

CURSO
ESPECIALISTA EN
GESTIÓN SINDICAL



Módulo II

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN SINDICAL



Programa Laboral de Desarrollo - Plades

Proyecto:

“SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LA INNOVACIÓN DEL DESARROLLO SINDICAL”

Responsable del Proyecto: Hernán Benites
Elaboración: Oscar Alarcon
Hernán Benites
Guisella Infantes
Carlos Mejía

Diagramación e Impresión: OLCAPA SAC

Hecho en Perú - Mayo del 2009

Gracias al apoyo de:



PRESENTACIÓN

La Confederación General de Trabajadores del Perú - CGTP, en convenio con el Programa Laboral de Desarrollo - PLADES - y el Instituto de Estudios Sindicales - IESI; con el apoyo solidario de la Confederación Holandesa de Sindicatos - FNV -, ponen a vuestra disposición el curso semipresencial denominado “**Especialista en Gestión Sindical**” como parte del proyecto “**Sistema de Formación para la Innovación del Desarrollo Sindical**” el cual se orienta a construir un sistema de formación descentralizado que beneficiará de manera directa a dirigentes y trabajadores de dos Federaciones Sectoriales: Alimentos e Hidrocarburos y seis Secretarías regionales; además de apoyar el desarrollo organizativo del Departamento de Educación de la CGTP Nacional.

En este marco, ponemos a su disposición el módulo N° 2: “**Organización y Gestión Sindical**”, con la finalidad de reflexionar sobre la organización como unidad social deliberadamente construida para perseguir objetivos específicos, en el caso de la organización sindical como cuerpo que surge de una acción planificada de los trabajadores para transformar la realidad en beneficio de mejores condiciones de vida para todos y todas. Se complementa esta reflexión con apuntes básicos sobre la dirección y la gestión sindical.

Para el desarrollo de esta experiencia de formación contamos, como siempre, con vuestro compromiso y responsabilidad para el estudio y espere de nosotros apoyo y asesoría en todas las fases del proceso. Sin más, lo invitamos a acompañarnos en esta experiencia educativa que estamos seguros será de utilidad para usted y para el movimiento sindical

¡Adelante!

OBJETIVOS DEL MODULO

Al finalizar el módulo II, el participante será capaz de:

- Revalorizar el rol de la organización sindical como herramienta de los trabajadores y trabajadoras para transformar la realidad.
- Reflexionar sobre la reestructuración organizativa de la CGTP.
- Examinar elementos básicos relacionados a la dirección y gestión sindical.
- Promover el análisis y la planificación como herramientas para optimizar la acción sindical.
- Elaborar un proyecto organizativo.

INTRODUCCIÓN

El presente texto, denominado “**Organización y Gestión Sindical**” constituye el módulo II del curso “Especialista en Gestión Sindical”. El material permite acercarnos al tema de la organización en general y la organización sindical, en particular, (a la que pertenece la clase trabajadora) de la que se reconocen consensualmente: la existencia de clases sociales contrapuestas, pluralismo, democracia, unidad, separación de los momentos de discutir, decidir y ejecutar, y disciplina. Se resalta su carácter transformador y la importancia que sea adecuadamente dirigida y gestionada para que cumpla eficazmente su rol y compromiso con todos los trabajadores y trabajadoras del país.

El módulo está organizado en dos unidades didácticas, la primera llamada “Organización y acción sindical” y la segunda titulada “Gestión y planeación Sindical”. La primera nos permite identificar cuándo estamos frente a una organización y cuáles son sus elementos constitutivos para luego revisar aspectos centrales de un tipo particular de organización: la organización sindical.

La segunda unidad se inicia haciendo una clara diferencia entre lo que es dirección y gestión sindical, enfatizando que la tarea central del dirigente sindical es dirigir, es decir encaminar a la organización hacia el logro de los objetivos del sindicalismo de clase, dejando la parte administrativa en manos de técnicos y profesionales a los cuales debe coordinar. Concluye la unidad abordando un tema central en el marco de la dirección y gestión sindical: La planificación.

En la parte final del módulo (sección anexos), usted encontrará documentos sobre aspectos prácticos relacionados a la actividad sindical.

¡Bienvenido y éxito en sus estudios!

ÍNDICE GENERAL

Presentación	3
Objetivos del módulo	4
Introducción	5
Índice General	6
Unidad Didáctica N° 1: ORGANIZACIÓN Y ACCIÓN SINDICAL	7
Actividad Sugerida 1	9
Tema 1: La Organización y la Organización Sindical	11
Tema 2: ¿Por qué modernizar las estructuras de las Organizaciones Sindicales? La Reestructuración Organizativa de la CGTP	22
Unidad Didáctica N° 2: GESTIÓN Y PLANEACIÓN SINDICAL	27
Actividad Sugerida 2	29
Tema 3: Dirección y Gestión Sindical	30
Tema 4: Analizar es conocer	37
Tema 5: La Organización Sindical: Herramienta para transformar la realidad	42
Autoevaluación	50
Ejercicio del Modulo II	51
Bibliografía	52
Anexos	53

Unidad Didáctica N° 1



ORGANIZACIÓN Y ACCIÓN SINDICAL



“Hay que crear conciencia de clase. Los organizadores saben bien que en su mayor parte los obreros no tienen sino un espíritu de corporación o de gremio. Este espíritu debe ser ensanchado y educado hasta que se convierta en espíritu de clase.”

José Carlos Mariátegui
“Amauta” Nro. 5. Año 2, enero 1927.

ACTIVIDAD SUGERIDA 1

La presente actividad busca reflexionar, a partir de tus conocimientos previos, respecto a la participación de los trabajadores y trabajadoras en las actividades sindicales. Ten en cuenta esta información para que la contrastes al final del módulo. La actividad debe realizarse en grupo (se sugiere formar grupos de 2 a 4 integrantes).

Pregunta:

Asumiendo que en tu lugar de trabajo despiden a un compañero delegado sindical. Ante esta situación, los trabajadores sindicales deciden responder y definen un objetivo estratégico y cuatro objetivos tácticos. ¿Cuáles serían?. Completa el siguiente cuadro:

Objetivo Estratégico	Objetivos Tácticos
	1.
	2.
	3.
	4

LA ORGANIZACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN SINDICAL¹

TEMA 1

1.1 La Organización²

La palabra organización tiene tres significados; el primero, etimológicamente proviene del griego ORGANON que significa instrumento; el segundo, se refiere a la organización como una entidad o grupo social y el tercero, se refiere a la organización como un proceso. Veamos a continuación algunas ideas relacionadas con el concepto de organización:

- La organización es el medio que hace posible reunir, multiplicar y emplear con eficiencia y precisión la fuerza social derivada de la agrupación humana.
- La organización es el “instrumento de la acción”.
- Toda organización es una unidad social (siempre un conjunto de seres humanos).
- Toda organización se constituye o existe para el logro de determinados fines u objetivos.
- Toda organización es una combinación de quehacer humano con medios materiales y técnicos.



Toda organización es una unidad social

¿Cuándo estamos frente a una organización?

Diremos que estamos frente a una ORGANIZACIÓN cuando:

- En un “grupo formalizado” existen objetivos claramente determinados y existe una división de tareas más o menos precisa y durable.
- Se distribuyen los roles entre sus integrantes y algunos de ellos están revestidos de autoridad.
- Con la finalidad de vigilar la adecuación del comportamiento de los miembros a los objetivos determinados y poder recompensar la adhesión y sancionar la desviación a los mismos.
- Cuando existe una red de comunicaciones destinada a promover la interrelación de sus integrantes.

1 Elaborado por Zulema Arena. Instituto Cuesta Duarte/PIT CNT. Unidad IV. “Organización Sindical”. Uruguay, 2008. Ampliado por Hernán Benites- PLADES.

2 El tema de las organizaciones ha sido tratado por diferentes autores como por ejemplo: Max Weber (explica el funcionamiento de las organizaciones a partir del estudio de la burocracia), Frederick Taylor (se caracteriza por el estudio de tiempos y movimientos), Gulick y Urwick (se ocupan de la departamentalización del trabajo y su coordinación), Gouldner, Merton y otros (se concentran en las distorsiones del cumplimiento de los objetivos a causa de normas impuestas).



- **Personas claramente identificadas:** Son las que crean la organización, ya sea para tratar de satisfacer necesidades materiales y/o sociales o para resolver o enfrentar problemas que las afectan. Definida la identidad como la piedra angular de la organización existe una relación estrecha entre el tipo de personas identificadas y los fines de la organización.



Para integrar un Sindicato hay que pertenecer a la clase trabajadora y para integrar una organización empresarial hay que ser empresario.

- **Objetivos:** Los objetivos describen el futuro estado de las cosas, son el elemento a través del cual se puede apreciar el éxito de la misma; además, son los que se proyectan para su realización en un tiempo y espacio determinados.



Los objetivos

- Describen → El futuro estado de las cosas que las personas intentan alcanzar a través de la organización.
- Son → El elemento a través del cual los miembros de la organización pueden apreciar el éxito de la misma.
- Son → Los que, de acuerdo a su identidad, se planifican, es decir, se proyectan para su realización en un tiempo y espacio determinados.

- **Estructura:** Toda organización tiene una estructura que se visualiza en los organigramas que establecen las relaciones y comunicaciones formales al interior de la misma. Sirve para determinar la división del trabajo y del poder.

Cuadro N°1: Elementos de toda organización.



Robbins y Cooler, 2000

Las características fundamentales de la organización son cuatro: División de tareas, distribución de roles, sistema de autoridad y sistema de comunicaciones.

Cuadro N° 2: Características fundamentales de la organización

División de tareas	Se trata de dividir razonablemente todas y cada una de las tareas principales del funcionamiento organizado en la medida del cumplimiento de las mismas y del establecimiento de vínculos efectivos de pertenencia para los miembros de la organización. Dividir las tareas es también ampliar el campo de las responsabilidades.
Distribución de roles	Está vinculado con la división de tareas y resulta también un elemento afín al desarrollo de la pertenencia.
Sistema de autoridad	Está directamente vinculado a la vigilancia del comportamiento de los miembros en función del cumplimiento de los objetivos.
Sistema de comunicaciones	Permite la interrelación permanente de los miembros y preserva la existencia de la organización.

Ahora...Reflexiona y responde

1. Responde la pregunta:

Siendo la CGTP y la CONFIEP organizaciones sociales ¿en qué se diferencia una de otra?

CGTP	CONFIEP

¿Cómo se clasifican las organizaciones?

Las organizaciones se clasifican según sus fines y objetivos. Es así que las podemos agrupar en torno a lo: político, económico, social y cultural. Pero en realidad, la mayoría de las organizaciones modernas son “mixtas”, es decir son organizaciones que se plantean el logro de dos fines de diferente naturaleza. Por ejemplo:

Clases de organización	Ejemplo
Económicas-Políticas	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas- CONFIEP.
Socio-Políticas	Confederación General de Trabajadores del Perú CGTP
Socio-Económicas	Cooperativas, Bancos.
Político-Culturales	Partidos Políticos cuando realizan campañas de formación.

También encontramos organizaciones que pueden llegar a tener más de dos fines:

Clases de organización	Ejemplo
Socio-Políticas-Culturales	El propio Movimiento Sindical cuando realiza campañas de formación.
Económicas-Culturales-Políticas-Sociales	Medios de comunicación

En general, los fines de la organización pueden ser: económicos, culturales, políticos o sociales. Así por ejemplo son *económicas*, porque su finalidad es la ganancia; *culturales*, porque transmiten una serie de valores y generan determinados comportamientos, *políticas*, porque son instrumentos de presión por demás efectivos y *sociales*, porque se agrupan en organizaciones de grado superior para aumentar su poder y sus influencias.

Ahora...Reflexiona y responde

1. Escribe un (1) ejemplo de:

Organización política	1. _____
Organización económica	1. _____
Organización social	1. _____
Organización cultural	1. _____

1.2 La Organización Sindical

Habiendo revisado brevemente aspectos relacionados a las organizaciones en general, es el momento de profundizar un poco más sobre un tipo particular de organización de la cual formamos parte: la organización sindical.

1.2.1 Algunos aspectos de carácter consensual

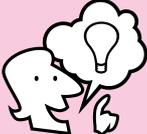
Respecto a la organización sindical, los aspectos de carácter consensual que resaltaremos son:

- a. Reconocimiento de la existencia de clases sociales contrapuestas.
- b. Pluralismo
- c. Democracia,
- d. Unidad,
- e. Separación de los momentos de discutir, decidir y ejecutar, y
- f. Disciplina.

Analicemos un poco más cada uno de ellos:

a. Reconocimiento de la existencia de clases sociales contrapuestas.	}	Este es el primer principio consensual, vinculado directamente con el eje “identidad” que define la razón de ser de la organización.
b. Pluralismo	}	Existe el pluralismo desde el momento en que, si bien los intereses de los trabajadores son comunes, distintos sectores de ellos tienen diversas propuestas, algunas de las cuales se expresan en diferentes alternativas. El respeto mutuo, la capacidad de articulación, la transparencia de gestión en todos los aspectos del funcionamiento de la organización, son elementos que impulsan el pluralismo sin dañar la unidad.
c. Democracia	}	Conjuntamente con el pluralismo, la democracia que tiene como presupuestos básicos la libertad, la igualdad y la justicia pasa a ser imprescindible a la hora de las definiciones.
d. Unidad	}	También tiene que ver con la identidad y la razón de ser de la organización: unidad no significa pensamiento único sino el reconocimiento y respeto a la “identidad” y la lealtad a los principios fundamentales como: reconocimiento de la existencia de la clase dominante y la clase trabajadora, cumplir el protagonismo histórico de los trabajadores en los cambios sociales.

- e. Separación de los momentos de discutir, decidir y ejecutar { Imprescindible para el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos.
- f. Disciplina { Está vinculada con todos y cada uno de los aspectos consensuados, permite el desarrollo del pluralismo, afianza la democracia, fortalece la unidad y apunta al buen funcionamiento y al cumplimiento de los objetivos.

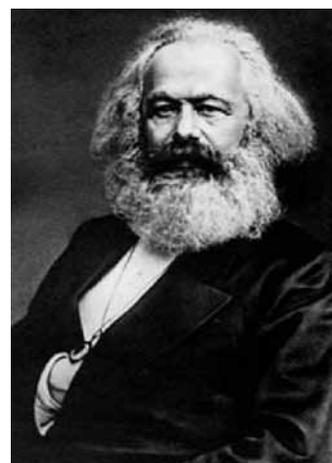
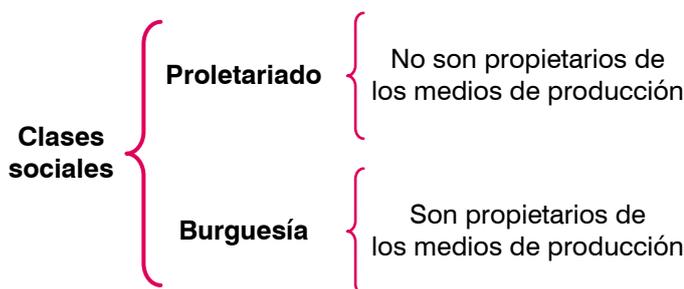
 La organización sindical es una **herramienta para transformar la realidad**, es el cuerpo que surge de una acción planificada de los trabajadores.

1.2.2 Ideología y lucha de clases

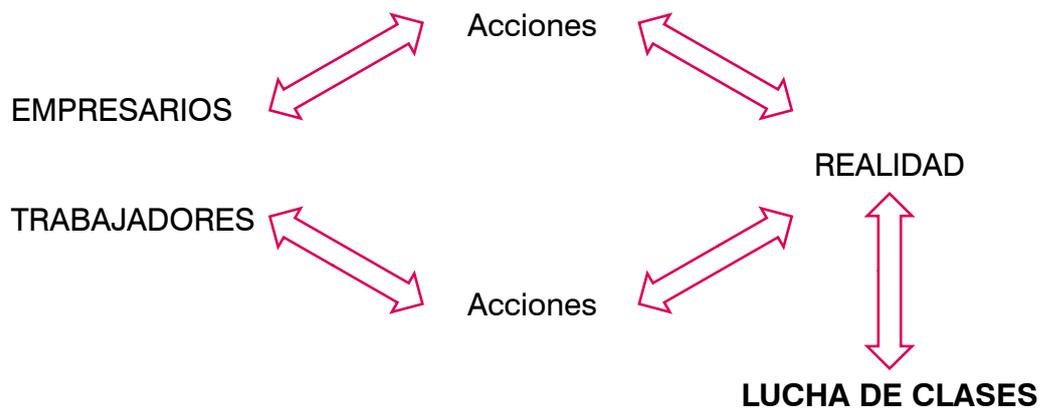
Toda la historia de la sociedad humana, hasta la actualidad, es una historia de luchas de clases. Libres y esclavos, patricios y plebeyos, barones y siervos de la gleba, maestros y oficiales: en una palabra, opresores y oprimidos, frente a frente siempre, empeñados en una lucha ininterrumpida, velada una veces, y otras franca y abierta, (...)
 (Carlos Marx)

(...) La moderna sociedad burguesa que se alza sobre las ruinas de la sociedad feudal no ha abolido los antagonismos de clase (...) (Carlos Marx)

Tal como se expresa en líneas anteriores (1.2.1), un consenso básico en el movimiento sindical es el reconocimiento de la existencia de dos clases, básicamente **con intereses contrapuestos** que dan lugar a distintas ideas y concepciones que, de una forma u otra, se enfrentan



Se puede definir **la ideología** como un sistema de concepciones e ideas políticas, jurídicas, morales, filosóficas, religiosas y culturales. Este término fue formulado por Destutt de Tracy (1796) para denominar a la ciencia que estudia las ideas, su carácter, origen y las leyes que las rigen. Carlos Marx, medio siglo después, da al concepto un contenido combativo y entiende a la ideología dominante como el conjunto de ideas que tienen como objetivo evitar que los oprimidos perciban su estado de opresión.



1.2.3 Organización y participación.

“ La afiliación a la CGTP es un acto voluntario sin otra condición que la aceptación y práctica de los objetivos señalados en la Declaración de Principios y en general, las obligaciones por el respeto al Estatuto y demás normas resoluciones y actos que se produzcan a su amparo”

(Estatuto de la CGTP, 2003. Título III, art. 10).

La participación como acto voluntario es expresión de la libertad individual y compromiso social de las personas, es propia de la clase trabajadora. Participar no es sólo estar en una actividad, moverse o hablar, sino que es incidir en la realidad, transformarla, tomar decisiones, elaborar proyectos y ponerlos a funcionar, ser un agente activo en la determinación de los procesos sociales, laborales, políticos, productivos o culturales en lo que se está inserto. Es así que para participar efectivamente debemos aprender a:

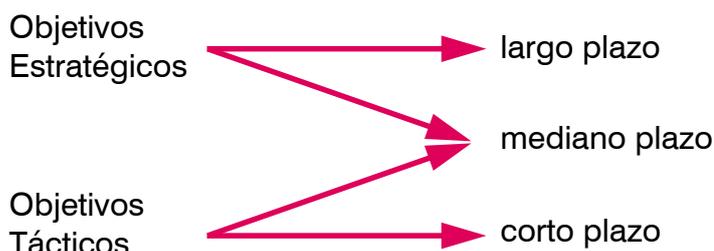
- Conocer la realidad.,
- Investigar, anticipar, elaborar y evaluar proyectos.
- Usar y conocer métodos y técnicas de comunicación.
- Buscar alternativas.
- Cooperar, trabajar en equipo.
- Organizar tareas conjuntas.
- Escuchar, reflexionar, tolerar divergencias, respetar opiniones diferentes.
- Resolver conflictos y,
- Distinguir hechos de juicios de valor.

De esta manera se conciben los cambios sociales, no como actos espontáneos ni aislados, sino como fruto de un arduo proceso que se efectúa con la participación amplia del pueblo activo, consciente, organizado.

1.2.4 Objetivos, funcionamiento y contenidos. Estrategia y táctica

a. Tipos de objetivo

Existen dos tipos de objetivos que están vinculados a lo estratégico y a lo táctico. Cuando se habla de estrategia se está proyectando la razón de ser de la organización a una realidad futura; cuando se habla de táctica se está pensando en el cómo y a través de qué llegar a esa realidad futura.

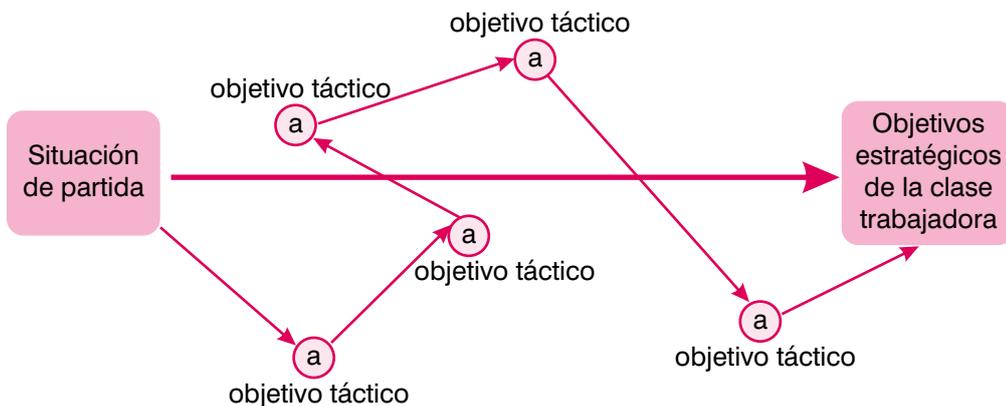


a.1. Objetivos estratégicos: Es el proyecto histórico-político-social que explica la razón de ser de la organización. Por ejemplo un objetivo estratégico de la CGTP es la “*Consolidación y defensa irrestricta del fuero sindical y del derecho constitucional a la organización sindical de los trabajadores peruanos*”.



La estrategia es un recurso político que se aplica en las relaciones comerciales, en la guerra, en la política o en la conducción económica. Se utiliza para poner a nuestro favor las condiciones más favorables, decidiendo el momento preciso para actuar o retirarse y siempre evaluando bien los límites de cualquier proyecto. (CILAS - México, 2004).

a.2. Objetivos tácticos: Son los objetivos que le asignamos a cada actividad, la cual suponemos nos acerca al objetivo estratégico. Para un objetivo estratégico hay varios objetivos tácticos. Veamos el esquema:



Para definir claramente un objetivo, debemos tener en cuenta los siguientes elementos:

VERBO DE ACCIÓN (1)

FUNCIÓN DE LA ACCIÓN (2)

RESULTADO FINAL O INTENCIÓN (3)

(siempre que no sea redundante)

FECHA DE INICIALIZACIÓN (4)

Ejemplo: Elaborar (1) para el mes de junio (4) un informe sobre las actividades realizadas el primer semestre de ejecución del proyecto “Sistema de formación sindical” (2) para informar al CEN de la CGTP (3).

¿Por qué debo unirme al Movimiento Sindical?

Un trabajador aislado, es un trabajador derrotado. Desde el inicio de la revolución industrial hemos comprobado que los trabajadores organizados defienden mejor y más eficazmente sus derechos. El deber de todo trabajador responsable, es unirse a sus hermanos y hermanas de clase, para juntos defender su empleo, sus ingresos y su libertad. Nuestra razón de ser está en la exigencia de un reparto justo de la riqueza que creamos.

Los sindicatos no son instrumentos de conflicto social o de reclamos desproporcionados. Los sindicatos son instituciones que buscan por el contrario, reducir el conflicto, mediante el diálogo y la negociación seria.

Los trabajadores padecemos aún hoy la violación constante y sistemática de nuestros derechos laborales y sindicales. Estas violaciones comprenden despidos injustificados y sin compensación económica alguna, e incluso la aplicación de leyes represivas de la libertad y los recortes de legítimos derechos civiles, así como el encarcelamiento, o asesinato de dirigentes y trabajadores sindicalizados. A pesar de estas difíciles condiciones, día a día, millones de trabajadores en el mundo participan y se adhieren al movimiento sindical internacional.

Los índices reales de crecimiento económico, son muestras irrefutables de cómo los poderosos grupos de poder político y económico, lucran reuniendo fortunas descomunales con la vieja fórmula de imponer infamantes condiciones laborales y remunerativas, afectando el presente y futuro de la vida familiar del trabajador.

Hoy en día, el capitalismo mediante la globalización neoliberal continúa su ciclo de expansión. Las grandes corporaciones multinacionales se reparten las riquezas y recursos del mundo, poniendo en grave peligro a toda la humanidad. El movimiento sindical es uno de los principales actores en la lucha contra la globalización neoliberal y en la búsqueda de alternativas. Los trabajadores luchamos por que otro mundo sea posible.

Estas son algunas de las razones fundamentales que deben impulsarnos a buscar con urgencia la unidad de los trabajadores y trabajadoras a nivel nacional, continental y mundial, empezando por la creación y fortalecimiento de nuestras organizaciones sindicales.

¿POR QUÉ MODERNIZAR LAS ESTRUCTURAS DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES?. LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA DE LA CGTP⁵

El sindicalismo es uno de los actores más importantes de la dinámica social, su acción trasciende lo individual y es protagonista de la lucha por el bienestar colectivo. Dar respuesta a los problemas de los trabajadores y trabajadoras en un mundo cambiante como el de nuestros tiempos, demanda de las organizaciones sindicales reflexionar sobre la necesidad de renovar sus estructuras sindicales. Este reto lo asumió nuevamente la CGTP en el año 2001 y buscó adecuar su estructura a las nuevas exigencias que se presentan.

La antigua estructura sindical proviene de los años 60 donde el Sindicato de fábrica o de empresa era una forma de organización circunscrita a los trabajadores de un determinado centro laboral o fábrica. Con sus limitaciones, este modelo cumplió un papel importante en el desarrollo del movimiento popular y sindical, creció el número de sindicatos de empresa, de presentación de pliegos y de convenios colectivos firmados.

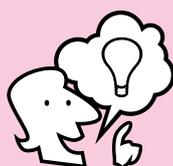
A partir de los 80 se aplicaron las primeras políticas neoliberales, en los 90 se da la crisis de la democracia, la instauración de una dictadura que había creado una alianza entre militares y sectores empresariales hicieron que se aplicara el Programa Neoliberal de Ajuste Estructural. Así también el mundo del trabajo se vio afectado por los procesos de globalización que significó la transformación del orden económico, social y político.

La necesidad de un profundo proceso de renovación sindical se puede apreciar a partir de 1992 durante el IX Congreso de la CGTP; pero el asesinato del Secretario General Pedro Huilca a manos de la dictadura hizo que la renovación sindical espere algunos años.

Es a partir del 2001 que se decide iniciar el proceso de reestructuración con la que se espera responder a los retos del nuevo milenio, ya que las reformas neoliberales habían terminado de transformar el mercado laboral y el sistema de relaciones laborales. Se plantearon una serie de objetivos como el fortalecimiento de las organizaciones sindicales, ampliación del número de afiliados, planificación del trabajo sindical, construcción de un sistema eficiente de economía sindical, formación de sindicatos por

⁵ IESI. "Modelo de reestructuración organizativa"

ramas de actividad, capacitación y formación sindical permanentes, mejoramiento de la capacidad de gestión sindical, constituir nuevos servicios sociales para los afiliados, reivindicación de la autonomía sindical y la centralización e impulso de la democracia sindical. Para esto se estableció la Comisión Nacional de la Reestructuración Organizativa y se diseñó la reforma sindical con la elaboración de estatutos y reglamentos.



¿Qué es Reestructuración Organizativa?

La Reestructuración Organizativa es un proceso de cambio institucional que comprende la estructura territorial y sectorial de la CGTP; las normas y procedimientos de gestión sindical a nivel confederal, intermedio y de base; así como los mecanismos de relación con afiliados y trabajadores en general.

El objetivo central de la Reestructuración Organizativa es construir una nueva institucionalidad sindical que responda a los retos del presente y nos permita ejercer con mayor éxito la representación y defensa de la clase trabajadora del país.

Objetivos estratégicos

Los primeros objetivos que la CGTP estableció al proceso de Reestructuración Organizativa fueron los siguientes:

- a. Fortalecimiento de las organizaciones sindicales.
- b. Ampliación del número de afiliados, afiliación de trabajadores informales y precarios.
- c. Planificación del trabajo sindical.
- d. Construcción de un sistema eficiente de economía sindical.
- e. Formación de sindicatos por ramas de actividad.
- f. Capacitación y formación sindical permanente.
- g. Mejoramiento de la capacidad de gestión sindical.
- h. Constituir nuevos servicios sociales para los afiliados.
- i. Reivindicación de la autonomía sindical.
- j. Centralización e impulso de la democracia sindical.

En noviembre de 2002 se desarrolló en Lima Conferencia Nacional de Organización la cual permitió aprobar la línea principal en la estrategia de Reestructuración Organizativa. Los principales cambios como la afiliación directa, las innovaciones en gestión sindical, el proceso de reunificación

territorial y de rama, el impulso a la cotización sindical y los mecanismos para incorporar jóvenes y mujeres fueron aprobados por los delegados asistentes. La etapa siguiente era redactar los nuevos Estatutos y reglamentos que sancionen este cambio.

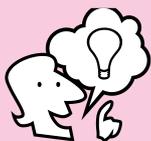
En noviembre del 2003 se desarrolló en Lima el Congreso Estatutario Extraordinario de la CGTP (máxima instancia de discusión y aprobación de las normas institucionales de la CGTP) donde se aprobó mayoritariamente con algunas precisiones la propuesta de estatutos que la Comisión Nacional de Reestructuración Organizativa había presentado.

Los principales cambios que introdujo el Congreso fueron los siguientes:

- Afiliación directa. Los trabajadores podrán acceder a la afiliación sindical antes de establecer un “sindicato de empresa”. La CGTP se encargará de centralizar a los trabajadores dispersos, reunirlos y organizarlos en Sindicatos Nacionales de Rama o en las Federaciones que ya existan.
- Formación de Mega Federaciones. Es el proceso de centralización por grandes sectores productivos o de rama. Con el fin de acrecentar la fuerza de la clase trabajadora. Se establecerán alrededor de 15 grandes CGTP Sectoriales cuyo objetivo es establecer la negociación por rama como el mecanismo principal de mediación de las relaciones laborales.
- Racionalización Territorial. Se establece la organización regional de la CGTP, que permitirá el desarrollo de un movimiento sindical nacional y regional fuerte y eficaz en la defensa de los derechos laborales frente a empresarios, gobierno central y gobiernos regionales. Las CGTP regionales serán actores principales en el desarrollo del proceso de descentralización y regionalización.
- Planificación del trabajo sindical. Se establecen mecanismos de control y monitoreo del trabajo sindical aprovechando las más modernas técnicas de planificación estratégica.
- Construcción de un sistema eficiente de economía sindical. Se recupera la cotización sindical como un requisito fundamental para la afiliación sindical y como mecanismo para garantizar nuestra autonomía sindical. El sistema de cotizaciones estará sometido a una constante supervisión para garantizar su correcto funcionamiento.
- Capacitación y formación sindical permanente. Se establecen los mecanismos para sostener una política educativa de capacitación sindical y profesional de nuestros cuadros sindicales.
- Mejoramiento de la capacidad de gestión sindical. Se establece un sistema de gestión sindical bajo la supervisión de la CGTP. El

sistema de gerencia del trabajo administrativo correspondiente a la CGTP será racionalizado y profesionalizado, garantizando que nuestra labor de protección laboral se realice en las mejores condiciones posibles.

- Constituir nuevos servicios sociales para los afiliados. Se establecen los mecanismos y procedimientos necesarios para que la CGTP y sus filiales puedan desarrollar actividades de servicios para sus afiliados; tales como actividades comerciales, educativas y afines.
- Debate sobre la cuota de género. Uno de los éxitos del Congreso fue un importante incremento de la participación femenina en dicho evento. Luego de un arduo debate, la Secretaría de la Mujer de la CGTP alcanzó un artículo que fue incorporado por la Comisión de Redacción. En dicho artículo se elimina la mención a porcentajes de participación.



Principios del sindicalismo de clase:

- Unidad
- Independencia
- Democracia.
- Solidaridad
- Consecuencia

Unidad Didáctica N° 2



GESTIÓN Y PLANEACIÓN SINDICAL

ACTIVIDAD SUGERIDA 2

La presente actividad busca reflexionar a partir de tus conocimientos previos, respecto a la gestión que se da tu organización sindical. La actividad debe realizarse en grupo (se sugiere formar grupos de 2 a 4 integrantes).

Preguntas:

1. ¿Qué tipo (nivel) de gestión predomina en tu organización sindical?
¿Por qué?

2. Respecto a la gestión de tu sindicato, ¿conoces los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad? ¿sí? ¿no?, ¿Por qué?

DIRECCIÓN Y GESTIÓN SINDICAL

El sindicato moderno, ya sea de empresa o nacional, debe saber diferenciar lo que es la dirección de la gestión sindical. La “**dirección**” es la labor dedicada a evaluar, analizar, planificar y ejecutar la estrategia sindical. La dirección se encarga entonces de llevar a cabo los objetivos del sindicalismo de clase, mientras que la “**gestión**” sindical alude a las condiciones materiales y humanas en que se realiza esta labor. Es decir, la parte administrativa y de recursos humanos que permite a los activistas, militantes y dirigentes desarrollar sus labores sindicales. Esta diferenciación es importante porque, conociendo los problemas y dificultades del movimiento sindical peruano, muchas veces los dirigentes sindicales que elegimos terminan realizando labores administrativas, que son importantes y necesarias para sostener al sindicato, que no deben ocupar la mayor parte de su tiempo.

Tal como se ha dicho en los párrafos anteriores, la tarea prioritaria de los dirigentes es ocuparse de la dirección sindical y dejar que un aparato administrativo (compuesto por personal de apoyo, técnico o profesional) desarrolle las labores de gestión bajo su vigilancia. Esta afirmación no debe hacernos perder de vista la necesidad que los cuadros sindicales manejen herramientas de dirección y gestión sindical, por ello en las páginas siguientes abordaremos ambos temas.

3.1 Dirección estratégica en el ámbito de la gestión

Dice el Diccionario de la Lengua Española que “**dirigir** es *encaminar las intenciones y las operaciones hacia un fin determinado*”, es decir, no dejar que las cosas vayan sucediendo espontáneamente o que los acontecimientos de cada día vayan llevando a nuestro sindicato hacia no se sabe dónde.

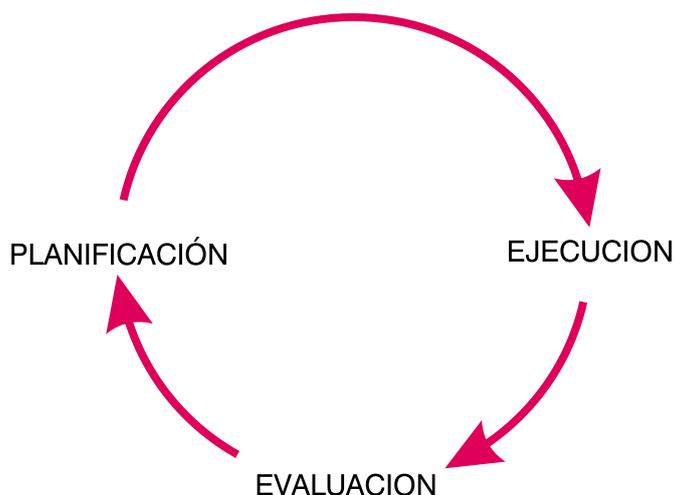
- | | | | |
|-----------------------------|---|------------------|---|
| • Encaminar | = | conducir | = no dejar que todo vaya fluyendo hacia... |
| • Intenciones Consensuadas. | = | objetivos | = formulaciones claras, conocidas o Consensuadas. |
| • Fin determinado | = | metas | = alcanzables, evaluables, corregibles, mejorables. |

Tengamos en cuenta que una de las cosas que hacen buenas y eficientes a las organizaciones en general y la organización sindical en particular es la incorporación de la **Dirección Estratégica** la cual consiste en hacer que toda la organización se encamine hacia la meta que previamente ha

decidido. Cada una de las acciones que hace la organización tienen sentido en la medida que la van conduciendo hacia donde deseaba ir. Así por ejemplo: *“el escalador que avanza hacia la cumbre debe asegurar cada uno de sus pasos para darlos con total confianza, pero al mismo tiempo tiene que saber que va hacia el punto que se ha propuesto, de lo contrario, por más seguras que fueran sus acciones, no le servirían de nada”*. En la organización sindical no basta con hacer el esfuerzo de mejorar lo que estamos haciendo cada día, hay que tener la seguridad de que todos la vamos llevando hacia donde habíamos decidido ir: a conseguir los objetivos estratégicos de la CGTP.¹

La dirección implica responsabilizarse de la planificación de su organización, de organizarla para conseguir los objetivos y metas propuestas, coordinar para que los esfuerzos de cada uno de sus miembros coincidan en la misma dirección y acompañar/evaluar el proceso. Realizar estas funciones con visión de futuro es dirigir estratégicamente.

Cuadro N° 3: Funciones del Sistema de Dirección Estratégica.



¹ Puede ver, en el aula virtual del curso, documento de trabajo denominado "Propuesta de políticas para la estrategia de desarrollo de la CGTP", elaborado por Bladimiro Guevara.

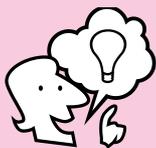
Cuadro N° 4: Niveles de Dirección Estratégica

Nivel de dirección	Principales actividades
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Decidir cuál es la Misión y los grandes objetivos de la organización. Valorar el entorno, hacer el diagnóstico interno, localizar los recursos. Decidir sobre las estrategias de dirección y sus resultados.
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> Estructurar cada uno de los subsistemas funcionales. Configurar la organización. Integrar los recursos y las funciones. Motivar y fijar los sistemas de recompensa.
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> Estructurar los trabajos Supervisar las funciones singulares de cada área Coordinar las acciones Evaluar los resultados.

Se considera que las capacidades asociadas a cada uno de los niveles de dirección antes señalados, son las siguientes:²

NIVEL DE DIRECCIÓN	Capacidad
Estratégica	
Táctica	
Operativo	
Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de pensar de forma creativa y analítica. Capacidad para relacionar fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas del entorno. Tener una visión integral, centrar la misión y fijar los objetivos estratégicos.
Técnica (procedimental)	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de utilizar los conocimientos, métodos, técnicas, tecnología, equipamientos y demás recursos en la ejecución de las tareas.
Humana	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de relacionarse, comunicar, motivar, guiar y conducir a las personas.

² Universidad politécnica de Madrid. Ppt. Dirección por objetivos

**Recuerda:**

Con frecuencia se confunde la Dirección Estratégica con la Planificación Estratégica. **Planificar es sólo una de las tres funciones que hay que realizar para tener un verdadero Sistema de Dirección Estratégica.**

La mayor parte de nuestro tiempo lo dedicamos a ejecutar acciones.

Estas acciones serán más eficaces si responden a una planificación previa que nos oriente respecto a los objetivos a conseguir.

En resumen, podríamos decir que las tareas de gobierno están más relacionadas con la Dirección Estratégica, las de dirección con la Dirección Táctica y las de gestión, con la Dirección Operativa.

3.2 Gestión Sindical

Existen varias definiciones para el término gestión. El diccionario de la Lengua Española la define así. Gestión: “del latín *gestio onis*. Acción y efecto de administrar”. Tal como lo hemos visto en el punto 3.1, la gestión la podemos relacionar con el nivel operativo de la dirección estratégica. En definitiva, podríamos decir que la gestión es el conjunto de todas las tareas necesarias e imprescindibles para coordinar el esfuerzo humano y lograr que la organización pueda alcanzar sus objetivos estratégicos. Visto de esta manera, la gestión se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar.

En las organizaciones es común hablar de tres niveles de gestión: estratégica, táctica y operativa. La gestión **estratégica** tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la organización. La gestión **táctica**, involucra a la organización como un sistema y articula cada una de las actividades de manera que se logren los resultados esperados y la gestión **operativa**, que es de alcance limitado e involucra cada una de las actividades, tanto primarias como de apoyo.

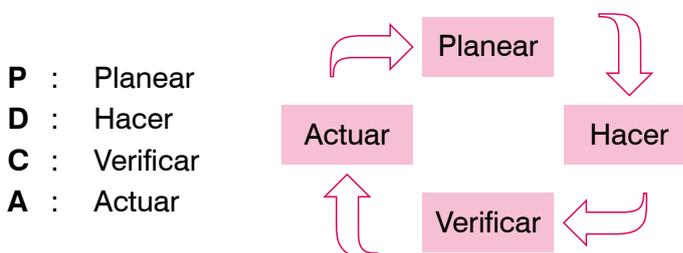
Cuadro N° 5: Relación entre los niveles de gestión³



3.2.1 El Proceso de Gestión Eficaz

En el marco de la gestión estratégica, se espera que la gestión nos ayude a poner en práctica las estrategias orientadas a generar un proceso de cambio. Para realizar este proceso de manera eficaz, proponemos una herramienta de gestión ideada por Shewart pero desarrollada y aplicada por Demming. Esta herramienta consta de cuatro fases fundamentales: Planear, hacer, verificar y actuar. La lógica de desarrollo de estas cuatro fases se inicia mediante el modo de plantearse los problemas para abordarlos. Para ello hay que definirlo lo más objetivamente posible y diseñar un plan que posibilite su solución o mejora. Sigue la comprobación que el plan diseñado es eficaz para lo que pretendía. Finalmente, tras esa comprobación, el plan se convierte en modo habitual de proceder, incorporando lo aprendido. Veamos gráficamente el ciclo y una breve explicación de cada fase.⁴

Cuadro N° 6: Ciclo de gestión



Planear, implica seleccionar, ordenar y diseñar las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando utilizar racionalmente los recursos disponibles. Aquí es donde se determinan los objetivos y metas como los medios y metas a utilizar.

³ Tomado de "Gestión", artículo de Mauricio Beltrán Jaramillo.

⁴ Pontificia Universidad Católica del Perú. Instituto para la Calidad. Programa Gestión de la Calidad de la Educación. Tema. Instrumentos para la gestión de calidad. Año 2001.

Hacer: Es el momento que básicamente se implementa lo planificado.

Verificar: Es el momento donde se verifica lo realizado, mediante indicadores.

Actuar: Se analizan e interpretan los resultados obtenidos con la finalidad de realizar los cambios que sean necesarios con el fin de obtener la mejora continua.

Para acompañar este proceso, se presentan ocho principios de gestión eficaz considerados por el modelo ISO 9000:2000 para que usted los analice y vea la posibilidad de incorporarlos o no a la realidad concreta de su organización y así reforzar la gestión sindical. Estos principios son:

1. **Focalizarse en el cliente.** Las organizaciones dependen de sus clientes y por ello deben entender y atender sus necesidades actuales y futuras, y buscar exceder sus expectativas.
2. **Liderazgo.** Los líderes establecen unidad de propósito y dan dirección a la organización. Ellos deben crear y mantener el ambiente interno más adecuado para favorecer la participación de los trabajadores con el fin de cumplir los objetivos de la organización.
3. **Personal involucrado.** Las personas son el elemento esencial de la organización y su involucramiento potencia sus habilidades para beneficio de la organización.
4. **Enfoque de procesos.** Los resultados deseados son alcanzados de manera más eficiente cuando las actividades y sus recursos son gestionados como procesos.
5. **La gestión como sistema.** Identificar, entender y gestionar los procesos relacionados como un sistema ayuda a la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos.
6. **Mejoramiento Continuo.** Mejorar continuamente debe ser el objetivo permanente de la organización.
7. **Toma de decisiones basadas en hechos.** Las decisiones efectivas deben basarse en el análisis de datos e información certera.
8. **Relaciones de beneficio mutuo con los proveedores.** Existe una interdependencia entre la organización y sus proveedores y una relación de beneficio mutuo potencia la capacidad de ambas para agregar valor a sus actividades.

3.2.2 ¿Cómo se mide la Gestión?

La gestión tiene unos factores claves de éxito que nos indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. Estos factores

son cuatro: eficacia⁵, eficiencia⁶, efectividad⁷ y productividad⁸. Todos ellos están íntimamente relacionados y deben mantenerse siempre bajo control, procurando altos y duraderos niveles de desempeño. Los factores antes señalados se miden a través de indicadores de gestión que nos permiten establecer el grado de desempeño de toda la organización o una de sus partes para identificar las posibles acciones correctivas o preventivas a emprender.

En el ámbito sindical, no es sencillo medir el desempeño, sin embargo es necesario establecer indicadores⁹ o criterios que nos permitan valorar si se están obteniendo resultados y que tan buenos son esos resultados. Los indicadores de rendimiento deben ser básicamente: medibles, entendibles y controlables.

Medibles, es decir deben poderse registrar, verificar y observar. Ejemplo: calidad y cantidad de la producción, costos, tasas, porcentajes.

Entendible, es decir el indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable, es decir debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Por ejemplo, si queremos evaluar en nuestro sindicato el clima organizacional podríamos utilizar los siguientes indicadores.

Indicador	Valoración				
	(-)				(+)
	1	2	3	4	5
Nivel de respeto que existe entre los miembros de la organización.					
Nivel del trabajo en equipo de los miembros de la organización.					
Reconocimiento del trabajo que realiza el personal de la organización.					
Grado de confianza que el trabajadora/a percibe en la organización.					

Puntaje Total = _____

Porcentaje = _____ %

5 La **eficacia** es la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente (trabajador/a) y de la organización. La eficacia es el "Qué".

6 La **eficiencia** es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. La eficiencia es el "Cómo".

7 La **efectividad** es el logro de la mayor satisfacción del cliente (trabajador/a) y de la organización mediante los procesos mejores y más económicos. La efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.

8 La **productividad** es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción.

9 Se sugiere profundizar un poco más en la elaboración de indicadores. En el aula virtual del curso (sección materiales del curso) usted podrá encontrar un documento orientador.

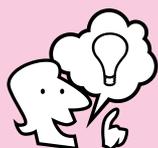
ANALIZAR ES CONOCER¹⁰

TEMA 4

Como se planteó en el tema 1, la organización sindical **es una herramienta para transformar la realidad**, y para hacerlo hay que accionar y para accionar hay que conocer la propia realidad sobre la cual se quiere intervenir para poder cambiarla. Conocer significa saber de dónde se parte y a dónde se quiere llegar, es decir tener identificados todos los elementos constitutivos de esa realidad a transformar.

4.1 Analizar es conocer

El análisis es un estudio pormenorizado de todos y cada uno de los componentes del objeto de interés. Por ejemplo: el análisis de la sangre. Se toma la sangre como un todo y en el análisis aparecen todos sus componentes y el estado de los mismos.



Analizar y conocer, son dos momentos imprescindibles del proceso de acción que aportan a la generación de las condiciones necesarias para el logro de los objetivos.

Tipos de análisis. Se identifican dos tipos de análisis:

Análisis estructural

Análisis coyuntural



Es el análisis de las condiciones permanentes.

Es el análisis del comportamiento de los elementos en un momento dado y en una situación concreta.

a. Análisis estructural. Es el análisis de las condiciones permanentes de la sociedad y de la organización. Si analizamos una organización sindical tendríamos en cuenta por ejemplo:

- Sus Estatutos,
- Su Organigrama,
- Perfil de sus dirigentes: edad, sexo, nivel educativo, etc.
- Su Funcionamiento, reglamentos,

¹⁰ Elaborado por Zulema Arena. Instituto Cuesta Duarte/PIT CNT. Unidad IV. "Organización Sindical". Uruguay, 2008. Adaptado por Hernán Benites- PLADES.

- Su Sistema de Comunicaciones,
- Sistema de Negociación Colectiva,
- Afiliaciones Nacionales y/o Internacionales a Centrales sindicales,
- Número de afiliados, información edad, sexo, nivel educativo, etc.

b. Análisis coyuntural. Es el análisis de un período determinado de la estructura. El objetivo del análisis define:

- los puntos de inflexión que delimitan la coyuntura,
- los escenarios,
- los actores intervinientes,
- los actores involucrados.

Si analizamos una organización sindical:

- Primero definiríamos el período, o sea los puntos de inflexión: por ejemplo: marzo del 2007 – marzo del 2010.
- Luego el escenario: Por ejemplo, la Negociación Colectiva.
- Continuamos con los actores:
 - Actores intervinientes: trabajadores del sector correspondiente; patronales; gobierno.
 - Actores involucrados: familia de los trabajadores; opinión pública; sociedad en su conjunto.

Ejemplo de algunos de los datos a recabar y trabajar:

- Cantidad y calidad del accionar de los trabajadores en general.
- Calidad de la conducción por parte de la dirección del Sindicato.
- Comportamiento de la patronal.
- Papel del gobierno.
- Resultado de las negociaciones.
- Repercusión en la opinión pública.

Ahora...Reflexiona y responde

Lee y analiza el siguiente texto, marcando los elementos estructurales y los coyunturales.

La primavera de 1913 fue explosiva para Juan Lacaze. Un conflicto en el portón de la fábrica textil de Salvo y Campomar desató el descontento de hombres y mujeres de la zona. Incontenible, la huelga se extendió al a fábrica de papel y a las canteras del Minuano. Fue una revuelta que paralizó a la región por tres meses. Intervino el ejército, además de la policía. El propio presidente José Batlle y Ordóñez ofició de mediador. Sin embargo esa historia hoy no se conoce.

Asombra esa ausencia de memoria. (...) El conflicto terminó en fracaso, en la “derrota de los vencidos” según las versiones de la época. La huelga quedó en una zona oscura, algo parecido a la mala conciencia generada por la “transgresión y el castigo” (...)

El relato de la huelga de 1913, en esta versión, se realizó tomando como eje las actas judiciales levantadas contra los huelguistas. (...)

En la mañana del martes 21 de octubre, mu8jeres, hombres y niños se reunieron frente al portón de la fábrica textil “La Industrial” de Salvo y Campomar para exigir la restitución de nueve obreras y obreros despedidos por formar una Sociedad de Resistencia. Un empleado de la fábrica llegó hasta allí a caballo y los atropelló, algunas chiquilinas les tiraron piedras, él los amenazó con un revólver y disparó unos tiros; Petrona Mediza estaba en el grupo y resultó herida en una pierna.

La policía intervino deteniendo a dieciocho mujeres y cinco hombres. Todos ellos fueron encauzados por “agitadores”, se les siguió un juicio legal.

Las mujeres participaron en todas las instancias de la lucha gremial (...) En las actas judiciales figuran más hombres de mujeres que los que pueden recordar sus contemporáneos. En ella quedaron registrados edades, ocupaciones y testimonios.

Todas las huelguistas era muy jóvenes, desde los 13 a los 21 años, todas ellas eran criollas. ¿Es una casualidad?

(...) Dos días después (...) los textiles se entrevistaron con José Salvo y presentaron un petitorio de 13 puntos con reivindicaciones económicas y de horario de trabajo (1ª Jornada de ocho horas . . .) Allí se expresaron además resistencias a la disciplina fabril reclamando mejores condiciones de trabajo (...) Los tres numerales finales se destinaban a asegurar la libertad gremial(...)

Testimonios.

“Cómo hay cosas que le quedan a uno, no se van más. Había un muchacho que había venido de Florida con siete hijos antes que empezara la huelga. No tenía nada, no conocía a nadie, se morían de hambre. Hicieron una reunión de todos los obreros y se decidió a autorizarlo a trabajar y el contestó que de ninguna manera. Muriéndose de hambre no quiso romper la huelga”.

La situación de los obreros se agravaba día a día, más cuando los comerciantes

decidieron no fiar mercaderías.

“- ¿Es cierto que no fian ustedes a los obreros?

- Exacto. ¿Cómo podemos vender a crédito a los huelguistas si estamos expuestos a quedarnos sin clientes y sin dinero?” Así se expresaba un comerciante de Juan Lacaze entrevistado por El Día durante el conflicto.

La miseria se hizo sentir, “Aunque le parezca mentira, le voy a decir cómo lo vi a Vidal (dirigente de la FORU), arriba de un taburete, diciéndole a los obreros que no tienen que ir a trabajar, porque tenemos inmensos campos para cazar liebres, inmensos ríos para pescar, nonos vamos a morir de hambre, me parece que lo veo, aunque yo tenía 6 años” Se temían asaltos a los comercios.

La negociación.

En vista que el conflicto no tenía miras de solucionarse, el gobierno de José Batlle y Ordóñez intentó una mediación(...) El 9 de noviembre viajó hasta Puerto Sauce en medio de un gran despliegue, el Ministro de Obras Públicas, Juan Carlos Blanco (...)

Existió otro intento de mediación fracasado. El diputado socialista Emilio Frugoni intentó una mediación (...)

La mediación del gobierno aparentemente tuvo éxito (con la colaboración de los dirigentes de la FORU: “Haciendo Balsán y Valli discursos contra la prolongación de la huelga). El día 12 se resolvió volver al trabajo (...).

La Federación Obrera de Montevideo notificó a la prensa la finalización del conflicto del Sauce. Se oficializaba así el arreglo. Más tarde se conocería con asombro que los delegados de la Federación habían aceptado una cláusula donde se prohibía a los obreros e derecho a organizarse en sociedades de resistencia. (...)

(...) ...los trabajadores afectados recurrieron a una forma de protesta casi desconocida en el país, la rotura de motores y máquinas. El mismo día del regreso “feliz” al trabajo, se produjeron disturbios en la planta textil, los obreros rompieron máquinas y los dos motores de la fábrica. La empresa resolvió cerrar por tiempo indeterminado (...)

Cómo se sofocó el movimiento.

La decisión de clausurar la fábrica y la resolución de los comercios de cerrar los créditos, causó la desesperación de los pobladores de Puerto Sauce (Juan Lacaze), se habló de “un complot para asaltar en multitud las casas de comercio y apoderarse por la fuerza de los artículos de primera necesidad de los que están careciendo” decía el Diario El Día.

El domingo 16, Puerto Sauce se despertó sobresaltado, a las 6 y medio de la mañana desembarcaron 130 soldados del 8º de caballería, venían a mantener el orden.

En esos días en la fábrica de papel se producen los últimos coletazos del conflicto protagonizado por mujeres.

El 20 de noviembre se produjo un enfrentamiento: se organizaron de nuevo las

comisiones de huelguistas encargadas de evitar la concurrencia de rompehuelgas (...)

Anunciando lo que será el segundo gran conflicto de la zona, los picapedreros de Conchillas se levantaron en huelga. La Compañía ingresa Walter (...) se había adueñado de la localidad. En esas circunstancias se aceptó llegar a un arreglo (...).

El final.

(...) La derrota, los vencidos, la miseria; ese es el tono del discurso de la prensa. María Ortiz, Petrona Mediza, Héctor Faceyro, Adolfo Pui, Dolores Aristeguy, algunos nombres de los despedidos, de los que emigraron a la Argentina, de los que huían del hambre o de los que permanecían a pesar del hambre.

El protagonismo de las mujeres es el rasgo más conmovedor de la huelga. (...) Las vimos desfilar por las calles del pueblo entonando el himno socialista, deponiendo en forma unánime en la comisaría, en el Juzgado (...) constituyen la comisión de huelga, visitan a los vecinos tratando de convencerlos de la justicia de sus reclamos, (...) mantienen hasta el final el deseo de triunfo.

Esos aspectos que se descubren a lo largo del conflicto brindan certezas sobre la participación de las mujeres en la historia.

Análisis:

1. Elementos estructurales:

2. Elementos coyunturales

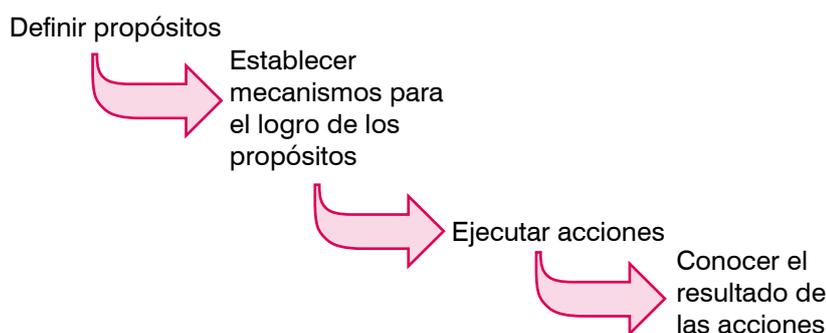
LA ORGANIZACIÓN SINDICAL: HERRAMIENTA PARA TRANSFORMAR LA REALIDAD¹¹

“... la CGTP es una organización sindical de lucha y defensa de los intereses económicos, sociales y culturales de los trabajadores peruanos en el sistema capitalista, se expresa también como una herramienta decisiva para conquistar la emancipación total de la clase trabajadora y sus aliados contribuyendo a la construcción de una sociedad sin explotados ni explotadores”.

Estatuto de la CGTP (2003). Título I, inciso “b”.

Transformar la realidad significa accionar. Esta acción debe ser producto de una decisión planificada, es decir de un proceso de análisis sistemático de la realidad presente. Dicho esto, abordaremos con más detalle el tema de la planificación.

Comenzaremos por señalar que la planificación es un proceso¹² dinámico elaborado con coherencia mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponibles. **La planificación supone:**



Para los sindicatos, la planificación es de gran utilidad porque permite una conducción política de mediano plazo, evitando que la organización se guíe sólo por los aspectos coyunturales. A través de ella el dirigente sindical identifica la tarea central de su organización.

El instrumento de la planificación comprende una serie de criterios y recomendaciones que busca ayudar a quienes toman decisiones a que estas sean mejores, reduciendo el riesgo de equivocaciones que puedan

¹¹ Para elaborar este tema se ha tomado información de Zulema Arena. Instituto Cuesta Duarte/PIT CNT. Unidad IV. “Organización Sindical”. Uruguay, 2008; y de IESI “Curso de formación Sindical”. Proyecto FORs.

¹² Un Proceso, supone un conjunto de etapas sucesivas y complementarias.

afectarlos. La capacidad de planificar se desarrolla a través de la práctica y uso continuo de la planificación.

La planificación puede ser estratégica, táctica u operacional. Tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 7: Tipos de planificación

Tipo de planeación	Nivel	Alcance	Objeto
Estratégica	Institucional	Largo plazo	Evaluación de Debilidades, oportunidades, fortalezas y diseño de estrategias.
Táctica	Intermedio	Mediano plazo	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Operacional	Operacional	Corto plazo	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración “Procesos Administrativos”, segunda edición 1998.

5.1 Requerimientos para elaborar la planificación

Para planificar debemos tener en cuenta los siguientes requerimientos:

- Ubicarnos en la realidad,
- Definir los objetivos,
- Establecer acciones y prioridades,
- Evaluar la disponibilidad de los recursos y,
- Definir las alternativas.

Requerimientos de la planificación	
Ubicarnos en la realidad	Cuáles son las situaciones, los hechos y los problemas que la configuran. Por qué la realidad es así, y cuáles son sus causas y consecuencias. Exige un estudio y un análisis de la realidad global y particular.
Definir los objetivos	Confrontando nuestros principios y valores con la realidad hay que definir donde queremos llegar y precisar lo que debemos lograr. Exige tener muy claros los objetivos estratégicos y operacionales.
Establecer acciones y prioridades	Definir las acciones a realizar con un estricto orden de prioridades. Seleccionar las tareas esenciales y realizables.
Evaluar la disponibilidad de los recursos	Disponer de ejecutores (de acuerdo a las actitudes, habilidades y cualidades), y medios materiales en general y elaborar un presupuesto.
Definir las alternativas	Conservando la coherencia, hay que definir alternativas eficaces, posibles, para lograr los objetivos.

5.2 Los problemas y los planes

La materia central de que se ocupa la planificación son los **problemas**. Nuestras organizaciones enfrentan cotidianamente problemas. El alcanzar nuestros objetivos, supone afrontarlos y resolverlos. Para hacerlo, debemos actuar ordenada y sistemáticamente, pero antes de todo debemos entender lo que entiende la planificación como problema.

Si bien para todos y todas son muy familiares los problemas, cuando intentamos llevar adelante un proceso de planificación debemos aprender a hacer mayores precisiones sobre los mismos. Entonces: ¿Cómo definimos un problema?, ¿Todos los problemas son nuestros problemas?. Estas son algunas de las preguntas que debemos responder al momento de elaborar nuestro diagnóstico situacional. En nuestro caso podemos utilizar la siguiente definición:

“Un problema es un hecho de nuestra realidad que deseamos modificar para avanzar en la consecución de nuestros objetivos”.

Partiendo de esta definición identificamos algunas características de los problemas:

- Es parte de la realidad, existe.
- Es algo que deseo modificar.
- Es algo que puedo solucionar.
- El problema tiene escala o nivel.

5.3 Etapas de la planificación

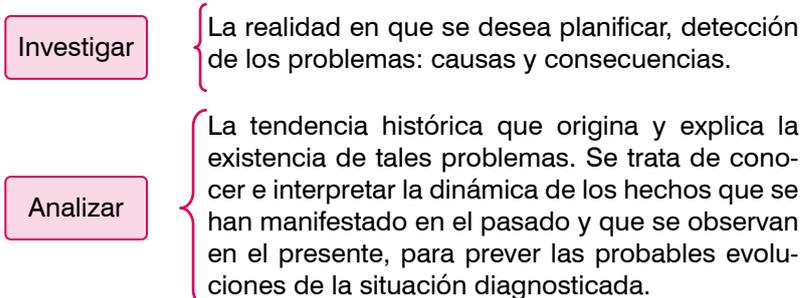
Existen diferentes denominaciones y propuestas para definir las etapas de la planificación. En este caso, asumiremos que son las siguientes:

- Diagnóstico situacional.
- Definición de objetivos
- Estrategia general
- Plan de acción.

a. Diagnóstico situacional: Es un primer paso para resolver los problemas que dificultan que nuestras organizaciones alcancen sus objetivos. Consiste en hacer un listado de los principales problemas que aquejan a la organización para analizarlos y entenderlos.

CONOCER PARA ACTUAR
CONTRIBUIR A TRANSFORMAR

El diagnóstico significa: investigar y analizar.

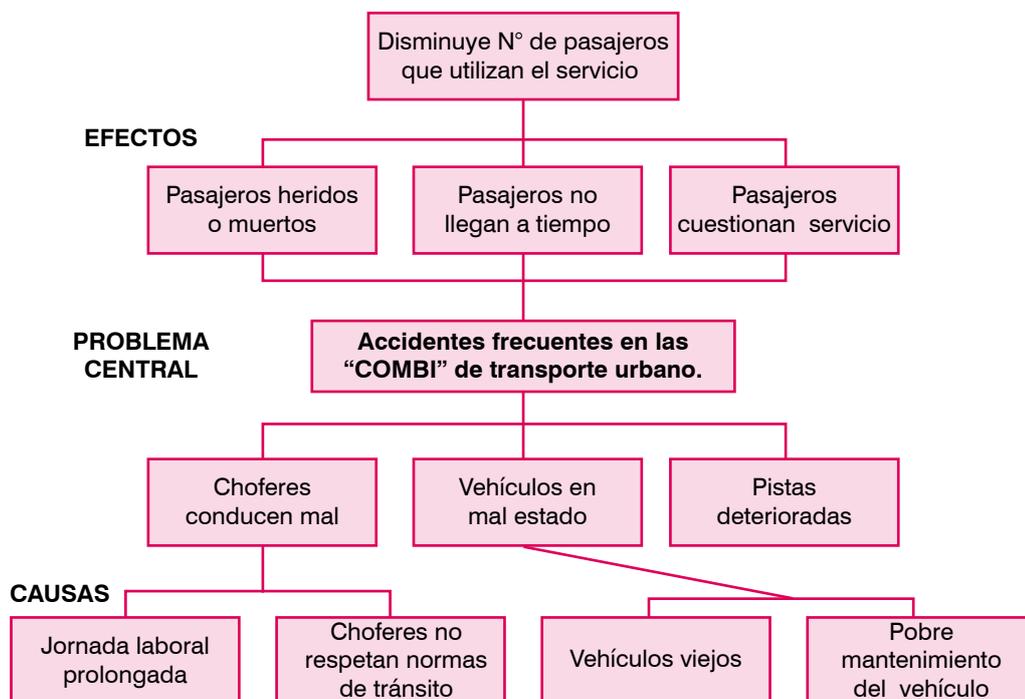


Analizar un problema implica descomponer el mismo en sus partes, de tal manera que nos permita ubicar sus fuerzas generadoras. Ubicar las CAUSAS del problema permite identificar los espacios donde se debe actuar para eliminarlo o minimizarlo.



La forma más común de graficar estos elementos es a través de un flujograma o árbol de problemas¹³. Una vez elaborados los árboles para cada problema nos será más fácil poder concretar las acciones que están dirigidas a resolver los problemas planteados.

Cuadro N° 8: Ejemplo de árbol de problemas.

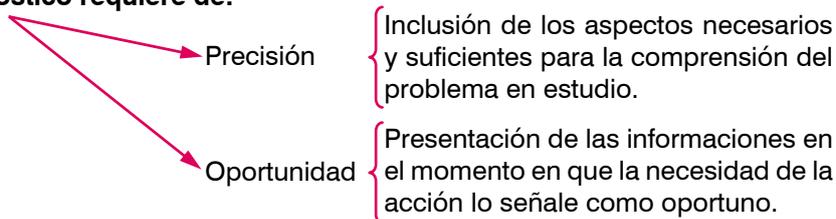


¹³ El árbol de problemas recoge las causas y efectos de un problema considerado el principal o central de una organización. La relación de causa a efecto se muestra gráficamente de abajo (causa) hacia arriba (efecto).

El diagnóstico debe:

- Realizar el análisis de la probable evolución desde la situación inicial hasta la situación futura.
- Ubicar los espacios estratégicos para la acción.
- Precisar la situación inicial de la que se parte.
- Analizar la viabilidad de las posibles alternativas capaces de conducir desde la situación inicial hasta la situación deseada.

El diagnóstico requiere de:



Además podemos analizar las condiciones externas a la institución (Amenazas¹⁴ y Oportunidades¹⁵) y las internas (Fortalezas¹⁶ y Debilidades¹⁷), utilizando un análisis FODA. Para este análisis podemos tomar en cuenta los siguientes cuadros.

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (Externas)

Aspecto	Amenazas	Oportunidades	Estrategias
En materia laboral			
En el ámbito sindical			
En el ámbito económico.			
En el ámbito ...			

FORTALEZAS Y DEBILIDADES (Internas)

Aspecto	Fortalezas	Debilidades	Factores Clave
Gestión de la Organiz. Sindical			
Recursos Humanos			
Relación con otros actores			
Respecto a ...			

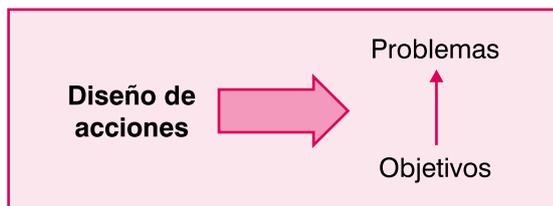
14 **Amenaza**, es un aspecto LIMITANTE que existe FUERA de la organización y que puede dificultar la implementación de alguna línea de acción.

15 **Oportunidad**, es un aspecto POSITIVO que existe FUERA de nuestra organización y que puede favorecer la implementación de alguna línea de acción

16 **Fortaleza**, es un aspecto POSITIVO que existe al INTERIOR de nuestra organización y que puede favorecer la implementación de alguna línea de acción.

17 **Debilidad**, es un aspecto LIMITANTE que existe al INTERIOR de la organización que puede dificultar la implementación de alguna línea de acción.

b. Definición de objetivos: Un segundo paso supone el diseño de la direccionalidad que observará el conjunto de propuestas de acción dirigidas a enfrentar justamente los problemas considerados como prioritarios o claves. Esta dirección la brinda los objetivos. Debemos, entonces, definir con precisión lo que nuestra organización busca.

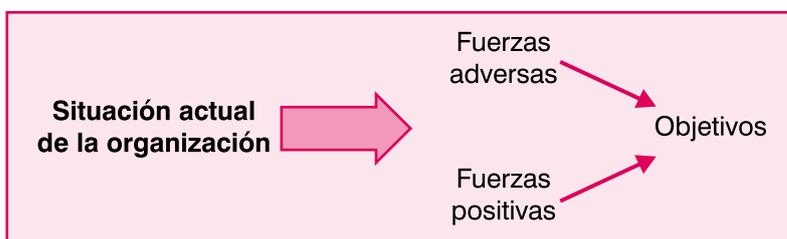


No se trata de hacer una enumeración de objetivos, sino de la búsqueda de una nueva situación (situación objetivo). Se debe precisar los resultados que deseamos obtener en función de los problemas **hallados y priorizados**. Para organizar esta información podemos utilizar la siguiente matriz:

Problema	Objetivos	Resultados esperados*
Problema 1: _____	Obj. x: _____	R1: _____ R2: _____
_____	Obj. y: _____	R3: _____
Problema n: _____	Obj. z: _____	R4: _____

* Es conveniente utilizar los resultados del análisis FODA para definir esta sección

c. Estrategia¹⁸ general. Este tercer paso permitirá guiar nuestras decisiones y acciones. Esto **supone evaluar** la interacción con otros actores que reaccionan frente al plan, bien sea para oponerse, cooperar o adherirse al mismo.



La estrategia debe permitirnos hacer uso adecuado de las oportunidades que le ofrece el contexto situacional a una organización para llevar adelante su plan. Debemos entonces tomar en cuenta quienes pueden ser nuestros aliados (otros actores o instituciones) actuales y potenciales que impulsen el plan y frente a qué oponentes deberemos aplicar recursos para vencer su resistencia.

¹⁸ Para la planificación, la estrategia implica “la interacción con otros actores que reaccionan frente al plan, bien sea para oponerse, cooperar o adherirse”.

La idea es que la organización se vaya colocando con cada una de sus jugadas en la mejor posición, incrementando su capacidad de acción, el campo de sus recursos disponibles y controlando nuevas variables, que a su vez le permitan realizar operaciones más exigentes. El encadenamiento de estas instituciones particulares en el camino hacia la situación objetivo es lo que constituye la **estrategia**.



La estrategia es un medio para encadenar situaciones crecientemente favorables para mi organización y desfavorables para el otro, en circunstancias donde el otro intenta hacer lo mismo que nosotros.

Recomendaciones básicas antes de elaborar la estrategia.

- a. Apreciar la situación teniendo en cuenta a TODOS los actores relevantes.
- b. Proponer objetivos proporcionales a nuestros recursos.
- c. Evitar la distracción táctica, concentrándose en lo importante.
- d. Continuar lo comenzado, no abandonar el objetivo hasta que pierda vigencia.
- e. No hay línea directa entre situación inicial y el objetivo.
- f. Elegir la estrategia que consuma menos recursos.
- g. Conocer el oponente y valorarlo.
- h. Encadenamiento de estrategia. Donde termina una estrategia, comienza la otra.
- i. Evitar quedar en una situación peor de la que estamos.
- j. Evitar la certeza y las predicciones. Prepárese ante la incertidumbre con varias alternativas y posibilidades, y ante la sorpresa con planes de contingencia.

d. Plan de acción. El cuarto paso es poner en operación el plan ya diseñado, a partir de las orientaciones establecidas en la estrategia. El plan de acción debe describir las principales acciones a realizar para alcanzar las metas. El sindicato debe prever un plan de acción que responda a todas y cada una de las metas que se han fijado. Para realizar el plan de acción se puede utilizar la siguiente matriz sugerida:

Actividad	Objetivo	Estrategia	Destinatarios	Responsable	Plazo	Recursos necesarios
¿Qué se va hacer?	¿Para qué?	¿Cómo?	¿Para quién?	¿Quién lo hará?	¿Para qué fecha?	¿Con qué?

Finalmente, las principales dificultades que pueden presentarse en este momento son:

- Tendencia a ocuparse de lo urgente y no de lo estratégico.
- Discrepancia entre la velocidad con que cambia la situación y la velocidad con que un actor puede hacer el plan.

ESQUEMA SUGERIDO PARA ELABORAR UN PROYECTO ORGANIZATIVO

- **Nombre del proyecto:** _____
- **Formulación y fundamentación del problema:** (¿cuál es el problema priorizado y por qué queremos resolverlo?) (anexar árbol de problemas y análisis FODA).
- **Objetivos** (Se debe precisar que esperamos lograr como resultado de la intervención realizada)

- **Estrategias:** (son las líneas generales de acción como: la informativa, la financiera, la de alianzas, etc).
- **Actividades y metas:** (señalarlas en forma concreta y específica las actividades a realizar y metas a lograr por cada objetivo propuesto).

- **Recursos:** ¿con qué elementos contamos?
 - a. Personales : _____
 - b. Financieros: _____
 - c. Físicos o de infraestructura: _____
- **Obstáculos** (se deben tener claros, con la finalidad de encontrar la manera de superarlos).
- **Responsables** (Es importante asignar tareas, con la obligación de informar y evaluar las acciones).

- **Cronograma** (cuadro de distribución de actividades según tiempo previsto para el proyecto)

- **Presupuesto** (costeo de cada una de las actividades previstas. La suma de todos estos costos, es el costo total del proyecto).

AUTOEVALUACIÓN

Indicaciones: Concluido el módulo II, le sugiero resolver la siguiente autoevaluación. Al final del texto encontrará la clave de respuestas.

Elije la respuesta correcta:

1. Los elementos de toda organización son:
 - a. Tareas-personas-sistema de comunicaciones
 - b. Estructura deliberada-objetivo definido-personas
 - c. Personas-estructura deliberada-objetivo definido
 - d. Sistema de comunicaciones- tareas- roles
2. El reconocimiento de la existencia de la clase dominante y de la clase trabajadora es:
 - a. El pluralismo desde el momento en que los intereses de los trabajadores son comunes.
 - b. El respeto mutuo y la capacidad de articulación.
 - c. La identidad y la razón de ser de la organización.
 - d. El primer principio consensual vinculado directamente con el eje "identidad" que define la razón de ser de la organización.
3. En el congreso Estatutario Extraordinario de la CGTP del 2003 se introdujeron cambios como:
 - a. Afiliación indirecta-capacitación y formación sindical permanente
 - b. Planificación del trabajo sindical-Formación de Mini Federaciones
 - c. Mejoramiento de la capacidad de gestión sindical-Capacitación y formación sindical permanente.
 - d. Debate sobre la cuota de género-afiliación indirecta
4. Decidir la misión y los grandes objetivos de la organización es una actividad propia de la:
 - a. Dirección operativa.
 - b. Dirección estratégica.
 - c. Dirección táctica.
 - d. Evaluación.
5. Respecto a los factores de la gestión:
 - a. La eficacia es sinónimo de efectividad.
 - b. La eficiencia es la relación entre el bien o servicio y el grado de satisfacción
 - c. La productividad es igual a la producción
 - d. La efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y eficiencia.

Rptas: 1 c; 2 d; 3 c; 4 b; 5d.

EJERCICIO DEL MÓDULO II

Al finalizar el Módulo II “Organización y Gestión Sindical”, te solicitamos realizar el ejercicio que abajo se indica, el cual es parte del producto final que debe entregar al concluir el estudio de todos los módulos del curso. El cronograma de entrega lo puede revisar en el “Manual del participante”. Cualquier consulta comuníquese con nasencio@plades.org.pe).

Ejercicio:

1. Realice un diagnóstico de la situación actual de su sindicato. Para realizarlo debe hacer lo siguiente:
 - a. Identificar y priorizar los problemas actuales de su organización sindical (identifique tres y priorice uno).
 - b. Analice el problema priorizado (causas – efectos. anexe árbol de problemas)
 - c. Analice las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su organización. Use técnica FODA.
2. Defina los objetivos y estrategias para superar el problema priorizado. Puede utilizar una plantilla similar a la siguiente:

Problema	Objetivos	Estrategias

BIBLIOGRAFÍA

Beltrán Jaramillo, Mauricio.	Artículo “Gestión y Trabajo”. Colombia, año 2001.
CILAS	“Escuela de Organizaciones Sindicales” (taller). México. Setiembre del 2004.
CGTP	<ul style="list-style-type: none"> • “Estatuto de la CGTP”. Noviembre del 2003. • “El Sindicato y la Negociación Colectiva”. Federación Gráfica del Perú.
IESI	<ul style="list-style-type: none"> • “Manual de Organización Sindical”. IESI/Carlos Mejía y otros. Lima - Perú. Año 2003. • Curso de formación sindical. “Planificación Sindical”. Proyecto “FORS”. • “Reestructuración Organizativa”. • “Manual del Organizador Sindical”. IESI/Carlos Mejía. Lima-Perú. Año 2004.
Instituto Cuesta Duarte/ PIT CNT.	“Organización Sindical” (módulo IV). Uruguay, año 2008.
Ministerio de Trabajo y promoción del Empleo	D.S. 003 -97-TR. “Texto Único Ordenado de la ley de Fomento del Empleo”.
OIT/ Oficina Regional para América latina y el Caribe	”Hablemos de Trabajo Decente. Guía de lecturas básicas para organizaciones sindicales”. Lima – Perú. Año 2009.
PLADES. Programa de educación.	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo. “El mundo del trabajo y los desafíos del movimiento sindical”. Lima- Perú. Año 2007. • Módulo. “Movimiento sindical”. Lima- Perú. Año 2006. • Módulo. “Relaciones Laborales”. Lima- Perú. Año 2006.
Universidad Católica del Perú (PUCP). Instituto para la calidad. Programa “Gestión de la calidad de la educación”.	Instrumentos para la gestión de calidad. Lima - Perú. Año 2001.
Universidad Politécnica de Madrid	Dirección por Objetivo (presentación Power Point)

ANEXOS

ANEXO 1

LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN SINDICAL¹⁹

La asamblea general de afiliados es la institución dentro de la cual se demuestra que la democracia sindical es una función real, donde todos estamos en la obligación de respetarnos mutuamente y donde, quienes exigimos derechos debemos empezar por cumplir con nuestras obligaciones.

Y es que, a través de la Asamblea General, todos y cada uno de los trabajadores sindicalizados, debatimos sobre la estrategia y tácticas de defensa de nuestros pliegos de reclamos, preocupaciones y protestas frente a medidas legales contrarias al interés general, etc., e intercambiamos opiniones con nuestros compañeros trabajadores y con quienes tienen la responsabilidad de dirigir el sindicato, en la búsqueda de consensos.

Esto es, llegar a acuerdos donde la mayoría debe tratar de coincidir en esas intenciones, porque al fin, estos acuerdos significarán la búsqueda de beneficios para todos los trabajadores y nuestras familias, así como para mejorar nuestro Sindicato -como Institución- y la misma sociedad en la que vivimos.

En resumen, una asamblea democrática, es una escuela de debate colectivo con fines positivos.

Para efectos prácticos, las Asambleas de los Sindicatos son la máxima instancia orgánica de Gobierno Sindical y por ello se considera en el Estatuto dos tipos de ellas:

1. **La asamblea general ordinaria** cuya agenda se confecciona en la misma reunión, basándose en las propuestas de los afiliados, y
2. **La asamblea general extraordinaria** cuya agenda es confeccionada por la Junta Directiva o a solicitud de los afiliados preocupados por algún problema interno. En ambos casos, su condición de extraordinaria se debe a la urgencia de encontrar y/o plantear soluciones a cada problema que se presente.

Tratándose de sindicatos, la asamblea general extraordinaria cumple el papel de un congreso, por no existir ninguna instancia que la supere. Y un

¹⁹ IESI, "Manual de Organización Sindical".2003.

congreso tiene el poder suficiente para modificar el estatuto, cambiar de dirigentes, así como tomar las decisiones que consideren necesarias.

Por lo expuesto, las asambleas deben ser preparadas con el máximo de cuidado y sobre todo deben ser convocadas mediante esquelas personales, con toda oportunidad, señalando la hora, día y lugar en la que puede asistir la más absoluta mayoría. En resumen, los dirigentes deben ser los primeros en garantizar que todos los afiliados tengan conocimiento de la reunión y, así mismo, todos los afiliados que ya han sido notificados de esta citación, deben tomar el máximo de interés para que los demás compañeros conozcan la Citación, de tal manera que la más absoluta mayoría asista a todas las reuniones.

ANEXO N° 2

DESARROLLO DE UNA ASAMBLEA SINDICAL²⁰

Etapas de la Asamblea Ordinaria:

- Constatación del quórum;
- Reconocimiento y/o elección del Director de Debates;
- Lectura y aprobación del acta anterior;
- Informes;
- Despacho;
- Pedidos;
- Orden del día con debate de la agenda confeccionada por el Director de Debates para aprobar o rechazar las propuestas;
- Resumen de acuerdos y tareas aprobadas;

Situaciones extraordinarias que se presentan en una asamblea:

- Moción de orden del día;
- Cuestión de orden;
- Cuestión previa.

1. **Constatación del quórum.** A la hora establecida, el Secretario de Control y Disciplina u otro que lo reemplace, debe pasar lista para comprobar el quórum, es decir, para asegurarse que estén presentes la mitad más uno del total de afiliados hábiles. Es lo que se llama la mayoría absoluta.
2. **Reconocimiento y/o elección del director de debates:** Establecida la presencia de la mayoría, el dirigente que pasó lista, en caso de NO estar el Secretario General o el Sub Secretario General, da por iniciada la sesión y se procede (de acuerdo a lo establecido en el Estatuto) a nombrar un director de debates.
3. **Lectura y aprobación del acta anterior:** Elegido o establecido quién será el Director de Debates, el Secretario de Actas y Archivo da inicio a la lectura de la última Acta de sesión realizada. Al término de la lectura se consultará a la Asamblea por la conformidad del Acta. Las observaciones servirán para hacer las rectificaciones que correspondan, las mismas que se harán constar en la nueva Acta.
4. **Despacho:** En esta instancia de la Asamblea, se da lectura a la correspondencia remitida y/o recibida y el Director de Debates o a pedido de algún afiliado, el contenido principal o el documento en su totalidad podrá pasar a discusión en la Orden del Día;

²⁰ IESI, "Manual de Organización Sindical".2003.

5. **Informes:** Aprobada el Acta, el Secretario General o quien lo reemplace, debe informar sobre las actividades desarrolladas por la Junta Directiva y sobre todo aquello que se considera necesario hacer conocer a la Asamblea General. Igualmente, en esta etapa proceden los co-informes de otros dirigentes acerca de sus actividades y/o para complementar el informe del Secretario General. El Director de Debates confeccionará la agenda haciendo conocer las propuestas de la Junta Directiva y solicitando que los afiliados hagan las suyas.
6. **Orden del día:** Durante esta “estación”, la Asamblea discutirá cada punto de la Agenda, para lo cual los afiliados deben pedir la palabra para intervenir, disponiendo de un tiempo prudencial establecido al inicio de la Asamblea. El Director de Debates debe hacer un resumen de cada punto en discusión antes de proceder a someterlo al voto de aprobación o desaprobación.
7. **Resumen de acuerdos y tareas:** Finalmente, el Director de Debates deberá hacer un resumen de las tareas aprobadas que obligadamente cumplirán los afiliados y dirigentes, según lo acordado.
8. **Pedidos:** En esta parte de la Asamblea Ordinaria, los asambleístas pueden plantear el o los problemas que desean discutir (puede tratarse de alguna noticia importante, alguna ley laboral, hacer alguna actividad, etc.);

Situaciones especiales

- a. **Cuestión de orden:** Se denomina así al planteamiento verbal que hacen -uno o varios asambleístas-, sobre problemas que surgen de la propia discusión de la Asamblea; problemas que se considera deben ser aclarados, para continuar con la discusión. Por ejemplo: la incompatibilidad de un punto en discusión con el propio Estatuto y / o Reglamento vigentes.
- b. **Moción de orden:** Es un planteamiento escrito que presenta un problema determinado para ser discutido, al igual que una Cuestión de Orden.
- c. **Cuestión previa:** Se utiliza para resolver un problema que surge de la discusión en la Asamblea; la misma que se estima no puede continuar si no es resuelta antes. Por ejemplo: tratar un problema sin conocerse el texto de una disposición legal que reglamenta dicho problema o solicitar que la Asamblea trate un punto específico, necesario para poder continuar con el debate.

ESTACIONES DE UNA ASAMBLEA GENERAL DE UN SINDICATO

ESTACION	CONTENIDOS
1. Constatación del quórum	Revisión de la asistencia. Generalmente los estatutos de los sindicatos consideran la validez de una asamblea con el 51 % de la asistencia de los afiliados.
2. Elección o reconocimiento del Director de Debates.	Generalmente la asamblea lo dirige el Secretario General del Sindicato, pero puede elegirse un director de debates para conducir la asamblea.
3. Lectura del acta anterior	Para poner en consideración de los asambleístas y obtener las observaciones y su aprobación final de redacción.
4. Despacho	Se da lectura a la correspondencia remitida y recibida. Según la importancia o interés del asunto se puede proponer el pase a orden del día el tema de interés general.
5. Informes	Los asambleístas tienen derecho a informar los aspectos de la vida institucional o actividad sindical de interés común. Si es de interés general puede pasar un caso a tratarse en Orden del Día.
6. Pedidos	Cualquier asambleísta puede solicitar un pedido, debidamente sustentado. Todo pedido pasa a Orden del Día.
7. Orden del Día	En esta estación se discute la Agenda motivo de convocatoria, los Pedidos, los puntos derivados del Despacho y de Informes, así como mociones que pudieran presentarse.
8. Debate	Como su nombre indica, u asambleísta sustenta el punto materia de discusión y está sujeto a la confrontación de opiniones, diversos criterios de los asambleístas.
9. Acuerdos y tareas aprobadas	Es el resumen del debate, de los puntos del orden del día los mismos que son aprobados y validados por la votación mayoritaria.
10.- Firma del acta	Todos los asistentes deben firmar el acta, incluyendo el N° de su DNI para darle la legalidad al Acta.

ANEXO N° 3

EL SINDICATO Y LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA²¹

Estimados compañeros, hemos considerado necesario que nuestros afiliados deban tener información permanente de nuestra legislación laboral para todos los trabajadores/as. Esperamos que les sirva de apoyo para que se organicen y así puedan hacer los reclamos necesarios por mejores condiciones salariales y de trabajo. La defensa de nuestros derechos laborales es la mejor garantía para pedir la nulidad del despido.

1. ¿Qué es un Sindicato?

El Sindicato es una Institución que está constituida por los trabajadores obreros y/o empleados y pueden ser:

- a. *DE EMPRESA*: Formados por trabajadores de diversas profesiones, oficios o especialidades, que presten servicios para un mismo empleador.
- b. *DE ACTIVIDAD*: Formados por trabajadores de profesiones, especialidades u oficios diversos de dos o más empresas de la misma rama de actividad.
- c. *DE GREMIO*: Formados por trabajadores de diversas empresas que desempeñen un mismo oficio, profesión o especialidad.
- d. *DE OFICIOS VARIOS*: Formados por trabajadores de diversas profesiones, oficios o especialidades que trabajen en empresas diversas o de distinta actividad, cuando en determinado lugar, provincia o región, el número de trabajadores no alcance el mínimo legal necesario para constituir sindicatos de otro tipo.

¿Y para qué sirve el Sindicato?

El Sindicato sirve para la defensa de los derechos individuales y colectivos de sus integrantes, frente a la empresa, grupo de empresas, frente al Ministerio de Trabajo, Poder Judicial y los demás poderes del Estado²².

¿Cuáles son las principales actividades y responsabilidades del Sindicato?

Las actividades principales del Sindicato son: lograr mejorar la calidad de vida de sus afiliados a partir del incremento salarial a través de la Negociación Colectiva, también pueden interponer demandas ante los

²¹ CGTP. Departamento de Organización. Elaborado por Federación Gráfica del Perú.

²² (Título II, De la Libertad Sindical, del TUO de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo aprobado por D.S. 010-2003-TR, el reglamento D.S.011-92-TR).

Juzgados de Trabajo y/o de Paz Letrado (según la cuantía) para exigir el cumplimiento de las normas legales y convencionales a favor de sus afiliados.

¿El Sindicato puede mejorar el nivel de vida de sus afiliados, como?

Utilizando la presentación de los Pliegos de Reclamos vía la Negociación Colectiva ante sus empleadores y la Autoridad de Trabajo, los cuales contienen peticiones de: Aumento Salarial y Condiciones de Trabajo, ello permitirá conseguir un aumento de sueldos y salarios, así como mejorar las condiciones de trabajo, de igual forma también se puede solicitar informes económicos y financieros de la empresa. Estas mejoras económicas se pactan con nuestras empleadoras y se les denominan Pactos y/o Convenios Colectivos, normas que a su vez superan la Ley, tal como el caso de la remuneración mínima vital (S/. 500.00 nuevos soles) mediante los aumentos que se consiguen anualmente.²³

¿Con cuántos trabajadores se puede formar un sindicato de empresa y con cuántos un sindicato de actividad, de gremio y/o de oficios varios?

Para formar un Sindicato de empresa, es necesario contar como mínimo con veinte (20) trabajadores, si es más, mejor. Para formar un Sindicato de Actividad, de Gremio y/o de Oficios Varios, es necesario contar con cincuenta (50) trabajadores como mínimo, si es más, mejor.

¿Y si no tenemos la cantidad de trabajadores para tener Sindicato, como podríamos reclamar los incrementos salariales?

De acuerdo con el art. 15º del TUO de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo del D. S. 010-2000-TR, se establece que en las empresas cuyo número de trabajadores no alcance al requerido para constituir sindicato, podrán elegir a dos (2) delegados para que los representen como Delegación de Trabajadores ante el empleador y la Autoridad de Trabajo y puedan de igual forma iniciar sus reclamos salariales y condiciones de trabajo ante su empleadora. La elección de los delegados deberá ser comunicada a la Autoridad y al empleador dentro de los (5) cinco días hábiles siguientes.²⁴

2. Instancias de la negociación colectiva

De acuerdo con la normado por el art. 51 del TUO de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo aprobado por el D.S. 010-2003-TR. La Negociación

²³ (Título III, De Negociación Colectiva, T.U.O. de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo aprobado por D.S. 010-2003-TR y su Reglamento D.S. 011-92-TR).

²⁴ (Título II, De la Libertad Sindical, del TUO de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo aprobado por D.S. 010-2003-TR, el reglamento D.S.011-92-TR).

colectiva se inicia con la presentación de un Pliego que tiene que contener un Proyecto de Convención Colectiva, con lo siguiente:

- a. Denominación y número de registro del o de los sindicatos que los suscriben, y domicilio único que señalen para efecto de las notificaciones. De no existir sindicato, las indicaciones que permitan identificar a la coalición de los trabajadores que lo presenta.
 - b. La nómina de los integrantes de la comisión negociadora con los requisitos establecidos por el art. 49º (**Miembros de la Junta Directiva elegida con facultades para la discusión y firma del Convenio Colectivo**).
 - c. Nombre o denominación social y domicilio de la empresa, o cada una de las empresas u organizaciones de empleadores comprendidas.
 - d. Las peticiones que se formulen sobre remuneraciones, condiciones de trabajo y productividad y demás que se planteen, las que deberán tener forma de cláusula e integrarse armónicamente dentro de un solo proyecto de convención.
 - e. Firma de los dirigentes sindicales designados para tal fin por la asamblea, de los representantes designados, de no haber sindicato.
- **El trato directo.** Es aquella en que las partes representantes de los trabajadores y de la empresa o empresas se reúnen en forma directa dentro de la empresa o donde esta lo convoque con la finalidad de discutir y proponer fórmulas de solución del proyecto de convención colectiva. El plazo de duración lo acuerdan las partes y de no haber acuerdo, cualquiera de ellas puede pedir su terminación para pasar a la otra instancia.
 - **La Junta de Conciliación.** Es la reunión de negociación que se realiza en las instalaciones del Ministerio de Trabajo con el asesoramiento de un Conciliador, quien buscará que las partes lleguen a una solución equitativa proponiendo alternativas de solución e información como se viene resolviendo otras convenciones. Dicho conciliador no puede presionar ni sustituir ninguna de las partes. Esta etapa de negociación termina cuando una de las partes decide culminarlas por falta de acuerdo. Sin embargo la Autoridad de Trabajo a iniciativa puede convocar a las partes a reuniones en la perspectiva de prevenir los conflictos laborales. De igual forma las partes conservan el derecho a reunirse en todo el curso del proceso, las veces que estimen conveniente para solucionar y acordar lo que estimen conveniente.
 - **Arbitraje.** Al no haber llegado las partes a ningún acuerdo por negociación directa o por conciliación, podrán las partes someter sus propues-

tas al arbitraje. El arbitraje puede estar a cargo de un árbitro unipersonal, un tribunal ad-hoc, una institución representativa, la propia Autoridad de Trabajo, o cualquier otra modalidad que las partes específicamente acuerden. Esta deberá constar en una Acta de Compromiso Arbitral. Si no hubiere acuerdo de las partes sobre el órgano arbitral, la Autoridad de Trabajo constituirá de oficio, un Tribunal Tripartito y cada parte deberá designar su árbitro, y estos designarán un presidente, a falta de acuerdo este será designado por la Autoridad de Trabajo. Es necesario tener en cuenta que casi normalmente la parte Empresarial no acepta firmar al Acta arbitral porque la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo y sus modificatorias D.S. 010-2003-TUO de la LRCT, no ha previsto estas atingencias. Por lo que la Autoridad de Trabajo se toma las atribuciones de nombrar a quien mejor considere, por lo general se nombran a los Vice Ministros de Trabajo. Las soluciones derivadas del tribunal siempre son escogiendo una de las propuestas de las partes, estas no se pueden combinar por mandato de la Ley, y mayormente favorece a la parte empresarial, porque el Presidente (Vice Ministro) vota conjuntamente con el Arbitro escogido por la empresa. Como puede verse, la experiencia transcurrida en estos últimos dos gobiernos (Fujimori y Toledo) ha sido nefasta para los trabajadores, habiendo aportado dinero de sus alicaídos bolsillos para pagar un arbitraje desfavorable a sus intereses. Los montos oscilan en la forma siguiente:

- Hasta 50 trabajadores 10.00% de R.M.V. (c/trabajador)
- De 51 a 200 trabajadores 07.50% de R.M.V.
- De 201 a 300 trabajadores 05.00% de R.M.V.
- De 301 a más trabajadores 02.50% de R.M.V.
- El monto de los honorarios no podrá ser mayor a 30 Remuneraciones Mínimas Vitales (RMV).
- **La huelga.** La Huelga es la suspensión colectiva del trabajo acordada mayoritariamente y realizada en forma voluntaria y pacífica por los trabajadores, con abandono del centro de trabajo. Su ejercicio se regula de acuerdo al D.S. N° 010-2003-TR T.U.O. de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo y demás normas complementarias. Los requisitos para declararse en huelga son:
 - a. Que, tenga por objeto la defensa de los derechos socioeconómicos o profesionales de los trabajadores en ella comprendidos.
 - b. Que, la decisión sea adoptada en la forma que expresamente determinen los Estatutos, siempre que dicha decisión sea adoptada, al menos por la mayoría de sus afiliados votantes de su ámbito. Para que la organización sindical declare la huelga deben encontrarse presentes al momento de la votación al menos los dos tercios del total de los trabajadores afiliados. De no haber organización sindi-

cal en el ámbito o habiéndola, de no haber regulado la declaración de huelga expresamente en su estatuto, podrá declararla la mayoría de trabajadores votantes del ámbito de la asamblea, en cuyo caso deben encontrarse presentes al momento de la votación al menos los dos tercios del total de los trabajadores del ámbito, sin considerar a los trabajadores de dirección y de confianza. Para que la huelga comprenda a todos los trabajadores del ámbito deberá ser declarada por la organización sindical mayoritaria o, de no haberla, por la mayoría de trabajadores en asamblea; en caso contrario, comprenderá únicamente a los afiliados de la organización sindical que la declare.

- c. El Acta de Asamblea deberá ser refrendada por Notario Público o, a falta de éste por el Juez de Paz de la localidad. Cuando son Sindicatos de Gremio. Tratándose de sindicatos de actividad o gremio cuya asamblea este conformada por delegados, la decisión será adoptada en asamblea convocada expresamente y ratificada por las bases. (El acto de votación es universal y secreto mediante una cédula por el SI o por el NO a la huelga y estará dirigido por una Comisión Electoral que se encargará del respectivo escrutinio, dicha votación es una acción soberana y autónoma de los trabajadores de acuerdo al Art. 3º del Convenio 87 de la OIT, no es necesario la presencia física del Notario)
- d. Que, sea comunicada al empleador y a la Autoridad de Trabajo por lo menos con cinco (5) días útiles de antemano o con diez (10) tratándose de servicios públicos esenciales, acompañando copia del acta de votación.
- e. Que, la negociación colectiva no haya sido sometida al arbitraje.

Hay que indicar claramente el día y la hora de inicio de la huelga, así como su culminación, si es de carácter indefinido o fijo.

ANEXO N° 4²⁵**DEBERES Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR Y DEL EMPLEADOR****I. DEL TRABAJADOR**

Artículo 24.- Son causas justas de despido relacionadas con la conducta del trabajador:

- a. La comisión de falta grave;
- b. La condena penal por delito doloso;
- c. La inhabilitación del trabajador.

Artículo 25.- Falta grave es la infracción por el trabajador de los deberes esenciales que emanan del contrato, de tal índole, que haga irrazonable la subsistencia de la relación. Son faltas graves:

- a) El incumplimiento de las obligaciones de trabajo que supone el quebrantamiento de la buena fe laboral, la reiterada resistencia a las órdenes relacionadas con las labores, la reiterada paralización intempestiva de labores y la inobservancia del Reglamento Interno de Trabajo o del Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial, aprobados o expedidos, según corresponda, por la autoridad competente que revistan gravedad.

La reiterada paralización intempestiva de labores debe ser verificada fehacientemente con el concurso de la Autoridad Administrativa de Trabajo, o en su defecto de la Policía o de la Fiscalía si fuere el caso, quienes están obligadas, bajo responsabilidad a prestar el apoyo necesario para la constatación de estos hechos, debiendo individualizarse en el acta respectiva a los trabajadores que incurran en esta falta;

- b) La disminución deliberada y reiterada en el rendimiento de las labores o del volumen o de la calidad de producción, verificada fehacientemente o con el concurso de los servicios inspectivos del Ministerio de Trabajo y Promoción Social, quien podrá solicitar el apoyo del sector al que pertenece la empresa;
- c) La apropiación consumada o frustrada de bienes o servicios del empleador o que se encuentran bajo su custodia, así como la retención o utilización indebidas de los mismos, en beneficio propio o de terceros, con prescindencia de su valor;
- d) El uso o entrega a terceros de información reservada del empleador; la sustracción o utilización no autorizada de documentos de la empresa;

²⁵ Texto único Ordenado de la Ley de Fomento del Empleo (Decreto Supremo 003 – 97 – TR)

la información falsa al empleador con la intención de causarle perjuicio u obtener una ventaja; y la competencia desleal;

- e) La concurrencia reiterada en estado de embriaguez o bajo influencia de drogas o sustancias estupefacientes, y aunque no sea reiterada cuando por la naturaleza de la función o del trabajo revista excepcional gravedad. La autoridad policial prestara su concurso para coadyuvar en la verificación de tales hechos; la negativa del trabajador a someterse a la prueba correspondiente se considerará como reconocimiento de dicho estado, lo que se hará constar en el atestado policial respectivo;
- f) Los actos de violencia, grave indisciplina, injuria y faltamiento de palabra verbal o escrita en agravio del empleador, de sus representantes, del personal jerárquico o de otros trabajadores, sea que se cometan dentro del centro de trabajo o fuera de él cuando los hechos se deriven directamente de la relación laboral. Los actos de extrema violencia tales como toma de rehenes o de locales podrán adicionalmente ser denunciados ante la autoridad judicial competente;
- g) El daño intencional a los edificios, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos, documentación, materias primas y demás bienes de propiedad de la empresa o en posesión de esta;
- h) El abandono de trabajo por más de tres días consecutivos, las ausencias injustificadas por más de cinco días en un período de treinta días calendario o más de quince días en un período de ciento ochenta días calendario, hayan sido o no sancionadas disciplinariamente en cada caso, la impuntualidad reiterada, si ha sido acusada por el empleador, siempre que se hayan aplicado sanciones disciplinarias previas de amonestaciones escritas y suspensiones.

II. DEL EMPLEADOR

Artículo 30.- Son actos de hostilidad equiparables al despido los siguientes:

- a) La falta de pago de la remuneración en la oportunidad correspondiente, salvo razones de fuerza mayor o caso fortuito debidamente comprobados por el empleador;
- b) La reducción inmotivada de la remuneración o de la categoría;
- c) El traslado del trabajador a lugar distinto de aquel en el que preste habitualmente servicios, con el propósito de ocasionarle perjuicio;
- d) La inobservancia de medidas de higiene y seguridad que pueda afectar o poner en riesgo la vida y la salud del trabajador;

- e) El acto de violencia o el faltamiento grave de palabra en agravio del trabajador o de su familia;
- f) Los actos de discriminación por razón de sexo, raza, religión, opinión o idioma;
- g) Los actos contra la moral, el hostigamiento sexual y todos aquellos que constituyan actitudes deshonestas que afecten la dignidad del trabajador. (*)

(*) Inciso modificado por la Primera Disposición Final y Complementaria de la Ley N° 27942, publicada el 27-02-2003, cuyo texto es el siguiente:

“g) Los actos contra la moral y todos aquellos que afecten la dignidad del trabajador.”

El trabajador, antes de accionar judicialmente deberá emplazar por escrito a su empleador imputándole el acto de hostilidad correspondiente, otorgándole un plazo razonable no menor de seis días naturales para que, efectúe su descargo o enmiende su conducta, según sea el caso.

“Los actos de hostigamiento sexual se investigan y sancionan conforme a la ley sobre la materia” (*)

(*) Párrafo adicionado por la Primera Disposición Final y Complementaria de la Ley N° 27942, publicada el 27-02-2003.

ANEXO N° 5

DECLARACIÓN DE LA OIT SOBRE LOS PRINCIPIOS Y DERECHOS LABORALES FUNDAMENTALES²⁶

En 1998 las organizaciones de trabajadores y de empleadores del mundo congregadas en la OIT, acordaron adoptar la “Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo”. Este instrumento renueva el compromiso de los Estados miembros de la OIT de dar cumplimiento efectivo a un núcleo elemental de principios y derechos. Este núcleo de derechos está conformado por:

- La libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva
- La eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio
- La abolición efectiva del trabajo infantil y
- La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

El respeto de estos cuatro principios y derechos es una condición indispensable para lograr un trabajo decente. La observancia de este núcleo básico de derechos promocionados por la Declaración contribuye decididamente a hacer posible el cumplimiento efectivo de los otros derechos en el trabajo.²⁷ Estos principios están contemplados en 8 Convenios de la OIT que son conocidos como “**Convenios Fundamentales**”. Ellos son:

Convenio	Tema
Nº 29	Sobre Trabajo Forzoso
Nº 87	Sobre Libertad Sindical y Protección del Derecho de Sindicación
Nº 98	Sobre Derecho de sindicación y de Negociación Colectiva
Nº 100	Sobre Igualdad de Remuneración
Nº 105	Sobre Abolición del Trabajo Forzoso
Nº 111	Sobre discriminación en el empleo y ocupación
Nº 138	Sobre edad mínima de admisión en el empleo
Nº 182	Sobre las peores formas de trabajo infantil

¿Por qué la OIT consagró como “Derechos Fundamentales” a estos derechos y no a otros?. ¿Por qué son “Fundamentales”?

Como primera respuesta diremos que estos derechos son fundamentales en virtud de que sin su cumplimiento es imposible acceder a los demás derechos laborales. Si decimos que son “Fundamentales” es porque entendemos que se proyectan sobre la actividad humana como premisas esenciales para que el hombre pueda desarrollarse con plenitud.

²⁶ PLADES – Educación

²⁷ OIT/ Oficina Regional para América latina y el Caribe.” Hablemos de Trabajo Decente. Guía de lecturas básicas para organizaciones sindicales”. Lima – Perú. Año 2009.

ANEXO N° 6

10 CONSEJOS PARA HABLAR EN PÚBLICO Y UNO MÁS PARA MEJORAR TU VIDA²⁸

1. Conocer el lugar.

Es importante saber donde se desarrolla la acción sindical, llegar temprano, ubicar las calles, los lugares donde se reúnen los trabajadores: paraderos, tiendas, puestos de diarios, saber si hay mucho ruido en la zona, mucho tráfico, etc.

2. Conocer a tu audiencia.

Conocer algo del sector al que pertenecen los trabajadores y trabajadores que deseamos convocar. Sus principales problemas, el nombre de sus empresas y tal vez algunas referencias. Conocer si ha habido intentos previos de sindicalización y las razones de su fracaso.

3. Conocer tu rollo.

Es importante conocer los objetivos de la campaña, los principios de la CGTP y las nociones básicas de derechos y libertades sindicales. Es necesario incluso ensayar el saludo inicial, los principales puntos y las posibles preguntas que recibiremos.

4. Relajarse.

Despeja tu mente y elimina el nerviosismo con algunos ejercicios.

5. Visualízate a ti mismo hablándole a la gente.

Imagínate a ti mismo hablando y convocando a los trabajadores, el tono de tu voz, los movimientos de tu mano, tus expresiones del rostro. Planifica como resolverás los problemas habituales. Si logras verte de manera exitosa, tu intervención será igualmente exitosa.

6. Ten en cuenta que los trabajadores quieren escucharte.

Los trabajadores y trabajadoras son tus hermanos y hermanas de clase. No desean que tu fracasas, por el contrario tu público generalmente te va a escuchar con paciencia e interés. No le tengas miedo.

7. No te disculpes por tu nerviosismo.

Si cometes un error al hablar, tartamudeas, te pones nervioso o te confundes, no pierdas tiempo dando largas explicaciones o pidiendo repe-

²⁸ IESI, "Manual del Organizador Sindical".2004.

tidas veces disculpas. Si haces mucho ruido sobre lo que crees que son tus errores probablemente harás que la gente se fije con más detalle en tus debilidades. Lo mejor es que el público preste atención a tus fortalezas.

8. Concéntrate en el mensaje no en el medio.

Enfoca tu atención en tu mensaje, en lo que dices y no en cómo te sientes. Si te concentras en el mensaje perderás rápidamente todo rastro de nerviosismo.

9. Convierte el nerviosismo en energía positiva.

El nerviosismo consume tus energías. La mejor receta para superar el nerviosismo es procurar una actitud extrovertida, alegre y entusiasta. Ríe, diviértete, comparte un chiste o una broma con tus oyentes. El nerviosismo debe convertirse en entusiasmo.

10. Aumenta tu experiencia.

La mejor manera de ser un mejor orador es practicando y practicando. Ensaya diariamente en tu casa, con tus amistades y familia, que te señalen sus observaciones. Ensaya frente a un espejo. Ensaya en el local sindical.

EL CONSEJO EXTRA

- **Lee todo lo que puedas**

Un vocabulario amplio es la principal herramienta del buen orador. Y sólo se consigue esto leyendo todo lo que caiga en tus manos. No sólo manuales como este, sino cualquier libro, novelas, diarios, revistas, artículos, cuentos, poesía. Tu cultura general será más rica, así como tu vocabulario y tu autoestima. El deber de todo líder sindical es mantenerse en una formación permanente y continua.

ANEXO N° 7

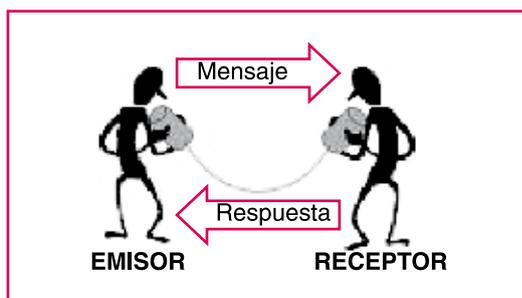
COMUNICACIÓN Y PRENSA SINDICAL

I. COMUNICACIÓN²⁹

La comunicación es un proceso de interacción social mediante el cual se comparte ideas, creencias, experiencias, emociones y sentimientos. A través de ella se expresa lo que se siente y conoce.

La comunicación es fundamental en la actividad de las personas, más aún cuando se necesita que un colectivo acuerde y logre objetivos comunes. En general los objetivos de la comunicación son:

- Informar (transmitir ideas)
- Persuadir (convencer mediante el razonamiento)
- Llamar la atención.



Cuando nos comunicamos no basta con transmitir la información, es necesario que esta sea recibida por el receptor y que tenga un significado similar para ambas partes.

1. Pasos para la comunicación. Señalaremos los siguientes:

- a. Elaborar la idea (lo que se quiere comunicar)
- b. Codificar (traducir la idea a palabras, gestos, imágenes, etc.)
- c. Transmitir el mensaje (seleccionar el canal más adecuado)
- d. Recepción del mensaje (por el receptor que ha de estar atento)
- e. Decodificar (el receptor traduce las señales que ha recibido)
- f. Utilizar el mensaje (responder, ignorar, guardar la información, etc.)

1.1 Barreras que dificultan la comunicación. Entre las principales barreras que dificultan la comunicación tenemos las siguientes: Interrumpir, juzgar, ayuda o soluciones prematuras, rechazar sentimientos, contar tu historia, contraargumentar y hacer de expertos.

²⁹ Adaptado de "Comunicación e intervención con grupos de trabajo en el aula". Escuela Julián Besteiro. Madrid – España, 1997.

1.2 Principales medios de comunicación en la tarea organizativa.

Podemos mencionar los siguientes: Persona a persona, volante, boletín o periódico sindical, exposición frente a un grupo, perifoneo, mitin, asamblea, boletín de prensa, etc.

II. LOS MEDIOS DE PRENSA³⁰

1. Estableciendo sus primeros contactos con los medios de Comunicación. Si nunca antes ha estado en contacto con los medios informativos locales, intente hacerlo con alguna de las siguientes tácticas:

- a. Prepare un breve documento resumiendo las actividades del sindicato y envíelo a los editores de todos los diarios, adjuntando información sobre cantidad de afiliados, las campañas en curso, datos sobre el Secretario General y pequeños artículos publicitarios (agendas, marcadores de libros. No incluya ropa). Remita asimismo nombres de personas con las que podrían ponerse en contacto, con sus direcciones y números de teléfono laborales y particulares. Una semana más tarde llame para verificar que el material haya llegado al editor o que haya sido entregado a la persona indicada. Cuando esté hablando con la persona adecuada, tome nota del nombre y de su número directo.
- b. Pida una entrevista con el editor de noticias. Escriba o llame al editor de noticias para concertar una entrevista a fin de presentarse y de presentar a su sindicato. Sugiera un encuentro social al cabo de la jornada laboral o pídale que lo reciba unos minutos en su despacho del diario. No llame después de las 3.00 pm ya que en muchos diarios por la tarde se produce una carrera contra el tiempo hasta el cierre de la edición. Por la misma razón, sugiera verlo a media mañana y en el caso de un periódico semanal sugiera un jueves o viernes.
- c. Invite a periodistas a entrevistarse con su Secretario General. Disponga que unos pocos editores de diarios especialmente seleccionados se entrevisten con su Secretario/a General compartiendo un almuerzo o un café en un bar o en un hotel después del trabajo. Si invita a algunos periodistas, invite también a los cuadros más altos de su sindicato o central sindical a fin de que haya más personas que puedan conversar con ellos. El encargado de prensa deberá asistir a la comida/reunión y se deberá entregar a los periodistas carpetas con material de prensa, además de artículos publicitarios del sindicato.

2. Organizando su tarea

Inicie un sistema de archivo con fichas o una base de datos con el nombre del diario, emisora de radio o canal de televisión. En el mismo incluirá la

³⁰ IESI, "Manual del Organizador Sindical".2004.

dirección, número de teléfono, fax, correo electrónico y la información sobre las fechas de entrega que los columnistas tienen que respetar. Incluya en la lista otras publicaciones opcionales: diarios, boletines o diarios sindicales, estudiantiles o de organizaciones no gubernamentales. Cada vez que encuentre una persona bien dispuesta, inserte su nombre. De esta manera irá creando su “lista de contactos”.

3. El comunicado de prensa: dos mitos que se desvanecen.

Primer mito: *Actualmente todo se hace por correo electrónico o por Internet.* A pesar de la meteórica propagación de Internet y del correo electrónico, los periodistas continúan utilizando los comunicados de prensa como principal fuente escrita de material.

Segundo mito: *Es necesario que usted haya estudiado periodismo.* No es necesario que usted sea periodista de profesión para que pueda escribir un comunicado de prensa. Basta con que el mismo esté escrito claramente y sea bien presentado.

4. finalidad de un comunicado de prensa. Con un comunicado de prensa se puede:

- a. Notificar un evento por adelantado.
- b. Proporcionar un informe sobre un evento.
- c. Anunciar nuevas campañas o informar sobre los adelantos realizados.
- d. Proporcionar información general.
- e. Dar detalles de informes sindicales.

5. La Nota de prensa. Es una herramienta de comunicación básica de las relaciones entre el sindicato y el público a través de los medios de comunicación. Reúne la información fundamental que a criterio del emisor se considere necesario dar a conocer. Se puede adjuntar imágenes, fotos, videos o grabaciones de audio según sea el medio al que está dirigido. Es ágil y se estructura del modo siguiente:

- Vocativo: “Con ruego a su publicación y/o difusión”
- Titular: que debe ser una especie del resumen de contenido.
- Cuerpo: tres a cuatro párrafos ligeros, precisos y lenguaje sencillo. Se puede considerar el entrecomillado de las declaraciones de un personaje, si fuera necesario.
- Fecha de emisión
- Información del emisor.
- Datos de contacto

EJEMPLO DE UNA NOTA DE PRENSA

CONFEDERACIÓN GENERAL DE TRABAJADORES DEL PERÚ - CGTP

Web: www.cgtp.org.pe / E-mail: cgtp@cgtp.org.pe
Teléfono: 4314381 / Telefax: 4242357

CGTP CONDENA MATANZA DE NATIVOS AMAZÓNICOS

GOBIERNO ES RESPONSABLE DE MASACRE

La Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP) expresa su más enérgica condena a la matanza ordenada por el Gobierno del Presidente Alan García cuyo desenlace ha ocasionado la muerte de más de veinte representantes de comunidades amazónicas, pobladores de la Provincia de Bagua y Utcubamba y miembros de la policía nacional.

Responsabilizamos de estos hechos al Gobierno Aprista que lejos de solucionar las demandas de los pueblos amazónicos responde con violencia contra la población indefensa. Exigimos al Congreso de la República la inmediata derogatoria de los decretos inconstitucionales y al gobierno que cese la represión y se retome el diálogo para solucionar las demandas.

Reiteramos nuestra firme solidaridad con la lucha del pueblo amazónico por la soberanía y por la derogatoria de los decretos que pretenden enajenar el patrimonio nacional.

Llamamos a todas las bases sindicales de la CGTP y a las organizaciones políticas y sociales a condenar estos hechos luctuosos y a movilizarse en respaldo y solidaridad con los pueblos amazónicos y la ciudadanía.

Agradecemos su difusión.

Mayor información a los teléfono: 3122034 / 4242357

DEPARTAMENTO DE PRENSA Y COMUNICACIONES CGTP

Lima, 5 de junio de 2009

NP-CGTP-0397



CGTP

Plaza Dos de Mayo Puerta 4 - Lima 1
Teléfonos: 431 4381 / 424 2357
www.cgtp.org.pe

PLADES

Calle Gral. Córdova 1198 - Lima 11
Teléfonos: 470 0954 / 471 0188
www.plades.org.pe