



CONSEJO ECONOMICO
Y SOCIAL



TALLER DE INDUCCIÓN PARA NUEVOS CONSEJEROS

MÓDULO 4:

DIÁLOGO SOCIAL, CONCERTACIÓN Y CONSENSOS



ABRIL 2026
SANTO DOMINGO

STRATOS
DESARROLLO ORGANIZACIONAL



SOBRE EL EXPOSITOR

Félix Daniel Espinal es Licenciado en Mercadeo, con una Maestría en Administración de Empresas (MBA) y una Maestría en Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación, actualmente en fase de tesis. Su formación se fortalece con certificaciones internacionales en gestión pública, diseño instruccional, formación pedagógica y neurociencias aplicadas a la educación, lo que le permite integrar de manera estratégica la innovación, el aprendizaje y el desarrollo del talento humano.

Cuenta con una sólida trayectoria en el sector público, privado y académico. Ha liderado iniciativas clave como la implementación del call center de la Tesorería de la Seguridad Social (TSS), diseñado programas de capacitación para instituciones como INFOTEP e INAP



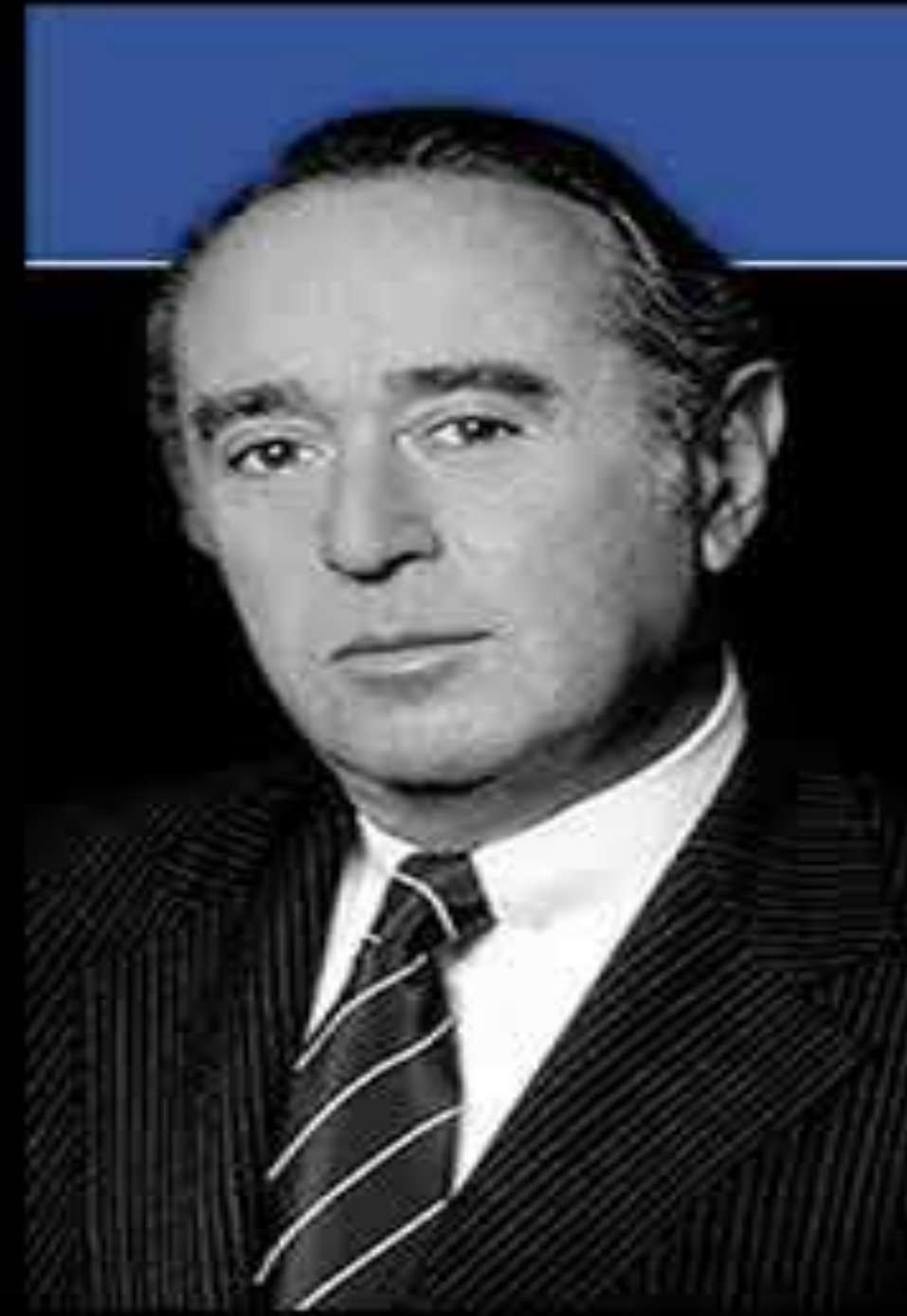


CONSEJO ECONOMICO
Y SOCIAL

En los negocios como en la
vida, tú no obtienes lo que
mereces; obtienes lo
que negocias.

Dr. Chester Karrass
Negociante estadounidense

FraseFamosa.com





CONSEJO ECONOMICO
Y SOCIAL

Objetivo General

Fortalecer en los consejeros del CES las competencias necesarias para conducir procesos de diálogo social, negociación y concertación, orientados a la construcción de consensos sostenibles en contextos multisectoriales.

OBJETIVOS

➤ Comprender el rol estratégico del diálogo social en la gobernanza democrática.

➤ Aplicar técnicas de negociación colaborativa en escenarios reales del CES.

➤ Utilizar herramientas de mediación para gestionar conflictos entre actores.

➤ Diseñar procesos de concertación orientados a resultados concretos.

➤ Construir acuerdos sostenibles basados en intereses comunes.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

- Pensamiento estratégico en entornos multisectoriales
- Negociación colaborativa
- Gestión de conflictos
- Comunicación efectiva y escucha activa
- Construcción de consensos

ACTIVIDAD

Diagnóstico de Percepción



CONSEJO ECONOMICO
Y SOCIAL



Escanea el Código QR y accede a
la Plataforma para tus respuestas

Cuando escuchas “DIÁLOGO SOCIAL”...
¿QUÉ PIENSAS?

Escribe tres (3) palabras o ideas
que lo representen para ti.

<https://www.mentimeter.com/app/presentation/alm8w634edyhocekang9osdazoje4ua1/edit?question=u28yap4ku36b>



EL DIÁLOGO SOCIAL COMO HERRAMIENTA DE GOBERNANZA

El diálogo social es el pilar estratégico que transforma la gobernanza democrática en resultados tangibles para la sociedad.



Qué es el diálogo social
(más allá del concepto)



Rol del CES como espacio
de concertación



Para alcanzar acuerdos viables, es fundamental distinguir la naturaleza de nuestras interacciones: No buscamos ganar discusiones, sino transformar la comunicación en un motor de resultados.

DIALOGO SOCIAL

El diálogo social es un proceso de comunicación, deliberación y negociación estructurada entre actores con intereses distintos — gobierno, empleadores, trabajadores y sociedad civil— con el propósito de construir acuerdos sobre políticas públicas, condiciones laborales o asuntos de interés colectivo.

Va más allá del simple intercambio de opiniones: implica voluntad política, legitimidad de los participantes, institucionalidad y orientación hacia resultados concretos.





Definición de la OIT

"El diálogo social incluye todos los tipos de negociación, consulta e intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre temas de interés común relacionados con las políticas económicas y sociales."

Fuente: OIT (2013). Diálogo social. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.



Para alcanzar acuerdos viables, es fundamental distinguir la naturaleza de nuestras interacciones: No buscamos ganar discusiones, sino transformar la comunicación en un motor de resultados.

DIFERENCIAS ENTRE



DEBATE



NEGOCIACIÓN



CONCERTACIÓN



CONSENSO

Concepto 2: Debate, Negociación, Concertación y Consenso

Concepto	Definición	Aplicación en el CES
Debate	Intercambio estructurado de argumentos donde se defienden posiciones. El objetivo es convencer, no necesariamente acordar.	Útil en fase exploratoria; limitado si se perpetúa sin avanzar hacia concertación.
Negociación	Proceso mediante el cual actores con intereses distintos buscan un acuerdo a través de concesiones mutuas o creatividad conjunta.	Herramienta central en el CES para articular posiciones sectoriales.
Concertación	Proceso más amplio y participativo que la negociación, orientado a la construcción de políticas públicas consensuadas con legitimidad social.	Marco de trabajo del CES en temas de política económica y social.
Consenso	Acuerdo alcanzado con el apoyo activo o sin oposición de todas las partes involucradas. No requiere unanimidad, sino ausencia de objeción sustantiva.	Resultado esperado de los procesos de concertación en el CES.



CONSEJO ECONOMICO
Y SOCIAL

**El CES no es para “ganar discusiones”
es para construir acuerdos viables**



De la posición al interés



SECTOR
GUBERNAMENTAL



SECTOR
EMPRESARIAL



SECTOR
SOCIAL

**¿Qué dicen
(posición)?**

**¿Qué realmente quieren
(interés)?**

Técnicas de negociación para contextos multisectoriales

En escenarios de alta complejidad, la negociación efectiva no se basa en el poder de imponer, sino en la capacidad técnica de articular soluciones que integren las necesidades de todos los sectores



ENFOQUE HARVARD
Negociación Colaborativa



ENFOQUE BATNA
Concertación Social



ENFOQUE ZOPA
Zona de Posible Acuerdo





(Enfoque Harvard)

Principios de la negociación colaborativa

Desarrollada por el Harvard Negotiation Project, plantea un enfoque en el que las partes no buscan imponerse, sino construir acuerdos mutuamente beneficiosos, sostenibles y legítimos. Se fundamenta en cuatro principios clave:



**Separar a las
personas del
problema**



**Enfocarse en
intereses, no en
posiciones**

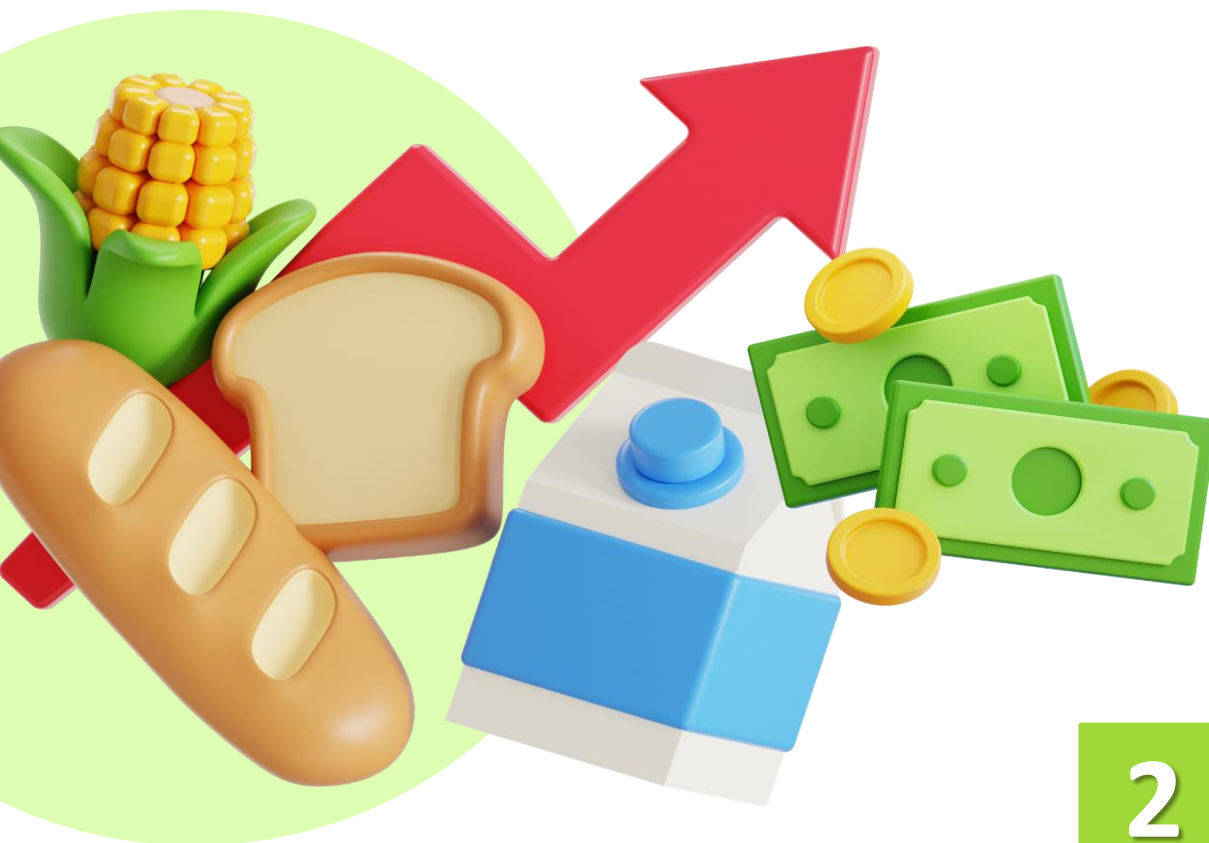


**Generar opciones
de beneficio
mutuo**



**Utilizar criterios
objetivos**

EJEMPLO INTEGRADOR



SITUACIÓN:

Discusión sobre regulación de precios en productos básicos

APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS:

1 Separar personas del problema

Se evita etiquetar al sector empresarial como “abusivo” o al gobierno como “intervencionista”.

2 Enfocarse en intereses

- Gobierno: estabilidad social
- Empresarios: rentabilidad
- Sociedad: acceso a precios justos

3 Generar opciones

- Regulación temporal
- Subsidios focalizados
- Acuerdos voluntarios de precios

4 Usar criterios objetivos

- Costos de producción
- Inflación
- Datos de mercado

RESULTADO: Se construye un acuerdo equilibrado, legítimo y sostenible.

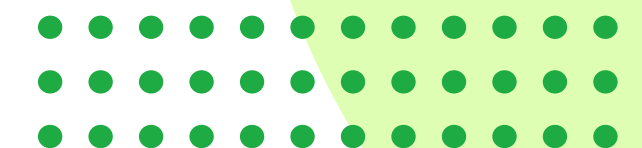


(Enfoque BATNA)

Mejor Alternativa a un Acuerdo en Contextos de Concertación Social

Su objetivo es desarrollar en los consejeros la capacidad de identificar, construir y utilizar estratégicamente su BATNA (Mejor Alternativa a un Acuerdo), para fortalecer su posición en procesos de diálogo social, negociación y concertación en el marco del CES.



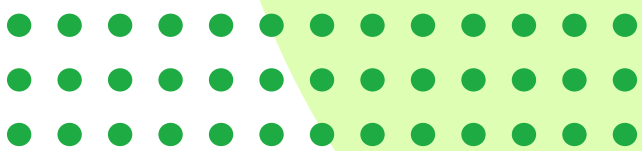


Introducción al concepto de BATNA

Definición y Origen

El concepto BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) fue introducido por Fisher y Ury (1981) como una de las herramientas más poderosas en la preparación estratégica para negociar. Se define como la mejor acción que una parte puede emprender si la negociación fracasa y no se alcanza ningún acuerdo.

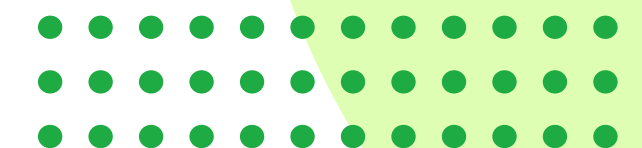




Importancia Estratégica del BATNA

El BATNA cumple tres funciones estratégicas en el proceso de negociación:

Función	Descripción
Protección	Evita aceptar acuerdos inferiores a las alternativas reales disponibles.
Poder	Quien tiene un BATNA sólido negocia desde una posición de fortaleza relativa, sin desesperación ni urgencia.
Decisión	Permite determinar cuándo aceptar un acuerdo, cuándo hacer más concesiones y cuándo retirarse.



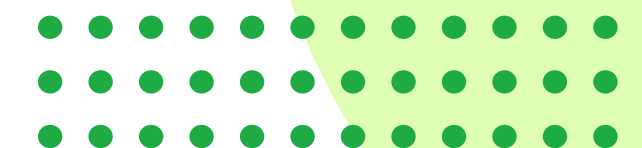
Fortalecimiento del BATNA

CONTENIDO

- Cómo mejorar el BATNA
- Estrategias para ampliar opciones
- Preparación previa a la negociación

ESPACIO PARA ACTIVIDAD

Actividad: “Fortaleciendo mi posición”



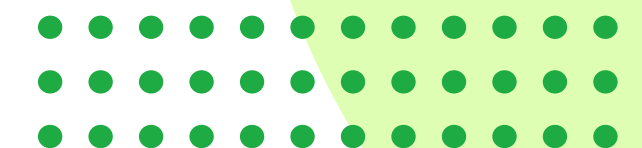
Quien tiene el BATNA más alto? EL GOBIERNO

¿Por qué?

- Tiene **poder de decisión normativa** (puede emitir resolución o política pública)
- Puede **imponer condiciones** si la negociación falla
- Controla el marco institucional donde ocurre el acuerdo

👉 Su BATNA sería:

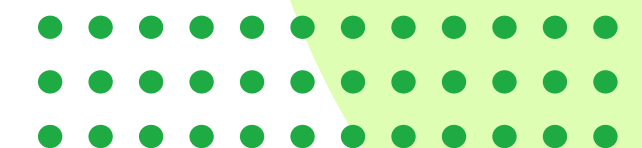
implementar una política de teletrabajo de forma unilateral



Análisis del BATNA de la otra parte

CONTENIDO

- Importancia de entender al otro actor
- Estimación del BATNA de otros sectores
- Relación entre poder y alternativas



Aplicación práctica en negociación CES

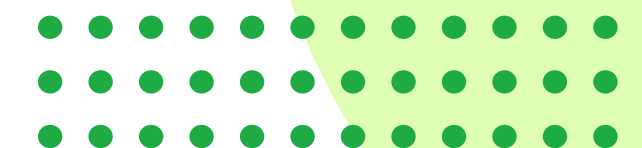
Simulación de negociación con BATNA

CONTENIDO

- Caso país
- Intereses en conflicto
- Cada grupo tiene definido su BATNA

ESPACIO PARA ACTIVIDAD

Actividad: Simulación de negociación con BATNA



Construcción de acuerdos basados en BATNA

CONTENIDO

- Cuándo aceptar un acuerdo
- Cuándo retirarse
- Cómo lograr acuerdos mejores que el BATNA

ESPACIO PARA ACTIVIDAD

Actividad: “¿Acepto o no acepto?”

ACTIVIDAD

Mi aprendizaje clave



¿Cómo usaré BATNA en mi rol como consejero?

¿Qué haré diferente en una negociación real?

(Enfoque ZOPA)

Zona de Posible Acuerdo

Lograr un consenso requiere identificar con precisión el espacio donde las aspiraciones de cada sector convergen; entender esta zona de intersección es lo que permite transformar una negociación bloqueada en un acuerdo tangible y exitoso.



Definición de ZOPA

La ZOPA (Zone of Possible Agreement) es el rango dentro del cual un acuerdo puede ser aceptable para todas las partes involucradas. Fue conceptualizada por Raiffa (1982) y posteriormente desarrollada ampliamente en la literatura de negociación de Harvard.

Existe una ZOPA cuando los rangos de aceptabilidad de las partes se superponen; cuando no existe tal superposición, no hay posibilidad de acuerdo sin que alguna parte modifique sus límites.

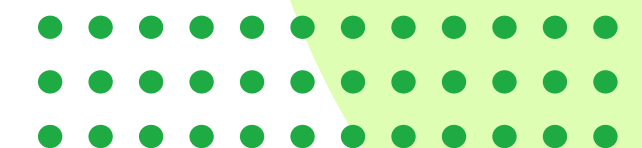




Componentes de la ZOPA

Para identificar si existe una ZOPA, es necesario determinar los rangos de negociación de cada parte

Componente	Descripción
Punto ideal	Lo máximo que cada parte aspira a obtener. Rara vez alcanzable, pero orienta la posición inicial.
Límite mínimo aceptable	El punto por debajo del cual el acuerdo es peor que el BATNA. Definir este límite con claridad es esencial.
Rango de negociación	El espacio entre el punto ideal y el límite mínimo. Es el margen real de maniobra de cada parte.
ZOPA	La intersección de los rangos de negociación de todas las partes. Si no existe intersección, no hay ZOPA.



Definición de ZOPA

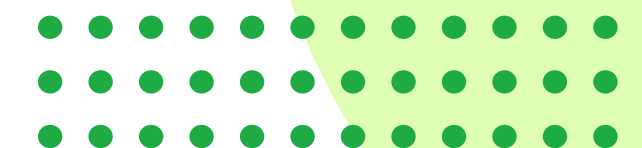
Aumento Salarial

Empresarios = De un 12 a un 18 %

Colaboradores = De un 15 a un 20 %

ZOPA

De un 15 a un 18 %



Concepto 6: Mediación y Gestión de Conflictos

El Conflicto como Elemento Estructural

Los conflictos son inherentes a los espacios de concertación multisectorial. No deben ser evitados ni suprimidos, sino gestionados constructivamente. La teoría del conflicto distingue entre conflictos de intereses (relacionados con recursos o posiciones), conflictos de valores (relacionados con principios o identidades) y conflictos relacionales (vinculados a percepciones y dinámicas de poder).





Técnicas de Mediación y Facilitación

Técnica	Descripción y aplicación
Escucha activa estructurada	Prestar atención completa al interlocutor, parafraseando para verificar comprensión y mostrando que el mensaje fue recibido. Reduce defensividad y abre el diálogo.
Reformulación	Reexpresar el contenido de una intervención en términos más neutrales o constructivos, sin alterar el significado esencial. Útil para bajar tensiones sin perder contenido.
Neutralidad estratégica	Mantener imparcialidad de proceso sin necesariamente ser neutral en cuanto a valores. El facilitador cuida el cómo, no solo el qué.
Separación de posiciones e intereses	Técnica de cuestionamiento que ayuda a identificar qué hay detrás de lo que se demanda, abriendo espacio para soluciones creativas.



Niveles de Acuerdo

Susskind y Cruikshank (1987) distinguen una jerarquía de formas de

Nivel	Descripción
Imposición	Una parte con más poder decide unilateralmente. Genera acatamiento sin legitimidad. Alta resistencia posterior.
Mayoría simple	Se decide por voto. Eficiente pero puede excluir minorías y generar implementación débil.
Mayoría calificada	Requiere un porcentaje mayor (2/3, 3/4). Mayor legitimidad que la simple, pero aún puede dejar actores excluidos.
Consenso	Todas las partes pueden vivir con el acuerdo aunque no sea su opción preferida. Alta legitimidad y mejor implementación.



Elementos de un Consenso Sólido

Un consenso genuino debe reunir tres condiciones fundamentales:

Elemento	Descripción
Viabilidad	El acuerdo puede implementarse con los recursos, instituciones y condiciones existentes o alcanzables.
Legitimidad	El proceso fue percibido como justo, inclusivo y transparente por las partes. La legitimidad del proceso alimenta la del resultado.
Sostenibilidad	El acuerdo puede mantenerse en el tiempo sin erosionarse por presiones externas o cambios en el contexto.

ACTIVIDAD

Mi rol en la zona de acuerdo



¿Cómo identificaré la ZOPA en el CES?

¿Cómo evitaré acuerdos fuera de rango?

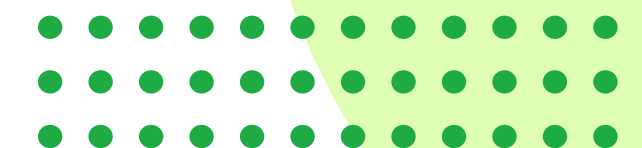
¿Cómo contribuiré a ampliar acuerdos?



CONSEJO ECONOMICO
Y SOCIAL

INTEGRACIÓN DE ENFOQUES BATNA + ZOPA

¿Cuándo negociar y cuándo retirarse?



ESPACIO PARA ACTIVIDAD

Contexto del caso (para todos los grupos)

El CES convoca una mesa de diálogo para acordar una **política de mejora en la atención al ciudadano**, que implica:

- Implementación de herramientas digitales
- Reducción de tiempos de respuesta
- Evaluación del desempeño del servicio

Existen tensiones entre:

- **Gobierno**
- **Sector Empresarial**
- **Sector Laboral (servidores públicos)**

ACTIVIDAD INTEGRADORA



CONSEJO ECONOMICO
Y SOCIAL

Contexto del caso (para todos los grupos)

El CES convoca una mesa de diálogo para acordar una política de mejora en la atención al ciudadano, que implica:

- Implementación de herramientas digitales
- Reducción de tiempos de respuesta
- Evaluación del desempeño del servicio

Existen tensiones entre:

- Gobierno
- Sector Empresarial
- Sector Laboral (servidores públicos)

EJEMPLO INTEGRADOR



Contexto del caso (para todos los grupos)

El CES convoca una mesa de diálogo para acordar una política de mejora en la atención al ciudadano, que implica:

- Implementación de herramientas digitales
- Reducción de tiempos de respuesta
- Evaluación del desempeño del servicio

Existen tensiones entre:

- Gobierno
- Sector Empresarial
- Sector Laboral (servidores públicos)

Asignación de roles por mesa:

- 2 participantes: Gobierno
- 2 participantes: Empresarial
- 2 participantes: Laboral

EJEMPLO INTEGRADOR

SITUACIÓN:

Construir un puente común con reglas limitadas y recursos compartidos



- 1 ¿Qué facilitó el consenso?
- 2 ¿Qué lo bloqueó?
- 3 ¿Qué se parece al CES real?



La calidad de nuestra concertación no se mide por la ausencia de conflictos, sino por nuestra capacidad técnica de transformarlos en acuerdos que

Garanticen la paz social y el progreso

GRACIAS POR SU ATENCIÓN





**SÍGUEME EN
INSTAGRAM**

