

CONSTRUYENDO PODER

EN EL LUGAR DE TRABAJO



Manual de AFSCME para la organización sindical interna

CONSTRUYENDO PODER EN EL LUGAR DE TRABAJO

Manual de AFSCME para la organización sindical interna

AFSCME - Departamento de Organización y Servicios de Campo

Derechos de autor © 2001 de la Federación Americana de Empleados Estatales, de Condados y Municipales, AFL-CIO

American Federation of State, County and Municipal Employees, AFL-CIO

1625 L Street, NW

Washington, DC 20036-5687

www.afscme.org

	Página
Introducción	02
Creando poder donde trabajamos	02
Diez principios para la creación del poder sindical	04
Modelo de Actividades para la Organización Interna	05
Resumen del Modelo de Actividades de Organización Interna	06
Paso No. 1: Fijar objetivos organizativos (“blancos”)	06
Paso No. 2: La preparación y la planificación	07
Paso No. 3: Creando el comité de organización	08
Paso No. 4: La campaña a la luz pública	09
Paso No. 5: Actividades de los trabajadores	10
Paso No. 6: Consolidación del poder	11
Preparación de la campaña	12
Delineando objetivos, la preparación y la planificación	12
Compilando la información necesaria	13
Reuniones para la planificación previa a la campaña	14
Asignación de recursos	15
Creación de Equipos de Miembros en Acción (EMA)	16
Reclutamiento de un comité representativo	16
Visitas a las casas de posibles líderes	17
¿Cuántos líderes representativos del lugar de trabajo se necesitan para componer el Equipo de Miembros en Acción (EMA)?	18
Integración de una estructura de delegado sindical en la campaña	19
Adiestramiento de un nuevo Equipo de Miembros en Acción	20
Los primeros pasos de la campaña	21
Preparación y seguimiento de visitas a las casas	21
Consejos prácticos para visitas a las casas	22
Sistema de evaluación de la organización interna de AFSCME	23
El personal de la local sindical o del Concilio y las visitas a las casas	23
Recogiendo las experiencias obtenidas de visitas a las casas	24
Presión moral a los indecisos	24

	Página
Organizando actividades de los trabajadores	25
La movilización de los trabajadores	26
Creando un sentido de urgencia	27
Muestra de un calendario de campaña	28
Creando el apoyo comunitario	29
Consolidando el poder	30
Integrando nuevos líderes al sindicato	30
Siguiendo con los contactos individuales y otros tipos de comunicaciones	30
Orientando nuevos empleados y otras formas de contacto con los trabajadores	31
Manteniendo el contacto con los que se dan de baja del sindicato	31
Seguridad sindical – Agencia sindicalizada o contribuyentes no–afiliados	32
Determinando el nivel de apoyo en elecciones por la seguridad sindical	32
Sacando el voto en las elecciones de seguridad sindical	33
Apéndices	
Apéndice A.	34
Información necesaria para la reunión de planificación previa a la campaña	
Apéndice B.	36
Muestra de planilla de contabilidad de contactos y visitas a las casas	
Apéndice C.	37
Muestra de lenguaje en un contrato relacionado a la orientación de nuevos empleados	
Apéndice D.	40
Ejemplo de materiales de planificación de campaña y acciones sindicales provenientes de la Universidad de California	

INTRODUCCIÓN

CONSTRUYENDO PODER EN EL LUGAR DE TRABAJO

El proceso de organización interna tiene como objetivo fortalecer nuestro sindicato y ampliar la lucha por el cambio en nuestras condiciones de trabajo. Los sindicatos locales de AFSCME están luchando a través del país para mejorar las vidas de los trabajadores y aumentar el número de miembros. Los sindicatos locales hacen campañas para promover la organización interna cuando se dan cuenta que el sindicato no es suficientemente fuerte como para ganar luchas críticas. Este manual describe las mejores prácticas que los sindicatos locales pueden utilizar para realizar campañas de organización interna exitosas. Aquí se presenta la esencia de esas prácticas, y las convertimos en un modelo que puede adoptarse a una amplia gama de situaciones:

- Talleres abiertos
- Talleres de agencia
- Organizando cuando no hay negociaciones colectivas
- Lucha para obtener el derecho a las negociaciones colectivas
- Lucha por un nuevo contrato (o convenio)
- Fortaleciendo el sindicato para evitar la amenaza de la descertificación

Si bien las locales sindicales de AFSCME tienen una historia de triunfos por las cuales estamos orgullosos, la Convención Internacional en 1998 reconoció la necesidad de concentrarnos en el proceso de organización interna. A su vez, la Junta Ejecutiva de la Internacional ha adoptado una política de apoyo a los esfuerzos internos de organización que están basados en principios ya consagrados. Estos principios incluyen la selección de metas estratégicas, acciones de los trabajadores, la planificación sistemática, visitas a las casas, y otros tipos de comunicaciones individuales. **Bajo el Modelo de Organización Interna de AFSCME, los objetivos primordiales son constituidos por una mayor participación de trabajadores, y el logro de cambios concretos en las condiciones de trabajo.**

El proceso de organización interna tiene como objetivo fortalecer nuestro sindicato y ampliar la lucha por el cambio en nuestras condiciones de trabajo.



Los sindicatos lanzan campañas de organización interna cuando concluyen que el sindicato no es lo suficientemente fuerte como para lograr los objetivos de negociación de contratos (convenios colectivos), poner en práctica cambios por medio del proceso de agravio, o obligar al patrón a implementar cambios importantes en las condiciones de trabajo. Para ganar luchas claves y obtener cambios reales, los sindicatos necesitan el poder. El poder surge de la organización interna.

La mayoría de los dirigentes entienden instintivamente que el bajo número de miembros es síntoma de la debilidad organizativa. El número de los que no son miembros existe en relación inversa con el poder del sindicato. Los trabajadores se integran a un sindicato porque es efectivo. Y si no lo es, no se integran. A su vez, conseguir que los trabajadores se integren al sindicato contribuye a fortalecer el mismo. Y el lograr que participen en las actividades del sindicato es el elemento básico que aumenta el poder. Los trabajadores seguirán siendo miembros del sindicato sólo si el sindicato es una organización fuerte que obtiene resultados. La movilización de los trabajadores hace esa fuerza evidente.

Un sindicato compuesto de un número minoritario de los trabajadores es un sindicato débil. Por otro lado, un sindicato compuesto por la mayoría (o la totalidad) de los trabajadores tendrá poder e influencia.

El proceso de organización interna no sólo se trata de convencer a personas de que se hagan miembros del sindicato, se trata fundamentalmente de transformar el lugar de trabajo y el sindicato. Un sindicato activo atrae miembros. Y un sindicato fuerte los retiene.

Un sindicato compuesto de un número minoritario de los trabajadores es un sindicato débil. Por otro lado, un sindicato compuesto por la mayoría (o la totalidad) de los trabajadores tendrá poder e influencia. Por medio de la aplicación estratégica de los principios presentados en este manual podemos crear organizaciones con un número abrumador de miembros y lograr éxitos concretos en el lugar de trabajo.

Los procesos que han demostrado ser efectivos en las campañas de organización externa son también efectivos en la organización interna. El proceso de organización debe ser algo estratégico y bien planificado. Se debe dedicar los recursos necesarios para lograr los objetivos del plan. Y se debe evaluar el progreso del plan por medio de puntos de referencia concretos. **Sobre todas las cosas, el proceso de organización se basa en relaciones personales, y la mejor forma de cultivar esas relaciones es hacerlo por medio de comunicaciones directas e individuales.** *Esto quiere decir que el modelo para llevar a cabo una organización interna de AFSCME se basa en visitas a las casas de los trabajadores. Ningún otro sistema de comunicación ha demostrado ser más efectivo.*

Por último, las campañas de organización interna deben ser esfuerzos intensos e implementados rápidamente; caracterizados por un sentido de urgencia. Debemos motivar y movilizar a los trabajadores, confrontar al patrón, y lograr nuestros objetivos dentro de un periodo de tiempo razonable.

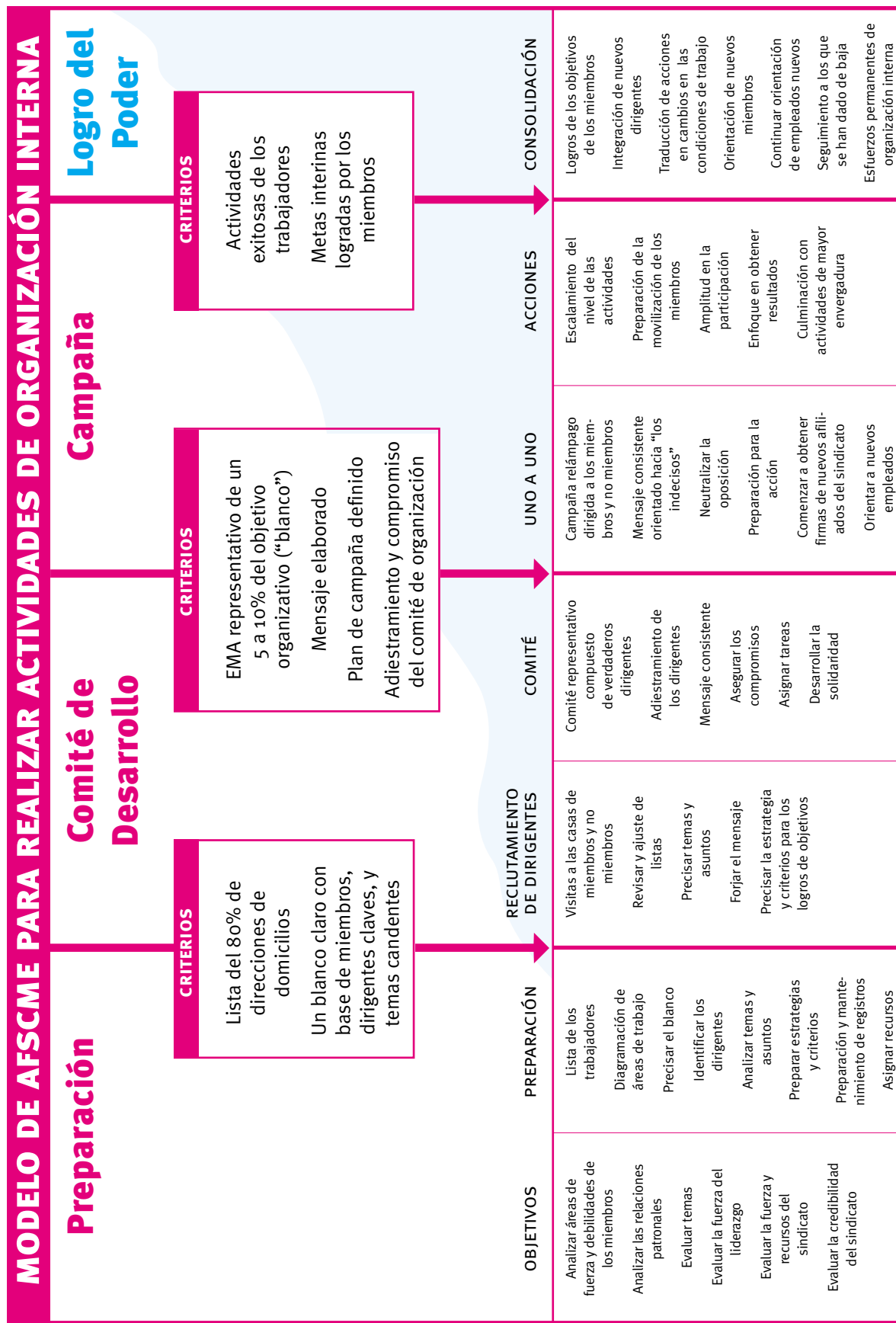
INTRODUCCIÓN

DIEZ PRINCIPIOS PARA CREAR PODER SINDICAL

El modelo de AFSCME para lograr la organización interna es parte del esfuerzo nuestro para definir claramente qué es lo que conlleva una campaña de organización que produce buenos resultados. El *Modelo y Manual de AFSCME Para la Organización*, y *La Comunicación para la Organización - Guía para Mensajes de Campaña*, detallan la forma de conducir campañas exitosas de organización externa. *Construyendo el Poder en el Lugar de Trabajo - Manual de AFSCME Para la Organización Interna*, se basa en los siguientes diez principios:

1. *Los objetivos de la organización interna deben montarse sobre la base de miembros existentes.*
2. *Los líderes deben asumir responsabilidad por la campaña.*
3. *Las campañas deben ser impulsadas por comunicaciones sistemáticas de uno-a-uno, incluyendo las visitas a las casas de los trabajadores.*
4. *La clave del éxito es un comité organizador representativo (Equipo de Miembros en Acción). Este debe ser reclutado entre los que son miembros y los que no son miembros de la unidad sindical.*
5. *Las campañas deben incorporar acciones de los trabajadores relacionadas a temas concretos e importantes.*
6. *Las campañas deben transmitir un mensaje claro, conciso y pertinente.*
7. *El personal del Concilio o la local sindical debe tener una función participativa en la campaña.*
8. *Es crucial mantener listas y registros sistemáticos y darle seguimiento a los contactos.*
9. *Toda campaña de organización es diferente y requiere una planificación estratégica. Esto es indispensable.*
10. *Los sindicatos fuertes se basan en la participación mayoritaria de sus miembros.*

MODELO DE ACTIVIDADES PARA LA ORGANIZACIÓN INTERNA



RESUMEN DEL MODELO DE ACTIVIDADES DE ORGANIZACIÓN INTERNA

PASO NO. 1: FIJAR OBJETIVOS ORGANIZATIVOS (“BLANCOS”)

Decidir si se va a lanzar una campaña de organización interna, y cuándo.

- Analice las características de los miembros y obtener listas de los empleados.
- Evalúe la credibilidad del sindicato y analice los éxitos y fracasos pasados.
- Conozca bien el contrato (convenio) del sindicato.
- Evalúe los recursos del sindicato y construya sobre los puntos fuertes.
- Conozca al patrono y la relación del sindicato con el mismo.
- Investigue los temas y determine si el sindicato puede lograr cambios.
- Identifique los dirigentes que estarán envueltos en la campaña.
- Establezca un blanco para la organización que sea claramente definido.
- Los blanco organizativos deben ser las mejores oportunidades de éxito.

PASO NO. 2: LA PREPARACIÓN Y LA PLANIFICACIÓN

Planifique cuidadosamente la campaña de organización interna antes de comenzar.

- Prepare una lista completa de todos los trabajadores. Éstas deben incluir direcciones, números de teléfono (si es posible), y datos específicos sobre su lugar de trabajo.
- Prepare un diagrama del lugar de trabajo.
- Elabore una estrategia sana, con un plan de campaña detallado que incluya criterios para evaluar el progreso del mismo.
- Establezca un proceso para el mantenimiento de listas y registros.
- Identifique recursos del Concilio o de la local sindical (recursos humanos, financieros, etc.) para la campaña.
- Defina las funciones y el nivel de compromiso del personal.
- Obtenga el compromiso de los dirigentes con respecto a la estrategia y los criterios de evaluación del progreso de la campaña.
- Obtenga un compromiso de los dirigentes de realizar una campaña concentrada de visitas a las casas de los trabajadores, y de lograr las actividades de los miembros.
- Evalúe el apoyo de la comunidad y otros puntos donde se podría aplicar presión al patrono.
- Haga un calendario de eventos y actividades importantes para la campaña.

RESUMEN DEL MODELO DE ACTIVIDADES DE ORGANIZACIÓN INTERNA

PASO NO. 3: CREANDO EL COMITÉ DE ORGANIZACIÓN/EQUIPO DE MIEMBROS EN ACCIÓN

Reúna un comité representativo de trabajadores que asuman la responsabilidad de implementar la campaña.

- Identifique a los líderes potenciales, tanto miembros como no miembros en el lugar de trabajo.
- Organice a los dirigentes para hacer visitas a las casas de otros potenciales líderes para fortalecer el comité y para identificar temas de interés.
- Defina bien los temas principales y articule un mensaje de lo que ha llegado a entender a través de las visitas.
- Refina la estrategia y los criterios del progreso de acuerdo con lo que ha observado.
- Asegúrese que entre el 5 y el 10 por ciento de la fuerza de trabajo, sobre el cual está concentrada la campaña, esté representado en el comité según área de trabajo u oficio, turno, etnicidad, sexo, raza, etc.
- Mejore la lista de trabajadores agregándole direcciones, números de teléfono, y otros tipos de información importante.
- Adiestre al comité y otros activistas sobre las visitas de uno-a-uno, y sobre el plan de la campaña.
- Obtenga el compromiso del comité a dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para lograr los objetivos.
- Distribuya tareas para ser implementadas por los miembros del comité.
- Promueva la solidaridad.

PASO NO. 4: LA CAMPAÑA A LA LUZ PÚBLICA

Con un amplio y adiestrado Equipo de Miembros en Acción podemos llegar a todos los trabajadores por medio de contactos individuales.

- Inicie una campaña de visitas a las casas de miembros y no-miembros del sindicato.
- La clave de una efectiva visita a la casa es prestar atención a lo que dicen los trabajadores.
- Las visitas a las casas ayudan a aclarar temas, identificar nuevos líderes, y preparar el terreno para la acción sindical.
- Los contactos individuales deben resultar en evaluaciones sobre la posibilidad que un trabajador se integre al sindicato y participe en actividades en el lugar de trabajo.
- Mantenga un mensaje constante dirigido a “los indecisos” y no a los trabajadores que ya están comprometidos con el sindicato.
- El acto de integrarse al sindicato debe ser producto de las actividades de los trabajadores y no del lema de la campaña.
- Utilice la orientación de empleados nuevos para presentarles el sindicato.

RESUMEN DEL MODELO DE ACTIVIDADES DE ORGANIZACIÓN INTERNA

PASO NO. 5: ACTIVIDADES DE LOS TRABAJADORES

La organización interna significa luchar por cambios en las condiciones de trabajo. Esto se logra organizando acciones y actividades de los trabajadores. Dichas actividades intentan aumentar la participación y el logro de cambios positivos.

- Las campañas deben comenzar con las acciones de los trabajadores. Dichas acciones deben tener objetivos claros y logrables. La intensidad de las acciones debe aumentar a medida que aumenta la fuerza de los miembros.
- Una presencia nutrida de los trabajadores en las actividades es clave para una campaña exitosa.
- Una participación amplia asegura que las acciones puedan transformarse en triunfos en el lugar de trabajo.
- Las acciones de los trabajadores siempre deben incluir una estrategia clara para lograr cambios en las condiciones de trabajo.
- Se deben desarrollar alianzas comunitarias, y de otro tipo que apoye a los trabajadores y presione a los patronos.

PASO NO. 6: CONSOLIDACIÓN DEL PODER

Una vez que se hayan implementado las acciones de los trabajadores de forma exitosa, el sindicato debe hacer todo lo posible por mantener su fuerza y que los principios de la organización interna se conviertan en parte de la cultura sindical.

- Lograr metas de aumento del número de miembros.
- Integrar a los nuevos líderes y miembros al sindicato.
- Convertir las actividades de los trabajadores en cambios positivos en las condiciones de trabajo.
- Mantener comunicaciones regulares con individuos.
- Continuar la participación sindical en los programas de orientación de nuevos empleados.
- Contactar en sus casas a los que se dan de baja del sindicato.
- Hacer el proceso de organización interna una prioridad continua del sindicato.

PREPARACIÓN DE LA CAMPAÑA

DELINEANDO OBJETIVOS, LA PREPARACIÓN Y LA PLANIFICACIÓN

El éxito de las campañas de organización interna estará determinado por lo que hagamos antes de que la campaña haya empezado. El blanco organizativo debe ser estratégico. Antes de emprender una campaña, debemos evaluar el sindicato y su ambiente socio-político, tanto a nivel del Concilio como a nivel del local sindical. Virtualmente todos los sindicatos locales pueden beneficiarse de un proceso de organización interna, pero no todo sindicato local, y ciertamente no toda área de trabajo, está preparada para una campaña de organización interna. **La decisión de seleccionar un blanco para la organización interna debe estar basada en:**

- Un análisis de los puntos fuertes y débiles del sindicato.
- El nivel de recursos que se pueden asignar al proceso de organización interna.
- Los temas y asuntos de interés de los empleados y la capacidad de cambiar la situación.
- La voluntad de los líderes de aceptar responsabilidad de una campaña.

Los Concilios o las locales sindicales deben evaluar y establecer prioridades para cada blanco relacionado con el proceso de organización interna. El alcance y medida de la organización interna debe estar de acuerdo con los recursos disponibles. Los recursos más importantes son los recursos humanos. Es decir, los miembros y los líderes o dirigentes que estén dispuestos a aceptar la responsabilidades de una determinada campaña de organización interna.

Todo blanco de la organización interna debe ser evaluado en relación a nuestra capacidad de lograr un éxito real. Si la totalidad de un sindicato o un grupo de locales sindicales cumple con los criterios del éxito, y si los recursos para hacer una campaña buena existen, magnífico. Sin embargo, es más probable que necesitemos escojer metas reducidas al principio. Tal vez dentro del sindicato haya alguna resistencia a fijar metas. Por lo tanto, algunos trabajadores pueden sentirse hechados a un lado o que han sido ignorados por el sindicato. El fijar blancos es crucial porque los recursos son escasos. Después de obtener el éxito organizativo en un blanco, entonces se puede pasar a otro.

El modelo de AFSCME se basa en (1) la concentración en áreas de trabajo donde hay una base de miembros sindicales y (2) los dirigentes o líderes de estos están dispuestos a aceptar la responsabilidades de la campaña. Es crítico cumplir estos dos requisitos para tener éxito. La mayoría de los sindicatos que piensan hacer una campaña de organización interna lo hacen porque han identificado debilidades, pero comenzar donde el sindicato es más debil es un error. Cada sindicato local, no importa cuán pequeño sea o el bajo número de miembros, tiene puntos relativamente fuertes en algunas áreas de trabajo. El fijar metas relacionadas con la organización interna debe evaluar esos puntos fuertes y usarlos para establecer prioridades de recursos y concentración de esfuerzos.

Fijar metas también implica entender cuáles son los factores que pueden influir sobre la efectividad de la campaña o aumentar el interés de los empleados en cuanto al sindicato. Si bien el patrono (patrón o jefe) controla algunos factores, muchos factores están dentro del control del sindicato. El momento y el periodo de las negociaciones, por ejemplo, es frecuentemente un factor crítico en la planificación de campañas de organización interna. Desarrollar una campaña de organización en base de una campaña relacionada con contratos (convenios) es una forma natural de enfocar los esfuerzos de organización. De la misma forma, los turnos de elecciones políticas, la puesta en práctica de aumentos de paga, la amenaza de la privatización, la amenaza de recortes presupuestarios, así como otros tipos de acciones patronales, son factores que deben ser evaluados para determinar su impacto en nuestra capacidad de efectuar cambios.

Parte de la preparación para cualquier campaña es recoger información sobre el blanco. La información más crítica en cualquier campaña de organización es la lista de trabajadores que trabajan en su blanco (con direcciones de sus casas y números de teléfono si es posible). La lista de empleados puede obtenerse con frecuencia directamente del patrono. Si no puede suministrar la dirección y el número de teléfono de los que no son miembros, una de las primeras tareas es conseguir esa información. Debería ser la mayoría de la gente del grupo sobre el que se quiere concentrar. El modelo de AFSCME recomienda conseguir un mínimo de 80 por ciento de las direcciones antes de continuar con la campaña.

COMPILANDO LA INFORMACIÓN NECESARIA

La recopilación de direcciones se puede hacer usando las guías telefónicas, llamando al servicio de información, revisando las listas de votantes electorales y las páginas blancas del Internet, hablando con compañeros de trabajo, recogiendo varias listas que se encuentran disponibles en el lugar de trabajo (horarios de trabajo, planillas de horas de trabajo, registros de sueldos, listas de tarjetas para enviarse durante las fiestas, libretas personales de direcciones), mirando listas de asistencia a reuniones, y haciendo circular peticiones. **Es crítico dedicar tiempo para crear una buena lista.**

Se puede usar el Internet para ampliar su información sobre direcciones y números de teléfonos. Estos incluyen:

<http://www.yahoo.com>
<http://www.anywho.com>
<http://www.infospace.com>
<http://www.pc411.com>
<http://www.reversephonedirectory.com>

El proceso de organización interna no es sólo organizar a los miembros - es organizar y estar mejor organizado que el patrono.

También es importante hacer investigaciones sobre el patrono (patrón o jefe). Tenemos que estar dispuestos a mirar más allá de las relaciones diarias y determinar en qué forma se le puede presionar para ganar batallas en el lugar de trabajo.

¿Quién tiene el poder y cómo se puede aplicar presión? Debemos entender cuales son los factores que afectan la capacidad del patrono para conceder lo que pedimos. ¿Qué problemas presupuestarios existen? ¿Qué intereses de tipo político, ideológico o económico harán que el patrono resista a las gestiones del sindicato? ¿Cómo va a reaccionar el patrono y los empleados cuando se aplique la presión externa? ¿Cuáles son los grupos políticos y comunitarios que se pueden movilizar para presionar al patrono? ¿Cómo se puede usar la prensa y la opinión pública? El proceso de organización interna no es sólo organizar a los miembros - es organizar y estar mejor organizado que el patrono.

PREPARACIÓN DE LA CAMPAÑA

REUNIONES PARA LA PLANIFICACIÓN PREVIA A LA CAMPAÑA

Una buena campaña requiere un plan sólido basado en premisas estratégicas compartidas por los dirigentes de la campaña. Junto al personal, los dirigentes claves del Concilio o local sindical deben organizar reuniones para analizar un plan. Si bien la dirigencia de la local, del Concilio y del sindicato internacional pueden estar de acuerdo en cuanto a la necesidad de organizar internamente, todos actúan en función de sus propias premisas, aptitudes y costumbres. El primer paso es repasar el Modelo de Organización Interna y discutir la forma en que se aplica al local. La meta final de la reunión es desarrollar un plan que establezca los blancos para la organización, reclutamiento del comité organizador (Equipo de Miembros en Acción), asignación de recursos y la preparación de la campaña. En el proceso de hacer esto, los participantes deben contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Se puede precisar el blanco a áreas que tienen una base de miembros suficientemente grande y un grupo de líderes clave?
2. ¿Hay problemas relacionados con el lugar de trabajo que pueden ser afectados por el sindicato?
3. ¿Cómo podemos recopilar listas completas y precisas?
4. ¿Goza el sindicato de credibilidad entre los trabajadores?
¿Qué se puede hacer para fortalecer la credibilidad sindical?
5. ¿Quiénes son los empleados que ejercen liderazgo en el lugar de trabajo que deben ser reclutados para formar parte del Equipo de Miembros en Acción?
6. ¿Qué recursos puede dedicarle el Concilio o la local sindical?
7. ¿Cómo se puede mantener el seguimiento de los contactos y mantener los registros?
8. ¿Están los dirigentes dispuestos a comprometerse con un programa de comunicaciones de uno-a-uno, incluyendo visitas a las casas de los trabajadores?

El objetivo de la reunión de planificación debe ser producir un bosquejo del plan de campaña con itinerario y criterios para evaluar el progreso. El plan debe servir de lineamientos para la campaña, y los criterios de progreso deben ser normas objetivas que determinen la disposición de llevar a cabo las fases posteriores de la campaña. Por ejemplo, debemos fijar una meta numérica específica para el Equipo de Miembros en Acción en la fase preliminar de la campaña. La meta debe servir de criterio para indicar si estamos listos para comenzar un programa más amplio de visitas a las casas y prepararnos para realizar las actividades iniciales de afiliación. También debemos fijar criterios para la asistencia a las actividades de afiliación de manera que podamos medir nuestra disposición para progresar hacia actividades más significativas.

Es imposible anticipar todas las necesidades, obstáculos y sucesos de una campaña. **Debemos repasar el plan periódicamente, cuestionar las premisas originales y cambiar el plan cuando sea necesario.** Los temas que se identifiquen al principio tal vez no sean los temas de mayor interés para los trabajadores. El patrono tal vez reaccione de una forma que no se esperaba. Las listas tal vez no tengan información precisa. Por último, los criterios originales para evaluar el progreso tal vez tengan que cambiarse.

Los sindicatos locales deben estar dispuestos a darle prioridad al proceso de organización interna. Esto significa dedicarle el tiempo, esfuerzo y dinero necesarios para hacer lograr los objetivos. Los recursos más importantes son el tiempo y el esfuerzo del personal y del liderazgo.

Los sindicatos locales también deben estar dispuestos a invertir recursos financieros en las cosas que son de importancia en cuanto a la capacidad de organizar. La disposición del local para dedicar recursos también tiene que ir unida a un compromiso de utilizar esos recursos inteligentemente. Lo primero y lo principal es que los recursos deben ser utilizados para mejorar las listas, facilitar las visitas a las casas, apoyar las actividades de los trabajadores, y llevar a cabo orientaciones para los nuevos empleados. La experiencia nos dice que es fácil gastar dinero en cosas que no tienen relación alguna con el éxito. Por ejemplo, los gastos de materiales escritos son útiles sólo en la medida que la campaña se basa en comunicaciones individuales. Gastar dinero en un boletín de noticias que no respalda el mensaje de la campaña ni que contribuye a las comunicaciones individuales es una forma dudosa de utilizar los recursos de la organización. De la misma forma que una fiesta local puede ser una buena oportunidad de establecer relaciones sociales, pero no tiene mucho sentido gastar fondos escasos para fiestas o reuniones que no están directamente relacionadas con las actividades orientadas a los temas importantes que afectan al lugar de trabajo. Las locales sindicales también deben evitar la tentación de dar bonificaciones para aumentar el número de afiliados. Si bien escuchamos con frecuencia cuentos de efectividad de dichos incentivos, los mismos pierden esa efectividad rápidamente y no contribuyen en nada a fortalecer la local.

Los recursos más importantes son el tiempo y el esfuerzo del personal y del liderazgo.



CREACIÓN DE EQUIPOS DE MIEMBROS EN ACCIÓN (EMA)

RECLUTAMIENTO DE UN COMITÉ REPRESENTATIVO

El reclutamiento de gente apropiada para formar parte del EMA es la mejor forma de lanzar una campaña. Es crítico que el EMA sea representativo de los empleados incluidos en el sector del lugar de trabajo que se ha tomado como blanco. La equivocación más común en una campaña de organización interna es asumir que un grupo pequeño de líderes locales serán suficientes para actuar como miembros del EMA.

Como parte del proceso de planificación debemos desarrollar una lista de dirigentes del lugar de trabajo bien capacitados para reclutarlos al EMA. Esta lista debe incluir funcionarios, delegados sindicales, miembros y no miembros. El criterio principal de reclutamiento debe ser identificar a los trabajadores activistas en todas las áreas principales de trabajo, turnos, y grupos de empleados. El reclutamiento de miembros del EMA debe ser parte de la planificación previa a la campaña. No se puede empezar una campaña real hasta que gran parte de este trabajo se haya logrado.

¿Cuáles son las características de un líder?

- *Ejerce liderazgo y es apreciado por los compañeros de trabajo.*
- *Es efectivo en sus tareas.*
- *Conoce a muchos de los compañeros de trabajo.*
- *Está dispuesto a dedicarle tiempo a las causas en las que ellos creen.*
- *Comunica bien sus ideas.*
- *Motiva a otros trabajadores a tomar parte activa en la campaña.*

No asuma que sabemos lo que es importante para los demás. Escuchemos y aprendamos.



VISITAS A LAS CASAS DE POSIBLES LÍDERES

La mejor forma de reclutar nuevos trabajadores para el EMA es tener conversaciones individuales, uno-a-uno. Estas conversaciones pueden ser sobre los temas de importancia personal relacionados con el lugar de trabajo. No asuma que sabemos lo que es importante para los demás. Escuchemos y aprendamos. Por medio de las visitas a las casas de los líderes potenciales podemos encontrar personas que se interesan en temas del lugar de trabajo y están dispuestas a participar activamente para resolverlos.

Hay cinco metas mutuamente compatibles que se pueden lograr por medio de visitas a las casas: (1) aumentar el tamaño del EMA; (2) averiguar cuáles son los temas de importancia para los trabajadores; (3) refinar y ajustar las listas; (4) conseguir información que conlleve a nuevas visitas; y (5) educar a los trabajadores sobre temas del sindicato.

Guía para visitas efectivas a las casas para reclutar dirigentes

- *Identifíquese a sí mismo.*
- *Escuche cuando los trabajadores hablen de sus inquietudes.*
- *Evalúe la capacidad de liderazgo de los trabajadores.*
- *Eduque a los trabajadores en cuanto a los temas relacionados con el sindicato y la importancia de su participación.*
- *Pídale a los que no son miembros que se integren al sindicato.*
- *Trate de obtener compromisos de participar en formas específicas.*
- *Reúna información sobre nuevos dirigentes potenciales.*

Escala de progreso de las actividades del trabajador

Las campañas que tienen éxito se hacen alrededor de un núcleo de trabajadores activos que hacen suyo el sindicato y la campaña. El reclutamiento y capacitación de activistas son componentes críticos del trabajo de un organizador. Los siguientes pasos muestran una escala típica de progreso a medida que los trabajadores van adquiriendo confianza y experiencia en sus tareas de dirigentes sindicalistas:

Paso 1. Da información

Paso 2. Se integra al sindicato

Paso 3. Participa en las actividades

Paso 4. Recluta a otros para participar en las actividades

Paso 5. Colabora en forma consistente para establecer y fortalecer el sindicato en el lugar de trabajo

Paso 6. Defiende el sindicato ante el patrono

Paso 7. Representa el sindicato ante el público

CREACIÓN DE EQUIPOS DE MIEMBROS EN ACCIÓN (EMA)

¿CUÁNTOS LÍDERES REPRESENTATIVOS DEL LUGAR DE TRABAJO SE NECESITAN PARA COMPONER EL EQUIPO DE MIEMBROS EN ACCIÓN (EMA)

El Modelo de Organización Interna y el Modelo de Organización Externa de AFSCME se basan en la premisa que un comité representativo debe incorporar dirigentes de todas las áreas principales de trabajo, así como de turnos y grupos sociales, raciales y étnicos. Para organizar nuevas unidades de negociación se necesita un comité organizador del 10 al 15 por ciento [de trabajadores] del área o áreas de trabajo seleccionadas como blanco. Según encuestas de AFL-CIO sobre la organización, el factor más importante que lleva al éxito a un sindicato en elecciones de organización externa es un efectivo comité representativo. Cuando existe un comité efectivo los sindicatos ganan el 62 por ciento de las elecciones de representación exclusiva. Cuando no lo hay los sindicatos ganan solamente un 10 por ciento de las veces.

Si bien la campaña de organización interna es en algunas formas diferente de la organización externa, los mismos principios se aplican a ambas. Se necesitan comités grandes para que pueda haber una red de comunicación individual, uno-a-uno, en todo el lugar de trabajo. Con un comité pequeño es imposible que cada uno de los miembros del comité tenga contactos significativos con cada trabajador en su área designada. En la organización interna necesitamos ser realistas y honestos con nosotros mismos sobre nuestra capacidad de crear EMAs con rapidez del 5 al 10 por ciento de la fuerza trabajadora. Los sindicatos locales probablemente no necesitarían organización interna si ya existiera un número considerable de líderes. Y es un proceso difícil crear un comité de organización donde hay antecedentes de debilidad. El modelo de AFSCME para realizar organizaciones internas requiere que los sindicatos locales integren un EMA de 5 a 10 por ciento de la fuerza trabajadora antes de lanzar la campaña. El modelo reconoce que un comité de 5 por ciento es pequeño. Por lo tanto, es indispensable concentrarse en expandir el comité durante la campaña. ¿Eso quiere decir que no podemos emprender una campaña de organización interna sin un comité representativo de entre 5 y 10 por ciento? La respuesta no es simple. La situación en un sindicato local puede ser propicia para realizar la organización, y la decisión de empezar al mismo tiempo que se crea el comité puede ser lo más conveniente dentro de las circunstancias. Puede ser mejor empezar en un área de trabajo más pequeño donde podamos tener mayor posibilidades de reunir un comité representativo. O puede ser mejor darse más tiempo para reunir el EMA antes de empezar. Cada campaña debe ser evaluada según sus propios méritos y necesidades.

¿Qué hace el EMA?

- *Guía a sus compañeros de trabajo en la ejecución de actividades relacionadas con mejorar las condiciones de trabajo.*
- *Ayuda a reclutar miembros adicionales al EMA.*
- *Asume la responsabilidad de comunicarse personalmente con un grupo específico de trabajo y con trabajadores específicos.*
- *Distribuye material informativo y otros materiales a los trabajadores.*
- *Moviliza a los trabajadores y evalúa la asistencia a actividades en el lugar de trabajo.*
- *Transmite las inquietudes de los trabajadores a los miembros del EMA y a los dirigentes sindicales.*
- *Inscribe a nuevos miembros.*

INTEGRACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE DELEGADO SINDICAL EN LA CAMPAÑA

Los delegados deben formar parte de la campaña de organización y generalmente son los candidatos más evidentes para ser reclutados como miembros del EMA. Pero la función de los delegados y de los miembros del equipo son diferentes. Los delegados que desempeñan bien sus funciones representan a los trabajadores en el proceso de querellas y agravios y usan técnicas de organización para movilizar a los miembros y buscar oportunidades para fortalecer el sindicato. Algunos delegados pueden ser organizadores natos, mientras que otros tal vez tengan dificultades con comunicarse individualmente y para motivar a que la gente sea activa. Además, algunos miembros del EMA pueden sentirse incómodos con las querellas y agravio y no quieren ser delegados. Lo que hay que hacer es buscar un equipo que vaya más allá de la estructura de los delegados sindicales del momento.

Además de evaluar la participación de los delegados en el EMA, piense en la forma en que las acciones de los delegados afectan la campaña de organización. El proceso de organización consiste en movilizar muchos trabajadores en relación con temas de interés amplio, mientras que muchos querellas y agravios tratan de problemas que afectan a un sólo individuo. En una campaña de organización tanto los miembros del EMA y los delegados deben estar atentos a temas que promuevan la organización. Deben considerar el procedimiento de querellas como una de las muchas herramientas que se pueden utilizar para resolver problemas. Los delegados también deben estar atentos a formas de ampliar las querellas y agravios individuales y convertirlos en temas de interés general.

Las querellas y agravios de grupos de trabajadores hechas con frecuencia pueden ser excelentes medios para organizar. Al mismo tiempo, el procedimiento de querella en realidad puede inhibir la participación y la movilización del trabajador si se aplica en el vacío. Por su naturaleza, los procedimientos de querellas y agravios están orientados hacia procesos y no hacia los trabajadores. La clave está en hacer una inversión. Las querellas y agravios deben ser evaluados por medio de las siguientes preguntas:

- ¿La querella o agravio contiene temas sobre las condiciones de trabajo que atraen a un número grande de trabajadores?
- ¿Puede el agravio o querella convertirse en un agravio de grupo?
- ¿Cómo se puede movilizar a los trabajadores en relación con el agravio e involucrarlos en todo el proceso?
- ¿Puede el sindicato ganar el agravio o querella y causar cambios positivos en el lugar de trabajo?

El proceso de organización consiste en movilizar muchos trabajadores en relación con temas de interés amplio, mientras que muchos querellas y agravios tratan de problemas que afectan a un sólo individuo.



CREACIÓN DE EQUIPOS DE MIEMBROS EN ACCIÓN (EMA)

ADiestRAMIENTO DE UN NUEVO EQUIPO DE MIEMBROS EN ACCIÓN

Las visitas a las casas y el reclutamiento de dirigentes legítimos al EMA ayuda a refinar el plan de organización. Una vez que se han completado las visitas y se ha reclutado un EMA más amplio, es hora de reunir a todo el EMA para realizar el adiestramiento. Esta fase debe cubrir los planes de la campaña, objetivos, criterios de progreso y lo que es más importante, la técnica de visita a las casas. Un buen adiestramiento nos permite empezar a activarnos de inmediato y comenzar a crear el compañerismo necesario para formar un EMA fuerte.

Lo más importante del adiestramiento es practicar el papel del visitante. Muchos miembros carecen de experiencia previa y pueden sentirse incómodos o aún reacios a hacer visitas a las casas.

Lo más importante del adiestramiento es practicar el papel de visitante de casa.

El adiestramiento del EMA también debe hacerse durante las primeras reuniones del grupo. Debemos hablar de temas del lugar de trabajo, el mensaje central de la campaña, y forjar un consenso en cuanto al plan de organización. Al finalizar el adiestramiento, es importante obtener el compromiso personal de los miembros del EMA que van a participar de lleno en la campaña. Se les debe pedir que asuman tareas específicas y que se lleven las listas de los trabajadores con quienes se van a poner en contacto. Los líderes establecidos deben dar el ejemplo y explicar su propio compromiso.

Agenda para el adiestramiento del EMA

1. *Introducciones.*
2. *Presentación del Modelo de AFSCME de Organización Interna.*
3. *Análisis de temas.*
4. *Análisis del mensaje de la campaña.*
5. *Análisis de los objetivos y criterios para evaluar el progreso.*
6. *Adiestramiento para hacer visitas individuales a las casas.*
7. *Compromisos individuales.*
8. *Asignación de tareas específicas.*

LOS PRIMEROS PASOS DE LA CAMPAÑA

Se ha hecho mucho trabajo para llegar hasta aquí, pero sin embargo la campaña aún no ha comenzado. Al prepararnos para la campaña hemos establecido el EMA, hemos desarrollado el plan, hemos refinado el mensaje, y hemos adiestrado a los miembros del EMA. Ahora es el momento de acercarnos al resto de los trabajadores.

En una campaña de organización interna, una prueba clave del apoyo es si alguien que no es miembro firma la tarjeta para que le deduzcan su cuota.

Escuchar a los trabajadores es un proceso continuo. No importa el tiempo que se pase escuchando y desarrollando nuestro mensaje, nuestra tarea nunca termina. Cada trabajador tiene sus propios temas. **Los contactos individuales, uno-a-uno, dan la oportunidad de descubrir cuáles son los temas de importancia para cada trabajador y para poner en prueba nuestro mensaje.** Los contactos cara-a-cara también son oportunidades para motivar a que los trabajadores participen y para evaluar el nivel de apoyo que brindan al sindicato.

Borrador de una visita de casa

1. *Identifíquese.*
2. *Escuche lo que le dice el trabajador sobre sus experiencias e inquietudes.*
3. *Eduque al trabajador sobre el sindicato y el patrono.*
4. *Evalúe el apoyo del trabajador para el sindicato.*
5. *Motive al trabajador a que participe en las actividades del sindicato.*
6. *Solicite a los que no son miembros que se hagan miembros.*

PREPARACIÓN Y SEGUIMIENTO DE VISITAS A LAS CASAS

Un buen mantenimiento de listas y registros ahorra más tiempo de lo que conlleva mantenerlas al día. Las listas y registros son vitales para realizar una campaña efectiva de organización. La preparación en las visitas a la casa comienza por la preparación de una buena lista de nombres y direcciones. El tiempo que se tome recopilando direcciones precisas reduce el tiempo que se pierde viajando a direcciones incorrectas. De la misma forma, el tiempo que se le dedica a hacer diagramas y seleccionar el camino para llegar a las casas de los trabajadores reduce el tiempo que se pierde dando vueltas innecesarias. El tiempo que se pasa tomando nota de los resultados de sus visitas ahorra tiempo para hacer contactos posteriores y ayuda a orientar actividades organizativas en el futuro. En una campaña de organización interna, una prueba clave del apoyo es si alguien que no es miembro firma la tarjeta para que le deduzcan su cuota. Es importante mantener registros de quién se ha integrado al sindicato, así como de los que no lo han hecho y por qué. El Modelo de AFSCME especifica un simple sistema de categorías aplicable a todos los contactos. Cuando se hacen contactos individuales debemos evaluar el apoyo del trabajador y su disposición para participar en actividades sindicales. También debemos mantener registros de las razones específicas por las cuales el trabajador no se integró.

LOS PRIMEROS PASOS DE LA CAMPAÑA

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA VISITAS A LAS CASAS

- **Use ropa apropiada.** No use ropa que atraiga la atención o que haga sentirse incómodo al trabajador. La ropa que es demasiado elegante o demasiado informal puede crear una mala impresión inicial que será difícil de corregir.
- **Planifique su recorrido por adelantado.** Use un programa de computadora que le indique las calles, o más bien un mapa actualizado, y haga un diagrama de la ruta que va a seguir para no perder tiempo y para hacer las visitas en un orden lógico.
- **Use su tiempo en forma efectiva.** No haga interrupciones para comer durante los momentos más álgidos para hacer las visitas. Entérese de los turnos que trabaja la gente y/o si tienen otros trabajos. Haga las visitas desde el fin del turno hasta lo más tarde que sea posible. Los sábados y domingos después de ir a la iglesia son buenos momentos para hacer las visitas.
- **No llame por adelantado.**
- **Trate que las visitas duren de 30 a 40 minutos.** Tenga una agenda clara y un objetivo en mente para cada trabajador que visite.
- **Lleve alguien del comité o algún otro trabajador con usted.** Pero no posponga la visita si un trabajador no lo puede acompañar.
- **Deje que el trabajador lleve la parte principal de la conversación.** Usted no es un vendedor; déle la oportunidad al trabajador de expresarse, hágales preguntas de carácter general. Lo que usted quiere hacer es establecer una relación y tratar que el trabajador participe activamente en ese esfuerzo.
- **No asuma nada.** Haga preguntas y escuche.
- **Sea honesto.** Si no sabe algo, dígame a la persona que usted va a averiguar y le avisara próximamente (¡Cumpla con su promesa!).
- **No discuta.** Busque establecer una base común. No se gana nada con entrar en argumentos.
- **Haga partícipes a los miembros de la familia del trabajador.**
- **Llene un formulario informativo de su visita a la casa.** Debe hacer esto inmediatamente después de terminar la visita, pero lo suficientemente lejos de la casa como para no quedarse al frente de la misma escribiendo sus apuntes.
- **Si le va a dar algún material informativo déselo al final de la visita.** Si la persona no está en su casa, no deje material informativo y regrese en otro día o a otra hora.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE AFSCME

Cuando se evalúe el apoyo al sindicato, use la siguiente escala para codificar a los trabajadores.

1. **ACTIVO** *Participa regularmente en las actividades sindicales y es miembro.*
2. **DA SU APOYO** *Miembro ya existente o nuevo miembro que no participa en actividades sindicales o que todavía no ha sido evaluado con respecto a su participación.*
3. **PERSUADIBLE** *Se han puesto en contacto con él pero no ha firmado tarjeta. Puede estar interesado en algunos asuntos sindicales. A veces apoya verbalmente el sindicato. Puede tener dudas sobre la motivación del sindicato o la capacidad de obtener resultados. Puede expresar algunos sentimientos en contra del sindicato.*
4. **ANTI-SINDICALISTA** *Fuertemente anti-sindicalista o se opone a integrarse al sindicato. No quiere participar en actividades del sindicato.*
- Ø. **DESCONOCIDO / NO SE CUENTA CON SUFICIENTE INFORMACIÓN** *Alguien que no es miembro y con quien todavía no se han puesto en contacto, o no ha sido evaluado a fondo.*

El propósito de clasificar a los trabajadores por categorías es de identificar a los que tengan más posibilidades de dar apoyo y reclutarlos como participantes en las actividades organizativas. En una campaña de organización externa que culmine en unas elecciones, uno de los objetivos del sistema de clasificación es de concentrarse en asegurar que los trabajadores voten. La organización interna no es una elección donde habrá ganadores y perdedores; se trata de forjar el apoyo de la mayoría y de unir a los trabajadores. Primero convirtiendo una minoría en mayoría. Y luego, obtener lo mas posible el 100 por ciento de apoyo de los trabajadores.

Las visitas iniciales a la casa también deben incluir un instrumento para comenzar el proceso de motivar a los trabajadores a tomar parte activa y para mostrar que el sindicato está interesado en temas importantes relacionados al trabajo, y no sólo en las cuotas. Por ejemplo, una petición dirigida al patrono anima a los trabajadores adoptar una posición pública y ayuda poner en prueba el interés en el sindicato de parte de los que no son miembros. Un trabajador que no se integra al sindicato pero que firma una petición es un buen candidato para ser miembro del sindicato en el futuro. Tal vez usted quiera distribuir encuestas sobre el contrato (convenio) para ayudar a identificar temas, mostrar que el sindicato está interesado en la participación de los trabajadores, y para solicitar la colaboración en determinar prioridades entre los diferentes asuntos. Contar con el compromiso de los trabajadores para distribuir materiales informativos, recoger datos para encuestas, participar en negociaciones o poner su nombre y fotografía en los materiales informativos, son todas formas de identificar a los que dan su apoyo, y ayuda aumentar el compromiso de los trabajadores con el sindicato.

EL PERSONAL DEL CONCILIO O LA LOCAL SINDICAL Y LAS VISITAS A LAS CASAS

Las visitas a las casas no son solo para los miembros del Equipo de Miembros en Acción (EMA), o de los organizadores que trabajan a tiempo completo. El Concilio y el personal que provee servicios a la local deben estar envueltos en todas las fases de la campaña, incluyendo visitas a las casas. El personal no puede evaluar los asuntos a fondo y la dinámica de la campaña sin participar personalmente en las visitas a las casas.

LOS PRIMEROS PASOS DE LA CAMPAÑA

RECOGIENDO LAS EXPERIENCIAS OBTENIDAS DE VISITAS A LAS CASAS

Cuando hay varios miembros del personal y dirigentes que participan en visitas a la casa, es importante recoger sus observaciones después de cada sesión de visita. En el informe de experiencias adquiridas se hace un análisis sistemático de cada una de las visitas. El proceso de recolección de informes tiene dos funciones primordiales: (1) asegura que información detallada se recoga con precisión; y (2) ofrece comentarios a los visitantes de casa sobre las técnicas empleada. La sesión informativa debe hacerse inmediatamente después de la visita (si el organizador dirigente viaja con el visitante), o al fin del día. El organizador principal debe solicitar información a los visitantes sobre cada trabajador que visitan, los temas de interés, su apoyo, su disposición para participar en actividades, y su potencial como dirigente. El organizador principal también debe preguntar a los visitantes sobre su impresión de la forma en que se desempeñaron las visitas. ¿Se sintieron cómodos? ¿Hicieron las preguntas apropiadas? ¿Escucharon lo suficiente? ¿Qué fue lo que hicieron bien? ¿Qué harían diferente?

Las sesiones informativas posteriores a las visitas a la casa son indispensables si el organizador quiere verdaderamente comprender a los trabajadores y si quiere desarrollar la capacidad del EMA. La forma en que se desempeñe la sesión informativa posterior a las visitas afectará la manera en que los activistas realizarán las futuras visitas, inclusive el deseo de hacer visitas adicionales. El proceso informativo de estas sesiones debería animar y motivar a los visitantes de casas.

PRESIÓN MORAL A LOS INDECISOS

Para forjar el apoyo de la mayoría con respecto al sindicato debemos ubicar nuestro proceso de organización en temas de interés para los trabajadores persuadibles — los que no han decidido apoyar el sindicato. Las campañas organizativas dirigidas a los miembros más militantes del sindicato alejan a los trabajadores en que usted quiere concentrar sus esfuerzos — los indecisos. Más aun, no debe confundir su énfasis en los temas que no ofenden a los indecisos con la timidez. Por naturaleza, la acción de los trabajadores es de militancia. Es una lucha para efectuar cambios. Tratar de influir en el medio no significa que hay que evitar la lucha; quiere decir que hay que luchar con eficiencia en relación con asuntos de interés general. También quiere decir asegurar que los trabajadores en el medio nos acompañen. El sindicato se va a ver marginado si los trabajadores y el patrono creen que tienen sólo el apoyo de los sindicalistas "radicales," aún cuando actúe sobre los asuntos de interés general. Concentrarse en "el medio," en los indecisos, significa comprender que los dirigentes del sindicato, los miembros y no miembros, tienen puntos de vista diferentes. El objetivo es diseñar planes estratégicos que unan a los miembros con los que no son miembros para crear un sindicato mayoritario.

Es importante asegurarse que las acciones de los miembros y el mensaje sean de interés para los indecisos. No se deben realizar acciones que sean excesivamente agresivas si la mayoría de los trabajadores todavía no están listos para este tipo de acción. Empiece con acciones con que la mayoría de los trabajadores se sientan cómodos. A medida que aumenta la participación, podemos intensificar la militancia de nuestras acciones.

ORGANIZANDO ACTIVIDADES DE LOS TRABAJADORES

Cambios grandes no se dan de la noche a la mañana. Por eso debemos crear apoyo para la acción laboral, y demostrar la capacidad de ejecutar acciones efectivas para crear ese apoyo. Hacemos eso por medio de demostrar nuestra capacidad de ejecutar efectivamente acciones para así ir contruyendo ese apoyo. Si empezamos con una acción difícil que requiere un alto nivel de compromiso y no conseguimos lograr nuestros objetivos, la acción va a perjudicar nuestra capacidad de emprender acciones en el futuro. Por lo tanto, las primeras acciones deben limitarse a lo que se tenga seguridad de lograr. Por ejemplo, si estamos débiles en una área de trabajo no debemos poner a prueba nuestra fuerza con una acción inicial que requiera una participación mayoritaria para confrontar directamente al patrono. Cada acción debe basarse en asuntos que le importen a los trabajadores o se debe basar en acciones previas. Esto va a elevar el nivel de concientización y confianza en el sindicato.

Ejemplo del escalamiento de las acciones de los trabajadores en la Universidad de California (UCLA siglas en inglés).

1. *Trabajadores del cuidado de la salud en UCLA oyen reportajes que los puestos de Asistente en la Unidad de Servicio van a ser trasladados a otro departamento o eliminados.*
2. *EMA hace circular una petición firmada por más de 100 Asistentes de Unidad de Servicio.*
3. *EMA entrega una petición a la gerencia.*
4. *Un grupo grande de trabajadores se reúne con la gerencia para exigir que los trabajos permanezcan en el Departamento de Enfermería.*

Debemos crear apoyo para la acción laboral, y demostrar la capacidad de ejecutar acciones efectivas para crear ese apoyo.



ORGANIZANDO ACTIVIDADES DE LOS TRABAJADORES

LA MOVILIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES A LAS ACTIVIDADES

No hay habilidad organizativa más fundamental que la de hacer que los trabajadores hagan acto de presencia en las reuniones, actividades, concentraciones, y otros eventos. Lograr una numerosa presencia de trabajadores es el componente de éxito más importante de un evento. El antiguo refrán de organización que dice “la presencia de los trabajadores es el 90 por ciento del evento” es cierto.

Una asistencia numerosa es el resultado de la buena planificación. Resulta de la transmisión de una visión clara. Y también, es resultado de mucho trabajo. La visión conecta a los trabajadores con el evento y nuestros esfuerzos los llevan al evento. La planificación implica que todos los miembros del EMA se pongan de acuerdo con respecto al nivel de asistencia que se necesita y la forma de lograr esa meta. Cada miembro del EMA debe tener su propio objetivo y cada uno de los miembros del EMA debe poder identificar los nombres de las personas que quieren movilizar. El evento no debe llevarse a cabo a menos que se sepa el número de personas que se espera que participen. Recuerde, la gente viene a un evento porque alguien que ellos conocen les ha pedido que participen. No dependa de panfletos. Los panfletos no movilizan a los trabajadores. Son trabajadores los que movilizan a los trabajadores.

Debemos obtener el compromiso personal de los trabajadores que van a participar en el evento. “Voy a tratar” no significa un compromiso. “Voy a ir” si significa un compromiso. No confie en lo que asuma en cuanto las intenciones de un individuo, o en suposiciones de lo que un trabajador va a movilizar a menos que tenga nombres y compromisos específicos. El garantizar la participación de los trabajadores es un proceso individual, personal, por el cual los trabajadores hacen compromisos concretos.

Una nutrida participación depende de un esfuerzo sistemático. Sea constante. Diríjase a todos los que dan su apoyo y a los que potencialmente pueden darlo. Antes del evento, por lo menos dos veces, aún la noche anterior, contacte a todos los que se han comprometido a participar. Todos los eventos sufren cancelaciones y ausencias. No se engañe pensando que este evento va a ser diferente. Por eso es importante asegurarse que tengamos el doble de los compromisos necesarios para alcanzar nuestra meta.

Puntos prácticos para asegurar la asistencia:

- *Dedíquele más tiempo a la asistencia que a la preparación del evento en sí.*
- *Lo que hace un gran evento es una asistencia numerosa. Una asistencia reducida arruina el evento y tal vez también arruine la campaña.*
- *Elija el lugar de reunión cuidadosamente para que esté de acuerdo con la asistencia. No hay nada peor que un grupo pequeño en un salón muy grande.*
- *La mayor cantidad de gente que pueda participar en el esfuerzo de obtener una buena asistencia, mejor.*
- *Dedíquele tiempo a enseñarles a los miembros del EMA la forma de lograr una buena asistencia.*

CREANDO UN SENTIDO DE URGENCIA

Para lograr cambios concretos en las condiciones de trabajo tenemos que hacer campañas rápidas llamadas "campañas relámpago." Una campaña de organización interna de tiempo prolongado que no tenga actividades ni logros reales refuerza la apatía de los trabajadores y la falta de fé en el sindicato.

¿Cómo creamos ese sentido de urgencia y echamos a andar la campaña?

A veces, algunos factores externos tales como el ciclo presupuestario de un patrono, una sesión legislativa, elecciones políticas, o la implementación de nuevas normas por el patrono, pueden determinar el ritmo de la campaña. El logro de mejorías en las condiciones de trabajo puede estar relacionado con factores externos. El calendario organizativo necesariamente deberá adaptarse a los plazos fijos. Aparte de eso, el calendario está total o parcialmente bajo el control del sindicato.

Cuando fijamos nuestros propios calendarios, con frecuencia dejamos pasar el tiempo. La creación de ese sentido de urgencia significa fijar fechas límite y cumplirlas. Para que un plazo adquiera importancia, hay que informar a todos los que están interesados. Fechas límite para obtener 100 firmas en una petición al patrono es mucho más convincente si está relacionada con una actividad específica y los trabajadores han sido adecuadamente informados. El comprometerse públicamente a cumplir con una fecha límite es lo que hace que esa fecha sea importante. Mantener una fecha límite es lo que hace que la fecha límite sea real.

El comprometerse públicamente a cumplir con una fecha límite es lo que hace que esa fecha sea importante. Mantener una fecha límite es lo que hace que la fecha límite sea real.



CREANDO UN SENTIDO DE URGENCIA

MUESTRA DE CALENDARIO DE CAMPAÑA

Muestra de calendario de campaña y de los criterios de progreso (Primeros 60 días)

8/3/00	8/21/00	8/25/00	9/15/00	9/18/00	9/30/00	10/2/00
REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN	TERMINAN DE RECLUTAR EL EMA	SE ENTRENA EL EMA				
		INICIAR VISITAS A LAS CASAS	SE COMPLETAN 100 VISITAS DE CASAS		SE COMPLETAN 150 VISITAS DE CASAS	
			50 MIEMBROS NUEVOS	75 MIEMBROS NUEVOS	100 MIEMBROS NUEVOS	
			200 FIRMAS	EMA PRESENTA LA PETICIÓN PLAN INICIAL PARA LOGRAR LA PRESENCIA DE TRABAJADORES EN ACCIONES LABORALES	CONFIRMAR EL NÚMERO DE PARTICIPANTES QUE SE ESPERAN	ACCIÓN LABORAL SOBRE HORAS EXTRA OBLIGATORIAS

Para que una fecha límite adquiera importancia, hay que informar a todos los interesados.



CREANDO EL APOYO COMUNITARIO

El desarrollo del apoyo comunitario debe ser una actividad constante del sindicato local. Tratar de conseguir dicho apoyo cuando nos enfrentamos a una crisis es demasiado tarde. La mejor forma de asegurar que tengamos aliados es crear alianzas basadas en intereses mutuos. Los grupos comunitarios, los políticos, los dirigentes religiosos y muchos otros van a estar mucho más inclinados a apoyarnos si tenemos un historial de trabajo en conjunto. Dése tiempo para identificar las relaciones que ya existen entre los miembros y otros grupos comunitarios. Identifique otros grupos y establezca relaciones con ellos lo más pronto posible. Hágase participe de sus actividades. Asegúrese que los miembros que pertenecen a otros grupos hagan conocer el sindicato dentro de esos grupos.

Al crear una estrategia de acción comunitaria, identifique cuáles son los puntos donde se le puede aplicar presión al patrono y sobre los cuales el sindicato tiene influencia. Cada sindicato local tiene conexiones con la comunidad por medio de sus miembros. Nuestros miembros están activos en sus comunidades, desde las iglesias a los partidos políticos, organizaciones comunitarias, y en otros ambientes. Tal vez podamos tener miembros que son vecinos o tienen relaciones sociales con políticos locales. Tal vez conozcan gente en las juntas directivas del patrono. Tal vez estén envueltos en grupos que ejercen influencia sobre el patrono. Lo importante es pensar estratégicamente de los que pueden influir sobre el patrono y sobre la naturaleza de nuestra relación con esas personas e instituciones.

Sobre todo, recuerde que cultivar alianzas comunitarias significa organización, y la organización requiere establecer relaciones personales por medio de contactos individuales. Así como hay blancos para los contactos individuales en el lugar de trabajo, también debe haber blancos e itinerarios para los contactos individuales en la comunidad y con los dirigentes políticos y religiosos.

Crear el apoyo comunitario toma tiempo y concentración. Haga uso de todos los contactos de los miembros y de las instituciones y asegúrese que haya una persona encargada de coordinar esas tarea. Si todo el mundo es responsable, al final no hay nadie responsable.

Cada sindicato local tiene conexiones con la comunidad por medio de sus miembros.



CONSOLIDANDO EL PODER

Al planificar una campaña de organización interna, la meta es identificar uno o más temas claves sobre los cuales el sindicato puede efectuar cambios. Las acciones laborales en escala ascendente se usan para forjar el poder y lograr esos cambios. Cuando efectuamos acciones con buenos resultados estamos en condiciones de hacer cambios significativos en las condiciones de trabajo y de alcanzar nuestras metas como miembros.

Una vez se logra un cambio real y el número de miembros aumenta, el sindicato se enfrenta con desafíos constantes para mantener su poder. La organización atrae nuevos miembros y líderes al sindicato. Para mantener la solidaridad ellos deben integrarse tanto a la cultura del sindicato como a su organización. Los trabajadores que han demostrado ser líderes durante la campaña de organización deben ser animados a que continúen su participación en la estructura del sindicato. Se deben continuar los esfuerzos para atraer a los miembros a los cuales se les solicitó su opinión y cuyos problemas han pasado a ser parte integral de la campaña de organización.

INTEGRANDO NUEVOS LÍDERES AL SINDICATO

Un sindicato local que ha logrado un crecimiento durante una campaña organizativa experimenta con frecuencia un período de ajuste cuando los nuevos líderes tratan de desempeñar un papel significativo en el sindicato. Esto puede llevar a una competencia entre los dirigentes antiguos y los nuevos. No hay ningún sindicato local que no se beneficie de la participación de más miembros en el sindicato. Si reconocemos este hecho, crearemos oportunidades para una continua participación de los nuevos dirigentes. Es de importancia crítica reconocer que la organización es un proceso permanente. El hecho que hayamos concluído con éxito alguna negociación o hayamos ganado alguna victoria grande relacionada con las condiciones de trabajo no quiere decir que la campaña de organización haya llegado a su final. Debemos continuar buscando nuevos asuntos para resolver y formas nuevas de darle continuidad a la participación de los miembros. La mejor forma de integrar a los nuevos dirigentes es hacer que sigan organizando, y creándoles funciones para que ellos las desempeñen. La clave es darles la bienvenida a los nuevos dirigentes y darles oportunidades de contribuir. Por ejemplo, podemos optar por aumentar el número de delegados sindicales, crear nuevos cargos para funcionarios o proveer nuevas oportunidades a los miembros para que continúen como organizadores voluntarios en las campañas organizativas externas de AFSCME en nuestra área.

SIGUIENDO CON LOS CONTACTOS INDIVIDUALES Y OTROS TIPOS DE COMUNICACIONES

Para mantener un programa pujante de contactos individuales, establezca metas claras para continuar los contactos, tanto con los que son miembros como con los que no lo son. El EMA debe convertirse en una parte permanente del sindicato local. Por medio del EMA podemos identificar prioridades y fijar objetivos. Sólo por medio de un proceso organizativo permanente podemos mantener el poder creado durante la campaña organizativa inicial. Al empezar, trate de detectar comentarios sobre acciones de los trabajadores recientes o asegúrese de que se han puesto en contacto con todos los miembros nuevos por medio de una visita de casa. Averigüe la razón por la cual se han integrado al sindicato. Asegúrese de que entienden de qué se trata el sindicato y las formas en que pueden participar. Asegúrese también de que haya un programa permanente de comunicaciones, incluyendo boletines informativos y otros materiales escritos.

ORIENTANDO NUEVOS EMPLEADOS Y OTRAS FORMAS DE CONTACTO CON LOS TRABAJADORES

Si bien las visitas de casa es la forma de contacto individual, el sindicato debe buscar otras oportunidades de hablar con los trabajadores. Una de las mejores formas de hacer esto es usar el contrato (convenio) del sindicato para que el sindicato tenga acceso a los trabajadores durante las horas de trabajo. El acceso a las sesiones de orientación de nuevos empleados debe ser parte de todo contrato (convenio) sindical. El contrato que garantiza que el sindicato tenga tiempo propio para orientar a los nuevos empleados es uno de los mejores contratos. Por ejemplo, el contrato de AFSCME para los empleados estatales de Indiana estipula que todos los empleados recibirá un período de orientación de 30 minutos, en el cual el sindicato hará una presentación. (Vea el Apéndice C que tiene una muestra del texto del contrato en referencia a la orientación de empleados.) Es necesario tener una estrategia para obtener o mejorar los derechos de acceso por medio de la orientación de empleados o por otros medios. Algunos sindicatos locales también han obtenido el derecho de realizar reuniones individuales durante horas de trabajo para explicar las disposiciones de contratos nuevos.

Muestra de una agenda para la orientación de empleados nuevos

1. *Introducciones.*
2. *Vista general de AFSCME.*
3. *Aspectos destacados del contrato (convenio) y principales triunfos.*
4. *Objetivos actuales y las próximas acciones.*
5. *Estructura del sindicato y cuotas.*
6. *Invitación a nuevos trabajadores para que se integren.*

Donde no tengamos derechos contractuales a orientaciones, se debe hacer uso de nuestro acceso al lugar de trabajo, incluyendo las salas de descanso y las áreas públicas cerca del lugar de trabajo para hablar con los trabajadores. La clave de una comunicación exitosa es conseguir la oportunidad de tener una conversación personal, directa, con cada trabajador.

MANTENIENDO EL CONTACTO CON LOS QUE SE DAN DE BAJA DEL SINDICATO

Todo miembro que se retira (o se da de baja) del sindicato lo hace por alguna razón. A veces un trabajador renuncia, se jubila, lo ascienden o lo sacan de la unidad de negociaciones por alguna razón. Otras veces un trabajador tiene una queja o agravio específico o una inquietud con respecto al sindicato. La forma más efectiva de mantener su afiliación al sindicato es inmediatamente hacer contacto individual. Con estos contactos podemos rescatar al miembro y reaccionar rápidamente ante asuntos que podrían causar múltiples bajas. Cuanto antes hablemos con el trabajador y nos enfrentemos con sus inquietudes, lo más probable es que podamos hacerlo cambiar de idea.

SEGURIDAD SINDICAL – AGENCIA SINDICALIZADA O CONTRIBUYENTES NO-AFILIADOS

Hay dos tipos de campañas de organización interna en los locales que han hecho arreglos de seguridad sindical: (1) Los que están diseñados para obtener seguridad sindical y (2) los que están diseñados para crear poder y reducir el número de los que pagan honorarios cuando la seguridad del sindicato está en vigor.

Cuando existen disposiciones sobre seguridad sindical todos los trabajadores de la unidad pagan cuotas o cuando no son miembros pagan honorarios. En estas circunstancias, los sindicatos locales a veces pasan por alto la necesidad de la organización interna. La organización interna puede considerarse simplemente como una forma en que los locales sin taller de agencia o la justa contribución (fair share) puedan reclutar miembros. En realidad, la organización interna cumple una función importante en situaciones que envuelven la seguridad del sindicato. Las campañas de organización interna crean poder para las negociaciones de contratos (convenios), ayudan a detener las amenazas tales como la privatización, ayudan a impedir la amenaza de la descertificación, y reducen la proporción entre los que pagan honorarios y los que pagan las cuotas.

Una campaña electoral agrega una nueva dimensión a una campaña de organización interna.

En las campañas para obtener seguridad sindical, tal vez sea necesario aumentar a un nivel mínimo el número de afiliados (por ejemplo 50 por ciento, dependiendo de los estatutos o del acuerdo de negociación colectiva), o tal vez sea necesario ganar una elección de autorización. Una campaña electoral agrega una nueva dimensión a una campaña de organización interna.

DETERMINANDO EL NIVEL DE APOYO EN ELECCIONES POR LA SEGURIDAD SINDICAL

En cualquier campaña de organización, los contactos individuales deber resultar en un estimado del apoyo de los trabajadores al sindicato. Anteriormente hemos hablamos de un sistema de categorización para estas valoraciones. Para las elecciones de seguridad sindical se debe emplear un sistema diferente. Hay que hablar individualmente con cada uno de los trabajadores en la unidad con el objeto de hacer una valoración de su apoyo al sindicato. Estos estimados deben ser parte del proceso de evaluación, pero no deben ser la única razón para hacer la visita. (Todos los principios de prestar atención y motivar a la acción en las visitas de casa son aplicables).

Sistema de valoración de los votantes sobre seguridad sindical

1. *Apoya la seguridad sindical.*
2. *Es persuadible.*
3. *Está en contra.*

SACANDO EL VOTO EN LAS ELECCIONES DE SEGURIDAD SINDICAL

Las elecciones por seguridad sindical también requieren un seguimiento sistemático a los que nos apoyan para la elección. Se deben establecer sistemas para registrar el apoyo de acuerdo con el sistema de categorización, y asegurarse que cada trabajador que nos apoya vote. El propósito de “sacar-el-voto” (GOTV¹ siglas en inglés) es hacer que el mayor número posible de los que nos apoyan voten, de manera que el número de votos de los que apoyan al sindicato sea mayor de los que no nos apoyan. Debemos contar con suficientes votantes para ganar la elección y concentrar los esfuerzos en los que ya conocemos apoyan el sindicato.

Si desea una mayor explicación de la aplicación de GOTV, lea el Manual y Modelo de AFSCME Para la Organización.²

Componentes del Plan de GOTV¹ (O SACAR-EL-VOTO)

1. Identifique el apoyo.
2. Verifique los horarios de trabajo de los que nos apoyan.
3. Vea si hay ausencias planificadas en el día del voto.
4. Ubique todos los que nos apoyan pero que no van a trabajar en el lugar donde va a tener lugar la elección.
5. Eduque al EMA sobre las reglas de la elección.
6. Haga arreglos para transportar a los que necesitan transporte.
7. Prepare planes de contingencia para casos de ausencias o asignaciones de trabajo inesperadas.
8. Prepare un plan para asegurar que cada uno de los que nos apoyan vote.
 - A. Plan de Visibilidad
 - B. Llamadas telefónicas
 - C. Asignación de contactos individuales y de tareas para el EMA.
 - D. Instrucciones escritas sobre el voto y notificación a los que nos apoyan.
9. Prepare un plan de comunicaciones para el EMA para confirmar que votaron los que nos apoyan .

El propósito de “sacar-el-voto” (GOTV siglas en inglés) es hacer que el mayor número posible de los que nos apoyan voten, de manera que el número de votos de los que apoyan al sindicato sea mayor de los que no nos apoyan.



¹ SIGLA EN INGLÉS DE LA EXPRESIÓN “GET-OUT-THE-VOTE” (“SACAR-EL-VOTO”)

² AFSCME ORGANIZING MODEL AND MANUAL.

APÉNDICE A.

INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN PREVIA A LA CAMPAÑA

Este formulario de trabajo debe ser completado por el Concilio o la local sindical antes de la reunión de planificación para ayudar a preparar y precisar el enfoque de las conversaciones.

LOCAL: _____ UBICACIÓN O ÁREA DE TRABAJO: _____

I. LOS TRABAJADORES:

1. # DE LOS QUE NO SON MIEMBROS: _____

2. # DE MIEMBROS DE AFSCME: _____

3. Adjunte una lista de empleados con la información disponible sobre sus domicilios, números de teléfono, lugar donde trabajan, número de teléfono del trabajo, turno, datos sobre su afiliación, unidad de negociación. Favor de poner en orden por lugar y turno de trabajo si es posible.

4. ¿Hay concentraciones de trabajadores que no son miembros en ciertas áreas de trabajo, en turnos de otros grupos (por ejemplo, empleados de edad avanzada, trabajadores que trabajan bajo la supervisión de ciertos supervisores, grupos étnicos) trabajadores que comparten medios de transporte (carpool), etc.)?

GRUPO:	# DE EMPLEADOS:	# DE MIEMBROS:
A: _____	_____	_____
B: _____	_____	_____
C: _____	_____	_____
D: _____	_____	_____
E: _____	_____	_____

II. LA GERENCIA:

1. ¿Cuál es la actitud de la gerencia en esta área con respecto al sindicato? Sea lo más específico posible; este es un elemento de análisis muy importante. ¿Intimidan a los trabajadores, ya sea abiertamente o sutilmente? ¿Los empleados realmente tienen miedo de integrarse al sindicato?

III. PROBLEMAS / ASUNTOS:

1. Enumere los problemas o asuntos más importantes con que se enfrentan los empleados del área/lugar de trabajo.

A: _____

B: _____

C: _____

D: _____

E: _____

2. ¿Se ha hecho algo en el pasado sobre estos problemas? ¿Por qué fracasó?

IV. EL SINDICATO:

1. Adjunte lista de delegados sindicales activos, con áreas de trabajo y turno.
2. Adjunte lista de funcionarios de la local y de miembros de EMA.
3. Adjunte lista de dirigentes/miembros dispuestos a prestar servicios en el EMA.
4. ¿Cuándo expira/expiró el contrato?

5. Lista de personal asignado del Concilio o la local:

APÉNDICE B.

MUESTRA DE PLANILLA DE CONTABILIDAD DE CONTACTOS Y VISITAS A LAS CASAS

NOMBRE: _____

ETNICIDAD: _____ RAZA: _____ SEXO: _____ EDAD: _____

DIRECCIÓN: _____

TELÉFONO: _____

ÁREA DE TRABAJO: _____ TELÉFONO DE TRABAJO: _____

TÍTULO: _____ DEPARTAMENTO: _____

TURNO: _____ SUPERVISOR: _____

OBJETIVO DE LA VISITA: _____

ASUNTOS: _____

DIRIGENTE /
EVALUACIÓN DEL EMA: _____

SEGUIMIENTO NECESARIO: _____

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

A: 1 2 3 4 ø

MIEMBRO: Sí No

TARJETA FIRMADA: Sí No

MIEMBRO DE EMA/ORGANIZADOR: _____ FECHA _____

MUESTRA DE TEXTO PARA LA ORIENTACIÓN DEL EMPLEADO

CONSEJO DE AFSCME NÚMERO 62 DE INDIANA

**ARTÍCULO 8
ORIENTACIÓN SINDICAL**

Sección A. En los casos en que se realiza un programa de orientación formal o informal para nuevos empleados en las unidades incluídas en este Convenio (Contrato), se informará por adelantado al presidente del sindicato local o su representante designado, y se le dará la oportunidad de dirigirse a los nuevos empleados, responder a sus preguntas y distribuir un paquete de materiales informativos aprobados por el Director Estatal de Personal o quien el Director designe en su lugar.

En caso de que no se haga la notificación o que no se realice la orientación, el presidente del sindicato local o quien él designe en su lugar deberá tener otra oportunidad para reunirse con los nuevos empleados en forma individual, de acuerdo con la Sección C que se indica más abajo.

Sección B. El Estado incluirá en el paquete de formularios de personal y de sueldos suministrados a los nuevos empleados, en las unidades incluídas en este Convenio (Contrato), tarjetas de afiliación sindical, de autorización [para la deducción de] cuotas o honorarios de representación. Cualquier material del sindicato que requiera la firma del empleado será devuelto al sindicato por el Estado una vez completado.

Sección C. Se le permitirá al Sindicato realizar una reunión para orientar, educar y actualizar a cada empleado de las unidades cubiertas por este Convenio (Contrato), de 30 minutos de duración por cada año cubierto por los términos de este Convenio (Contrato).

Dichas reuniones serán para informar al empleado sobre los programas de afiliación sindical y sus derechos y obligaciones derivadas de este Convenio (Contrato).

Las mismas se realizarán durante las horas de trabajo, tiempo de trabajo, y en el lugar de trabajo. Los empleados deberán verificar por medio de sus firmas la oportunidad de participar en las reuniones, pero sin embargo, la asistencia continuada a esas reuniones será voluntaria y sin pérdida de pago para los empleados.

La hora y lugar de esa presentación se determinará de común acuerdo por el Presidente del Sindicato Local o su designado representante, y la Autoridad Nombradora o su representante designado.

APÉNDICE C.

MUESTRA DE TEXTO PARA UN CONTRATO SOBRE LA ORIENTACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS

CONSEJO DE AFSCME NÚMERO 92 DE MARYLAND

(ASUNTOS ECONOMICOS)

SECCIÓN 9. ORIENTACIÓN DE EMPLEADOS NUEVOS.

El empleador notificará al Sindicato cuando se van a realizar reuniones de orientación. El Sindicato será informado de la hora y lugar de las reuniones de orientación cuando se programen las mismas.

En el caso que no se realice una reunión formal de orientación, el empleador deberá permitir que el representante del Sindicato y los empleados se reúnan durante horas de trabajo de acuerdo mutuo, por 20 minutos. Al final de todas las reuniones de orientación formal, el Sindicato podrá hacer una presentación de 20 minutos, la cual podrá incluir inscripción a beneficios suplementarios del sindicato.

CONSEJO DE AFSCME NÚMERO 61 DE IOWA

MEMORANDUM DE ENTENDIMIENTO #2 **ORIENTACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS**

El texto que sigue representa un acuerdo establecido entre el Estado de Iowa y AFSCME.

Un representante del sindicato local tendrá 30 minutos para realizar una orientación sobre el Sindicato durante la orientación formal para los empleados nuevos, ya sea en forma de grupo o individualmente.

En los casos en que el empleador no tiene un programa formal de orientación, el empleador informará al presidente del sindicato local o presidente del capítulo que se ha tomado un nuevo empleado o empleados.

El empleador concederá, a opción del sindicato, hasta 30 minutos de orientación sindical con el nuevo empleado, a ser programado por el empleador no más tarde de 30 días después de la fecha de empleo, o la distribución de un paquete de materiales informativos — suministrados por el sindicato local al empleador — a los nuevos empleados representados por el sindicato.

El empleador retiene el derecho de examinar los materiales provistos por el sindicato para nuevos empleados y rehusar distribuir cualquier material impreso relacionado con campañas políticas o material perjudicial al empleador.

La orientación sindical de 30 minutos será voluntaria y sin pérdida de paga para los nuevos empleados.

El representante del sindicato recibirá paga por los 30 minutos de orientación sindical solamente si el representante está en su turno de trabajo en el momento en que se realiza la orientación.

Ningún representante sindical — cuando está fuera de horas de trabajo — recibirá paga por horas extras, pago por llamadas devueltas, etc., por participar en el programa de orientación para empleados fuera de las horas de trabajo.

APÉNDICE D.

EJEMPLO DE MATERIALES DE PLANIFICACIÓN DE CAMPAÑA Y ACCIONES SINDICALES PROVENIENTES DE LA UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA

27 de Marzo del año 2000

A: Jim Schmitz, Director, Servicios de Campo y Organización

DE: Bob Lawson, Director Regional, Región del Oeste, AFSCME

ASUNTO: Informe sobre la campaña en la Universidad de California por un contrato (convenio) sindical

Vea adjunto lo siguiente: lineamientos de objetivos, planes, etc.; volantes y recortes de noticias sobre acciones recientes; paquete de materiales informativos distribuido a legisladores en nuestro Día de Mesa y Cabildeo.

He aquí un breve resumen de dónde estamos ubicados desde el punto de vista organizativo:

UC San Diego

- 60 miembros nuevos
- 278 contactos
- 12 delegados sindicales
- 10 activistas/gente clave (incluyendo delegados sindicales y activistas)
- 50 personas claves (incluyendo delegados sindicales y activistas) — nivel inferior de compromiso, pero distribuyen material impreso e inscriben a nuevos miembros.
- ver volantes adjuntos para algunas de las mini-campañas.

UC Davis/Sacramento

- 55 miembros nuevos
- 500 evaluaciones
- Se habló con 750 personas
- Adiestramiento de liderazgo para activistas en varios lugares de trabajo.
- Prácticamente ninguna mini-campaña
- Se abrirá una oficina nueva esta semana

UCLA

- 1.900 personas (de aproximadamente 4.000) contabilizadas en cuanto a su lugar exacto de trabajo.
- 32 están en “Comité de Organización,” es decir, miembros de EMA (MAT siglas en inglés)
- 16 miembros potenciales del O.C. (Comité de Organización) — activistas de nivel bajo
- 200 miembros nuevos
- Ver volantes adjuntos sobre mini-campañas — la campaña principal es la privatización de la lavandería (ver más abajo)
- Acción mayor — 40 empleados distribuyeron hojas sueltas en el campus (recinto) para apoyar a los trabajadores de la lavandería (20 de lavandería, 20 de otros departamentos)

UC Irvine

- 151 miembros nuevos
- 150 contactos registrados
- 150 evaluaciones
- 33 dirigentes de unidades de servicio que están haciendo circular una encuesta para negociaciones en el campus (recinto) y en el hospital
- campañas menores — escoltadores de pacientes (Director del hospital se reunió con ellos y acordó hacer auditoría de puestos después que todos los escoltadores de pacientes se enfrentaron con el supervisor y encargado de relaciones laborales; la Unidad de Pacientes de Servicios Financieros para los Clientes (después de una serie de acciones quitaron al supervisor); guardias de seguridad (horario de la gerencia sobre nuevo adiestramiento y equipo); varios otros departamentos se están preparando emocionalmente para mini-campañas.

UC San Francisco

- 50 miembros nuevos
- 600 contactos
- Se identificaron 25 dirigentes, 13 de ellos con capacidad demostrada para hacer trabajo consistente
- Campañas:
 1. *El conflicto de dar marcha atrás a la fusión de UCSF y Stanford incluyó una lucha para restaurar beneficios completos de jubilación.* Después de 3 meses de demoras a propósito, parece que los funcionarios de UC finalmente están empezando a proteger los beneficios de jubilación de los trabajadores atrapados en el lío de la fusión. Los miembros de la local 829 proveyeron liderazgo en la lucha; nuestro equipo ayudó a organizar una protesta (concentración) de muchos sindicatos en frente del hospital el 9 de marzo, y organizó una concentración con oradores en la reunión Regencial el 15 de marzo en San Francisco. Nosotros colaboramos para obtener cobertura de prensa en ambos casos.
 2. *En el Centro de Problemas Renales (diálisis renal) en el Hospital General de San Francisco hubo una pelea sobre subcontratos.* Parece que hemos ganado la primera vuelta en esta pelea para detener la venta de un centro público de diálisis a una corporación privada con fines de lucro. En el transcurso de esta pelea que pocos creían que pudiésemos ganar, se movilizaron a los pacientes y a otros trabajadores (personal de enfermería, trabajadores sociales).

Al principio los trabajadores estaban enojados porque se sintieron abandonados e ignorados por AFSCME. Ahora han surgido varios dirigentes sindicales de esta pelea, que involucró la creación de alianzas con la Oficina del Alcalde, Supervisores del Condado, miembros de la Asamblea Estatal y del Senado.

APÉNDICE D.

EJEMPLO DE MATERIALES DE PLANIFICACIÓN DE CAMPAÑA Y ACCIONES SINDICALES PROVENIENTES DE LA UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA

3. *Los técnicos de radiografías se organizaron cuando vieron que se estaban llenando vacantes sin ser anunciadas de antemano.* El gerente al principio rehusó anunciarlas y los trabajadores presentaron una petición firmada por todo el departamento. El gerente ha prometido que en el futuro todos los cargos serán anunciados de antemano.
4. *Los trabajadores de garajes de estacionamiento de autos se han estado reuniendo para negociar con un supervisor que es una persona difícil.* Los trabajadores han tenido varias reuniones tanto con Clarence Johnson como con Barbara Donaldson (el presidente del capítulo del campus [recinto]).

A pedido de los trabajadores, esta campaña está temporalmente en suspenso hasta que se resuelva un pleito sometido al EEOC.

UC Berkeley

- 50 miembros nuevos (17 todavía están por entregarse).
 - 200 contactos
 - 6 nuevos dirigentes identificados
 - Campañas:
1. *Personal de Custodia de International House organizaron su acción con miembros de base del sindicato para deshacerse de un mal supervisor.* Se enteraron de que los USAs en UCLA se habían dirigido a su jefe y habían presentado sus demandas. Sin más ayuda, organizaron su propia acción, se enfrentaron a la gerencia, y en menos de veinte minutos lograron que suspendieran al supervisor abusivo.
 2. *El personal de custodia del campus (recinto) se está organizando contra el plan de la gerencia de cambiar sus períodos de pago.* Con su bajo ingreso, los trabajadores dicen que no pueden pasar el mes con un sólo cheque en lugar de dos. El cambio propuesto dio origen a ocho reuniones de miembros de base con trabajadores de todos los lugares principales en el campus.
 3. *Un grupo de unas sesenta personas decidió tomar medidas y el 14 de marzo marcharon en el recinto (campus) y fueron a confrontar al Vice Canciller en el edificio de la administración.* A la gerencia le dio pánico, cerró las puertas y finalmente estuvo de acuerdo en reunirse una semana más tarde. En esa reunión, los trabajadores se expresaron, se enfrentaron a los funcionarios de UC y obtuvieron un acuerdo en demorar por ahora cualquier modificación en cuanto al cambio de períodos de paga.

Los custodios están haciendo una lista de otros problemas y están planificando otras acciones en el futuro cercano.

4. *Los trabajadores en el Laboratorio Lawrence Berkeley (LBL) acaban de hacer su primera reunión para intercambiar ideas sobre la campaña.* En esa reunión hablaron de temas en común y acordaron animar a todos a que se integren al sindicato. Los trabajadores están inscribiendo a nuevos miembros y se reunirán de nuevo próximamente para estudiar los pasos de su plan de acción. También están hablando con conductores de autobuses, choferes de camiones livianos, y jornaleros para ayudar a preparar las reuniones de campaña con estos trabajadores.

UC Santa Cruz

- 77 miembros nuevos
- 120 contactos
- 12 identificados dirigentes nuevos, 6 asistieron a nuestro primer adiestramiento de EMA en Oakland
- Campañas:

1. *Las negociaciones por contratos de la Unidad de Oficios especializados van a comenzar pronto, y los trabajadores se están preparando para formular un plan de campaña para obtener un contrato mejor.*

Están pidiendo que todos los trabajadores se integren al sindicato, y han celebrado varias reuniones para hablar de los objetivos y estrategia de su lucha por los contratos (convenios).

Han elegido un equipo de negociadores y van a trabajar de cerca con los organizadores para mantener informados e involucrados a todos.

2. *Los custodios de Santa Cruz han estado haciéndose presente en masa en las primeras reuniones que se han realizado en varios años.* Han elegido funcionarios nuevos y un equipo de negociadores que los represente en las conversaciones sobre contratos en todo el estado.

Los custodios también están haciendo circular una petición.

Están planeando presentarla como grupo.

APÉNDICE D.

EJEMPLO DE MATERIALES DE PLANIFICACIÓN DE CAMPAÑA Y ACCIONES SINDICALES PROVENIENTES DE LA UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA

Investigación:

Además de hacer investigaciones para las mini-campañas y para apoyar las reuniones con funcionarios públicos, hay tres grupos constituyentes a los cuales se orientan estas acciones:

- **Ex-alumnos** — recopilación de listas; el 14 de marzo UC celebró el Día del Cabildeo de los ex-alumnos en Sacramento y nosotros participamos, junto a dos miembros de base del sindicato. Distribuimos el texto de nuestros puntos de conversación, los cuales tenían el mismo color y formato que el de ellos. Más tarde un grupo de legisladores y algunos miembros del sindicato criticaron severamente al Canciller de UCLA.
- **Profesores** — Estamos haciendo un envío [de materiales informativos] por correo a profesores simpatizantes en el sistema de UC que figuran en la lista del Instituto Organizador.
- **Doctores** — Hemos estado recopilando listas de doctores y recientemente hemos hecho un envío [de materiales informativos] por correo a doctores de UCLA sobre la privatización de la lavandería, y sobre asuntos relacionados con el cuidado de pacientes.

Recibimos el increíble porcentaje de más de 15 por ciento de respuestas.

También estamos estableciendo alianzas con grupos de estudiantes.

Objetivos de la campaña de contratos en UC

Para mejorar las vidas de nuestros miembros y sus familias, proteger la calidad de cuidado de pacientes, y defender la calidad de la educación superior en la Universidad de California por medio de un contrato sindical sólido y del establecimiento de un fuerte sindicato por los siguientes medios:

- Establecimiento de una fuerte red de activistas y de líderes en cada departamento, lugar y turno donde trabajan los empleados de la unidad negociadora de contrato de AFSCME antes de que empecemos negociaciones de contrato en el año 2001:
- Haciendo participar a los trabajadores y nuestros aliados en acciones en lugares de trabajo que fortalezcan a AFSCME en todo el sistema de UC.
- Lograr más del 60 por ciento de afiliación a AFSCME para cuando comiencen las negociaciones de contrato en el año 2001.

Calendario estatal/de todo el estado

DESARROLLO DE LIDERAZGO

Cuente por lo menos con un representante del EMA en cada departamento, lugar y turno donde trabajen empleados de la unidad de AFSCME de negociaciones de contratos para cuando empecemos las negociaciones en el 2001.

AFILIACIÓN A AFSCME

- Estado mayoritario para el 1 de enero 2001.
- Más del 60 por ciento de afiliados para cuando comencemos las negociaciones por contratos en el año 2001.

DIAGRAMACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO

- Fijar prioridades en los departamentos y lugares de trabajo más grandes.

DIAGRAMACIÓN GENERAL

- Diagramación general inicial y completa para el 31 de marzo de 2000
- 50 por ciento de la diagramación completada para el 31 de julio del año 2000.
- 100 por ciento de la diagramación completada para el 31 de diciembre del año 2000.

DIAGRAMACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO

- 50 por ciento de la diagramación del lugar de trabajo completada para el 31 de julio del año 2000.
- 100 por ciento de la diagramación del lugar de trabajo completada para el 31 de diciembre del año 2000.

CALENDARIOS BASADOS EN EL CAMPUS (RECINTO) HASTA EL 31 DE JULIO DEL AÑO 2000

- Debe estar listo para el 31 de marzo del año 2000

ELEMENTOS QUE DEBE INCLUIR UN CALENDARIO BASADO EN EL CAMPUS (RECINTO):

- itinerario para llegar al 50 por ciento de empleados de la unidad de negociaciones de AFSCME (iniciativa relámpago, otros planes para llegar a todos los departamentos/lugares de trabajo/tornos) para el 31 de julio.
- promoción de la encuesta de reapertura de negociaciones sobre el salario de servicio
- identificación y desarrollo de dirigentes (ver las posibilidades de los empleados, programación de adiestramiento del EMA, etc.)
- promoción de campañas en los lugares de trabajo para enfrentarse a la UC y fortalecer el sindicato (la lucha gira alrededor de subcontratos, trato injusto, asuntos de carga de trabajo, condiciones inseguras de trabajo, etc.)
- fijación de metas para reclutamiento de miembros, de acuerdo con la meta de lograr una presencia mayoritaria para el 2 de enero de 2001.
- incluir a los dirigentes del local 3299 en la campaña.

APÉNDICE D.

DEPARTAMENTO/LUGAR/CUADRO DE TURNOS (MUESTRA)

DEPARTAMENTO/LUGAR/CUADRO DE TURNOS (MUESTRA)						
CLÍNICA DE PACIENTES EXTERNOS DE RADIOLOGÍA	NOMBRE DEL TRABAJADOR	CATEGORÍA	¿MIEMBRO DE EMA?	¿MIEMBRO DE AFSCME?	¿TENEMOS SU DIRECCIÓN?	¿TENEMOS NÚMERO DE TELÉFONO?
TURNO DE LA MAÑANA	Lupe Ortiz	2	No	Sí	Sí	Sí
	John Simmons	2	No	Sí	Sí	Sí
	Frances Wilson	1	Sí	Sí	Sí	Sí
	Marianne Jones	2	No	Sí	Sí	Sí
	Sandy Mondragon	3	No	No	No	No
	Phil Lessing	2	No	No	No	No
SEGUNDO TURNO	Cindy Lopez	1	No	Sí	Sí	Sí
	Leon Nguyen	1	Sí	Sí	Sí	Sí
	Harry Kepler	2	No	Sí	Sí	Sí
	Susan Franks	4	No	No	No	No
	Don Stone	3	No	No	No	No
TURNO DE LA NOCHE	Grace Blocher	2	No	Sí	Sí	Sí
	Fred Rivera	Ø	No	No	No	No
COMENTARIOS:						

*Otras publicaciones de afscme sobre el tema de organización que pueden ser de interés:**

Building Power in the Workplace (Power Point Presentation and Teaching Guide),

«*Formas de Crear Poder en el Lugar de Trabajo*»

(Presentación con el sistema Power Point, y Guía Didáctica),

- una presentación computerizada de diapositivas que resumen el Modelo de AFSCME de Organización Interna.

AFSCME Organizing Model and Manual,

«*Manual y Modelo de afscme Para la Organización*»,

- una guía general de organización externa, desde el primer contacto hasta el primer contrato.

Communicating to Organize! AFSCME's Campaign Message Guide,

«*¡La comunicación para la organización!*»

Guía de afscme para comunicar el mensaje de campaña,

- cartilla sistemática para elaborar y transmitir el mensaje de la campaña.

Communicating to Organize! AFSCME's Organizing Communications Sample Book,

«*¡La comunicación para la organización!*»

Libro de muestras de comunicaciones para la organización sindical,

- disket de computadora (CD) electrónico de muestras de material impreso para el uso en campañas organizativas.

* LAS TRADUCCIONES DE ESTAS PUBLICACIONES SE DAN AQUÍ CON PROPÓSITOS INFORMATIVOS SOLAMENTE. NO IMPLICA QUE SEA LA TRADUCCIÓN OFICIAL NI QUE LAS PUBLICACIONES ESTÉN DISPONIBLES EN ESPAÑOL



**American Federation of State, County
and Municipal Employees, AFL-CIO**
1625 L Street, NW
Washington, DC 20036-5687
afscme.org

Gerald W. McEntee
Presidente Internacional

Lee A. Saunders
Secretario-Tesorero