

Rol sindical y pensamiento estratégico

Módulo 2

Arlette Gay



Rol del dirigente sindical

¿Cómo lo definirían ustedes?

- Respecto a las y los afiliados al sindicato
- Respecto a la relación con la empresa
- En el trabajo interno del sindicato
- En la relación con autoridades y la justicia
- En la relación con otros actores sociales y políticos



Impacto de las acciones sindicales en la estructura organizacional

¿Cómo impactan en la empresa las acciones del sindicato?

- En “tiempos de paz”
- En momentos de conflicto
- Cuando la relación es de respeto, confianza y colaboración
- Cuando la relación se quiebra e impera la desconfianza mutua

Intereses comunes

¿Qué intereses comunes tienen la empresa y el sindicato?

- La estabilidad de la compañía
- Su proyección a futuro
- El crecimiento del negocio
- La innovación y la mejora continua
- Flexibilidad para adaptarse rápido a los cambios
- Los resultados económicos





Pensamiento estratégico aplicado a la acción sindical

¿Tienen poder los sindicatos?

Manual de Recursos de Poder: <https://www.fes.de/es/themenportal-gewerkschaften-und-gute-arbeit/gewerkschaften-international/manual/presentacion/introduccion-a-los-recursos-de-poder>

- Reconocer que los sindicatos tienen agencia y poder; entregar un marco general de herramientas para que las y los trabajadores puedan desarrollarlos y lograr avances concretos.
 - **Martin Luther King Jr.** definía el poder como la «capacidad de lograr un propósito».
 - **Marshall Ganz** destaca que el «poder nace de nuestra capacidad para trabajar juntos en pos de ideales colectivos para alcanzar objetivos comunes y para obligar a los empleadores o al Estado a hacer algo que de otro modo no harían».

El poder de las y los trabajadores

- **Poder asociativo:** capacidad de organizarse y actuar colectivamente
- **Poder institucional:** capacidad de formular y utilizar marcos normativos, institucionales y jurídicos
- **Poder popular:** capacidad de conseguir aliados y de influir en el debate público
- **Poder estructural:** capacidad de detener la actividad e interrumpir la producción



Poder asociativo: El principal de los sindicatos

- **¿A quién representa el sindicato?** Cantidad de afiliados y características específicas del grupo afiliado (edad, género, calificación, lugar que ocupan en la empresa, situación contractual, etc.)
- **¿El sindicato defiende a sus afiliados y vicerversa?** Identificación de la base con el sindicato, estrategia de acción clara, conocida, compartida y seguida por todos.
- **¿Cuán activos son los afiliados?** Participación en actividades y campañas del sindicato, dirigentes en comunicación con los afiliados y en conocimiento de los temas que les afectan.
- **¿Las decisiones del sindicato son respetadas y seguidas?** Procesos abiertos, estilo de liderazgo, representatividad del directorio, inclusión de afiliados en la toma de decisiones.



Poder asociativo (continuación)

- **¿Cuentan con las condiciones necesarias para cumplir sus propósitos?** Recursos financieros y materiales, uso de los mismos, presupuesto para funciones básicas, estructura y procedimientos adecuados para alcanzar resultados esperados, servicios para afiliados y uso de los mismos.
- **¿El sindicato llega a trabajadores no sindicalizados? ¿Logra movilizar a sus afiliados?** Opinión del sindicato de los no afiliados, reclutamiento de nuevos afiliados, movilización e involucramiento de afiliados en actividades sindicales de diverso tipo, capacidad de movilizar una huelga, disponibilidad de otras formas efectivas de presión, capacidad de atraer solidaridad a nivel nacional y/o internacional.

Pregunta clave: ¿Existe un grupo de trabajadores que tengan voluntad y capacidad de entrar en conflicto con la gerencia y/o las autoridades nacionales?



Poder institucional

Pregunta clave: ¿Qué derechos o normas pueden utilizar trabajadores y sindicatos para proteger u obtener más derechos, o para ganar un conflicto?

- **Trabajadores:** derechos individuales y colectivos consagrados jurídica y contractualmente, formas legales de representación colectiva, existencia y participación en comités de salud y seguridad en la empresa.
- **Sindicatos:** posibilidades y limitaciones de las normas laborales, regulación de la negociación colectiva y la huelga, instituciones que influyen en las decisiones respecto a las y los trabajadores.

Poder popular

Pregunta clave: ¿Cómo pueden trabajadores y sindicatos lograr apoyo de personas ajenas al sindicato y fuera del lugar de trabajo?

- **Poder de coalición:** aliados y oponentes del sindicato; vínculos con partidos, movimientos sociales, ONGs, iglesias y otros actores sociales; estado actual de esos vínculos; actores u organizaciones proclives a apoyar sus acciones; capacidad para establecer alianzas y coaliciones con otros grupos y movimientos.
- **Poder discursivo:** reputación del sindicato y qué representa ante la opinión pública; capacidad para instalar que sus objetivos son justificados y ganar apoyos; posibilidades de hacer campaña contra el empleador; riesgos de dañar su reputación.





Poder estructural

Pregunta clave: ¿Cuál sería la consecuencia de suspender la actividad o de interrumpir la producción o los servicios?

- **Poder de producción:** los afiliados poseen o no habilidades especiales o realizan tareas que no son fácilmente reemplazables y les dan poder de negociación; efecto positivo o negativo de la composición de las y los trabajadores (edad, género, sectores, formal/informal, etc.) en su capacidad para detener el trabajo; oportunidades y límites para la suspensión de actividades.
- **Poder de mercado:** tasa de desempleo nacional y sectorial, competencias o puestos de trabajo específicos que tengan escasez o exceso de oferta de trabajadores en el sector, papel del sector o la empresa en la economía nacional, integración en cadenas de valor.

Interrelaciones

Los cuatro recursos de poder están profundamente interrelacionados y se refuerzan mutuamente, ayudando a establecer objetivos y desarrollar estrategias cuando sea necesario.

- ¿Cómo se relacionan los recursos de poder en su contexto específico?
- ¿Cómo podría combinarlos para alcanzar sus objetivos?
- Piense en cómo se han influenciado mutuamente en el pasado. ¿Qué lecciones puede extraer de estas experiencias anteriores?
- ¿Existen condiciones para fomentar estas relaciones? ¿Cuáles son las brechas para hacerlo?



La clave: el poder asociativo

- Si el sindicato cuenta con una fuerte base de trabajadores y gran participación, tiene un fuerte poder asociativo.
- Aumentar el poder asociativo reforzará todos los recursos de poder para implementar campañas, enfrentar una negociación colectiva o realizar un proceso de transformación organizacional.
- Si el poder asociativo es débil, los empresarios podrían utilizar su poder para romper o debilitar la fuerza colectiva del sindicato con estrategias de comunicación, trato injusto, condiciones laborales deficientes, despidos, amenazas, o creando sindicatos de empresa.
- Cuando los sindicatos obtienen mejoras salariales o mejores condiciones laborales sin la participación de sus bases porque el poder asociativo es débil, es probable que las y los trabajadores consideren que estas mejoras se dieron por iniciativa del empleador o del gobierno, erosionando aún más el poder asociativo del sindicato.



Construir el poder sindical

Para poner en práctica los recursos de poder y pasar a la acción, tenemos que movilizar nuestras capacidades.

- **Aprendizaje y flexibilidad organizativa:** capacidad de aprender de los demás, de las experiencias pasadas, y de reflexionar de forma crítica sobre las prácticas sindicales actuales y los aspectos que debemos cambiar.
- **Intermediación:** creación de una agenda común a partir de intereses y perspectivas divergentes para resolver los conflictos de forma constructiva.
- **Encuadre:** capacidad de definir una agenda que inspire a los trabajadores, describa los temas centrales, envíe un mensaje claro al empleador y se gane el apoyo de la comunidad y del público en general.
- **Articulación:** capacidad de tomar decisiones estratégicas y reevaluarlas o afinarlas constantemente.





¿Y para qué hacer todo esto?

Para obtener herramientas y desarrollar capacidades a fin de aumentar el poder sindical en áreas específicas como:

- **Proyectos de transformación organizacional del sindicato**
- **Campañas públicas y organización**
 - **Negociación colectiva**
 - **Trabajo de incidencia**

Transformación organizacional

- Para mejorar la eficacia, el crecimiento y el fortalecimiento del sindicato frente a las realidades mundiales y locales.
- Puede significar un cambio sustancial de lo que el sindicato es y lo que hace, ya que implica un cambio de actitudes, mentalidades y prioridades, así como de la asignación de recursos y procesos operativos.
- Es una tarea a mediano plazo que refleja la visión de largo aliento del sindicato y debe decidirse de forma democrática.
- Puede ser el resultado de un proceso de planificación estratégica que examine cuidadosamente los desafíos externos e internos.





Transformación organizacional (continuación)

- Priorizar un desafío global (ej. justicia climática, igualdad de género o juventud trabajadora) u otro desafío que enfrente el sindicato y lo lleve a una reestructuración interna (pasar de ser un sindicato de servicios a uno organizativo, crear una federación, incorporar a nuevos grupos de trabajadores, fusión con otro/s sindicato/s, afiliación a un sindicato global, preparar una negociación colectiva ramal, etc.).
- Aplicar el proceso de **planificación estratégica** al desafío priorizado, obtener el mandato de los órganos de toma de decisiones internos, formar un comité para impulsar el proceso y crear un plan estratégico.
- Cuando se esté listo para presionar al empleador o a una entidad gubernamental, utilizar **las campañas y la organización** para planificar el trabajo.
- Si el desafío es interno, utilizar la **planificación estratégica** para crear un plan que se adapte bien a la situación específica y poder implementarlo exitosamente.

Campaña y organización

- **Campaña:** esfuerzo integral para ejercer presión sobre las diversas relaciones estratégicas de una patronal o un tomador de decisiones con el fin de realizar mejoras para la clase trabajadora.
- **Organización:** trabajo para aumentar la participación de las trabajadoras y los trabajadores en nuestros sindicatos y comunidades, con el objetivo de aumentar el poder sindical. Puede incluir reclutar nuevos trabajadores para que se unan al sindicato y aumentar la participación de sus miembros actuales.
- **Hacer campaña y organizar implica tanto presionar a un empleador para que mejore las condiciones de las y los trabajadores, como fortalecer la fuerza colectiva de trabajadoras y trabajadores en la base.**



Campaña y organización (continuación)

- La combinación de realizar campañas y esfuerzos de organización ayuda a evitar uno de los errores más comunes, que es no generar suficiente participación de las y los trabajadores. El resultado suele ser una mayor presión y represalias contra los que participan.
- Esta combinación también ayuda a evitar alentar a las y los trabajadores a unirse al sindicato sin tener una estrategia clara para hacer frente al empleador y mejorar las condiciones de trabajo.
- Es necesario decidir en qué lugar y a qué nivel se llevarán a cabo las campañas y la organización, considerando tanto el objetivo que se persigue como la mejor táctica para alcanzarlo.



Campaña y organización (continuación)

- **Evaluaciones y mapas del lugar de trabajo:** identifican dónde se encuentran las trabajadoras y los trabajadores, cómo acceder a ellos y las formas de conocer su nivel de participación.
- **Mensaje de la campaña:** la describe brevemente, de manera que tanto el público como el empleador y la base de afiliados la entiendan y se relacionen con ella.
- **Mapeo vertical e investigación:** analizar las relaciones clave (*stakeholders*) de una empresa o tomador de decisiones (propietarios, accionistas, proveedores, clientes, políticos, reguladores, medios, bancos, otras empresas del sector, etc.), e identificar oportunidades para crear una presión significativa y estratégica que ayude a mejorar las condiciones de trabajo. Realizar este mapeo colectivamente, con un grupo de afiliados.
- **Destinatarios y aliados:** Identificar a los **destinatarios indirectos** (tiene una relación importante con el destinatario directo y puede ayudar a influir o persuadirlo) y a los **aliados** (comparte un interés con los destinatarios de la campaña y puede influir o persuadirlo) ayuda a planificar cómo influir en el **destinatario directo** (quien tiene el poder de conceder nuestras demandas) y persuadirlo.



Campaña y organización (cont.)

- **La estrategia:** es el plan general para ganar una campaña y se basan en buena información y objetivos claros. Las vulnerabilidades de los destinatarios directos e indirectos la impulsan.
 - **Las tácticas:** son acciones específicas, generalmente colectivas, que tienen lugar en una fecha y lugar determinados, y se deben planificar en escalada. Contribuyen a implementar y operacionalizar la estrategia.
 - **Los marcos legales:** las leyes, políticas y reglamentos pueden limitar o proteger al sindicato y los trabajadores. Es necesario conocerlos bien para planificar el trabajo dentro del marco legal.
 - **Preparase para acciones del empleador:** prever lo que probablemente hará el empleador, ya sea positivo o negativo, y explicar a las bases antes de que comience, no después.



Negociación colectiva

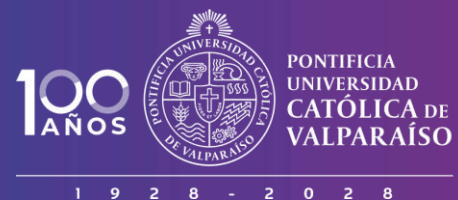
No ahondaremos en esto porque es lo que más conocen y para lo que más se preparan. Sin embargo, los recursos de poder permiten afrontarla desde un nuevo enfoque.

- Crear un plan específico para la negociación. Coordinarlo con el trabajo de **campañas y organización** para tener mayor poder de negociación y lograr una participación activa de los afiliados reforzando su compromiso con el sindicato (¡gran oportunidad para hacerlo!).
- Investigar a los responsables específicos de la toma de decisiones, las condiciones actuales del mercado y la capacidad del empleador de atender las demandas del sindicato.
- Identificar acuerdos y diferencias, y definir las verdaderas prioridades.
- Elaborar planes para superar puntos muertos y lograr que el empleador adopte una resolución.
- Identificar las debilidades y límites del sindicato para tener muy claro hasta dónde se puede llegar.

Trabajo de incidencia política

- Apunta a conseguir soluciones políticas sostenibles a largo plazo para resolver problemas en favor de las y los trabajadores y los sindicatos.
- Busca **influir en los tomadores de decisiones políticas** en todos los niveles de gobierno y el parlamento, incluyendo instituciones reguladoras y fiscalizadoras.
- Comienza con la selección de temas relevantes y el desarrollo de argumentos razonados.
- Mientras que las empresas dejan su defensa principalmente a cabilderos profesionales, para los sindicatos es clave la **organización** y participación de los afiliados.
- Toma la forma de **campañas** dirigidas a los responsables de las decisiones en diferentes niveles de gobierno para afectar cambios políticos, legislativos, regulatorios o de principios de acción.
- Se centra tanto en la **elaboración de nuevas normas** como en su **aplicación**. Por lo tanto, se relaciona directamente al reforzamiento del **poder institucional** de las y los trabajadores y los sindicatos.







Trabajos grupales

En base a lo aprendido hoy sobre los recursos de poder y su aplicación en distintos ámbitos, elaboren un plan de acción acorde a su realidad sindical actual y aplicable en su sindicato:

- **Grupo 1:** Transformación organizacional
- **Grupo 2:** Campaña y organización
- **Grupo 3:** Negociación colectiva
- **Grupo 4:** Trabajo de incidencia

Pueden revisar todos los contenidos de la presentación y revisar más detalles en:

<https://www.fes.de/es/themenportal-gewerkschaften-und-gute-arbeit/gewerkschaften-international/manual>

¡Buen trabajo y mejor plan!