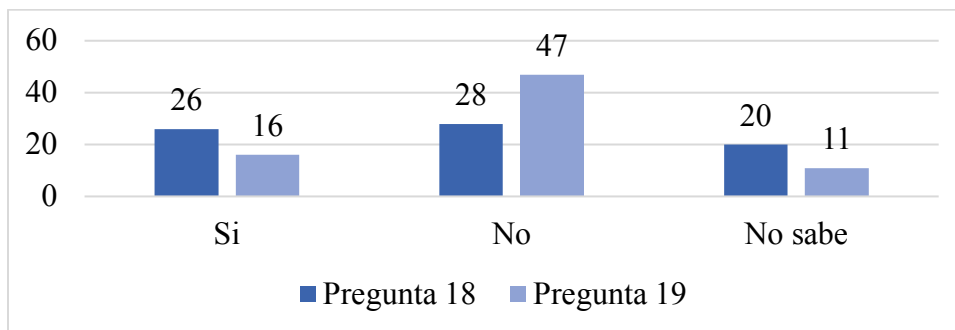
Por otro lado, en la fase 3 se observa que el 61% de los encuestados considera que las partes no respetan el orden establecido para el desarrollo de los encuentros. Allí es importante tener en cuenta que, aunque todos los directivos que respondieron el cuestionario, consideran que si se respeta el orden, la mayor parte de los trabajadores opina lo contrario. El 63% de los afiliados a alguna organización sindical y el 64% de las personas que no pertenecen a ningún sindicato, respondieron que no se respeta el orden, es decir que la mayoría tiene una percepción negativa de este aspecto lo que puede causar desacuerdo entre los trabajadores e impactar la etapa de cierre de la negociación.

5.2.3.3. Grupo 1 - Relacionamento en las regionales

Conforme a lo dispuesto en la Resolución No. 191 de 2019 en donde se acogió el Acuerdo Colectivo suscrito el 6 de diciembre de 2018, la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración del SENA involucra diferentes espacios, algunos los encabeza la Dirección General pero la mayoría están a cargo de las Direcciones Regionales, en dichos escenarios se analizan y concertan temas referentes a las condiciones propias del empleo (SENA, 2019).

Teniendo en cuenta la importancia de este aspecto y con el fin de identificar como se está llevando la interacción entre las Direcciones Regionales y los sindicatos, se analizó la pregunta 18 donde se indaga si las direcciones regionales desarrollan las reuniones en los tiempos pactados entre las partes y la pregunta 19 que cuestiona si las direcciones regionales solucionan las problemáticas de los trabajadores generalmente. En la siguiente gráfica se observan los resultados:

Figura 14. Grupo 1



Fuente. Elaboración propia (2021)

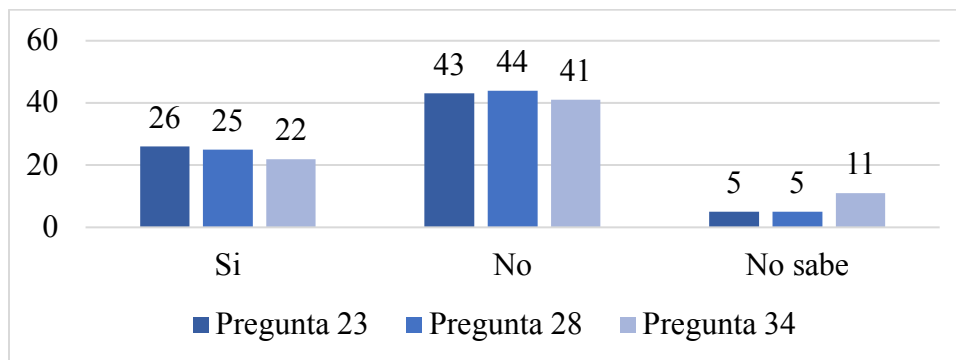
A partir de los resultados, se observa que el 63% encuestados consideran que las direcciones regionales no solucionan las problemáticas de los trabajadores, de este porcentaje de personas más de la mitad pertenecen a alguna organización sindical, lo que evidencia cierta

inconformidad por parte de las mismas. Esto representa un problema para la gestión de la organización, ya que en la medida en que las Regionales no dan solución a las problemáticas en esa instancia, aumentan las inconformidades de las organizaciones sindicales y llegan más casos a los relacionamientos nacionales a cargo de la Dirección General, sin embargo esta no puede brindar soluciones inmediatas, ya que en su mayoría esta instancia no tiene la competencia para dar soluciones de fondo y debe limitarse a ser intermediario entre los sindicatos y las Direcciones Regionales. Es fundamental la articulación entre el nivel central y el nivel Regional, con el único propósito de solucionar problemáticas y llegar a consensos, en los relacionamientos sindicales.

5.2.3.4. Grupo 2 – patrones comunes de problemáticas, grupo 4 - promoción del diálogo social y grupo 6 escenarios de concertación

Finalmente, se analizaron algunos interrogantes de los grupos 2, 4 y 6, que se relacionan entre si y buscan identificar los comportamientos de los individuos que participan en espacios de diálogo social y la forma en como se desarrollan estos espacios. La pregunta 23 indaga si las partes mantienen comportamientos de respeto, tolerancia y aceptación por las diferencias, la pregunta 28 cuestiona si las partes promueven acciones para que el desarrollo del espacio de diálogo social sea fructífero (celulares en silencio, respetar el uso de la palabra, ser breve, etc.) y la pregunta 34 indaga si las partes desarrollan una metodología y ruta de trabajo que incluye objetivos, actividades, resultados, tiempo de trabajo y espacios de reflexión. Los resultados obtenidos se relacionan en la siguiente figura:

Figura 15. Grupos 2, 4 y 6



Fuente. Elaboración propia (2021)

Analizando los resultados de las preguntas 23, 28 y 34, es importante tener en cuenta que el 53% de los encuestados que se encuentran afiliados a alguna organización sindical consideran

que en los escenarios de interacción las partes no mantienen comportamientos de respeto, tolerancia y aceptación desde las diferencias que se presentan, el 50% de los no afiliados coinciden con la misma percepción negativa. Sumado a lo anterior, se evidencia que el 59% de las personas, consideran que en el desarrollo de estos escenarios no se promueven acciones como celulares en silencio, respeto por el uso de la palabra, ser concretos, entre otras, para que el desarrollo del espacio de diálogo social sea fructífero. Una de las herramientas para el desarrollo del diálogo social propuesta en la guía del alto comisionado para la paz del Gobierno de Colombia, propone este tipo de acciones para que esos espacios sean de gran provecho y se pueda cumplir el propósito de los mismos, «al iniciar el espacio de trabajo conjunto y el diálogo es recomendable concertar las reglas y acuerdos para la acción». (Caicedo, et al., 2021, pp. 49-50)

5.2.4. Acciones que promuevan el diálogo social

Tomando como punto de partida los resultados analizados en el punto anterior y con el fin de promover el diálogo social para fomentar la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración del SENA, se proponen las siguientes metodologías:

5.2.4.1. Metodologías

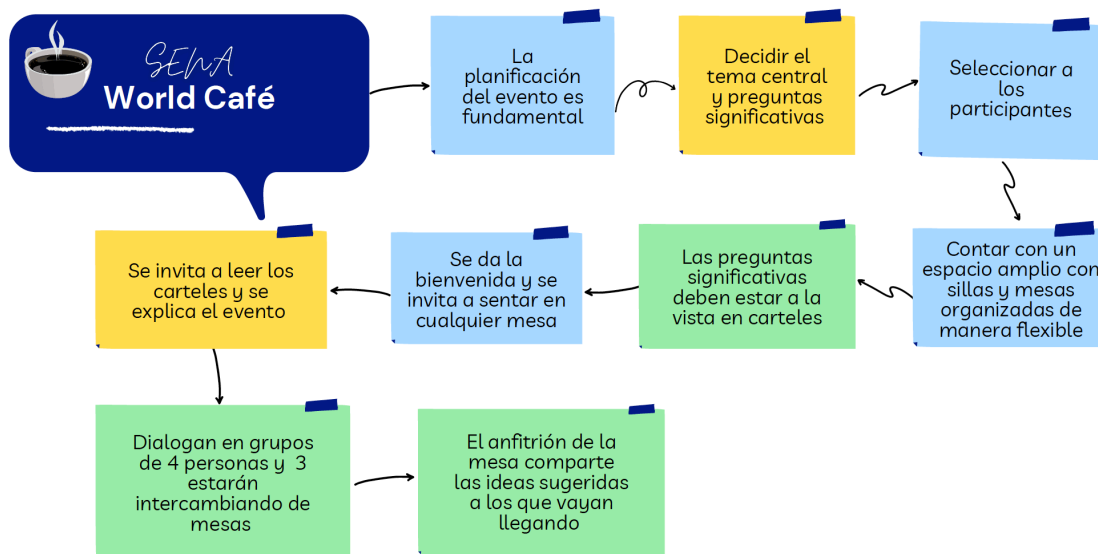
Los resultados analizados en el punto anterior, son muestra de que a pesar de los múltiples espacios de diálogo social entre la administración y las organizaciones sindicales del SENA a través de reuniones y relacionamientos de diferentes tipos, persiste cierta inconformidad entre la administración y las organizaciones sindicales por una gestión insuficiente que conduce al incumplimiento de compromisos. Esto se da por la falta de metodologías y rutas de trabajo que permitan aprovechar el tiempo de mejor manera para determinar soluciones ágiles, lo que genera malestar, falta de comunicación organizacional, quejas, pérdida de la confianza y credibilidad, entre otros elementos fundamentales en los espacios de diálogo social.

Teniendo en cuenta el contexto del SENA, con el fin de contribuir a la mejora de esas problemáticas y con base en algunos métodos usados en el mundo para buscar el intercambio de ideas, compilados en la guía para facilitar procesos del diálogo social del alto comisionado para la paz (Caicedo, et al., 2021, pp. 58-63), se proponen dos metodologías que se pueden aplicar para diseñar espacios participativos y dinámicos, con el propósito de establecer acuerdos, compromisos y soluciones de manera ágil.

5.2.4.1.1. Metodología del world café

Permite crear redes vivas de diálogo colaborativo alrededor de asuntos que importan, el world café tiene siete principios de diseño que «fomentan el diálogo colaborativo, el compromiso y las posibilidades constructivas para la acción» (The World Café Community Foundation, 2017, p. 3), estos son: i) establecer el contexto, ii) crear un espacio acogedor, iii) explorar preguntas que importan, iv) alentar a la contribución de todos, v) conectar diversas perspectivas, vi) escuchar juntos patrones y percepciones y vii) compartir descubrimientos colectivos. En la siguiente figura se describen las acciones que componen esta metodología:

Figura 16. Acciones world café



Fuente. Elaboración propia a partir de (Caicedo, et al., 2021, pp. 58-63)

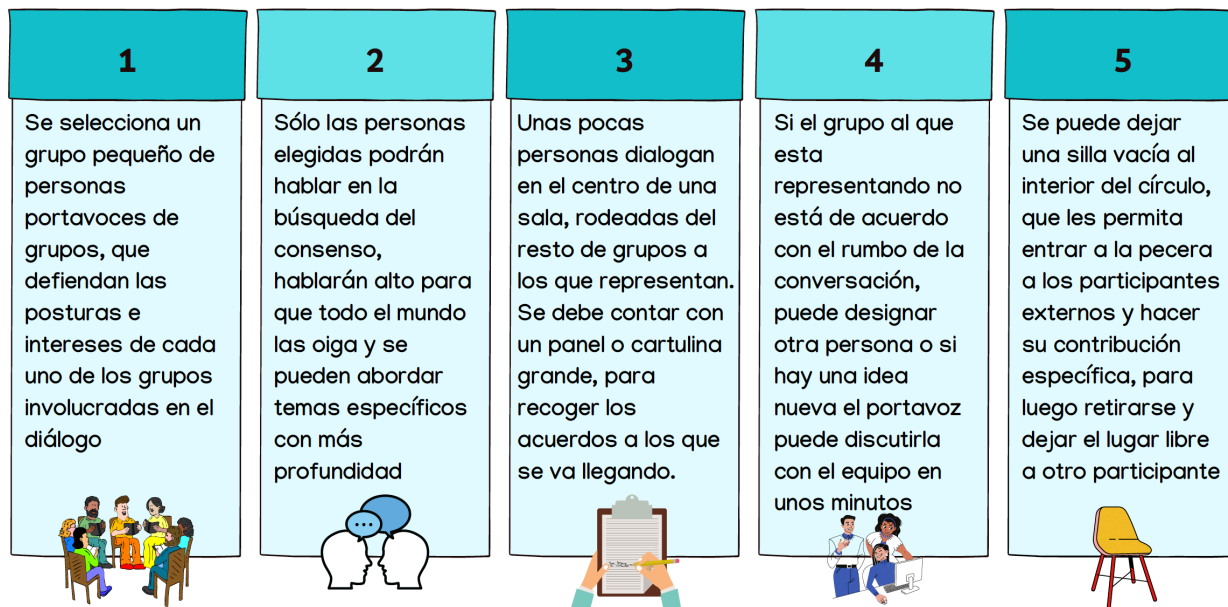
En resumen, la metodología consiste en dialogar en grupos de cuatro personas sobre las preguntas planteadas de 30 a 45 minutos, en ese tiempo los participantes pueden dibujar o escribir todo lo que les haya resultado significativo. Los tiempos de descanso en el desarrollo del café son importantes, así como dejar un espacio al final para que todos los participantes puedan escuchar todas las ideas y sacar conclusiones. (Caicedo, et al., 2021, pp. 58-63)

5.2.4.1.2. Metodología la pecera

Esta metodología consiste en facilitar la toma de decisiones cuando se trata de un grupo numeroso, aquí se invita a un pequeño grupo de participantes a entrar en un círculo mientras que los demás observan, su objetivo es focalizar el diálogo para facilitar un intercambio profundo y

que los participantes se concentren en una escucha comparativa (Caicedo, et al., 2021, pp. 58-63). En la siguiente figura se establece el funcionamiento de esta metodología:

Figura 17. Pecera



Fuente. Elaboración propia a partir de (Caicedo, et al., 2021, pp. 58-63)

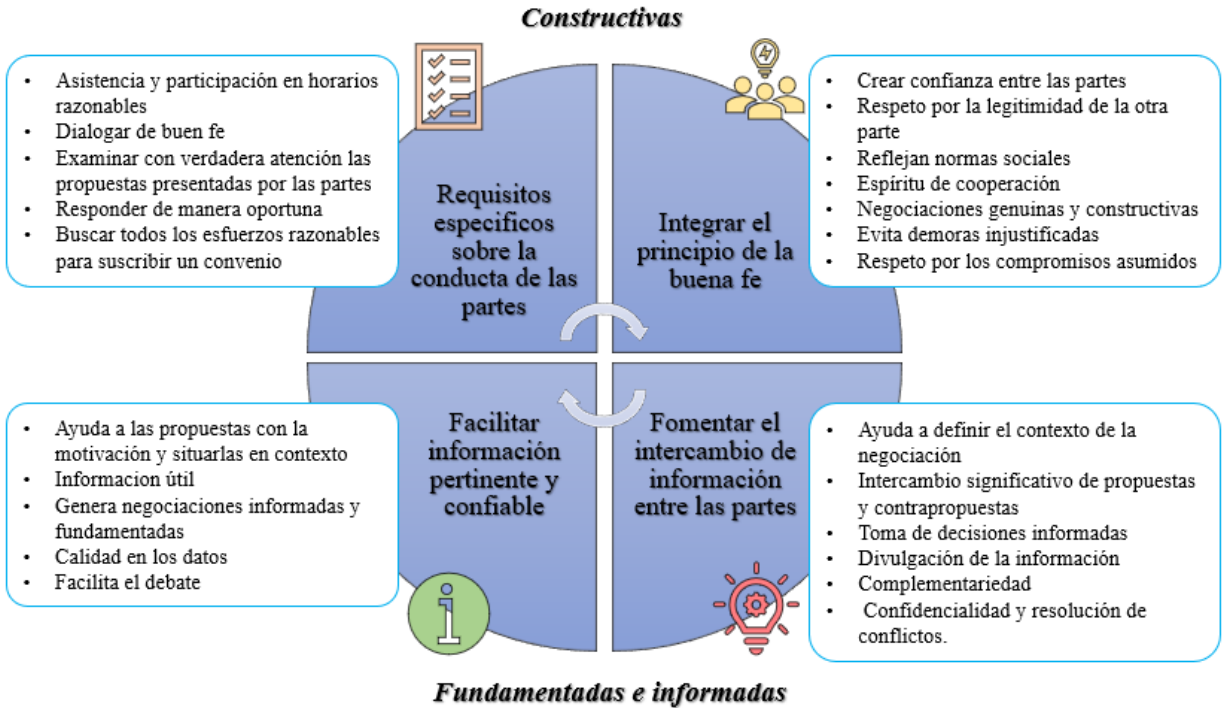
5.2.4.2. *Negociaciones colectivas constructivas, fundamentadas e informadas*

La negociación colectiva es inherente al diálogo social, proceso sustancial que implica el debate argumentado, sigue siendo una forma única para llevar en buen término el dialogo social, teniendo como base que es un principio y un derecho fundamental en el trabajo (OIT, 2016)

Cuando la negociación es efectiva, ayuda a crear lazos de confianza y respeto mutuo entre los empleadores, los empleados y la Entidad, contribuyendo al mantenimiento estable de las relaciones laborales y a llegar al aumento de la productividad. Para el logro de estos resultados se requiere de la existencia de escenarios propicios y estrategias de los actores involucrados.

A partir de lo anterior, se propone fomentar negociaciones colectivas con dos enfoques principales: el primero se basa en emprender negociaciones constructivas buscando mayores probabilidades de lograr el efecto deseado entre las partes y el segundo está alineado a promover negociaciones fundamentadas e informadas creando así condiciones adecuadas para las partes, permitiendo presentar y examinar sus puntos de vista de manera informada y reforzando las actitudes positivas en estos escenarios. En la siguiente figura se relacionan las actuaciones a desarrollar en esta acción:

Figura 18. Negociaciones colectivas constructivas, fundamentadas e informadas



Fuente. Elaboración propia a partir de Negociación Colectiva (OIT, 2016)

5.2.4.3. *Articulación regional*

Finalmente, para la construcción de diálogo, articulación entre las Direcciones Regionales, los sindicatos y el nivel central, a través de acuerdos y espacios de mediación convenidos dentro de los acuerdos colectivos suscritos, es fundamental promover la confianza y la voluntad política de las partes. En el siguiente gráfico se describen los principios que deben ser aplicados en las interacciones sindicales y hacerse parte de la cultura de este tipo de espacios, para generar confianza en los escenario de interacción entre las partes:

Figura 19. Construcción de confianza



Fuente. Elaboración propia a partir de (Caicedo, et al., 2021, p. 57)

CONCLUSIONES

- El diálogo social es un concepto que abarca todo tipo de negociaciones entre los trabajadores representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales (OIT, 2017, p. 12). Aunque el diálogo social es una práctica internacional que adopta muchas formas diferentes, está basado en la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva, teniendo en cuenta el marco cultural, histórico, económico y político de cada país (OIT, 2017). Es por esto que no existe un proceso de diálogo social perfecto que sea válido para todas las organizaciones y que pueda compartirse fácilmente garantizando buenos resultados. Cada organización debe tener en cuenta sus marcos jurídicos, institucionales e incluso las prácticas que realizan, por esto se considera que, aunque esta investigación puede ser un punto de referencia para fortalecer la interacción entre las partes en otra organización, parte de la información identificada del SENA. A través del estudio de este concepto fue posible identificar elementos clave, características, herramientas y metodologías que ajustadas al contexto organizacional del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, se consolidaron en tres acciones que permitirán a la Entidad fomentar la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración del SENA.
- De las condiciones del diálogo social se destacan los factores de éxito, estos describen el rol que desempeña cada actor en la negociación y la importancia que tiene que desempeñen su rol de manera adecuada. Para que un escenario de diálogo social tenga éxito, cada actor debe funcionar como un engrane elemental del sistema, así como el gobierno debe proporcionar un entorno que favorezca el diálogo social y dictar leyes y reglamentos apropiados para la protección de la libertad sindical (OIT, 2017, pp. 44-46), los representantes de los empleadores y trabajadores deben reflejar los intereses de todos los miembros y tener la capacidad técnica para negociar en igualdad (OIT, 2017, p. 47) Esto garantizará un diálogo social eficaz, el respeto a los derechos y las libertades fundamentales.
- Dentro de las practicas identificadas de diálogo social que se llevan al interior del SENA, y a partir de los resultados obtenidos se puede concluir que se deben llevar acciones encaminadas a fortalecer el desarrollo de la negociación colectiva de manera efectiva,

constructiva y, sobre todo la construcción de relaciones entre las partes que generen lazos de confianza, de la misma manera robustecer el relacionamiento sindical entre las Direcciones regionales y los sindicatos, estos espacios de concertación no dan solución a las problemáticas planteadas, aumentando las inconformidades en las organizaciones sindicales.

- Finalmente, y de conformidad con el análisis de resultados como insumos necesario para plantear acciones que promuevan el diálogo social, que proporcione impulsar una efectiva interacción entre las organizaciones sindicales y la administración del SENA, se plantean desde 4 perspectivas esenciales como lo son: crear redes vivas de diálogo colaborativo, facilitar el intercambio profundo y que los actores se concentren en una escucha comparativa, promover negociaciones constructivas, fundamentadas e informadas y construir confianza.

REFERENCIAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). *Secretaría General*. Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado de <https://secretariageneral.gov.co/gestion-y-desarrollo/sindicatos>
- Bejarano et al. (2017). *Procesos de Regulación de Conflictos a través de la herramienta de Mapeo y Análisis propuesta en la Teoría de John Paul Lederach con Grado Transición*. Repositorio Digital Fundación Universitaria Compensar. Recuperado de <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/1897/Tesis%20regulación%20de%20conflictos%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caicedo, et al. (2021). *Guía para Facilitar Procesos de Diálogo Social*. Oficina del Alto Comisionado para la Paz. Recuperado de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/Dialogos-constructivos-3.pdf>
- Ceballos et al. (2021). *Guía para Facilitar Procesos de Diálogo Social*. Oficina del Alto Comisionado para la Paz. Recuperado de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/Dialogos-constructivos-3.pdf>
- Collen. (2014). *National Dialogue and Internal Mediation Processes: Perspectives on Theory and Practice*. Ministry for Foreign Affairs of Finland. Recuperado de https://um.fi/documents/35732/48132/national_dialogue_and_internal_mediation_processes_perspectives_on_theory_and
- Congreso de Colombia. (30 de abril de 1996). Comisión permanente de concertación de políticas salariales y laborales creada por el artículo 56 de la Constitución Política. [Ley 278 de 1996]. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4928>
- Cristancho, L. (2019). *Pertinencia de la Política Económica en Materia de Generación de Empleo "Decente" en la Ciudad de Bogotá, Colombia*. Dialnet. Recuperado de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-AnaProSoc-Lcristancho/CRISTANCHO_LAURA_Resumen_Tesis.pdf
- DAFP. (2020). *Administración Pública*. Glosario Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Administración+Pública>

- DAFP. (2020). *Concepto 410001 de 2020* . Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=143275>
- Decreto 249. (28 de enero de 2004). Por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. [Decreto 249 de 2004]. Recuperado de
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33418>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2016). *Una visión conceptual del enfoque de la nueva gerencia pública*. Red de los Servidores Públicos. Recuperado de
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/una-vision-conceptual-del-enfoque-de-la-nueva-gerencia-publica>
- Duque, I. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>
- Echeverry, G., Jaller, J. y Valencia, F. (2016). *Aproximación a la negociación colectiva de industria en Colombia*. Dialnet. Recuperado de
<https://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/7912168/2-APROXIMACIÓN.pdf/7c66ba14-ebec-427d-a60c-23cc1b94cd20>
- Ermida, O. (2006). *Diálogo Social: Teoría y Práctica*. Universitat Pompeu Fabra. Recuperado de
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjX6-_vir_vAhWUSDABHQunByQQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.upf.edu%2Fdocuments%2F3885005%2F3889500%2FErmidaUriarteDiálogoSocial.pdf%2Fd3f8a850-892c-4369-b26b-0a98a1
- González, V. y Duque, S. (2017). *La promoción del diálogo social como posibilidad para frenar la expansión de trabajos precarios y lograr la justicia social en Colombia*. Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6151761>
- Hernández, A. (2020). *El Derecho de la Libertad Sindical en América Latina "El Caso Colombia"*. Dialnet. Recuperado de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7698225>

- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. Ebook7-24. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>
- Ishikawa, J. (2003). *Aspectos clave del Diálogo Social Nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social*. OIT – Ginebra. Recuperado de <http://www2.trabajo.gob.pe/cntpe/archivoscntpe/otras/6cntpe.pdf>
- León, S. (2018). *El marco normativo de los acuerdos colectivos no cubre las expectativas negociales de los empleados públicos sindicalizados*. Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6808315>
- López, S. (2020). *Caracterización del trabajo decente en Medellín y otras ciudades principales de Colombia (2010-2018)*. Redalyc.org. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4795/479564269007/479564269007.pdf>
- Martínez, E. y Marulanda, J. (2017). *Diálogo Social Efectivo Como Herramienta de Trabajo Decente: Revisión Latinoamérica*. Repository Universidad CES. Recuperado de <https://repository.ces.edu.co/bitstream/10946/3343/1/Diálogo%20Social%20Afectivo.pdf>
- Ministerio de Protección Social. (2011). *Código Sustantivo del Trabajo*. Secretaría Senado. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr012.html
- MinTrabajo. (2015). *Decreto Número 1072 de 2015*. Ministerio del Trabajo. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- MinTrabajo. (2017). *Proyecto de Política Nacional de Trabajo Decente*. Ministerio del Trabajo. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiFw4ekvL_vAhXtVTABHejhAMUQFjABegQIBBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.mintrabajo.gov.co%2Fdocuments%2F20147%2F6028064%2FPROYE_CTO%2BDECRETO%2BTRABAJO%2BDECENTE.pdf%2Ff25d8529-e
- MinTrabajo. (2018). *Resultados finales Censo Sindical 2017*. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKE>

- [wjSy-
ub0MfvAhW3TDABHQyeABEQFjAKegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.mintrabajo.gov.co%2Fdocuments%2F20147%2F197014%2FINFORME%2BFINAL%2BCENSO-2017-%2BPUBLICADO-FEB-19-2018.pdf%2Fe79f77aa-c4](https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/2F197014/2FINFORME%2BFINAL%2BCENSO-2017-%2BPUBLICADO-FEB-19-2018.pdf%2Fe79f77aa-c4)
- MinTrabajo. (2020). *Directorio de Entidades Adscritas y Vinculadas*. Ministerio del Trabajo. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/el-ministerio/directorio/directorio-entidades-adscritas-y-vinculadas>
- Niño, L. y Ostau de Lafont de León, F. (2018). *Los convenios de la organización internacional del trabajo y la negociación colectiva de los trabajadores no sindicalizados*. Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6314669>
- OIT. (2004). *¿Qué es el trabajo decente?*. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm
- OIT. (2016). *Negociación Colectiva*. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_528312.pdf#page=41
- OIT. (2017). *Diálogo Social Tripartito de Ámbito Nacional, una guía de la OIT para una mejor gobernanza*. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/publications/WCMS_548547/lang--es/index.htm
- OIT. (2018). *Diálogo social y tripartismo*. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/previous-sessions/107/reports/reports-to-the-conference/WCMS_624017/lang--es/index.htm
- Ostau, F., Poveda, R. (2009). *La Protección Social en Colombia Análisis de la Negociación Colectiva*. Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3224475.pdf>
- RAE. (2020). *Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia Española. Recuperado de <https://dle.rae.es/condición>
- RAE. (2020). *Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia Española. Recuperado de <https://dle.rae.es/practicar>

- RAE. (2020). *Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia Española. Recuperado de <https://dpej.rae.es/lema/empleador-ra>
- SENA. (2019). *Circular 166 de 2019*. Normograma SENA. Recuperado de http://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/circular_sena_0166_2019.htm
- SENA. (2019). *Misión y Visión SENA*. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. Recuperado de <https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/misionVision.aspx>
- SENA. (2019). *Quiénes Somos*. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. Recuperado de <https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx>
- SENA. (2020). *Derechos fundamentales del trabajo y el diálogo social*. Comunicaciones Institucionales SENA. Recuperado de @senacomunica
- SENA. (2020). *Organigrama SENA*. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. Recuperado de <https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/estructura-organizacional.aspx>
- SENA. (2020). *Organizaciones Sindicales en la Entidad y Número de Afiliados*. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA
- SENA. (2019). *Resolución 191 de 2019*. Normograma SENA. Recuperado de https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/resolucion_sena_0191_2019.htm
- SENA. (2020). *Servicios de la Entidad*. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. Recuperado de https://www.sena.edu.co/es-co/ciudadano/Paginas/servicios_entidad.aspx
- Tesoro OIT. (2011). *Diálogo social*. ILO Thesaurus. Recuperado de <https://metadata.ilo.org/thesaurus/-1518031573.html>
- Tesoro OIT. (2011). *Negociación*. ILO Thesaurus. Recuperado de <https://metadata.ilo.org/thesaurus/-1099531295.html>
- Tesoro OIT. (2011). *Trabajo decente*. ILO Thesaurus. Recuperado de <https://metadata.ilo.org/thesaurus/1601661736.html>
- Tesoro OIT. (2011). *Tripartismo*. ILO Thesaurus. Recuperado de <https://metadata.ilo.org/thesaurus/601416613.html>
- The World Café Community Foundation. (2017). *Una Guía Rápida para ser Anfitrión de World Café*. The World Café. Recuperado de <http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2017/11/Cafe-para-llevar.pdf>