



Proyecto Latinoamericano
Curso de Formacion Continua

Como preparar un Plan de Acciones



TIE-Brasil
2005



Proyecto Latinoamericano
Curso de Formación Continua

Como preparar un Plan de Acciones

Esta publicación fue realizada con el apoyo de
P.S.O.

‘Como preparar un plan de acciones’ - Materiales para discusiones en grupos en los seminarios de Trabajadores y activistas sindicales. TIE-Transnationals Information Exchange, Curitiba, 2005

TIE – es una red internacional de Trabajadores y activistas sindicales. Su objetivo es proporcionar el intercambio de informaciones y experiencias entre Trabajadores, sindicatos, grupos obreros y semejantes, promoviendo el debate sobre acciones y estrategias sindicales y reforzando la creación de alternativas que permitan la transformación socioeconómica.

El contenido aquí publicado podrá ser reproducido por sindicatos, comisiones de fábrica y otras organizaciones sindicales y sociales sin fines lucrativos, desde que se mencione la fuente.

Copia de éste y de otros materiales puede ser solicitada a través de fax, correo o e-mail:

TIE-Brasil

Rua Padre Anchieta, 1691 – Conjunto 1208
Curitiba/PR
Brasil

CEP 80730.000

Telefono/Fax: (55 41) 3339-5019
Mail: tie@tie-brasil.org



Índice

Introducción	07
El Plan de Acción	09
• Elaborando el Plan de Acción	09
• Plan de Acción paso a paso	10
• Terminando	14
• Esquema en forma de historieta	14
• Resumen	15
Simulación	16
Qué hacer para aumentar la influencia De los Sindicatos dentro de las Fábricas	20

Introducción

Uno de los problemas más antiguos en el medio sindical y en el movimiento de los Trabajadores, en general, es la falta de un Plan de Acción, que permita a los Sindicatos satisfacer las exigencias y reivindicaciones de los Trabajadores y, al mismo tiempo, realizar los objetivos históricos e inmediatos del movimiento obrero, distribuyendo de forma eficaz el escaso tiempo de los activistas y evitando la burocratización de la vida sindical.

Algunos consideran que cualquier tipo de planificación lleva a una creciente burocratización que, a su vez, acabaría por generar una “nomenklatura”, o sea, burocratas que transforman a los Sindicatos en aparatos. Más tarde o más temprano, la “nomenklatura” se distancia de los Trabajadores, colocando los Sindicatos a su servicio personal, sin preocuparse con los intereses de clase, que deberían representar. Esto, en la opinión de los compañeros debe evitarse a cualquier costo.

Existen otros que, al contrario, creen ser necesario darle al movimiento sindical un carácter “profesional”, siendo para ello suficiente emplear algunos “especialistas”. Serían estos últimos los que, de acuerdo con los que defienden esta posición, deberían resolver todos los problemas del Sindicato, bastándole a la entidad sindical pagarles por el servicio efectuado.

Tanto unos como los otros, se olvidan de lo más importante en la vida y existencia de un Sindicato: sus socios y la organización de los mismos.

Este pequeño manual, cuyo título es “Como preparar un Plan de Acción”, contiene caminos, criterios, una simulación y sugerencias de como es posible hacer un Plan de Acciones sindicales y aumentar la influencia del Sindicato en las empresas. También ayudará a nuestro movimiento sindical democrático a no repetir los errores de concepto, como los mencionados anteriormente.

El objetivo principal de esta publicación es ayudar a los Sindicatos y Trabajadores en el proceso de auto-organización, de perfeccionar y de formar continuamente, para que sean capaces de acompañar los cambios de realidad y que estén preparados para enfrentar nuevos desafíos.

Consideramos que hoy, más que nunca, el movimiento sindical brasileño, así como el mundial, debe presentarle a toda la sociedad como la democracia es necesaria y útil para el desarrollo del país. Para ello, también es necesario elaborar un plan de acción, que permita el desarrollo y fortalecimiento de la democracia, que no permita bajo ninguna posibilidad el retorno del autoritarismo y garantice la amplia participación popular en todas las instancias de poder.

Todo y cualquier Plan de Acción de los Trabajadores debe ser elaborado por medio de un proceso de discusión abierto y democrático, permitiéndole a todas las compañeras y compañeros el sagrado derecho de autodefinir, colectivamente, lo que debe ser hecho.

Con el objetivo de facilitar la tarea del movimiento sindical democrático, discutimos en esta publicación una metodología de división de tareas. Para el activista sindical, la importancia del método está en saber como determinar el objetivo que el Sindicato quiere alcanzar y los medios democráticos necesarios para ello.

Proyecto Latinoamericano

Aquí también podrán encontrar algunas indicaciones sobre lo que es necesario hacer para aumentar la influencia del Sindicato en la fábrica. Claro que no estamos hablando sobre recetas listas, ciegamente aplicables en cualquier fábrica. Trátase de algunas ideas que, aplicadas con creatividad y debidamente adaptadas a cada realidad, pueden ayudar a fortalecer la democracia dentro de los Sindicatos, tornándolos así un ejemplo de organización democrática, del verdadero poder de los Trabajadores.

Esta publicación también puede ser usada como complemento del material “Cómo prepararse para las negociaciones” durante la preparación de las negociaciones colectivas.

Esta publicación fue ejecutada por TIE-Brasil con el apoyo de PSO – Personal Services Overseas- para uso práctico de los activistas sindicales en las fábricas.

TIE-Brasil

El Plan de Acción

Elaborando el Plan de Acción

En este capítulo, vamos a tratar de la metodología de la división de tareas, que nos ayudará a determinar el objetivo que el Sindicato quiere alcanzar y los medios democráticos a ser utilizados.

Vamos a suponer que en determinada fábrica las condiciones de trabajo son insatisfactorias. Nadie les presta atención a las quejas de los Trabajadores. Un grupo de sindicalistas quiere negociar la posibilidad de mejorar las condiciones de trabajo.

Al mismo tiempo, crecen los rumores sobre la inevitable reestructuración de la producción. Pero pocos poseen información suficiente sobre esa reestructuración y sobre qué es una reestructuración.

Cinco líderes sindicales empezaron a desarrollar actividades en la fábrica. Unos quieren resolver el problema de la falta de limpieza en las áreas de trabajo. Otros quieren organizar una fiesta de cumpleaños de uno de los Trabajadores. E aún existe otro compañero que quiere discutir la reestructuración.

Tomemos estos ejemplos como si fueran algunos de los problemas enfrentados por los activistas. Existen muchas cosas que deben ser hechas, poco tiempo y, principalmente, poca gente. Todo puede ser resumido como la necesidad de elegir la opción correcta y de optimizar la organización del trabajo sindical. El Plan de Acción podrá ayudar en ese sentido.

¿Por qué el Plan de Acción es tan importante ?

Existen varias razones. Algunas son:

- ✓ El plan de acción es tremendamente importante para garantizar que los Sindicatos cuiden de diversos asuntos aun cuando no tienen tiempo. Para ello, es necesario determinar prioridades, quién es el responsable para resolver determinado problema y estar seguros que todos están involucrados en el trabajo y de un modo activo.
- ✓ El plan permite también verificar si las tareas están siendo cumplidas en los plazos determinados. Muchos problemas son limitados por el tiempo.
- ✓ Los afiliados podrán usar el Plan para controlar el trabajo de sus representantes. Este control podrá ocurrir anticipadamente o después de las actividades. Antes de la aprobación del Plan de Acción, los afiliados deben decidir si las opciones hechas, reflejan realmente sus intereses. Por ello, es importante hacer que todos, tanto funcionarios del Sindicato como socios, tomen conocimiento del mismo. En este caso, será posible evaluar si los objetivos definidos fueron alcanzados o no.

Sin embargo, no sería correcto discutir y aprobar un Plan de Acción “definitivo”, “listo”, que enyese la acción sindical o signifique simplemente un montón de tareas que

deben ser cumplidas, ya que es muy probable que durante la ejecución del Plan aprobado aparezcan nuevas circunstancias, que no habían sido previstas anteriormente. El Plan, por lo tanto, debe ser lo suficientemente flexible para poder usarlo en los momentos necesarios.

Plan de acción: Paso a paso

Paso 1: La lista de ideas

Sin duda, cada representante sindical tiene sus ideas sobre los asuntos que son de su interés.

- ¿Será que los demás lo saben ?
- ¿Será que los objetivos de personas diferentes son los mismos ?

Primer paso – Hacer una lista con las ideas de todos los activistas sindicales. No hay que olvidarse de marcar en la lista los cargos y las funciones de esas personas. Probablemente, el resultado será una lista inmensa. No hay que preocuparse con ello, ya que más adelante veremos cómo se disminuye.

Paso 2: Transformando los objetivos en algo concreto

- ¿Será que los objetivos para cada uno de los asuntos están claramente definidos?

Veamos el siguiente ejemplo de un objetivo que fue mal transformado en algo concreto.: mejora de las condiciones de trabajo. Al discutir ese objetivo, las personas probablemente no llegarán a un acuerdo. Unos considerarán que las condiciones pueden mejorar cuando un nuevo piso de hormigón esté listo y pintado. Otros considerarán que las condiciones mejorarán con la compra de equipos de protección individual y su distribución entre los Trabajadores. Un grupo no concordará, afirmando que estos objetivos nunca serán alcanzados porque lo que se necesita, en realidad son exhaustotes y ventiladores en el sector, principalmente en sus lugares de trabajo.

Alguien podrá advertirlos sobre la necesidad de cambios en el modo de producción y que sólo con ello se podrán conquistar mejores condiciones de trabajo.

Para evitar que la discusión pierda el rumbo, es importante que se determine cuáles son los resultados concretos que queremos alcanzar. Transformar el objetivo en algo concreto es sumamente importante. Ejemplo: Reducción de la jornada laboral para 7 horas por día, 5 días por semana (35 horas semanales).

Paso 3: Las prioridades

Los representantes sindicales no consiguen cuidar de todas las tareas al mismo tiempo. Es necesario hacer una selección, que tenga como base argumentos consistentes y las habilidades de cada uno. Para ello, hay que establecer una tabla de criterios y prioridades. Al establecer la lista de prioridades hay que tener en cuenta cuál de los siguientes criterios es el más importante:

- ¿Cuál es la urgencia del asunto?
- ¿Cuál es la probabilidad de éxito?
- ¿Cuál es el grado de dificultad del problema? ¿Cual es el esfuerzo que tendremos que hacer?
- ¿Cuál es la importancia del problema? ¿Es un problema de los jefes o de los Trabajadores en el piso de fábrica? ¿Cuántos Trabajadores ser beneficiarán cuando se resuelva este problema?
- ¿Quién posee conocimientos, motivaciones y tiempo necesarios para resolver el problema?

Esos criterios pueden ser transformados en cantidades. Para ello, le otorgaremos una nota a cada uno, utilizando una escala de 5 ó 10 puntos, en la cual 1 es la menor nota (problema con poca prioridad) y 5 ó 10, la mayor (problema prioritario).

Tomemos como ejemplo la escala de 5 puntos. Nota 1 para criterio 'urgencia' significa que la solución de este problema puede aguardar. Nota '5' significa que el problema **debe ser solucionado inmediatamente**.

Evaluando de este modo cada problema, criterio por criterio, se podrá determinar cuál es el problema, de acuerdo con su punto de vista, es de mayor prioridad. O sea, el que reciba la mayor cantidad de puntos.

Criterios					
Problema	Probabilidad de suceso	Urgencia	Importancia	Grado de dificultad	Total
A	1	5	5	2	13
B	1	2	2	1	06
C	3	4	4	2	13
D	3	1	3	4	11
E	4	2	5	4	15
F	1	3	2	4	10
G	3	2	1	2	08
H	5	1	4	4	14

De acuerdo con el resultado arriba, la prioridad pertenece al problema 'E', que obtuvo 15 puntos. Estas cantidades ayudan a ver que aún en el caso en que no sea urgente (recibió 2 puntos) y teniendo un grado de dificultad acentuado (4 puntos), este problema es importante (5 puntos) y posee una alta posibilidad de suceso (4 puntos). Con seguridad, nos estamos refiriendo a una de las conquistas históricas, que siempre encuentran resistencia del otro lado, demoran en llegar, pero atienden a un gran número de Trabajadores.

Si para Ud. El criterio más importante es el de 'Probabilidad de suceso', la prioridad pasa a pertenecer a los problemas 'H', 'E', 'C' ... y 'A', en ese orden. En el caso en que el más importante sea el criterio de 'Urgencia', pasan a tener prioridad los problemas 'A', 'C', 'F' ... y 'H'.

Proyecto Latinoamericano

Cuando la prioridad haya sido establecida, puede, finalmente, responder la siguiente pregunta:

- ¿Quién posee conocimientos, motivaciones y tiempo necesarios para resolver el problema?

Y determinar cuál compañero quedará encargado de coordinar el proceso de solución del problema. Hay que recordar siempre que el problema no pertenece a quien se le encargó su solución y sí de toda la representación de los trabajadores y/o del Sindicato.

Paso 4: Determinando la línea central de acción

La próxima pregunta que hay que responder es:

- ¿Cuántos problemas el representante sindical consigue resolver durante un año: cuatro grandes o seis pequeños?

Claro que problemas diferentes exigen tiempos diferentes para que puedan ser solucionados. Es por esa razón que todo el Plan de Acción debe tener esto en consideración.

Ahora es el momento de dar un paso muy importante: determinar la cantidad de problemas que cada uno puede solucionar y dejar lo que sobre en la lista de espera.

Hay que analizar los detalles de cada uno de los problemas seleccionados:

- ¿Por cuál punto se iniciará?
- ¿Cuáles son los límites de tiempo para resolver el problema?
- ¿Quién podría encargarse de la solución del mismo?

Estas cuestiones podrán ser discutidas en la reunión del comité sindical, en la comisión de fábrica o en la asamblea del Sindicato. Sin embargo, esta discusión será más eficaz si los participantes son separados en pequeños grupos de trabajo que reúnan personas con los mismo intereses o preocupaciones. De este modo, podremos distribuir los problemas de acuerdo con los intereses del grupo, garantizando dedicación y compromiso personal en la solución de los problemas. Los planos de acción elaborados por los grupos deberán ser aprobados en la reunión del comité sindical, de la comisión de fábrica o en la asamblea del Sindicato.

¡¡¡Atención!!!

¡Los pasos 5, 6 y 7 deben ser ejecutados en relación a cada uno de los problemas separados!

Paso 5: Cosecha de informaciones y elaboración de propuestas

¿Cómo vamos a encarar el problema?

- ¿Qué tenemos que hacer para obtener resultados finales favorables?

Sería lógico empezar por la cosecha de informaciones.

Recordemos algunas de las posibles fuentes:

- Mapeo de la producción
- Sondeo de opinión de los sindicalizados
- Charlas con los compañeros
- Reuniones sindicales
- Compañeros de otras empresas
- Agencias de información y autoridades locales
- Administración de la empresa y Departamento de Personal
- Publicaciones antiguas, materias, artículos y carpetas.

Toda información obtenida debe ser clasificada y registrada.

Basados en las informaciones cosechadas, hay que elaborar la propuesta. Una buena propuesta debe ser clara, sin equivocaciones y que indique las acciones necesarias. La propuesta será discutida en la reunión de la comisión de fábrica.

Paso 6: Los plazos

- ¿Si existen límites de tiempo, cuáles son exactamente los mismos?

Es importante definir una fecha máxima para la ejecución de cada tarea, de tal modo que las personas se sientan exigidas a trabajar inmediatamente y sean capaces de resolver los problemas dentro de los plazos reales.

Es necesario determinar un cronograma, o sea, el tiempo necesario para cada uno de los pasos que deben ser dados. Para ello, puede utilizarse el contaje regresivo, lo que significa que se empezará por la fecha en que supuestamente la tarea estará terminada, por ejemplo el 29 de febrero. Después, establecemos la fecha en que iremos iniciar la tarea. Por ejemplo: 29 de diciembre. Partiendo del 29 de febrero y volviendo al 29 de diciembre, vamos estableciendo X días para el paso C; Y días para el paso B; Z días para el paso A y determinando las fechas de inicio y fin de cada paso. Al final, podremos concluir que la fecha final establecida no es real para poder resolver el problema en pauta. Entonces será necesario rehacer el cronograma.

Podremos resolver esto del siguiente modo:

- Estableciendo una nueva fecha final
- Ignorando uno de los pasos o ejecutándolo sin entrar en detalles
- Convocando más personas para resolver el problema

Paso 7: División de tareas

- ¿Quién será encargado para cada una de las tareas?

Recomiéndase que por lo menos dos personas sean las encargadas de resolver un mismo problema. De ese modo, podrán apoyar y completar el conocimiento mutuamente. Además, es necesario que esas personas entiendan el problema, estén interesadas en resolverlo y tengan también bastante tiempo.

Concluyendo ...

Todo está registrado por escrito y aprobado por la comisión. Por lo tanto, ahora manos a la obra ...

Pero antes, hay que llegar a un acuerdo sobre algunos puntos.

Responsable

Éste es el nombre que se le puede dar a la persona que irá a fiscalizar y coordinar las posibles correcciones del plan de acción original.

Es importante que las decisiones sean elaboradas de acuerdo con los informes del responsable o del grupo responsable por la ejecución de las tareas.

El plan de acción

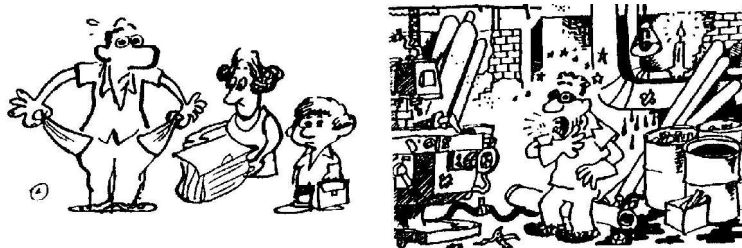
El plan de acción debe estar escrito de manera clara para permitir que sea fácil entenderlo y discutirlo por parte de todos los miembros del Sindicato.

Nuevos problemas

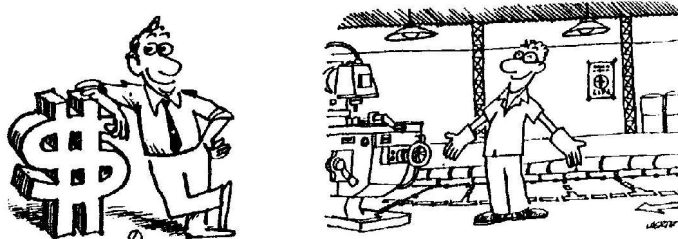
Nuevos problemas siempre aparecerán y llamarán la atención de los líderes sindicales. Es importante seguir la línea definida, pero estar siempre atento para encarar nuevas demandas y desafíos.

Esquema en cartoons

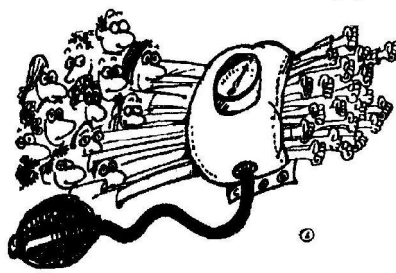
Problema



Objetivo



Acciones Necesarias



Tiempos Determinados



¿Quién hace? ¿Quién actúa?



Resumen

Aquí está el resumen de todos los pasos descritos anteriormente:

- **Paso 1:** Relacionar las ideas de los activistas sindicales
- **Paso 2:** Establecer objetivos concretos para cada problema
- **Paso 3:** Determinar las prioridades. Cuáles son las tareas más urgentes
- *La tabla de prioridades puede ser muy útil.*
- **Paso 4:** Evaluar cuáles son los compañeros que poseen capacidad para ejecutar las tareas establecidas.
- **Paso 5:** Cosecha de informaciones y elaboración de propuesta.

- **Paso 6:** Determinar el plazo por medio del contaje regresivo de tiempo.
- **Paso 7:** División de tareas.

Al surgir nuevos problemas, será necesario reunir nuevamente a los compañeros, evaluar la urgencia de los mismos y volver a discutir el plan de acción, procurando adaptarlo a la nueva realidad.

Hay que evitar la tentación de 'hacer las cosas solo'. Recuerde que cuando uno acierta como también cuando se cometen equivocaciones, de forma colectiva, eso genera conocimiento, lo que le permite a los Trabajadores avanzar en su lucha. Cuando hacemos las cosas individualmente, los compañeros no nos acompañan y terminamos aislándonos, creyéndonos superiores, aunque aislados, y, finalmente, debilitados.

Simulación

Plan de acción de la comisión de fábrica

Por medio de esta simulación, podremos aplicar la teoría descrita anteriormente con el objetivo de preparar un plan de acción con la participación de los Trabajadores y miembros del Sindicato.

Esta simulación permite determinar la esencia de los problemas que deberían estar dentro del campo de acción del Sindicato. Al ser determinados, los problemas podrán ser distribuidos de acuerdo con el grado de importancia de de cada uno y el plan de acción podrá ser elaborado.

Para obtener un mejor resultado, aconsejamos usar los pasos descritos en el capítulo 'Elaborando el plan de acción'.

Simulación

El coordinador de la simulación le propone al grupo preparar el Plan de Acción de la comisión de fábrica para el próximo año.

Imagínese que se está en una reunión de la comisión de fábrica. Los participantes de la simulación deben definir quién, de un lado, hará el papel de los miembros de la comisión y, del otro, de los activistas del piso de fábrica y otros sindicalistas.

Ni bien los participantes estén divididos en grupos, los miembros de la comisión iniciarán la discusión del plan de acción, intentando involucrar a todos los Trabajadores y sindicalistas presentes.

Al involucrarlos en la elaboración del plan de acción, es importante que todos puedan expresarse sobre los problemas que la comisión debe incluir en el plan. Para ello, los miembros de la comisión deben pedirle a todos (Trabajadores, sindicalistas e integrantes de la comisión) que respondan individualmente las siguientes preguntas:

- 1) . ¿Cuáles son los problemas que el Sindicato debe enfrentar el próximo año?
- ¿En los problemas indicados por la directiva de la empresa ? Si la respuesta es sí, ¿en cuáles concretamente?

- ¿En los problemas levantados por los Trabajadores? ¿Si la respuesta es sí, cuáles concretamente?

Las respuestas que se obtengan durante esta sesión formarán la lista de problemas existentes. Esos problemas deberán ser transformados en puntos concretos y distribuidos de acuerdo con el grado de prioridad. Al comienzo, podemos usar una nueva pregunta para determinar los problemas de mayor prioridad.

2) ¿Cuál de los problemas Ud. Considera como el más importante y cuáles son sus argumentos para determinar el grado de prioridad?

Teniendo como base las respuestas de la pregunta 2, el coordinador de la reunión elabora la lista de problemas de mayor prioridad. Después, el grupo pasa a analizar cada uno de los problemas separadamente, usando las preguntas relacionadas abajo.

Contenido

1) . Definición del problema

- ¿Cuál es el contenido concreto del mismo?

2) Cuál es la causa inicial del problema

- ¿Por qué surgió?
- ¿Cuáles son los aspectos del problema que Uds. pueden destacar?
- ¿Existe algún vínculo entre éstos y los demás problemas?

3) Definición del responsable por la solución del problema?

- ¿Quién o quienes quedarán encargados de resolver el problema?
- ¿Quiénes o qué grupo estarán involucrados en la solución del problema?
- ¿Cuáles son sus consecuencias?

4) De quien es este problema

- ¿Quién levantó el problema – los Trabajadores o la directiva de la empresa?
- ¿Quién es el responsable por su solución?

5) Los buenos resultados

- ¿Cuál es la solución/resultado que le interesa al Sindicato y a los Trabajadores?
- ¿Será que la dirección de la empresa podrá ganar con la solución del problema? ¿Si la respuesta es sí, marquen cuáles son los intereses en común y los opuestos?
- ¿Será que es posible una decisión alternativa?

Proyecto Latinoamericano

- ¿Cuáles son los compromisos que el Sindicato puede aceptar? ¿Hasta dónde podemos llegar?

6) Los intereses

- ¿Cuáles serían las consecuencias para ambos lados en el caso en que el problema no sea resuelto?
- ¿Como quedará la situación de los Trabajadores en el caso en que la colusión del problema se introduzca en la práctica?
- ¿Cuáles son los intereses que el Sindicato y la directiva de la empresa defienden?

Ahora volvamos a la definición del problema (pregunta 1) – ¿será que la misma es suficientemente precisa?

Si el problema fue formulado equivocadamente, tendremos que reformularlo de acuerdo con los resultados de la discusión (puntos 2-6).

Si el problema fue formulado correctamente, avancemos para la discusión del procedimiento de solución de los problemas.

El procedimiento

En esta etapa, se define el grado de dificultad de ejecución de una u otra tarea.

1) Definir quién es el que presenta la propuesta.

En el caso en que se trate de un problema vinculado a los Trabajadores, la iniciativa debe ser tomada por el Sindicato.

En el caso en que el problema sea de la empresa, quien queda responsable por la presentación de la propuesta/solución es la directiva de la misma.

- ¿Qué es lo que debe hacerse si el problema está vinculado a la empresa, pero la directiva no lo discute y la falta de una solución genera dificultades para los Trabajadores?
- ¿Cuál es el tipo de acuerdo que el Sindicato quiere hacer?

2) ¿Cuáles son los pasos que fueron dados para resolver el problema?

- ¿Qué fue lo que se hizo hasta ahora para resolver el problema?
- ¿Quién puede ayudar y cómo?
- ¿Cuándo deberán obtenerse los resultados?

3) Los medios y argumentos a ser utilizados

- ¿Cuáles son los argumentos que la comisión podrá usar?

- ¿Cómo es que la comisión desea alcanzar los objetivos deseados? Indiquen los medios que se pretenden usar. Por ejemplo: negociaciones, pedidos de solidaridad, huelga, paros, denuncias a través de la prensa, acciones en los barrios, ocupación de la fábrica, etc.
- ¿Por qué eligieron exactamente esos medios?
- ¿Cuáles son los medios que la directiva de la empresa podrá usar? Recuerde que para cada acción de nuestra parte habrá una del otro lado.

Ni bien sea definido el procedimiento, podremos discutir la posición del Sindicato y definir el responsable por la solución del problema.

El proceso

1) Actitud

- ¿Cuál debería ser la posición de la comisión; esperar y ver, tomar la iniciativa, ir a la justicia, asumir una actitud formal o qué?
- ¿Cuál es el resultado que Uds. pretenden obtener con el tipo de actitud escogida?

2) Líderes

- ¿Quién es que va a coordinar el proceso de solución del problema?
- ¿Comisión o directiva de la empresa?

Defiendan su opción y expongan sus argumentos para defender la respuesta dada.

3) Usando el poder

Verifiquen los medios escogidos. ¿Será que todos los medios que pueden influenciar en la solución del problema fueron usados?

Teniendo como base las respuestas y efectuando algunas complementaciones, Uds. podrán elaborar un dinámico plan de acciones.

Sus respuestas serán presentadas a los compañeros y discutidas por el grupo. El resultado de esta discusión deberá ser el plan de acción de la comisión. Si no se consiguió llegar al plan, sugerimos que pasen otra vez por todas las etapas y analicen todas las discusiones, utilizando los pasos descriptos en el capítulo anterior.

¿Qué hacer para aumentar la influencia de los Sindicatos dentro de las fábricas?

Los activistas sindicales realmente comprometidos con los Trabajadores acostumbran a preguntarse: ¿qué debemos hacer para aumentar la influencia del Sindicato dentro de las fábricas?

Quieren saber cómo pueden aumentar el número de sindicalizados, cuál es la motivación de los sindicalizados, cómo conseguir mejores resultados en las negociaciones con la empresa, como intervenir en el proceso de reestructuración de la producción y, al final de cuentas, cómo aumentar la eficacia del trabajo sindical.

Siete pasos para el liderazgo

1) **Paso 1:** Sean activos y presten mucha atención a su comportamiento.

- ¿Cuáles son las cosas de su forma de ser que perjudican su acción sindical y necesitan ser superadas?

Ud. debe analizar su comportamiento, escuchar lo que sus colegas dicen a su respecto y hacer una autocrítica.

La pasividad es impertinente. Ud. necesita pensar seriamente en su motivación. Esto significa que Ud. y el Sindicato deben prestar menos atención en el comportamiento de la directiva de la empresa y de los otros Sindicatos y cuidar más de sus propias acciones y actitudes, con lo que ocurre en la fábrica, en la rama productiva, en la sociedad y buscar soluciones viables para los problemas existentes.

Uno siempre debe hacerse tres preguntas:

- ¿Cuál fue nuestro comportamiento/nuestra actitud con relación a lo que está ocurriendo en el Sindicato, en la fábrica y en la sociedad hasta ahora?
- ¿Cuáles fueron nuestras propuestas alternativas?
- ¿Cuáles eran nuestras posibilidades reales?

Hay que prestar atención en lo que uno dice y cómo lo dice. Las palabras, como sabemos, revelan posiciones con relación a diversos problemas y aptitudes para resolverlo.

Los **tipos básicos** de comportamiento en una situación problemática son el '**reactivo**' (pasivo, dá respuestas) y el '**proactivo**' (activo, presenta soluciones).

Regla general: estos dos tipos de comportamiento pueden ser detectados con facilidad. Apenas hay que prestar atención en las palabras usadas por la otra persona:

Comportamiento reactivo (pasivo)

- El Sindicato fue informado muy tarde

- El Sindicato no puede cambiar nada de la situación presente
- La directiva de la empresa nos metió en un callejón sin salida.
- La directiva de la empresa nos dejó sin ninguna posibilidad de acción.
- Sindicato no puede ...
- Sindicato debe ...

Comportamiento proactivo (activo)

- ¿Qué tenemos que hacer para recibir las informaciones a tiempo?
- ¿Cuáles son las alternativas?
- ¿Cómo fue que permitimos que nos metieran en un callejón sin salida?
- Nos rendimos rápidamente. ¿Cómo cambiar esa situación?
- Sindicato puede elegir
- Sindicato prefiere

2) Paso 2: Definición de las ideas básicas y de la diferencia de opiniones

Uno tiene que tener la seguridad de que su Sindicato trabaja bien. Para ello, uno debe conocer sus principales puntos de partida y los objetivos.

- ¿Cuáles son los puntos de partida y los objetivos del Sindicato?

Todos sabemos que el Sindicato tiene una función específica: representar los intereses de los Trabajadores.

- ¿Qué significa esto?
- ¿Cuáles son las responsabilidades específicas de los Sindicatos?

Uno de los caminos para definir las motivaciones y las responsabilidades del Sindicato es elaborar algún documento, tipo estatuto, declaración de principios, normas de comportamiento, etc.

El Sindicato debe establecer claramente sus objetivos de largo, mediano y corto plazo, su estrategia y táctica. Cada miembro del Sindicato debe entenderlos. Por esa razón, la definición de los objetivos y de la estrategia debe ocurrir de forma colectiva y no debe ser entregada a un pequeño círculo de 'intelectuales' o a una supuesta vanguardia.

Los objetivos de corto plazo deben ser revisados periódicamente y coincidir con las condiciones corrientes, pero sin perder de vista la línea estratégica y los objetivos del Sindicato o de una acción concreta.

También es necesario definir las tareas concretas para un determinado período. Si este tipo de objetivos no existe, el Sindicato corre el riesgo de seguir el camino equivocado. Es necesario determinar el responsable, el plazo y los medios de solución para cada tarea definida.

3) **Paso 3:** Hagamos sólo lo necesario. No gastemos tiempo con cosas dispensables

- ¿Será que ya ocurrió que el Sindicato no consiguió cumplir tareas importantes a tiempo?
- ¿Como es que el Sindicato determina las prioridades en la lista de problemas?

El suceso del Sindicato se consigue a través de la concentración de esfuerzos en las tareas más importantes. O sea que el Sindicato sabe determinar las prioridades y no teme resolver los problemas difíciles.

Éste es el tercer paso: determinar las prioridades. Para ello, podemos usar la tabla que aparece más abajo o la de la página 14.

La tabla a seguir es más simple y relaciona la importancia de la tarea y la urgencia de su solución. Muchas tareas urgentes son al mismo tiempo importantes. Pero muchas veces ocurre que cuando nosotros finalmente empezamos a cumplirlas notamos que ya es muy tarde para ello. Por ejemplo, discutir cuestiones de mantenimiento de empleos, cuando la empresa ya firmó un contrato de compra de nuevos y caros equipos para automatización de la producción.

Tabla para determinar el grado de urgencia del problema

	Importante	No es importante
Urgente	Hacer inmediatamente	Pasar
No es urgente	Hacer a tiempo	No hacer

El Sindicato eficaz siempre está dedicado en resolver problemas importantes y no tan urgentes; en pasar para otras personas los problemas urgentes, pero de poca importancia; y en no cuidar de problemas sin urgencia y sin importancia,

Administrando mejor su tiempo y disminuyendo, de ese modo, la presión que los posibles problemas urgentes e importantes puedan ejercer sobre las decisiones y acciones sindicales.

4) **Paso 4:** Desarrollo de sinergia en el trabajo sindical

Si uno quiere adelgazar, ¿qué es mejor? – ¿comer menos o practicar deportes?

Entendemos sinergia como acciones combinadas que producen efecto sumario superior al impacto causado por el resultado de cada uno de los componentes en separado.

Esto significa que 1 más 1 no es apenas 2 y sí 3 o hasta más.

El valor de los consejos aumentará si éstos son utilizados en conjunto. Por lo tanto, respondiendo la pregunta arriba el efecto será mayor si se come menos y se practica deportes al mismo tiempo. Entonces, la sinergia de la dieta está en la combinación de práctica de deportes con reducción en la alimentación.

Si el Sindicato usa el principio de la sinergia, disfrutará de nuevas oportunidades. En primer lugar, unión de fuerzas aumenta las chances de conseguir una victoria. En segundo lugar, aumentan las chances de tomar una decisión correcta, ya que las ideas y propuestas se suman y se completan. En tercer lugar, la responsabilidad puede ser dividida entre varios sindicalistas.

El principio de sinergia desarrolla la capacidad de elaborar los objetivos de los cuales hablábamos en los capítulos anteriores.

Y, finalmente, si el Sindicato consigue aproximar y unir las personas, las mismas pasan a sentir su propio valor, aumentará su auto estima y la sinergia del Sindicato crecerá aún más.

5) Paso 5: Tomemos siempre en consideración los intereses comunes

¿Su interlocutor defiende los intereses de quién?

¿Y el Sindicato? ¿Qué intereses representa?

Nada alcanza el suceso pasándole por arriba a todos sus interlocutores. Sólo gana quien consigue ganarle a su adversario sin destruirlo, manteniéndolo como un interlocutor de nivel.

Los sindicalistas pueden adivinar los posibles pasos de sus interlocutores (directiva de la empresa, gobierno, Trabajadores, otros sindicalistas) cuando reciben informaciones a tiempo. Al generar el debate, siempre tenemos que tener en consideración no sólo nuestros propios intereses, pero también los de nuestros interlocutores. Analicemos los hechos, dibujemos un cuadro de situación y elaboremos las posibles salidas, alternativas o respuestas para las preguntas efectuadas.

Podremos así conseguir resultados positivos si utilizamos los medios apropiados. Las siguientes cuestiones pueden ser útiles:

- Intentemos ver el problema como si fuéramos otra persona. ¿Cuáles son sus intereses?
- Intentemos descubrir las cosas como ellas son de verdad. No nos quedemos apenas discutiendo la opinión de nuestro interlocutor.

Un excelente ejemplo en este caso es el de las dos hermanas que se pelearon por una naranja. Sólo después de un tiempo, entendieron que una quería el jugo y la otra, la cáscara.

- ¿Cuáles son los criterios que la decisión debe responder para que sea aceptada por todas las partes?

Proyecto Latinoamericano

- Intentemos analizar todas las decisiones alternativas que puedan responder a estos criterios.

Si realmente se quiere alcanzar todos los objetivos establecidos por la estrategia sindical, necesitamos ser transparentes en las relaciones entre los líderes sindicales y los activistas del piso de fábrica, conocer las esperanzas mutuas y confianza entre nosotros mismos.

6) **Paso 6:** Intentemos siempre entender a los otros. Después, hagamos que nos entiendan.

- ¿Será que todos los puntos preliminares necesarios para tomar una decisión fueron establecidos durante la última discusión/reunión?
- Es necesario escuchar las intervenciones de todos los sindicalistas y otros interesados en el asunto. Intentemos entender qué fue lo que ellos dijeron y por qué lo dijeron.
- ¿Cuáles son los intereses y las motivaciones del otro lado?

Sólo cuando eso esté claro podremos hacer preguntas y opinar. Escuchemos siempre a los otros con la intención sincera de entenderlos.

Intentemos colocarnos en su lugar. Muchas veces es bastante difícil hacerlo. O porque conocemos muy bien el tema o porque no conocemos nada sobre el asunto. En este caso, una posición neutral pasa a ser poco probable, sino imposible. Normalmente, la reacción es: 'No es verdad. Las cosas son así...' y nadie pregunta porque el oponente habla o piensa de ese modo.

Es importante conseguir que cada uno de los lados entienda las posiciones del otro. Nuestro oponente debe entender también la posición del Sindicato. La necesidad de exponer sus motivos y sus objetivos exigirá que el Sindicato tenga coraje y franqueza. Si los oponentes consiguen entenderse, podemos esperar que la decisión sea aceptada por los dos lados.

7) Paso 7: No generemos ilusiones

El Sindicato, siendo honesto, no debe encargarse de tareas en el caso en que no crea que puede resolverlas. Muchas veces ocurre que los activistas se responsabilizan por tareas que están fuera de su ámbito de competencia, lo que les impedirá resolverlas. Generalmente eso ocurre porque las personas tienen miedo de decirle no a sus compañeros o perder aliados.

La práctica demuestra que inevitablemente el 'héroe' sindical será obligado a reconocer que no consigue cumplir sus obligaciones. Sabe que debe satisfacciones a sus compañeros. En la mayoría de los casos, inventa alguna disculpa para no reconocer el error, haciendo con ello que los Trabajadores se equivoquen debido a informaciones incorrectas.

Por ejemplo, podemos escuchar con frecuencia explicaciones como la siguiente: 'El proceso está en la justicia. Los jueces están analizando el caso. Por lo que uno sabe, nuestras chances de victoria son de más o menos 90%'. Al mismo tiempo, la persona que está contando esto sabe que el caso en la justicia está perdido. Más tarde, culpará a los jueces. Los Trabajadores podrán hasta creerle, pero la desconfianza siempre existirá:

¿Cómo es posible que eso haya ocurrido si él nos dijo que nuestras chances de ganar eran de 90%?.

Para evitar este tipo de desconfianza que perjudica la reputación del Sindicato, tenemos que hacer lo siguiente: antes de asumir cualquier responsabilidad ante los Trabajadores, tenemos que analizar la tarea y decir francamente si tenemos o no condiciones para resolverla. Pedir un tiempo para poder analizar el problema y, si necesario, decir abiertamente que más tarde daremos una respuesta sobre si podremos o no cuidar del problema. La respuesta debe ser sincera y basada en argumentos claros.

Al comienzo, los Trabajadores podrán no entender esa posición del Sindicato, pero con el paso del tiempo quedará claro para ellos que el Sindicato no gasta energía sin sentido y que está siempre, eso sí, preocupado en resolver problemas mayores y, lo que es más importante, no quiere engañar a los Trabajadores.

