

# MANUAL DEL DELEGADO



**Una Guía para Construir  
una Unión Fuerte**

*Actualizada en marzo de 2009*



## ¡Felicitaciones por Ser Delegado de AFSCME!

La labor del delegado es la más exigente de nuestra unión, la más importante y la que llena de mayor satisfacción al que la desempeña. Esto se debe a que usted está en la primera línea en nuestra lucha por desarrollar una unión fuerte y activa en el lugar de trabajo — una unión que pueda hacer una diferencia real en las vidas de nuestros miembros.

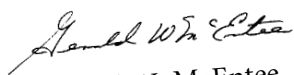
Los delegados de taller ejercen gran influencia en la confianza y fe que los miembros tienen en su unión. El delegado es la persona de la unión que nuestros miembros ven todos los días cuando van a trabajar. En los ojos de la mayoría de los miembros de AFSCME, usted es la unión. Por ello, el delegado de AFSCME, más que ningún otro líder o activista de la unión, tiene la oportunidad de energizar y movilizar la fuente de fortaleza de nuestra unión: los miembros.

El delegado adopta diversas funciones en la unión. Usted proporciona liderazgo en el lugar de trabajo; organiza a los colegas para que realicen acciones colectivas; se comunica con los trabajadores, los líderes de la unión y la gerencia; y representa a los miembros. Al realizar estas tareas del delegado, usted conquistará la confianza y el respeto de sus compañeros de trabajo. Esto le permitirá llevar a cabo lo que constituye su principal responsabilidad: acercarse a nuestros miembros y alentarlos a ser participantes activos e involucrarse en su unión.

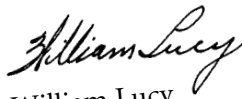
Esto es de importancia vital por la verdad fundamental de nuestra unión: La participación de los miembros en las actividades y las acciones de la unión le da a la unión poder en el lugar de trabajo. Una unión fuerte está mejor habilitada para proteger los derechos de los trabajadores y luchar por mejoras en los sueldos, horarios, condiciones laborales y calidad de vida en el trabajo.

Siéntase orgulloso de ser el delegado de AFSCME. Sabemos que usted responderá al reto.

En solidaridad,



Gerald W. McEntee  
Presidente Internacional



William Lucy  
Secretario-Tesorero Internacional

# ÍNDICE

<b>Sección I</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Sección II</b>	<b>Las Funciones del Delegado.....</b>	<b>5</b>
	El Delegado como Líder	
	El Delegado como Comunicador	
	El Delegado como Representante	
	El Delegado como Organizador	
<b>Sección III</b>	<b>Manejo de Querellas.....</b>	<b>14</b>
	Procedimiento de Querellas	
	Cinco Pasos para el Manejo de una Querella	
	Fechas límite en los Procedimientos de Radicación de Querellas	
	Arbitraje	
	Tipos de Querellas	
	¿Qué Pasa Si No Es una Querella?	
	Glosario de Términos Relacionados con el Procedimiento de Querellas	
<b>Sección IV</b>	<b>Casos Disciplinarios.....</b>	<b>30</b>
	Causa Justa	
	Disciplina Progresiva	
	Obedezca Ahora, Quéjese Después	
	Insubordinación	
	Derechos de Weingarten	
<b>Sección V</b>	<b>El Deber de Justa Representación.....</b>	<b>34</b>
<b>Sección VI</b>	<b>Comités de Delegados.....</b>	<b>35</b>
	Ocho Ideas Importantes para las Reuniones del Comité de Delegados	
<b>Sección VII</b>	<b>Equipos de Miembros en Acción, Sistemas de Delegados y Delegado Principal.....</b>	<b>37</b>
<b>Sección VIII</b>	<b>Es la Ley.....</b>	<b>41</b>
	Ley para Personas con Discapacidades (ADA)	
	Ley de Ausencia Familiar y Médica (FMLA)	
	Administración de la Seguridad y Salud Ocupacionales (OSHA)	
	Decisiones Judiciales sobre el Hostigamiento Sexual	
<b>Sección IX</b>	<b>Lo que Debe Saber Acerca de AFSCME.....</b>	<b>46</b>
<b>Sección X</b>	<b>Glosario de Términos Laborales.....</b>	<b>52</b>
<b>Sección XI</b>	<b>Recursos.....</b>	<b>55</b>

<i>Apéndice A</i>	<i>Materiales Esenciales del Delegado.....</i>	<i>58</i>
<i>Apéndice B</i>	<i>Materiales para los Empleados Nuevos y los Miembros Nuevos .....</i>	<i>59</i>
<i>Apéndice C</i>	<i>Formulario de Querellas de AFSCME y Hoja Informativa sobre Querellas de AFSCME .....</i>	<i>60</i>
<i>Apéndice D</i>	<i>Cuadro de Fechas Límite del Proceso de Radicación de Querellas.....</i>	<i>64</i>
<i>Apéndice E</i>	<i>Cómo Planificar una Campaña Estratégica .....</i>	<i>65</i>
<i>Apéndice F</i>	<i>Reglas de Tácticas .....</i>	<i>67</i>
<i>Apéndice G</i>	<i>Solidaridad para Siempre .....</i>	<i>68</i>
<i>Índice</i>	<i>.....</i>	<i>70</i>

# I: INTRODUCCIÓN

En 1992, el Centro Wilson de Investigaciones Públicas realizó un estudio sobre las “Opiniones de los Trabajadores Acerca del Valor de las Uniones”. El estudio concluyó que cuando los miembros de las uniones cuentan con delegados eficaces:

- Es significativamente más probable que sientan que la unión es eficaz para ayudarlos a obtener mejoras relacionadas con el trabajo.
- Es mucho más probable que sientan que su representante de la unión se preocupa por ellos.
- Es más probable que estén dispuestos a aprobar el manejo de querellas, y a radicar querellas.
- Es mucho más probable que estén dispuestos a recurrir a la unión (y no a la gerencia) para resolver problemas relacionados con el convenio colectivo.
- Son más optimistas acerca de la habilidad negociadora de su local.
- Es más probable que noten la importancia de los esfuerzos organizativos de la unión.
- Es más probable que estén dispuestos a participar voluntariamente en las actividades de la unión.

El estudio confirmó dos arraigadas creencias de AFSCME: los delegados son la piedra angular de la unión y los delegados eficaces forman uniones más fuertes.

Los delegados de AFSCME desempeñan sus funciones en una amplia variedad de lugares de trabajo. La mayoría de ustedes trabajan para el sector público, pero muchos de ustedes trabajan también en el sector privado. Ustedes son empleados de estados, condados y municipios, y algunos de ustedes trabajan para el gobierno federal. Algunos de ustedes trabajan para organizaciones sin fines de lucro. En algunos casos, ustedes tienen a su cargo representación sindical, ya sea por ley o por disposición del convenio colectivo. En otros lugares, los empleados no unionados no tienen que pagar por representación sindical y es posible que ustedes igual tengan que representarlos. Ustedes trabajan en estados y otras jurisdicciones donde rigen leyes de negociación colectiva y donde existen convenios negociados. Pero muchos de ustedes también luchan por la dignidad en los lugares donde los empleados públicos todavía no han ganado el derecho fundamental de negociar colectivamente los sueldos, las horas y las condiciones de empleo.

El contenido de este *Manual del Delegado de AFSCME* ha sido concebido para ayudarlos a ser un delegado eficaz, independientemente de su situación de trabajo particular. Estas páginas contienen un caudal de información: desde todo lo relacionado con las responsabilidades del delegado hasta aptitudes para el manejo de querellas, desde asuntos legales hasta la historia de AFSCME. Si bien es posible que no toda la información sea adecuada a su situación en particular, aplique los principios y pautas que lo son.

A lo largo del manual se incluye un conjunto de “Ideas Brillantes”, concebidas para dar consejos, proporcionar pautas o aclarar diversos temas. Así que, la próxima vez que alguien pregunte: “¿Quién tuvo esa brillante idea?”, puede responder que fue usted; usted es el delegado de AFSCME.



## II: LAS FUNCIONES DEL DELEGADO

Los miembros de AFSCME traen consigo diferentes destrezas, habilidades y experiencias a su labor como delegados de la unión. Algunos delegados son excelentes organizadores y otros hacen un magnífico trabajo motivando a la gente. A algunos les gusta representar a los miembros en el procedimiento de querellas y otros prefieren hacer frente a los problemas que se suscitan en el trabajo desarrollando nuevas tácticas y estrategias. Con su dinamismo, entusiasmo y compromiso, los delegados de AFSCME desempeñan una función clave en la creación de una unión local fuerte.

### *El Delegado como Líder*

El liderazgo puede definirse como **la capacidad para motivar a un grupo de personas a actuar en busca de sus intereses y metas comunes.**

Los miembros de AFSCME ven al delegado como un líder en el lugar de trabajo. Acuden a él cuando buscan información o cuando necesitan ayuda para resolver algún problema. Para ser líder, el delegado debe comprender la diversidad de los miembros de la unión —las diferencias culturales, raciales, de género, de orientación sexual y de edad— y promover la unidad para frenar a la administración en sus intentos de dividir a los trabajadores.

Como delegado, usted debe tener **credibilidad** (definida sencillamente como la cualidad de ser “digno de confianza”) ante los miembros de la unión, sus compañeros de trabajo y los gerentes y supervisores con quienes usted intenta resolver los problemas y asuntos del lugar de trabajo. Por lo general, la credibilidad no se obtiene fácilmente, se la tiene que ganar con el tiempo.

Usted debe ser **capaz de escuchar** los problemas, preocupaciones y asuntos de interés de los miembros de la unión y de sus compañeros de trabajo. Al identificar los problemas del lugar de trabajo, los delegados pueden involucrar a los miembros en la búsqueda de soluciones. Escuchar es una habilidad que se debe desarrollar y practicar.

El delegado debe ser **capaz de motivar** a los miembros a actuar en torno a las preocupaciones y los problemas en el lugar de trabajo. Los delegados que tratan de “hacerlo todo” se agotan, se sobrecargan de trabajo y caen en una situación de mucho estrés. Los delegados que hacen todo no involucran a otros miembros de la unión. Un alto nivel de participación entre los miembros es señal de una unión fuerte.



## Ideas Brillantes

Lo que se Necesita para Ser un Líder

### *Lograr la Credibilidad*

- Sea honesto con los miembros de la unión, los compañeros de trabajo y los gerentes. Un delegado que engaña, miente y manipula la verdad no gozará de credibilidad por mucho tiempo.
- Sea confiable. Cuando no sepa la respuesta a una pregunta diga “no lo sé”. Luego, obtenga la información y comuníquese a la persona que le hizo la pregunta lo más pronto posible. Cuando diga que va a hacer algo, llévelo a cabo.
- Manténgase informado sobre el convenio, y las normas y los reglamentos del trabajo; conozca a los compañeros de trabajo en su área, a los supervisores y administradores y los problemas que afectan a los trabajadores, etc.
- Brinde apoyo. Cuando los compañeros de trabajo se acerquen a usted con sus problemas o quejas, trate de comprenderlos, alentarlos y darles ayuda o guía para resolver sus problemas.
- Demuestre compromiso con el movimiento laboral y con los objetivos de AFSCME: conquistar respeto, dignidad y un trato justo para los trabajadores en los lugares de trabajo, y darles voz en las negociaciones de las condiciones de trabajo.

### *Escuchar*

- Preste atención a lo que dicen los miembros, los que no son miembros o los gerentes.
- Muestre interés en el asunto, problema o queja que le están planteando; mire a los ojos a la persona que le está hablando.
- Concéntrese y no finja estar atento ni se deje distraer.
- No interrumpa. Es imposible escuchar si está hablando al mismo tiempo.
- Haga preguntas si no está seguro o no entiende lo que la persona está diciendo.

## Motivar a los Miembros

- Lidere con su ejemplo.
- Establezca con el tiempo relaciones de confianza y solidaridad, así desarrollará bases sólidas que luego servirán cuando le deba solicitar a alguien que realice una tarea específica o participe en una actividad.
- Hable con los miembros de la unión individualmente: es más eficaz que pedir voluntarios en una reunión del grupo.
- Sea específico y claro al asignar las tareas. Es más fácil conseguir voluntarios para realizar tareas pequeñas de un proyecto que para hacerse cargo de todo el proyecto.
- Indique cuándo comienza y cuándo termina la tarea.
- Recuerde que las personas se vuelven activas cuando se sienten exaltadas o enojadas por los problemas en el trabajo. Anímelas a involucrarse para hacer algo acerca de los problemas.

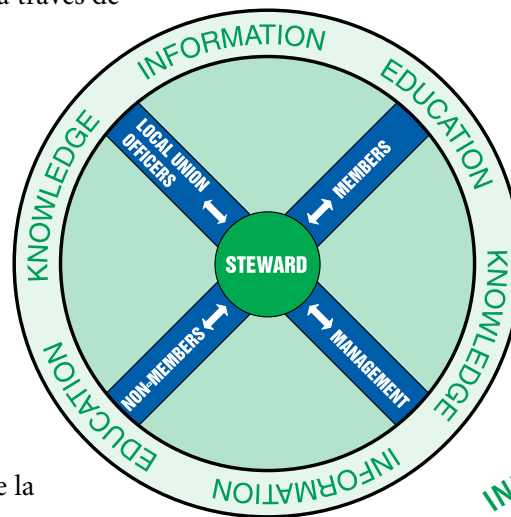
## El Delegado como Comunicador

El delegado es el centro de una rueda de comunicaciones. La información se transmite de un lado a otro constantemente a través de todos los rayos de la rueda.

### Comunicación personal

La manera más eficaz de comunicarse con los compañeros de trabajo es personalmente o cara a cara. Este tipo de comunicación tiene varias ventajas sobre cualquier otro método. Al comunicarse personalmente, los delegados pueden:

- “Darle un rostro” a la unión.
- Aumentar la visibilidad de la unión.
- Desarrollar relaciones con los miembros de la unión.
- Obtener comentarios inmediatos sobre los asuntos.
- Aprender sobre las preocupaciones y los problemas de los trabajadores.
- Solicitarle directamente al miembro de la unión que se involucre de alguna manera específica (por ejemplo: venir a la reunión, formar parte de un comité, firmar una solicitud, usar un botón distintivo, distribuir folletos).



INFORMACIÓN EDUCACIÓN CONOCIMIENTOS  
CONOCIMIENTOS INFORMACIÓN EDUCACIÓN

Una unión fuerte depende de un flujo de información constante. Los oficiales, los delegados y los miembros activos de la unión constantemente están tomando decisiones sobre cómo enfrentar los problemas y cuáles son las acciones necesarias para crear un mejor lugar de trabajo. Cuanto mayor sea la cantidad y calidad de la información, mejores serán las decisiones que se toman.

En primer lugar, los delegados deben conocer su convenio y las normas del trabajo. Pero es igualmente importante que los delegados conozcan los asuntos y los problemas que afectan a los miembros, y sepan todo sobre la unión. Una gran parte de la comunicación es su capacidad para compartir el conocimiento y la información de manera que ayude a los trabajadores a comprender cómo y por qué los afectan los problemas. Los miembros bien informados y educados son miembros activos.

### ***Lo que el Delegado Debe Saber y Enseñar***

- **Problemas Laborales y Cómo Afectan a los Empleados.** Manténgase informado sobre los asuntos que afectan a los miembros de AFSCME desarrollando relaciones con sus compañeros de trabajo, creando una estructura MAT (Equipo de Miembros en Acción o MAT – por sus siglas en inglés, vea la página 37) y escuchando las preocupaciones de los empleados. Usted también puede mantenerse informado sobre los asuntos que afectan a los miembros de AFSCME en todo el país leyendo las publicaciones de la unión y visitando el sitio web de AFSCME ([www.afscme.org](http://www.afscme.org)) en Internet. Ejemplos de estas preocupaciones son la privatización y la externalización, la economía laboral y los temas políticos y legislativos. Comparta información importante con los compañeros de trabajo mediante la estructura MAT.
- **El Convenio** (u otras normas de trabajo en lugares donde la unión no ha conquistado aún derechos de negociación colectiva y no ha negociado un convenio). El convenio dispone el monto de los sueldos, las horas y las condiciones de trabajo acordadas entre la unión y la gerencia. Constituye la principal fuente de derechos del empleado en el trabajo.
- **Normas de Trabajo.** Son las que aparecen en documentos tales como las normas del servicio público, los reglamentos del sistema de méritos, los reglamentos de personal o los manuales de políticas y procedimientos elaborados por la gerencia. Conózcalos para asegurarse de que la gerencia los aplica justa y equitativamente.
- **Estructura de la Unión.** Sepa los nombres de los oficiales de la unión local, los delegados y los líderes de los MAT; los comités de la local y los nombres de los presidentes de dichos comités; la fecha, hora y lugar de las reuniones de miembros; el número de teléfono de la oficina de la unión local (si la hay); las prestaciones que benefician a los miembros; y los servicios que ofrecen la local, el concilio y la Unión Internacional.
- **Principios y Objetivos de la Unión.** Conozca a fondo los objetivos de la unión (descritos en el plan *Poder para Ganar* del Siglo XXI de AFSCME), los valores de la unión (tales como defender los derechos del trabajador al respeto y a un tratamiento justo en el trabajo) y la misión de la unión (según se la presenta en

el Preámbulo de la *Constitución* de AFSCME). El plan *Poder para Ganar* del Siglo XXI contiene un resumen excelente de los principios y objetivos de la unión y está disponible en [www.afscme.org/publications/11702.cfm](http://www.afscme.org/publications/11702.cfm).

## **El Delegado como Representante**

El delegado representa a los empleados en el procedimiento formal de querrela (para información completa sobre cómo manejar las querellas, vea la sección III).

Además, el delegado representa a los trabajadores de muchas otras maneras, entre ellas:

- En esfuerzos informales para resolver problemas y en las discusiones con la gerencia.
- En interacciones con los oficiales locales, dando voz a las opiniones y preocupaciones de los empleados.

Por otro lado, el delegado representa a los líderes de la local cuando les comunica a los miembros información concerniente a la unión.

## **El Delegado como Organizador**

El delegado es la presencia más visible de la unión en el lugar de trabajo. Usted está en contacto con los compañeros de trabajo casi todos los días. Por eso, el delegado se encuentra en una posición ideal para llevar a cabo la función más importante de cualquier activista sindical: ser un organizador de la unión.

Los delegados pueden hacer esto de dos maneras. Primero, usted puede activar y movilizar a los miembros de la unión en torno a las cuestiones del lugar de trabajo que los afectan. Segundo, usted puede registrar y activar nuevos miembros.

### **Movilizando Miembros**

Casi todos los días surgen diversos problemas en el trabajo. El supervisor trata a los trabajadores de manera injusta. La gerencia ignora o malinterpreta el convenio. El administrador no hace lo que prometió o está llevando a cabo exactamente lo que dijo que no haría. Generalmente hay una variedad de métodos y opciones disponibles para hacer frente a la mayor parte de los problemas laborales.

- El **Procedimiento para Presentar Querellas** es el proceso formal de resolución de problemas contemplado en el convenio, o las normas del trabajo si no se ha firmado un convenio (vea la sección III). Pero el procedimiento para presentar querellas tiene varios inconvenientes: muchos problemas no están cubiertos por el texto del convenio. Lleva tiempo procesar una querella y “la justicia tardía no es justicia”. Una querella a menudo involucra a un solo delegado y un trabajador, y la gerencia sólo debe tratar con esas dos personas. Entonces, ¿dónde encuentran las uniones su fortaleza? ¡En los números! Por eso, los delegados siempre piensan cómo involucrar a los miembros para hacer frente a los problemas en el trabajo.
- Las **discusiones informales** con la gerencia a veces resuelven los problemas que surgen en el lugar de trabajo. El representante del trabajador —el delegado de taller— puede hacer esto. Mejor aún, un grupo de trabajadores —con su delegado— podría

reunirse con la gerencia. ¡La cantidad hace la fuerza! Esto puede realizarse antes de radicar una querrela (éste podría ser el momento más oportuno para resolver el problema). O puede hacerse en vez de radicar una querrela.

- **Movilizar a los miembros** para resolver los problemas laborales es la mejor manera de desarrollar la fuerza y el poder de la unión en el lugar de trabajo. Este método aprovecha la fuente de la fuerza de la unión: ¡los miembros! Para llevar a cabo acciones exitosas en el lugar de trabajo, el delegado debe:
  - ◆ Planificar tácticas y estrategias **junto** con los miembros; las acciones pueden ser simples o elaboradas: desde peticiones y días para usar el botón distintivo hasta panfletos y delegaciones para reunirse con la gerencia.
  - ◆ **Involucrar** a la mayor cantidad de trabajadores posible en la planificación y ejecución de las acciones.
  - ◆ **Crear apoyo** hablando con los trabajadores personalmente.
  - ◆ Mantener **informados** a los trabajadores para que el grupo pueda tomar decisiones conjuntamente.
  - ◆ **Hacer públicas** sus victorias.

**Para obtener ayuda con la organización de actividades en torno a los problemas relacionados con el trabajo, vea las siguientes secciones de este manual:**

**Equipo de Miembros en Acción, páginas 37-38**

**Cómo Planificar una Campaña Estratégica, Apéndice E, páginas 65-66**

**Reglas de Tácticas, Apéndice F, página 64**



## **Ideas Brillantes**

### **Desarrollando la Fuerza de la Unión en Torno a los Asuntos del Lugar de Trabajo**

Para que un asunto del lugar de trabajo sea bueno para movilizar y activar a los miembros, el asunto debe:

- Sentirse ampliamente — afecta a una gran cantidad de personas.
- Sentirse profundamente — los trabajadores desean hacer algo al respecto.
- Poder ganarse — los miembros deben creer que hay una gran probabilidad de ganar, o que tienen una buena estrategia para ganar.
- Ser fácil de entender.
- No causar divisiones — evite asuntos que dividen a los miembros y los que pueden separarnos del público al cual servimos.

- Desarrollar liderazgo y sentimiento de propiedad — debe ofrecerse a los miembros muchas posibilidades de participar.
- Dar a los miembros un sentido de su poder — al desarrollar y llevar a cabo una estrategia exitosa.
- Tener fechas límite claras — idealmente, plazos de resolución breves.
- Valer la pena y tener como resultado una mejora real en la vida de los miembros.
- Ser coherente con los valores de la unión.
- Alterar las relaciones de poder — cuando se involucra a los miembros cambia el “balance de poder” en el lugar de trabajo.

### ***Ejemplo de Cómo Utilizar un Problema para Ganar Fuerza***

**Escenario:** Durante los meses de verano el sistema de aire acondicionado central de un edificio municipal operó de manera continua. Los empleados entraban del fuerte calor del verano a un edificio muy frío. Los trabajadores no se sentían bien. Muchos se vieron obligados a tomar días de licencia por enfermedad. El delegado presentó una queja, pero no se hizo nada. El jefe del departamento alegó que el arreglo estaba fuera de su control.

**Qué medidas tomar:** El enojo y la frustración aumentaron, y por lo tanto el delegado reunió a los empleados y entre todos adoptaron un plan. Primero, distribuyeron una petición exigiendo la reparación del aire acondicionado. El delegado y otros tres miembros de la unión presentaron la petición al jefe del departamento. Se envió una copia al administrador municipal.

Luego, los empleados mandaron a hacer un letrero, que fotocopiaron y colocaron en sus escritorios a la vista del público. El letrero decía: “Nosotros no estamos tratándolos con frialdad, es el edificio”.

Los empleados debatieron sobre qué más podían hacer. Consideraron realizar un piquete informativo frente al edificio, pero decidieron que primero era mejor tomar otras medidas en las que pudieran participar todos. Una empleada explicó que podía conseguir orejeras verdes. Se obtuvieron las orejeras y durante tres días consecutivos todos los empleados las llevaron puestas mientras trabajaban. Al mismo tiempo, el delegado escribió una carta al administrador municipal, exigiendo una reunión para discutir el asunto del aire acondicionado. El delegado hizo que todos los empleados del departamento firmaran la carta. Una comisión representante entregó la carta en persona a la oficina del administrador municipal.

El administrador municipal no se reunió con los empleados. En cambio, el sistema de aire acondicionado fue reparado durante el fin de semana.

El fin de semana siguiente los empleados organizaron una fiesta para celebrar la victoria y cantaron a coro un par de veces el himno *Solidaridad para Siempre* (la letra del himno en español y en inglés aparece en el apéndice G, páginas 68-69).

### *Inscripción y Activación de Nuevos Miembros*

**Contacto con los Nuevos Empleados.** En casi todos los casos, el primer activista de la unión que entra en contacto con un empleado nuevo es el delegado. En ese preciso momento se presenta la gran oportunidad de “organizar” al nuevo empleado, es decir, solicitarle al empleado que firme la tarjeta de membresía, se una a la unión y se involucre. Otorgue una gran prioridad a la inscripción de nuevos miembros, ya sea que el empleado es nuevo en el trabajo o que ha estado trabajando por muchos años, y que —por las razones que sean— aún no se ha hecho miembro de la unión.



#### **Ideas Brillantes** **Pídales que se Unan**

En las encuestas, la razón principal que ofrecen los trabajadores para no pertenecer a la unión es: “Nadie me lo ha planteado nunca”. Ese problema es fácil de corregir. Acérquese a sus compañeros de trabajo y pídale que ingresen a nuestra unión.

**No Se Olvide de los que Realizan Pagos por Representación Sindical (“Parte Justa”).** En muchos lados, la unión ha negociado una disposición del convenio según la cual los trabajadores que no se unen a la unión igual tienen que pagar por representación sindical (generalmente un porcentaje o un equivalente de las cuotas de la unión). No se olvide de estas personas y no adopte una actitud del tipo “total, estamos recibiendo su dinero, así que no importa si se vuelven miembros”. Cada uno de los trabajadores que integran la unidad de negociaciones es un miembro potencial, un recurso potencial, un talento potencial y un activista potencial de la unión.



#### **Ideas Brillantes** **Organizando Nuevos Miembros**

- Mantenga una presencia sindical visible en el trabajo. Una buena idea es llevar puesto el botón de delegado todos los días cuando va al trabajo.
- Dé la bienvenida a los nuevos empleados en su primer día en el trabajo.
- Proporcione “material de bienvenida” sobre la unión (vea el Apéndice B, página 59).
- Hable sobre la importancia de hacerse miembro de la unión y responda a cualquier pregunta que formule el empleado sobre la unión o el trabajo.
- Ofrezca una tarjeta de afiliación y solicítele al empleado que la firme y se una a la unión.

- Después de inscribir a los nuevos miembros, siga en contacto con ellos e invítelos a participar en las actividades y a integrarse a los comités de la unión.
- Conozca el área de trabajo que representa: quién está en la unión, quién no está, dónde trabaja, en qué turno, etc.
- Converse con los miembros y no miembros regularmente para conocerlos.
- Proporcione publicaciones de la unión (por ejemplo, los boletines) y materiales sobre temas específicos (por ejemplo, salud y seguridad, cuestiones relativas al cuidado de niños y privatización, entre otros) a fin de que puedan ver los esfuerzos de la unión respecto de los problemas que los afectan.
- Cuando surjan problemas en el lugar de trabajo que afectan a todos los empleados, invite a los empleados no unionados a participar y a que sean parte de la solución.



### III: MANEJO DE QUERELLAS\*

El convenio negociado (o las normas de trabajo) es el documento más importante del delegado de la unión. Contiene los salarios, los horarios, las condiciones de trabajo y los derechos de los empleados de la unidad de negociación. Pero la gerencia muchas veces olvida, malinterpreta o ignora lo que se acordó en la mesa de negociaciones. Para procesar estas violaciones, el convenio colectivo contiene un procedimiento para resolver querellas (en las áreas sin convenio colectivo, las normas de trabajo pueden incluir un procedimiento de querellas).

#### *Procedimiento de Querellas*

El procedimiento de querellas contiene una serie de pasos. Aunque los convenios colectivos y las normas de trabajo difieren en cuanto al número y los detalles de estos pasos, presentamos aquí el formato más común:

**Paso 1:** Normalmente se realiza una reunión —con el supervisor inmediato y quien presenta la queja— para tratar el problema. A veces éste es un paso informal que se lleva a cabo antes de radicar la querella por escrito a la gerencia. En otras ocasiones, el proceso de la querella formal por escrito se inicia en este paso.

**Pasos 2 a 4:** Cuando la querella escrita no se resuelve satisfactoriamente, puede ser presentada a niveles cada vez más altos de la gerencia (si la querella escrita no se presenta en el primer paso, se la puede iniciar en el segundo). Generalmente, estos niveles pueden incluir al director del departamento, al jefe de división y al administrador del organismo.

**Arbitraje:** Si la querella no ha sido resuelta, la etapa final es recurrir a una audiencia con un árbitro profesional cuya decisión es final y vinculante, si así lo establece el convenio (vea las páginas 22-23 para más información sobre el arbitraje).



#### **Ideas Brillantes**

##### **Usar las Querellas para Fortalecer la Unión**

- **Haga cumplir** el convenio cuando la acción o inacción de la gerencia viola los acuerdos establecidos.
- **Interprete** lo escrito en el convenio cuando la unión y la gerencia están en desacuerdo en cuanto al significado de una sección específica del acuerdo.
- **Mejore** el convenio señalando las partes problemáticas y las deficiencias del convenio vigente. Éstas pueden ser corregidas por la unión cuando negocie el siguiente convenio.

\* Los términos “queja” y “querella” se usan de manera intercambiable, teniendo en consideración los usos de diferentes regiones del habla hispana.

- **Proteja** los derechos de cada trabajador, cada grupo de trabajadores o de la unión misma.
- **Organice** a los trabajadores que todavía no han ingresado a la unión difundiendo información sobre las victorias que se obtienen a través del procedimiento de querellas.
- **Gane** el respeto de la gerencia mostrando que la unión no permitirá abusos o violaciones del convenio o de las normas de trabajo.

## ***Cinco Pasos para el Manejo de una Querella***

Casi todos los días, los delegados escuchan quejas acerca de algo relacionado con el trabajo. Para ayudar a determinar si dichas quejas son legítimas, existe una fórmula de cinco pasos que usted puede utilizar para afrontar cualquier problema o conflicto que surja en el lugar de trabajo, que pueda servir de base para una querella:

- 1) Identificación
- 2) Investigación
- 3) Documentación
- 4) Preparación
- 5) Presentación

### ***Paso 1: Identificación***

Conozca la definición de querella, según aparece en el convenio o en las normas de trabajo. Además de establecer qué **es** una querella (por ejemplo: “cualquier conflicto sobre la interpretación o aplicación del convenio”), es posible que existan disposiciones del convenio que están **excluidas** del procedimiento de querellas.

Esta información básica lo preparará para contestar las siguientes preguntas

- ¿**Violó** la gerencia alguno de los siguientes puntos?
  - 1) El convenio
  - 2) Una norma de trabajo o reglamento
  - 3) Una política o procedimiento
  - 4) Alguna ley federal, estatal, del condado o municipal
  - 5) Alguna ordenanza de salud y seguridad
  - 6) Las prácticas de uso y costumbre (vea las páginas 16-17 para más información sobre este tema).

- ¿Constituyó la acción de la gerencia un tratamiento injusto o desigual contra un empleado o grupo de empleados?
- ¿Cometió la gerencia algún acto de discriminación o acoso?
- ¿Tomó la gerencia medidas disciplinarias contra algún empleado o grupo de empleados? (Vea la sección IV sobre casos disciplinarios).

Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es “sí”, hay una gran posibilidad de que existan bases para radicar una querrela.



## Ideas Brillantes

### Prácticas de Uso y Costumbre

Por lo general, las prácticas de uso y costumbre no están cubiertas en el convenio, pero con el tiempo han llegado a ser aceptadas como condición del empleo. Los siguientes cuatro elementos deben estar presentes para determinar qué es una “práctica de uso y costumbre”:

1. **Una conducta clara y consistente:** La práctica tiene que ser una actividad normal. La “práctica de uso y costumbre” no es una actividad vaga o una falla ocasional en el modo habitual de hacer las cosas.
2. **Actividad durante un período razonable:** La frase “durante un período razonable” es subjetiva e indefinida. Por consiguiente, los árbitros deciden —en cada caso por separado— si una práctica lleva “suficiente tiempo” como para que se la pueda considerar como una condición del empleo. Uno o dos casos por año durante un período razonable no se considerarían suficientemente consistentes. Sin embargo, la misma actividad repetida una vez por semana durante cinco años podría serlo.
3. **De conocimiento general:** Ambas partes, la gerencia y la unión, deben saber que la práctica existe. Esto no tiene que estar declarado o reconocido oficialmente, pero debe de ser verificado.
4. **Silencio o ambigüedad en el convenio:** Cuando el convenio no mencione la actividad, se puede considerar que dicha práctica es una condición implícita del convenio, siempre que todos los elementos anteriores estén presentes. Si la redacción del convenio resulta ambigua o confusa, se sobreentenderá que las dos partes tenían el propósito de que el convenio cubriera dicha actividad. Los árbitros consideran las prácticas de uso y costumbre para determinar la intención del convenio.

Además de estos cuatro principios, la unión debe demostrar que se ha causado daño a los empleados afectados como consecuencia de los cambios en la práctica por parte de la gerencia.

## Un Ejemplo de Prácticas de Uso y Costumbre

**Escenario:** En un hospital estatal, la jornada de trabajo en el departamento de los terrenos de la institución termina a las 4:30 p.m. Todos los días los trabajadores retornan a las 4:15 al edificio donde se guardan las herramientas y el equipo. Allí también se encuentra la oficina del supervisor. Los trabajadores se asean antes de marcar la tarjeta con la hora de salida y marcharse a su hogar. Aunque en el convenio no se menciona el “tiempo de aseo”, esta práctica ha existido por tiempo inmemorial.

**Conclusión:** Se dan los cuatro elementos de prácticas de uso y costumbre: la actividad consistente, larga duración, conocimiento de las partes y un convenio que no lo menciona. Si la gerencia decide cambiar la práctica, la unión tendría bases sólidas para radicar una querrela basándose en la existencia de prácticas de uso y costumbre.

### Paso 2: Investigación

La investigación de un problema o una queja comienza hablando con la gente, a menudo varias personas, entre ellas:

- El empleado afectado (es decir, el querellante potencial).
- Cualquier testigo que haya visto o escuchado algo relacionado con lo sucedido. Entreviste a los testigos por separado; esto ayuda a recoger información y a descartar las inconsistencias. No se conforme con la información de oído. Si alguien le dice: “José me lo dijo ...”, hable con José.
- El supervisor involucrado en el hecho. A veces en una reunión informal con el supervisor puede obtener información útil y puede encontrar una manera de resolver el problema sin tener que radicar la querrela (siempre, antes de hablar con el supervisor, dígame al empleado que lo va a hacer).



### Ideas Brillantes Hacer las Preguntas Correctas

Empiece haciendo las mismas preguntas básicas —conocidas como las “5 preguntas básicas” [en inglés las cinco W]— a cada persona con quien hable.

- |   |  |
|---|--|
| ■ ¿ <b>Quién</b> estuvo involucrado?              | Nombres de las personas involucradas en el hecho |
| ■ ¿ <b>Qué</b> sucedió?                           | Descripción del hecho                            |
| ■ ¿ <b>Dónde</b> sucedió?                         | Lugar del hecho                                  |
| ■ ¿ <b>Cuándo</b> sucedió?                        | Fecha y hora en que ocurrió el hecho             |
| ■ ¿ <b>Por qué</b> esto da origen a una querrela? | Secciones del convenio que fueron violadas       |

- **Use** la “Hoja Informativa de AFSCME sobre Querellas” (apéndice C, páginas 60-63) para asegurarse de que se formula cada una de estas preguntas y se la responde.
- **Escuche** atentamente lo que cada persona tiene que decir.
- **Tome** notas durante o después de cada conversación. Examine sus notas para estar seguro de que la información es exacta y completa.
- **Repase** la información para verificar su exactitud; añada cualquier dato que falte y aclare las discrepancias.

### ***Paso 3: Documentación***

La documentación es la etapa en la que se recopila la evidencia —principalmente por escrito— que servirá de apoyo para su caso. Recopile toda la información que sea posible. Nunca se puede estar seguro de qué parte de la evidencia va a favorecer su caso.

La documentación —la “evidencia física” que usted recopila— será usada para verificar la información que obtuvo de cada persona con la que habló en la etapa de la investigación.



#### **Ideas Brillantes** **Recopilar la Evidencia**

- Estudie el convenio, las normas del trabajo, las políticas, los procedimientos, etc., para determinar cuál de ellos —y qué secciones o normas— ha violado la gerencia.
- Asegúrese de revisar el expediente oficial del empleado en los archivos del personal. Este expediente contiene información muy detallada, por ejemplo, la fecha de contratación, las evaluaciones, los ascensos, las transferencias, el uso de licencias, medidas disciplinarias tomadas en el pasado y cartas de elogio, entre otras.
- Obtenga evidencia de todas las fuentes y reúna todo lo que considere pertinente para el caso. Recuerde que es mejor tener algo que no se necesita, que necesitar algo y no tenerlo.
- Haga copias de todos los documentos necesarios.
- La evidencia no siempre tiene que estar escrita en papel. Un equipo de seguridad defectuoso o una fotografía del lugar donde ocurrió el hecho podría servir de evidencia en su caso.

## Solicitudes de Información

La Ley Nacional de Relaciones del Trabajo (NLRA – por sus siglas en inglés) y la mayoría de las leyes estatales sobre negociación colectiva que cubren a los empleados del sector público conceden a la unión el derecho a la información que mantienen los empleadores y que se relaciona a una querrela en curso o potencial.

Solicite la información por escrito. La unión puede exigir información adicional en base al material obtenido en la primera solicitud. La negativa de la gerencia a suministrar información pertinente a una querrela puede servir de base para la radicación de cargos por prácticas injustas del empleador. Los siguientes son ejemplos de la información que se puede solicitar:

- Expedientes de asistencia
- Correspondencia
- Expedientes de medidas disciplinarias
- Especificaciones de los equipos
- Expedientes de inspecciones
- Expedientes de asignación de tareas
- Descripciones de puestos
- Hojas de datos de seguridad del material (MSDS—por sus siglas en inglés)
- Nómina de salarios
- Evaluaciones del desempeño
- Expedientes del personal
- Fotografías
- Listas de antigüedad en el trabajo
- Apuntes del supervisor
- Memorandos de la gerencia

## Ejemplo de Carta para Solicitar Información

(Se incluye también el ejemplo de la carta en inglés para que pueda ser usada como modelo)

A: Howard Watson, Gerente de Recursos Humanos  
De: Pat Bell, Delegada de la Unión  
Re: Querrela de Gail Webb respecto de las horas extras

Le solicito la siguiente información a fin de preparar la querrela de Gail Webb:

1. Expediente de Gail Webb del archivo del personal y descripción de su puesto.
2. Una lista vigente de antigüedad correspondiente a la unidad de negociación y al departamento de Gail. Asimismo, le solicito la lista de clasificación de puestos para cada empleado.
3. Una lista de todas las asignaciones de horas extras realizadas en los últimos seis meses. Para cada asignación, sírvase enviar el nombre del empleado y la cantidad de horas extras trabajadas.

Me despido atentamente,

Pat Bell

To: Howard Watson, Human Resources Manager  
From: Pat Bell, Union Steward  
Re: Grievance of Gail Webb regarding overtime

To prepare for Gail Webb's grievance, I request the following information:

1. Gail Webb's personnel file and job description.
2. A current seniority list for the bargaining unit and for Gail's department. I would like the job classification listed for each employee.
3. A list of all overtime assignments made in the past six months. For each assignment I would like the name of the employee and the amount of overtime worked.

Sincerely,

Pat Bell

## ***Paso 4: Preparación***

La preparación es la clave del éxito en la mayoría de nuestras actividades, y el manejo de querellas no es una excepción. El resultado de una querella depende, a menudo, de la buena preparación del delegado antes del proceso.



### **Ideas Brillantes** **Preparación**

- Examine la totalidad de la evidencia; complete los datos que falten.
- Determine la importancia y relevancia de cada hecho y cada dato.
- Distinga entre alegatos y opiniones, por un lado, y los hechos, por el otro. (Por ejemplo: Alegato — “Sarah consigue la mayoría de las horas extras”. Hecho — “Sarah trabajó horas extras los días 7, 14, 21 y 28 del mes pasado, por un total de 16 horas”).
- Examine el expediente de querellas de la local para investigar si hubo querellas similares en el pasado.
- Discuta la querella con otros delegados u oficiales de la unión para conocer sus opiniones sobre el caso.
- Escriba la querella (ver más abajo consejos sobre cómo escribir una querella).
- Prepare al querellante para la reunión con la gerencia sobre la querella. Recuerde que es probable que el querellante nunca haya radicado una querella y no sepa qué le espera en dicha reunión. Describa el marco de la reunión: quién estará presente y cómo se radica la querella. Repase con el querellante lo que debe y no debe decir durante la reunión. Algunos delegados realizan un simulacro de la audiencia para preparar mejor al querellante.
- Anticipe cuáles serán los argumentos, las preguntas y los puntos de vista del empleador. Prepárense usted y el querellante para responder a cada uno de ellos.

## ***Cómo Escribir la Querella***

La mayoría de las uniones locales de AFSCME tienen un formulario oficial de querellas que debe usarse al radicar una querella por escrito. Si su local no tiene su propio formulario ni uno proporcionado por la gerencia, puede usar el “Formulario de Querellas de AFSCME” (vea el apéndice C, páginas 60-63).

Todos los formularios de querellas contienen cuatro secciones principales que requieren la siguiente información:

- 1) Información básica sobre el querellante: nombre, título o clasificación del trabajo, departamento, lugar de trabajo, etc.
- 2) Información sobre lo que pasó (o no pasó) que provocó la querella.
- 3) Una descripción de la cláusula del convenio, norma de trabajo, práctica de uso y costumbre, etc., que la gerencia ha violado.
- 4) El remedio que se reclama para solucionar la querella.



## **Ideas Brillantes**

### **Cómo Escribir una Querella**

- Presente la querella en forma concisa describiendo los hechos y la información básicos.
- No incluya declaraciones de opinión personal.
- No incluya su evidencia o argumentos del caso. Resérvelos para la reunión con la gerencia.
- Incluya todas las violaciones pertinentes del convenio, de las normas de trabajo, etc., por parte de la gerencia. Después de enumerar los artículos específicos del convenio, puede incluir una frase que diga “y todas las demás secciones aplicables del convenio”. Esto le permite ampliar sus argumentos si surgieran detalles adicionales posteriormente.
- Solicite con claridad la solución deseada (es decir, exactamente lo que el querellante o la unión quieren como una solución al problema). Asegúrese de preguntar al querellante qué es lo que desea antes de escribir la solución.
- Cuando corresponda, concluya la solución propuesta solicitando que al querellante se le “restituya y se reponga su derecho” (vea la página 28).
- Complete el formulario de querellas con el conocimiento y la ayuda del querellante. Solicite al querellante que firme el formulario de querellas.
- Haga una copia del formulario de querellas antes de presentarlo a la gerencia y guárdelo en su archivo del caso.

## ***Dos Ejemplos de Cómo Escribir una Querella***

Cada ejemplo muestra una querella mal escrita seguida por una versión mucho mejor.

### **Ejemplo 1 — Cambio en la Hora de Entrada**

#### ***Escrita pobremente***

##### **Declaración de la Querella**

Sin siquiera hablar con la unión acerca de esto, la gerencia decidió cambiar la hora de inicio del turno de la tarde y el turno de la noche. El cambio de 45 minutos en la hora de entrada para estos turnos podría ser catastrófico para las vidas de los empleados. La gerencia nunca presta atención a la unión y no pueden hacer lo que le da la gana. Esto es injusto para todos los trabajadores de estos dos turnos.

##### **Solución**

La gerencia debe dejar de hacer este tipo de maniobras y empezar a cumplir con el convenio.

#### ***Versión muy mejorada***

##### **Declaración de la Querella**

El 30 de octubre, la gerencia cambió la hora de inicio de los turnos de la tarde y la noche. Esta acción viola el Artículo VII (Horas de Trabajo), el Artículo XIV (Definición de Turnos) y otros artículos pertinentes del convenio.

##### **Solución**

La gerencia debe volver inmediatamente al horario establecido en el convenio.

### **Ejemplo 2 — Licencia Personal**

#### ***Escrita pobremente***

##### **Declaración de la Querella**

La semana pasada, Mary Roberts debió quedarse en su casa para atender a su hijo que estaba enfermo. La niñera de Mary estaba enferma ese día y Mary no pudo encontrar a nadie con tan poca antelación. Su esposo estaba fuera de la ciudad, así que él no podía ayudar. Por ello, Mary solicitó licencia personal porque el convenio establece que se puede usar licencia personal para emergencias. Pero Mike Carr, su supervisor, le dijo que no puede tomarse licencia personal. Él le marcó una ausencia sin justificar y le dijo que todos tienen que tener arreglado un plan de emergencia para cuando pasan cosas de este tipo.

##### **Solución**

Todos los empleados de los siete lugares de trabajo del departamento deben reunirse, y Mike Carr debe disculparse públicamente ante Mary y prometer no hacer algo así nunca más. Se le debe devolver el día de trabajo a Mary.

## Versión muy mejorada

### Declaración de la Querella

A Mary Roberts se le negó inadecuadamente licencia personal el 18 de mayo. Esta acción viola el Artículo XIII (Licencia Personal) y otras cláusulas pertinentes del convenio.

### Solución

Mary Roberts debe recibir un día de licencia personal por el 18 de mayo y se le debe restituir y reponer su derecho (página 28).

## Paso 5: Presentación

Antes de la reunión con la gerencia, prepare un esquema de su caso. Esto ayuda a organizar la presentación que usted hará a la gerencia. Lo ayuda también a definir con exactitud lo que quiere lograr en la reunión. Algunos delegados practican su presentación verbal delante de un espejo.

Recuerde: En una reunión para presentar una querella, usted se encuentra al mismo nivel que la gerencia. Ya no se trata de jefe y empleado. Preséntese y compórtese como un igual de la gerencia durante la reunión. Trate al supervisor con respeto, y espere e insista que lo traten con respeto a usted.



### Ideas Brillantes Presentación de la Querella

- |      |  |
|------|--|
| ✓ SÍ | Adopte una actitud positiva, segura y profesional.   |
| ✗ NO | No amenace ni trate de resolver querellas por medio de engaños.                                    |
| ✓ SÍ | Manténgase en el tema de la querella.  |
| ✗ NO | No permita que la discusión se desvíe hacia otros asuntos, problemas pasados o temas irrelevantes. |
| ✓ SÍ | Discuta los problemas.   |
| ✗ NO | No discuta sobre las personalidades.   |
| ✓ SÍ | Mantenga la calma y la tranquilidad.   |
| ✗ NO | No se ponga enojado, agresivo u hostil.  |
| ✓ SÍ | Tome notas de lo que se dice durante la reunión.   |
| ✗ NO | No deje de concentrarse en el objetivo de la reunión: Resolver la querella.                        |

✓ SÍ	Preste atención al punto principal del argumento de la gerencia y a cualquier solución posible de la querella.
✗ NO	<i>No entre en discusión con el querellante durante la reunión; si fuera necesario, solicite tiempo de consulta para tratar las diferencias y aclarar cualquier confusión fuera del lugar de la reunión.</i>
✓ SÍ	Intente resolver cada querella con el mínimo número de pasos posible. Pero si la gerencia no está dispuesta a resolver el caso satisfactoriamente, esté preparado para elevar la querella al próximo paso.
✗ NO	<i>No use el regateo o concesiones recíprocas en la resolución de querellas (donde la unión gana una, la gerencia gana otra). Cada caso debe decidirse por sus propios méritos.</i>
✓ SÍ	Todos los acuerdos de querellas deben hacerse por escrito.
✗ NO	<i>No acepte las garantías verbales de la gerencia de que “se encargará del asunto”.</i>
✓ SÍ	Presente un memorando con su comprensión de la resolución alcanzada (si es que la hubo) o qué sucederá luego de concluir la reunión. Esto ayuda a evitar los malentendidos posteriores.

### **Fechas Límite en los Procedimientos de Radicación de Querellas**

Cada procedimiento para la radicación de querellas contiene **fechas límite** específicas para cada etapa del proceso. Existe una **fecha límite** para presentar la querella en primera instancia, otra **fecha límite** para que la administración escuche el cargo y responda y una **fecha límite** para que la unión eleve su apelación a la etapa siguiente.

**Conozca las fechas límite.** Si la unión no presenta o apela una querella dentro de la fecha límite especificada, es motivo para que la querella sea desestimada. En otras palabras, la querella se pierde. (El apéndice D, página 64, contiene un cuadro que usted puede llenar como recordatorio de las fechas límite para el procedimiento de querellas de su unión local).

**Prórrogas de la fecha límite.** A veces necesitará una extensión de la fecha límite por diferentes motivos (por ejemplo, para obtener evidencia adicional, o porque necesita más tiempo de preparación). La gerencia tiene que estar de acuerdo con la solicitud de prórroga de la fecha límite. A veces es la gerencia la que desea prorrogar la fecha límite, y la unión debe dar su aprobación a esa solicitud. Si alguna vez desea prorrogar la fecha límite, obtenga el acuerdo de prórroga **por escrito**, firmado por el delegado y por el representante de la gerencia.



## Ideas Brillantes

### Mantenga al Querellante Informado

A lo largo del proceso, mantenga al querellante informado sobre lo que está sucediendo con la querella, la fecha de la próxima reunión o cuándo la gerencia responderá a la apelación, y cualquier discusión que tenga lugar acerca de la querella. El empleado nunca debe quedar al margen de lo que sucede con su querella.

## Arbitraje

En muchos procedimientos de querellas, la etapa final es el arbitraje. Este paso se negocia en el convenio y no es automático. La unión debe apelar una querella formalmente para llegar al arbitraje.

Un árbitro profesional ve el caso. Ésta es la etapa más legal y formal de todas. El árbitro es seleccionado conjuntamente por la unión y la gerencia conforme a procedimientos establecidos en el convenio. El árbitro se selecciona de un grupo externo, como la Asociación Americana de Arbitraje (American Arbitration Association), el Servicio Federal de Meditación y Conciliación (Federal Mediation and Conciliation Service) o una entidad similar creada por el estado. Esto también se especifica en el convenio.

### Pros y Contras del Arbitraje

- ✓ **PRO** La querella es escuchada por terceros.
- ✗ **CONTRA** Normalmente transcurre un largo período de tiempo antes de que se vea y se decida el caso. No es un proceso rápido.

---

- ✓ **PRO** La decisión ya no la toma la gerencia.
- ✗ **CONTRA** Los primeros pasos del proceso tienden a ser una formalidad de “hacer las cosas según la regla”, y no se hace un esfuerzo por resolver el problema.

---

- ✓ **PRO** La decisión es final y vinculante (si así lo dispone el convenio) y ambas partes tienen que someterse a la decisión.
- ✗ **CONTRA** Un árbitro puede “partir la diferencia”, lo que significa que la justicia podría verse comprometida.

---

- ✓ **PRO** La decisión puede establecer un precedente, y de esta manera la unión no tiene que radicar la misma querella una y otra vez sobre el mismo problema.
- ✗ **CONTRA** Los árbitros normalmente tienen una formación profesional (son, por ejemplo, profesores universitarios), lo cual puede crear una predisposición a favor de la gerencia.

- ✓ **PRO** Cuando se apela la querella hasta llegar a la etapa del arbitraje, la unión puede ganarse el respeto de la gerencia al demostrar su disposición a luchar para defender los derechos de los empleados.
- ✗ **CONTRA** *Cuesta dinero llevar el caso a arbitraje. Además de otros costos posibles, los árbitros cobran honorarios por sus servicios. En la mayoría de los convenios, la unión comparte con la gerencia el costo del arbitraje.*

## Tipos de Querellas

Hay cuatro tipos de querellas que el delegado de la unión puede radicar:

**Individual:** Esto es cuando una violación del convenio por parte de la gerencia afecta solamente a un empleado. *Por ejemplo: Si a Mary Adams no se le permite tomar su receso de 15 minutos por la tarde, como establece el convenio, ella podría radicar una querella.*

**Grupo:** En algunos casos, la violación del convenio por parte de la gerencia afecta a más de una persona. *Por ejemplo: Si a Mary Adams, Nick Brown, Patty Carson y Roger Davis no se les permite tomar su receso de 15 minutos por la tarde, ellos podrían radicar una querella de grupo.*

**Unión:** A veces, una violación del convenio puede afectar a la unión como institución. *Por ejemplo: si la gerencia no facilita el espacio para colocar una cartelera de anuncios de la unión, como lo dispone el convenio, la unión puede radicar una querella.* Las querellas de la unión protegen el derecho sindical de funcionar como representante legítimo de los empleados. En otros casos, la gerencia viola el convenio, pero los empleados pueden tener temor o no estar dispuestos a radicar una querella. El delegado tiene la opción de radicar una querella de la unión a nombre de los miembros de la unidad de negociaciones afectada.

**Acción colectiva:** Es una querella que se radica en nombre de una clase de empleados afectados. La clase puede ser la unidad de negociación entera, o puede ser más limitada (por ejemplo, una clasificación particular del trabajo, puesto o turno o, por ejemplo, “todas las mujeres en la unidad de negociación”). *Por ejemplo: Si a los Auxiliares de Oficina II no se les concedió el pago retroactivo por la reclasificación de su posición, se puede radicar una querella colectiva a favor de todos los empleados en esa posición.*

## ¿Qué Pasa Si No Es una Querella?

No toda queja de un empleado constituye una querella legítima. Después de una investigación completa y de consultar con otros delegados y oficiales de la local, puede suceder que usted concluya que la gerencia no ha violado el convenio, las normas de trabajo, las políticas, los procedimientos de uso y costumbre, etc., o que no ha hecho nada que esté dentro de la definición de querella. En estos casos, ¿qué debe hacer el delegado?



## Ideas Brillantes

### Qué Hacer Si Es una Protesta y No una Querella

- Informe al trabajador sobre sus conclusiones.
- Ofrezca al empleado la oportunidad de explicar por qué cree que se debe radicar una querella (en base al convenio o a las normas de trabajo, u otro criterio para radicar querellas).
- Aun en los casos en los cuales pueda no ser adecuado o eficaz radicar una querella, es probable que todavía exista un problema. Intente hablar con el empleado y buscar maneras de resolver el problema, o discútalos con otros empleados para ver si el problema es más generalizado.
- Trabaje con el empleado —y con otros trabajadores afectados por el problema, si los hay— para elaborar un plan de acción con el fin de resolver el problema.

## Glosario de Términos Relacionados con el Procedimiento de Querellas

### *Arbitraje de Querellas*

El arbitraje de querellas es, a menudo, el último paso en el procedimiento de querellas. Una tercera parte toma una decisión que generalmente es final y vinculante para ambas partes (vea las páginas 25-26).

### *Carga de la Prueba*

Cuando la gerencia toma alguna medida disciplinaria en contra de un empleado, debe demostrar que tiene causa para tomar dicha medida. La gerencia tiene “la carga de la prueba”. Esto incorpora la teoría de “inocente hasta que se demuestre lo contrario”. En todos los otros casos, cuando la unión acusa a la gerencia de haber violado el convenio o las normas de trabajo, la unión tiene la carga de la prueba.

### *Discriminación*

La discriminación es el trato desigual de los trabajadores en base a su raza, sexo, edad, religión, incapacidad, estado matrimonial, orientación sexual, nacionalidad, afiliación o activismo sindical, afiliación política o alguna otra base injusta. La discriminación puede ocurrir en la contratación, en el tipo de trabajo asignado, en la tasa salarial, en las promociones y traslados, en los despidos y otras áreas. Ciertas clases de empleados están amparadas por la ley, mientras que la protección de otros se negocia en los convenios.

### ***Igualdad en el Trato***

Todos los procedimientos, las normas y las políticas de la gerencia deben ser aplicados de la misma forma a todos los empleados de la unidad de negociación.

### ***Mediación de Querellas***

La mediación de querellas es un método voluntario y menos formal de resolución de disputas. Con este método, una parte imparcial actúa como mediador para facilitar la resolución de la querella. La aceptación final, rechazo o modificación de cualquier acuerdo lo deciden las partes.

### ***Precedente***

Un precedente es una decisión que sirve más tarde de guía para decidir un caso con características similares. Los precedentes pueden usarse para interpretar y aplicar el convenio de negociación colectiva o las normas de trabajo. Los precedentes pueden ser establecidos por los acuerdos para resolver querellas, los fallos de los arbitrajes o incluso cuando la unión retira una querella (aceptando de esta manera la interpretación de la gerencia).

### ***Prerrogativas Gerenciales***

Esta sección del convenio especifica que la gerencia conserva ciertos derechos y funciones relacionados con los métodos y medios de administración del lugar de trabajo. Usualmente éstos incluyen la contratación, la promoción, los traslados, los despidos, la fijación de estándares y políticas, la programación del trabajo, la decisión de los requisitos necesarios para los puestos y la decisión de la ubicación de las instalaciones, entre otros.

### ***Restitución y Reposición de Derechos***

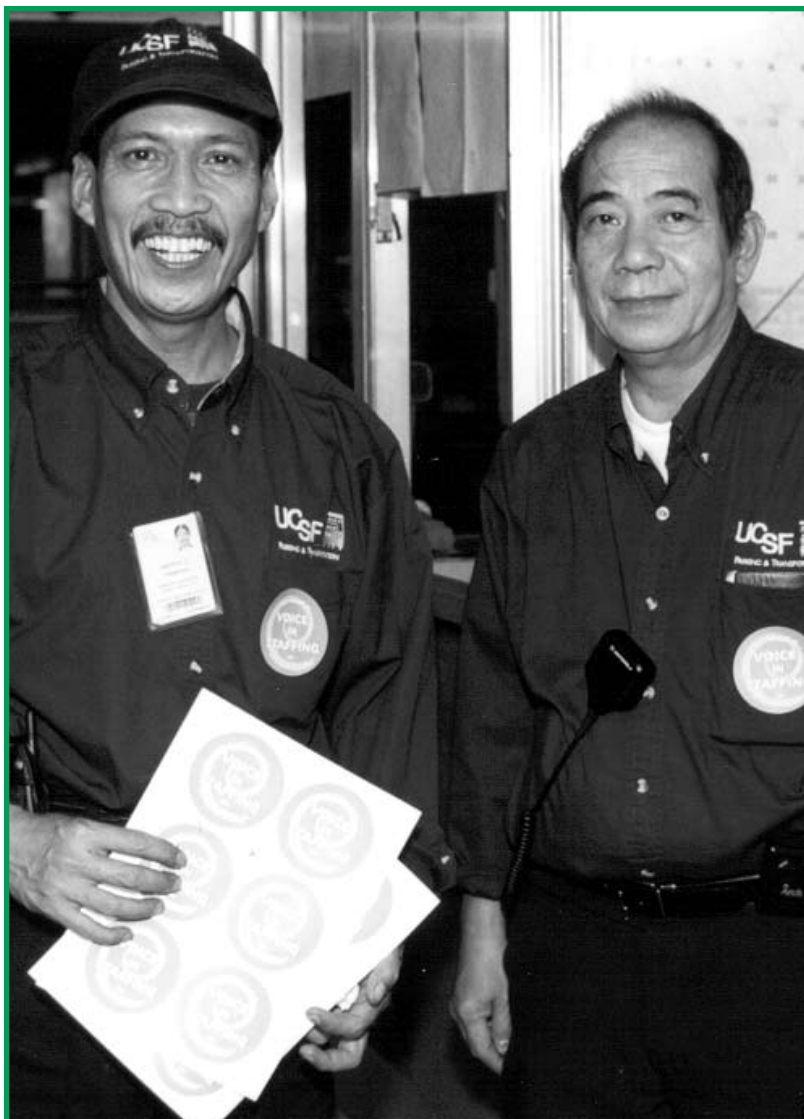
Frase que las uniones incorporan en los convenios para remediar conflictos que comprenden la pérdida de paga y de otras prestaciones (por ejemplo, las medidas disciplinarias y la negación inadecuada de horas extras de trabajo o de las promociones). Este término significa que se tratará al querellante como si la gerencia nunca hubiera adoptado la medida incorrecta. En los casos disciplinarios, indica que se debe restituir al querellante a la condición en que se encontraba antes de que la gerencia tomara la medida. En casos en los cuales se ha negado una promoción u horas extras, indica que se debe tratar al querellante como si la gerencia hubiera tomado la medida correcta. Cuando se incluye el término “restituir y reponer” (“be made whole”) en la solución del problema —y se encontró que la querella era justificada— esta frase asegura que el querellante recibirá los sueldos atrasados y las prestaciones que le correspondan. Esto incluye áreas como derechos de antigüedad en el trabajo, licencias por vacaciones y enfermedad, jubilación y seguro médico. Restituir y reponer los derechos cubre todas las bases, de manera que el delegado no tiene que recordar todos y cada uno de los agravios que puedan surgir cuando escribe la querella.



## Ideas Brillantes

### Advertencias sobre las “Prerrogativas Gerenciales”

- A veces la gerencia citará la sección del convenio sobre “prerrogativas gerenciales” para justificar alguna acción cuando, de hecho, la misma gerencia está violando otro artículo del convenio.
- Si bien la gerencia tiene el derecho de establecer las políticas, dichas políticas no pueden contradecir el convenio.
- La gerencia debe de aplicar sus políticas, procedimientos y normas de trabajo en una forma justa y equitativa.



## IV: CASOS DISCIPLINARIOS

La disciplina es una sanción formal impuesta por la gerencia. Puede incluir amonestaciones verbales, reprimendas escritas, suspensiones sin goce de sueldo, descensos de categoría, traslados forzosos y, finalmente, el despido (aunque algunos convenios no permiten que se tomen algunas de estas medidas con fines disciplinarios).

La gerencia generalmente cita una de dos razones para tomar medidas disciplinarias: 1) cree que el empleado es culpable de una mala conducta, es decir, que no cumplió con las órdenes, los reglamentos o las políticas de la gerencia o 2) cree que el empleado no está desempeñando sus funciones de acuerdo con los estándares establecidos en el lugar de trabajo.

La teoría general de la disciplina es que su naturaleza no debe ser de castigo sino corrección, es decir, designada para corregir el comportamiento con el objetivo de alentar al empleado a llevar a cabo las tareas asignadas en su trabajo.

En primer lugar, los delegados deben conocer el procedimiento para apelar un caso disciplinario. Esto se encuentra **en el convenio** (o las normas de trabajo) y muy a menudo el proceso difiere del usado para otros casos de querellas (por ejemplo, puede haber una audiencia predisciplinaria, conforme al convenio, o usted puede radicar querellas por asuntos de disciplina no en la primera etapa, sino en una etapa más avanzada).

La gerencia tiene la carga de la prueba en todos los casos disciplinarios.

### *Causa Justa*

El principio básico en los casos de disciplina es que la gerencia debe probar “causa justa” para imponer la medida disciplinaria. Muchos convenios establecen que sólo se pueden imponer medidas disciplinarias por “causas justas”.

La árbitro Carroll Daugherty desarrolló una prueba común para determinar si existe una causa justa durante un caso de 1966. Este estándar se conoce actualmente como las “Siete Pruebas de Causa Justa”. Para cumplir con el estándar, la gerencia debe poder contestar con un “sí” las siete preguntas siguientes:

- 1) ¿Tuvo el empleado suficiente advertencia sobre las posibles consecuencias de su conducta?
- 2) ¿Estaba la norma u orden del empleador razonablemente relacionada con el funcionamiento eficaz y seguro de la ejecución del trabajo?
- 3) ¿Investigó la gerencia antes de aplicar la medida disciplinaria?
- 4) ¿Fue la investigación de la gerencia justa y objetiva?
- 5) ¿Produjo la investigación evidencia o prueba sustancial de que el empleado era culpable de la falta imputada?

- 6) ¿Aplicó el empleador sus normas, órdenes y sanciones de manera uniforme y sin discriminación?
- 7) ¿Está relacionado el rigor de la disciplina con la gravedad de la falta y el servicio prestado en el pasado por el empleado? (¿Se ajusta el castigo al crimen?)

Si se responde con un “no” a una o más de estas preguntas, la medida adoptada por la gerencia es arbitraria, caprichosa y/o discriminatoria en por lo menos un aspecto. La unión puede argüir que la gerencia no tenía causa justa para tomar la medida disciplinaria.

## **Disciplina Progresiva**

Normalmente se entiende la disciplina como un proceso progresivo, sobre todo cuando el problema es el incumplimiento del trabajo asignado. Esto significa que para la primera falta en un asunto dado (la asistencia, por ejemplo), la disciplina será poco severa (por ejemplo, una amonestación verbal o una reprimenda escrita); para las ofensas subsiguientes *en el mismo asunto*, la disciplina se pondrá progresivamente más severa (por ejemplo, una suspensión corta, una suspensión más larga, el despido). La finalidad de la disciplina progresiva es proporcionar al empleado la oportunidad de mejorar su rendimiento o corregir una conducta inaceptable. Si la gerencia no aplica la disciplina de manera progresiva, la unión puede hacer que esta omisión forme parte de su caso de querrela.

Las principales excepciones al concepto de disciplina progresiva son los casos en los que la conducta de un empleado es tan severa o inaceptable que la gerencia siente que está justificado proceder de inmediato al despido (los ejemplos serían robo, el uso de droga o alcohol en el trabajo, la violencia física o la amenaza de usarla).

## **Obedezca Ahora, Quéjese Después**

Una regla general que aplican los árbitros es que se espera que los trabajadores obedezcan las órdenes y directivas de la gerencia. Si el trabajador piensa que la orden es injusta o una violación del convenio, puede radicar una querrela más adelante. Los árbitros suelen sostener que si el empleado no obedece las directrices de la gerencia puede ser acusado de insubordinación y ser disciplinado por ello.

Hay dos excepciones reconocidas al principio de “obedezca ahora, quéjese después”. Los empleados pueden desobedecer la orden de un supervisor cuando consideren que si cumplen dicha orden 1) estarían haciendo algo ilegal o 2) pondrían en “peligro inminente” su salud y seguridad. Por supuesto que si la gerencia toma alguna medida disciplinaria después de esta negativa, el empleado deberá demostrar que la creencia de que ponía en riesgo su seguridad era justificada.

## **Insubordinación**

La insubordinación es la negativa o el rechazo a llevar a cabo una orden directa. Para sostener que un trabajador se insubordinó, la gerencia debe (1) dar una orden directa y (2) informar al trabajador de la consecuencia de no cumplir la orden.

## Derechos de Weingarten

En el caso *NLRB v. J. Weingarten Inc.* de 1975, la Corte Suprema de los Estados Unidos declaró que los empleados unionados tienen el derecho de tener presente al delegado de su unión en una reunión con la gerencia, cuando los empleados creen que la reunión podría conducir a medidas disciplinarias en contra suya. Este caso se aplica a trabajadores en el sector privado. La mayoría de los empleados públicos tiene derechos similares, pero las reglas varían de estado a estado, así que debe consultar las leyes laborales de su estado.

Los Derechos de Weingarten están en efecto durante las entrevistas de investigación cuando un supervisor interroga a un empleado para obtener información que podría usarse como base para tomar medidas disciplinarias. Cuando un empleado cree que una reunión de este tipo puede conducir a medidas disciplinarias, tiene derecho a solicitar la presencia de un representante de la unión. Los siguientes Derechos de Weingarten son resultado de la decisión de la Corte Suprema:

- 1) El empleado debe pedir representación antes o durante la reunión.
- 2) Después de que un empleado hace el pedido, el supervisor tiene las siguientes opciones:
  - a. Aceptar la solicitud y esperar la llegada del representante de la unión.
  - b. Negar la solicitud y suspender la reunión inmediatamente.
  - c. Brindar al empleado la opción de terminar la reunión o continuarla sin representación.
- 3) Si el supervisor rechaza el pedido y continúa haciendo preguntas, el empleado tiene el derecho de negarse a responder. Además, el supervisor está incurriendo en una práctica laboral injusta.



### Ideas Brillantes

#### Derechos del Empleado en las Reuniones “Weingarten”

¡Cuidado! La gerencia no tiene obligación de informar a los empleados acerca de sus derechos de Weingarten; los empleados deben solicitarlos. A diferencia de los derechos de Miranda —según los cuales los policías deben informar al sospechoso sobre su derecho a tener un abogado presente, etc.— los empleados deben **reclamar** sus derechos de Weingarten.

Algunas uniones locales les proporcionan a sus miembros tarjetas para que sus miembros las lleven consigo en la cartera. Si se encuentran en una reunión que consideren que pueda conducir a medidas disciplinarias, los miembros pueden leer o entregar la tarjeta al supervisor.



## Ideas Brillantes

### Derechos del Delegado en las Reuniones “Weingarten”

- Solicitar que se le informe sobre el propósito de la reunión.
- Reunirse con el empleado antes de que el supervisor comience a interrogarlo.
- Si fuera necesario, solicitar la clarificación de una pregunta antes de que el empleado responda.
- Aconsejar al empleado sobre cómo debe contestar la pregunta.
- Ofrecer información adicional al supervisor después de terminada la reunión.

Si se le convoca a una reunión de tipo “Weingarten” usted también debe: 1) tomar apuntes detallados de las preguntas formuladas y de las respuestas dadas durante la reunión y 2) ayudar al empleado a permanecer tranquilo durante la reunión, y recordarle que no debe dar información adicional y voluntaria, sino limitarse a respuestas cortas y veraces.

#### **Ejemplo de una Tarjeta Weingarten**

“Si la discusión en esta reunión pudiera, de alguna manera, llevar a que se tomen medidas disciplinarias en contra mía o a que se me despida, o afectar mis condiciones de trabajo personales, solicito que mi delegado, oficial de la local o representante de la unión esté presente. Sin representación de la unión, elijo, en este momento, no responder a ninguna otra pregunta”.

*Éste es mi derecho de acuerdo a la decisión de la Corte Suprema llamada Weingarten (o cite una ley del estado).*

## V: EL DEBER DE JUSTA REPRESENTACIÓN

Cuando la unión triunfa en una elección de representación, gana una posición especial: se la certifica como representante exclusivo de todos los empleados en la unidad de negociación. La unión posee la autoridad de negociar y administrar el convenio y de tratar asuntos relacionados con los términos y las condiciones de empleo. Esta posición está acompañada de una responsabilidad conocida como el deber de justa representación. Este deber no se encuentra en una ley o decreto particular, sino que es el resultado de varias decisiones judiciales que han sido tomadas a través de los años. En términos sencillos, la unión tiene el deber de representar de forma justa a todos los empleados de la unidad de negociación, sin importar si son miembros, si pagan por representación sindical o si no son miembros (algunas leyes estatales modifican este principio básico, así que verifique las leyes laborales en su estado).

Para cumplir con esta responsabilidad, siga este principio: *Investigue, radique y procese sus casos de querrela basándose en los méritos de la querrela, no en los méritos del querellante.* No puede existir ninguna discriminación, negligencia obvia o decisión arbitraria de retirar el caso por parte de la unión. Por otro lado, la unión no tiene obligación de aceptar quejas frívolas y sin base.



### Bright Ideas Representation Responsibilities

- Investigue las quejas a fondo para determinar si tienen mérito.
- Ajústese a la fecha límite establecida en el procedimiento de querellas de su convenio.
- Mantenga registros escritos y exactos de todas las querellas.
- Sea un ardiente defensor de todos los miembros de la unidad de negociaciones durante el procedimiento de querellas.
- Mantenga informado al empleado acerca del progreso de la querrela a cada paso del proceso.
- Siempre permita que el querellante presente evidencia o datos adicionales.
- Si la unión decide retirar una querrela porque carece de mérito o por algún otro motivo, notifique inmediatamente al querellante, por escrito.
- Las locales o los concilios (el representante certificado) deben contar con un proceso interno de apelaciones. Notifique al querellante —por escrito— de la naturaleza de este proceso y cómo apelar la decisión de la unión de retirar una querrela.

## VI: COMITÉS DE DELEGADOS

Muchos locales de AFSCME tienen un Comité de Delegados que se reúne regularmente (preferiblemente una vez al mes). A menudo, el vicepresidente o el delegado principal preside el Comité de Delegados. Este comité proporciona un foro donde los delegados pueden trabajar juntos sobre las querellas, los problemas y otros asuntos del lugar de trabajo, y puede ayudar a desarrollar un equipo de delegados dinámico, reforzar la confianza de los nuevos delegados y profundizar las aptitudes que necesitan los delegados para representar a los miembros y fortalecer las uniones locales.

Usted puede aprovechar las reuniones del comité para discutir querellas actuales y posibles, enterarse de lo que está pasando en otros lugares de trabajo de la local, informar sobre problemas potenciales y desarrollar estrategias y planes de acción para resolver problemas.

### ***Ocho Ideas Importantes para las Reuniones del Comité de Delegados***

#### ***1. El Trabajo del Delegado***

Formule una pregunta como “¿Cuál es el mayor problema que encara un delegado?” Esto puede estimular la discusión de las diferentes funciones de los delegados.

#### ***2. Examen de las Querellas Actuales***

Los delegados pueden examinar las querellas, discutir diferentes enfoques, elaborar estrategias sobre cómo presentar un caso, etc. Además, los delegados pueden discutir métodos alternativos para resolver problemas que a) sean más eficaces para resolver el problema y b) requieran la participación de más miembros (la fuente de la fuerza de la unión) cuando se hace frente al problema.

#### ***3. Interpretación del Convenio***

Dedique tiempo en cada reunión a revisar, interpretar y discutir una sección específica del convenio.

#### ***4. Cómo Escribir las Querellas***

Plantee un ejemplo sobre una situación de conflicto, discuta la violación del convenio y escriba la querella. Considere varios enfoques.

#### ***5. Cómo Presentar las Querellas***

Plantee un ejemplo de querella y formule sus argumentos. Lleve a cabo un simulacro en el que usted representa un papel. Después de la presentación, realice una discusión general sobre qué salió bien y qué se pudo hacer de manera diferente.

## **6. Cómo Reclutar Nuevos Miembros**

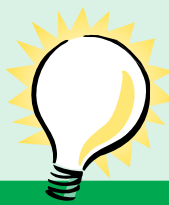
Realice una reunión que trate sobre cómo inscribir nuevos miembros. Las actividades pueden ser: establecer una meta organizativa por un período de tiempo específico (por ejemplo, inscribir 20 nuevos miembros en los próximos 60 días), diagramar un lugar de trabajo en particular y asignar a delegados específicos para que hablen con trabajadores específicos, hacer un simulacro de reunión persona a persona entre un trabajador no unionado y un delegado.

## **7. Preparación para Negociar el Convenio**

Utilice su experiencia y plantee las áreas del convenio que necesitan cambios o mejoras. Además de revisar el convenio, examine el archivo de querellas e identifique áreas problemáticas específicas. Envíe la información al comité de negociaciones de su local (los delegados también pueden ayudar al comité de negociaciones a realizar encuestas sobre lo que los miembros esperan ver en el próximo convenio).

## **8. Después de la Ratificación del Convenio**

Tan pronto se haya ratificado el nuevo convenio, solicite a los miembros del comité de negociaciones que revisen los cambios y permita que los delegados formulen cualquier pregunta que tengan sobre el lenguaje del nuevo convenio.



### **Ideas Brillantes**

#### **La Función del Comité de Delegados en la Movilización de los Miembros**

Los Comités de Delegados tienen diferentes funciones que ayudan a cumplir la función principal de un delegado: activar la fuente de poder de la unión, los miembros, para resolver los problemas en el lugar de trabajo y construir una local más fuerte.

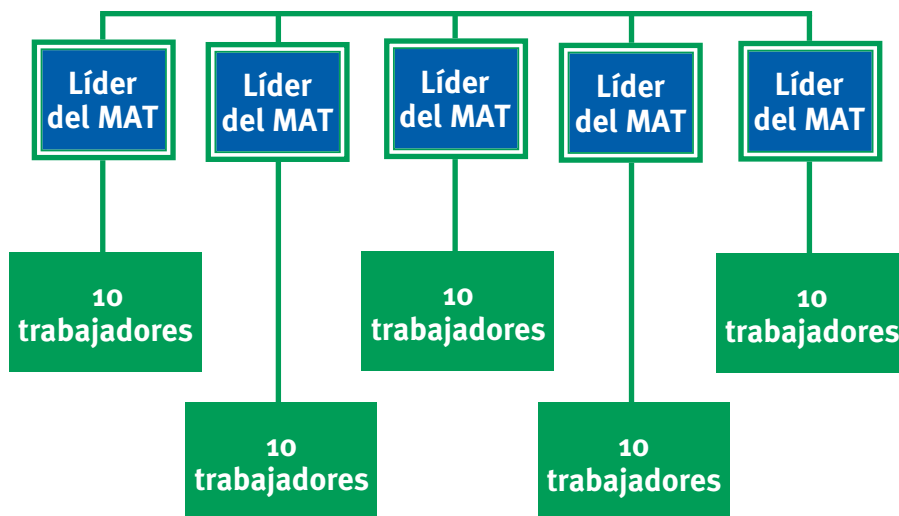
- Discuta y analice los asuntos y problemas actuales del lugar de trabajo para determinar si alguno de éstos puede ser un buen “tema de organización”, uno en el cual el delegado pueda involucrar a los miembros para que participen (vea las páginas 10-11 para obtener directrices acerca de qué es un buen tema).
- Elabore estrategias y un plan de acción que involucre a todos los empleados afectados (vea el apéndice E, páginas 65-66).
- Desarrolle Equipos de Miembros en Acción (vea las páginas 37-38) que pueden ayudar en la comunicación con los empleados y alentar su participación.

## VII: EQUIPOS DE MIEMBROS EN ACCIÓN, SISTEMAS DE DELEGADOS Y DELEGADO PRINCIPAL

### *Equipos de Miembros en Acción*

Cada vez más locales de AFSCME están creando Equipos de Miembros en Acción (MAT – por sus siglas en inglés: *Member Action Team*) en los lugares de trabajo que representan. Dicho simplemente, un MAT es una herramienta que las locales usan para comunicarse con los trabajadores y movilizarlos para actuar en torno a temas de interés para éstos. Cada MAT consiste de un líder del MAT que es responsable por la comunicación y el trabajo con unos 10 trabajadores de manera regular.

#### *Estructura del MAT*



En el diagrama anterior, uno o dos de los líderes de MAT también serían delegados y responsables por el manejo de querellas. A medida que las locales desarrollan sus Equipos de Miembros en Acción, también pueden establecer capitanes de los MAT para coordinar las actividades de los líderes de MAT y sus equipos.

## ***Responsabilidades de un Líder de MAT***

- Trabajar con unos 10 compañeros de trabajo en su departamento (más o menos según el tamaño del departamento o lugar de trabajo).
- Reclutar e involucrar a los miembros en actividades de la unión en sus departamentos, especialmente en su lugar de trabajo inmediato.
- Trabajar junto con los oficiales de la local y los capitanes de MAT en tareas que ayuden a desarrollar una unión más fuerte.
- Llevar a cabo conversaciones individuales con los compañeros de trabajo y escuchar sus preocupaciones y problemas.
- Explicar a los compañeros de trabajo por qué la unión necesita que todos estén involucrados y trabajen juntos para resolver los problemas.
- Ayudar a movilizar a los miembros cuando es necesario actuar respecto de un asunto o problema en el lugar de trabajo.
- Distribuir boletines, hojas informativas, encuestas y otra información de la unión.
- Apoyar las metas, los valores y los principios de la unión.

Cuando las locales implementan este tipo de estructura, se recomienda seguir la siguiente pauta básica: los líderes de MAT no necesariamente tienen que ser delegados. Pero todos los delegados deben ser líderes de MAT.

## ***Sistema de Delegados***

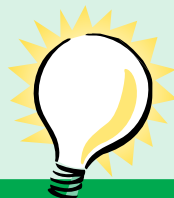
Es importante contar con un sistema de delegados en su local, uno que asegure que todos los miembros de la unidad de negociaciones están representados por un delegado, y que todos los miembros sepan quién es su delegado.

Si bien no hay una única manera de establecer un sistema de delegados, una pauta general es que los delegados pueden representar entre 25 y 50 trabajadores y realizar un trabajo excelente. Si la proporción aumenta a mucho más de 50 empleados por delegado, el trabajo en su local se hace más difícil.

La estructura dependerá de varios factores, tales como la cantidad de trabajadores en la unidad de negociaciones, la geografía (¿está la local concentrada en un mismo edificio o está extendida en la ciudad o el condado?); horas de trabajo (¿funciona su lugar de trabajo cinco días a la semana, ocho horas al día, o es una institución que opera las 24 horas del día, siete días a la semana?), etc.

La estructura de delegados puede establecerse por piso, por departamento, por turno o por alguna combinación razonable de estas divisiones.





## Ideas Brillantes

### Los Deberes del Delegado Principal

- Estar a disposición de los demás delegados, brindándoles su experiencia, conocimientos y pericia en la resolución de querellas.
- Ser un educador y mentor para los nuevos delegados en áreas tales como la interpretación del lenguaje del convenio o comunicándoles sus aptitudes en el manejo de las querellas, mientras los ayuda a aprender el oficio y adquirir confianza en sus habilidades como delegados.
- Mantener los archivos de querellas de la local para que dicha información se encuentre disponible en un lugar central.
- Presidir las reuniones ordinarias del comité de delegados de taller (ver la sección VI, página 35).

## VIII: ES LA LEY

Existen varias leyes federales y decisiones de la Corte Suprema que tienen un impacto directo en el trabajo del delegado de la unión. Aquí se describen algunas de las más importantes en cuatro áreas. Además, la sección XI: Recursos (páginas 55-57), contiene información sobre las publicaciones relativas a estos cuatro temas.

### ***Ley para Personas con Discapacidades (ADA)***

La Ley para Personas con Discapacidades (ADA – por sus siglas en inglés), aprobada en 1990, prohíbe la discriminación en el empleo contra cualquier *individuo calificado* quien, con o sin un *acomodo razonable*, puede desempeñar las funciones esenciales del trabajo que tiene o que desea tener. El empleador no tiene que proporcionar acomodo especial si esto constituye una carga excesiva en sus operaciones.

Acomodo razonable significa hacer modificaciones o ajustes al proceso de solicitud del trabajo o al entorno laboral, de manera que sea accesible y utilizable para las personas con discapacidades. Algunos ejemplos son: modificación del horario de trabajo, adquisición de nuevos equipos, alteraciones al lugar de trabajo, etc.

Carga excesiva significa dificultades o gastos significativos que causarían trastornos indebidos para el empleador. Algunos casos a considerar son el tipo y los costos del acomodo, el tamaño y los recursos financieros del empleador, etc.

Una persona con discapacidad es una persona que cumple por lo menos una de las siguientes condiciones:

- Tiene una incapacidad física o mental que limita sustancialmente por lo menos una actividad importante de la vida diaria (por ejemplo, caminar, ver, oír, realizar tareas manuales, etc.).
- Ha sufrido o se ha recuperado de alguna discapacidad de ese tipo (como del cáncer).
- Se la trata como si padeciera de una discapacidad (como la creencia errónea de que una persona sea positiva al VIH o tenga SIDA).

La ley no se aplica a personas que usan drogas ilegales. Sin embargo, la ley ampara a las personas que han completado programas de rehabilitación de drogas o alcohol o que participan en ellos.

Cuando AFSCME organiza cualquier tipo de actividad, ésta constituye un evento público que requiere acomodos. Por lo tanto, la ley ADA requiere que todos los servicios, programas y actividades de AFSCME sean accesibles a sus miembros con discapacidades.

### ***Qué pueden hacer los delegados:***

- 1) Defender los derechos de los miembros de AFSCME que tienen alguna discapacidad.
- 2) Representar a los miembros ante la gerencia cuando solicitan acomodo razonable.
- 3) Orientar a los integrantes de la unidad de negociaciones y a la gerencia acerca de los derechos de los trabajadores con discapacidades.
- 4) Ayudar a los miembros que desean radicar una querrela por discriminación a la Comisión de Igualdad de Oportunidades Laborales (EEOC – por sus siglas en inglés) o a un organismo estatal similar.
- 5) Asegurarse de que los eventos y reuniones que organiza AFSCME sean accesibles a los miembros con discapacidades.

***Para más información:*** Comuníquese con el Departamento de Investigación y Servicio de Negociaciones Colectivas de AFSCME al (202) 429-1215.

### ***Ley de Ausencia Familiar y Médica (FMLA)***

La Ley de Ausencia Familiar y Médica (FMLA – por sus siglas en inglés), aprobada en 1993, establece un estándar mínimo que protege la licencia en el trabajo para empleados que necesitan tiempo para cuidar de sus familias o de sí mismos. (***Nota:*** las leyes estatales o los convenios negociados pueden ofrecer beneficios adicionales o mejores).

La ley FMLA permite hasta 12 semanas de licencia sin goce de sueldo por año a miembros que califican, por cualquiera de las siguientes causas:

- Cuidar a un cónyuge, padre o madre, hijo o hija con una condición grave de salud.
- Cuidar a un niño o niña recién nacido, adoptado o de crianza temporal.
- Cuidar el empleado su propia salud cuando padece de una condición seria.
- Ayudar con alguna “urgencia que califica” o necesidad que surge cuando un miembro de la familia debe reportarse a cumplir su deber militar.

Además, a partir de enero de 2008, la ley FMLA permite que un cónyuge, hijo o hija, padre o madre u otro pariente cercano tome hasta 26 semanas de licencia para cuidar a un miembro militar de la familia que se recupera de una lesión o enfermedad grave que sufrió en cumplimiento activo de su deber militar.

Los empleados elegibles son los que: 1) han trabajado para un empleador por 12 meses (no necesariamente consecutivos); 2) han trabajado por lo menos 1,250 horas (un promedio de 25 horas por semana) durante los últimos 12 meses; y 3) trabajaron para un empleador que cuenta con por lo menos 50 empleados en un radio de 75 millas (según las disposiciones de la ley FMLA, cada estado, condado, ciudad y distrito escolar se considera un empleador).

La ley FMLA también:

- Requiere que el empleador mantenga vigente el seguro médico durante la licencia bajo FMLA.
- Garantiza que los empleados podrán volver a la misma posición o a una posición equivalente cuando regresen de la licencia bajo FMLA.
- Permite que el empleador exija que el empleado utilice el tiempo acumulado para vacaciones o licencia por enfermedad que éste tenga disponible durante las 12 semanas que prescribe la ley FMLA.
- Es aplicada por la División de Horas y Salarios del Departamento del Trabajo.

***Qué pueden hacer los delegados:***

- 1) Orientar a los miembros de la unidad de negociaciones sobre los derechos que les otorga la ley FMLA.
- 2) Discutir el tema en las reuniones entre trabajadores y gerentes para asegurar que la gerencia conoce sus obligaciones conforme a la ley FMLA.
- 3) Representar a los miembros, en el procedimiento formal de querellas o en esfuerzos informales, para reclamar el derecho a licencia que les corresponde según la ley FMLA.
- 4) Ayudar a los miembros en la radicación de querellas ante la División de Horas y Salarios del Departamento del Trabajo cuando les sea negada la licencia a la que tienen derecho.

***Para más información:*** Comuníquese con el Departamento de Investigación y Servicio de Negociaciones Colectivas de AFSCME al (202) 429-1215, o visite la página de Internet del Departamento del Trabajo: [www.dol.gov](http://www.dol.gov). Este sitio lista las oficinas y teléfonos de la División de Horas y Salarios del país, y ofrece más información sobre la ley FMLA.

## ***Administración de la Seguridad y Salud Ocupacionales (OSHA)***

La Administración de la Seguridad y Salud Ocupacionales (OSHA – por sus siglas en inglés) fue creada en 1971 con la aprobación de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacionales. OSHA asegura la protección de la salud y seguridad en el lugar de trabajo a los trabajadores del sector privado. En la actualidad, los miembros de AFSCME en 24 estados, Puerto Rico y las Islas Vírgenes están protegidos por las leyes federales que creó OSHA. Algunos estados que no se amparan bajo OSHA cuentan con leyes estatales de salud y seguridad. En otros casos, AFSCME ha negociado convenios en los cuales se obliga a los empleadores a cumplir con los estándares federales de OSHA.

Aunque esta protección varía de estado a estado, las regulaciones federales de OSHA y los programas estatales tienen varios elementos comunes:

- Las normas para la protección contra riesgos de seguridad, ruidos, sustancias químicas y radiación.

- La aplicación de esas normas por los inspectores estatales de salud y seguridad.
- El derecho de los empleados a solicitar una inspección si piensan que su salud y seguridad en el lugar de trabajo pueden estar en peligro.
- El derecho a que un delegado de la unión acompañe al inspector y sea informado de los resultados de la inspección.
- La protección contra la discriminación por ejercer sus derechos bajo OSHA.
- El acceso a información para las uniones y los trabajadores sobre accidentes, sustancias químicas en el lugar de trabajo y resultados de exámenes médicos.

***Qué pueden hacer los delegados:***

- 1) Cuando se descubren o reportan riesgos de salud y seguridad, informe de inmediato a la gerencia y solicite que se corrija el problema.
- 2) Reporte cualquier asunto relativo a salud y seguridad al comité de salud y seguridad de la local.
- 3) Oriente a los trabajadores acerca de los riesgos de salud y seguridad.
- 4) Radique las querellas pertinentes para que se corrija cualquier problema de salud y seguridad y haga que la gerencia cumpla con sus responsabilidades.

***Para más información:*** Comuníquese con el Departamento de Investigación y Servicio de Negociaciones Colectivas de AFSCME al (202) 429-1215, o visite la sección de salud y seguridad en la página de Internet de AFSCME ([www.afscme.org](http://www.afscme.org)), la cual contiene una amplia variedad de publicaciones y hojas informativas que pueden ser descargadas e impresas.

## ***Decisiones Judiciales sobre el Hostigamiento Sexual***

La Corte Suprema de los Estados Unidos dictaminó que el hostigamiento sexual es una forma ilegal de discriminación de conformidad con el Título VII de la Ley de Derechos Civiles. El hostigamiento sexual somete a la persona afectada a condiciones de trabajo adversas que no tienen nada que ver con el desempeño de sus funciones. La gerencia es legalmente responsable de las acciones de sus empleados si conocía o debería haber estado informada sobre el problema y no hizo nada para impedirlo. La víctima, al igual que el hostigador, puede ser un hombre o una mujer. La víctima y el hostigador no tienen que ser de sexos opuestos.

El hostigamiento sexual es cualquier insinuación sexual no aceptada, la solicitud de favores sexuales u otra conducta de índole sexual cuando:

- La aceptación de dicha conducta es condición explícita o implícita del empleo.
- La aceptación o el rechazo a este comportamiento se convierte en la base para tomar decisiones relativas al empleo.
- La conducta interfiere con el desempeño en el trabajo del empleado o crea un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo.

***Qué pueden hacer los delegados:***

- 1) Orientar a los empleados sobre el hostigamiento sexual.
- 2) Tomar las medidas necesarias para asegurar que el hostigamiento sexual no sea tolerado.
- 3) Discutir el tema en las reuniones entre los empleados y la gerencia.
- 4) Cuando ocurra un caso de hostigamiento sexual, tomar las medidas necesarias para proteger a los miembros, ofreciéndoles apoyo e investigando y procesando los documentos pertinentes para la radicación de querellas.
- 5) Ayudar a los miembros si éstos desean radicar una querella ante la Comisión de Igualdad de Oportunidades Laborales (EEOC).

***Para más información:*** Comuníquese con el Departamento de Educación y Capacitación de Liderazgo de AFSCME al (202) 429-1250.



## **IX: LO QUE DEBE SABER ACERCA DE AFSCME**

Esta sección del manual contiene información sobre la Unión Internacional de AFSCME. Usted puede utilizar esta información para responder a algunas de la preguntas que le podrían formular a diario en su lugar de trabajo.

### ***¿Cuántos miembros tiene AFSCME?***

AFSCME tiene más de 1.4 millones de miembros. Viven y trabajan en casi todos los estados de costa a costa, además de Alaska y Hawái, el Distrito de Columbia y Puerto Rico y Panamá. AFSCME representa a los empleados de los gobiernos estatales, de condados y municipales; de los proveedores de cuidado de la salud públicos y privados; de los distritos escolares y las universidades; y de organismos del gobierno federal y organizaciones sin fines de lucro.

### ***¿Qué son los “concilios?”***

En la mayoría de los estados hay uno o más concilios o consejos de distritos. Algunos concilios representan sólo a empleados estatales de ese estado en particular; otros concilios representan sólo a empleados municipales y de los condados de un estado; y en algunos estados un solo concilio representa a todos los miembros de AFSCME de ese estado. Esto varía de estado a estado. Existen más de 60 concilios de AFSCME.

### ***¿Qué son las “locales”?***

En cada concilio existen varias uniones locales. Cada una representa una jurisdicción en particular (por ejemplo, trabajadores de una ciudad o trabajadores de una institución u organismo en particular). Algunas locales abarcan todo el estado e incluyen a todos los empleados de una unidad de negociaciones de todo el estado, y pueden tener más de 1,000 miembros. Por otro lado, algunas locales representan a los empleados de un departamento en un pueblo pequeño y pueden contar con sólo unos pocos miembros. Existen unas 3,500 locales de AFSCME.

### ***¿Qué son las unidades “afiliadas”?***

En algunos casos, uniones o asociaciones independientes de empleados se afilian a AFSCME para el bienestar y fortalecimiento mutuo. Las afiliadas a menudo desempeñan las mismas funciones que los concilios y tienen locales o capítulos que operan dentro de su estructura. Más de 100 asociaciones independientes de empleados han votado a favor de afiliarse a AFSCME, en parte porque AFSCME es la unión más grande y fuerte que representa a los empleados del sector público.

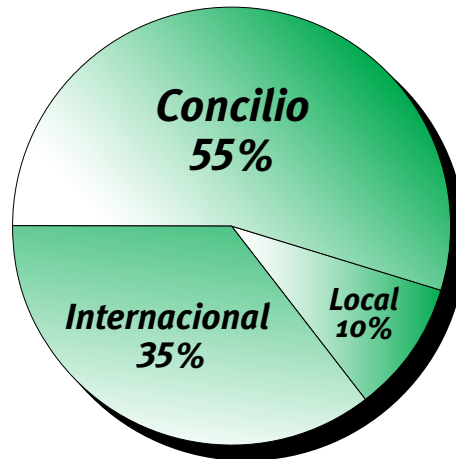
## ¿Qué tipo de servicios ofrecen los concilios y las afiliadas?

Estos organismos ofrecen una variedad de servicios a los miembros de AFSCME, entre ellos, representación en el procedimiento de querrelas en los niveles más elevados del proceso y en las audiencias de arbitraje; asesoría al personal de la unión en las negociaciones de convenios; cabildeo ante los funcionarios políticos estatales y locales; investigación; educación de miembros y líderes; y organización de nuevos miembros y nuevas unidades de negociaciones.

## ¿Qué hace la Unión Internacional de AFSCME?

La Unión Internacional ofrece importantes servicios a los concilios, las afiliadas y las locales. La siguiente breve descripción de los distintos departamentos de la Internacional ofrece una visión general de la variedad de recursos disponibles a los miembros de AFSCME y las afiliadas. El Departamento de **Educación y Capacitación para el Liderazgo** ofrece programas de capacitación y desarrollo de liderazgo en una amplia variedad de temas, incluidos programas con un énfasis especial para las mujeres de AFSCME. El departamento administra la **Academia de Liderazgo de AFSCME**, que proporciona capacitación en línea, en el salón de clases y en el campo para los miembros, el personal y los líderes de AFSCME. El departamento, en colaboración con otros departamentos de la Unión Internacional, da seguimiento al desarrollo de políticas relativas a los principales asuntos de interés para las mujeres de AFSCME. El Departamento de **Organización y Servicios Adjuntos** organiza nuevas unidades de negociaciones y ayuda a los concilios y las locales a aumentar la fuerza y el número de miembros de las unidades existentes. El Departamento **Legislativo** cuenta con cabilderos a tiempo completo que declaran ante los comités del Congreso de nuestro país y visitan a los miembros del Senado y de la Cámara de Representantes para hablar de los proyectos de leyes que afectan a los miembros de AFSCME. El Departamento de **Acción Política** lleva a cabo las actividades políticas con un enfoque triple, que le da fuerza a las familias trabajadoras, las comunidades y los asuntos de interés para los miembros de AFSCME: cabildeo ante los funcionarios públicos, participación directa en las elecciones y recaudación de fondos. **P.E.O.P.L.E.** (Empleados Públicos Organizados para Promover la Igualdad en la Legislación) es el comité de acción política, mediante el cual se recaudan contribuciones monetarias voluntarias para continuar con el alto nivel de participación en el proceso político. A través de la radio, la televisión y la prensa escrita, el Departamento de **Relaciones Públicas** difunde los fines, las conquistas y la posición de AFSCME sobre los asuntos de interés y produce las publicaciones, incluida nuestra revista para los miembros. El Departamento de **Investigación y Servicios de Negociaciones Colectivas** ofrece asistencia a las afiliadas, los concilios y las locales en diversas áreas tales como las negociaciones de convenios, asuntos de salud y seguridad y cómo afrontar el problema de la externalización y la privatización. El Departamento de **Jubilados** se encarga de los asuntos (por ejemplo, la seguridad social, el servicio médico “Medicare”, los derechos del jubilado, etc.) que afectan al creciente número de miembros jubilados de AFSCME.

## ¿A dónde va el dinero de las cuotas que contribuyen los miembros de la unión?



## ¿Cómo se adoptan las decisiones en AFSCME?

AFSCME es una unión plenamente democrática. La Unión Internacional se rige por la constitución. El **Presidente Internacional** es el director ejecutivo y principal funcionario administrativo de AFSCME. El **Secretario-Tesorero Internacional** es el principal funcionario financiero y de actas de AFSCME. Cuando está reunida, la Convención bienal de AFSCME es la instancia de decisión más alta de la unión. Los delegados a la Convención toman decisiones relativas a la adopción de políticas y establecen la dirección de la unión para los dos años siguientes. En el período que media de Convención a Convención, la Junta Ejecutiva Internacional —integrada por el Presidente, el Secretario-Tesorero y los Vicepresidentes elegidos por región— es el máximo organismo de decisión de la unión.

Los concilios y las afiliadas también se rigen por constituciones. Los delegados a sus convenciones toman decisiones sobre cuestiones que afectan a sus miembros; en el período que media de convención a convención la junta ejecutiva electa del concilio o de la afiliada se encarga de dirigir los asuntos del concilio o afiliada.

Finalmente, las uniones locales también están regidas por constituciones o por estatutos. Las locales son dirigidas por sus miembros, quienes se reúnen regularmente —por lo general mensualmente— para aprobar mociones y resolver cualquier asunto que se les presente. En el tiempo que media entre estas reuniones, la junta ejecutiva electa se encarga de dirigir la unión local.

## ¿Qué hacen los oficiales de la unión?

No importa en que nivel de la unión se encuentre, cada oficial, y la junta ejecutiva como un todo, tienen tareas y responsabilidades específicas. Estas tareas están explicadas en detalle en la constitución o los estatutos que gobiernan cada entidad de la unión.

## ***¿Cómo creció AFSCME hasta ser la fuerza poderosa a favor de la justicia social y los derechos de los trabajadores que es hoy?***

En 1932, cuando el país sufría las consecuencias de una grave depresión económica, un grupo de empleados estatales profesionales de oficina se reunió en Madison, Wisconsin, y formó lo que luego sería el Concilio 24 de la Unión de Empleados Estatales de Wisconsin. El motivo por el cual se creó el grupo era simple: supervivencia básica. Los empleados estatales temían que los políticos pusieran en práctica un sistema de padrinazgo político y que miles de trabajadores perdieran sus empleos. Se llevaron a cabo reuniones, se organizaron marchas y manifestaciones, y el primer movimiento de trabajadores del sector público salvó los puestos de trabajo y dio a luz una unión. Para 1935, habían surgido asociaciones de empleados estatales en 19 estados, que luchaban por seguridad laboral, jubilaciones decentes y seguros de salud para los empleados públicos. En 1936, el grupo —que cambió su nombre a Federación Americana de Empleados Estatales, Municipales y de Condados— fue acreditado por la Federación Americana del Trabajo (AFL – por sus siglas en inglés). La unión de 10,000 miembros eligió a Arnold Zander como primer Presidente Internacional.

Dos años más tarde, en 1938, 2,000 recolectores de residuos domiciliarios de Filadelfia se levantaron en huelga para protestar por despidos y recortes salariales, y cuatro días más tarde ganaron el primer convenio de negociación de la unión en una ciudad importante. Los trabajadores en otras áreas urbanas comenzaron a organizarse, aumentando el número de miembros de AFSCME entre los obreros con fuertes raíces y tradiciones sindicales. Veinte años después de la creación de AFSCME, la unión contaba con 200,000 miembros y estaba en lucha con la firme estructura de poder de las principales ciudades de nuestro país.

El movimiento para que los empleados públicos ganaran más poder tuvo un gran empujón en 1958, cuando un joven organizador llamado Jerry Wurf dirigió una serie de huelgas y manifestaciones que forzaron al alcalde de la Ciudad de Nueva York a negociar con las uniones que representaban a los empleados de la ciudad. Se llegó a un momento crucial. Los trabajadores en otros estados vieron el ejemplo de Nueva York y se unieron a AFSCME en la lucha por la negociación colectiva en todo el país. En la Convención de AFSCME de 1964, Wurf —cuya plataforma política llamaba a una organización más agresiva, la lucha por derechos de negociación colectiva para los empleados públicos y reforma de la unión/democracia de la unión— fue elegido nuevo Presidente Internacional. Un año más tarde, una convención especial redactó una nueva constitución para AFSCME, en la cual se incluyó la Carta de Derechos de los miembros, primera en el movimiento laboral de nuestro país.

En los años siguientes, AFSCME organizó a los empleados públicos, y un estado tras otro se dobló ante la presión y promulgó leyes otorgando derechos de negociación colectiva. En la mesa de negociaciones, los trabajadores recientemente organizados lucharon y ganaron importantes avances, promoviendo millones de puestos de trabajo del sector público de una paga baja a un nivel de vida decente. Durante este período, las luchas de AFSCME se unieron a las del movimiento por los derechos

civiles. Uniones progresivas como AFSCME se unieron a los estudiantes y activistas de derechos civiles que se lanzaron a las calles para protestar la opresión económica y racial. Esta alianza culminó en Memphis, Tennessee, en 1968, cuando los trabajadores de los servicios de saneamiento se levantaron en huelga para que se reconociera su unión después de que dos trabajadores afroamericanos fueron aplastados y murieron en un camión de basura. El Dr. Martin Luther King, Jr., que estaba organizando la Marcha de los Pobres, vino a Memphis a apoyar la huelga. El Dr. King pronunció un discurso histórico ante un grupo de miembros de AFSCME y otros la noche antes de su asesinato. Sólo después del asesinato del Dr. King decidió la ciudad reconocer la unión de los trabajadores, la Local 1733 de AFSCME.

A medida que AFSCME demostraba su capacidad para luchar por derechos de negociación colectiva y los ganaba, y para negociar con políticos firmes en períodos de recesión y de prosperidad, las asociaciones de empleados públicos de todo el país pre-s-taron atención. Casi 60 asociaciones —que representaban a 450,000 miembros— se unieron a AFSCME por afiliación o fusión. Con la afiliación en 1978 de la Asociación de Empleados del Servicio Civil de Nueva York, AFSCME superó el millón de miembros.

El aumento en el número de miembros de AFSCME le dio a la unión una voz más poderosa cuando llegó el momento de luchar contra la injusticia por sus miembros y en el mundo en general. En septiembre de 1981, en el Día de la Solidaridad convocado por AFL-CIO, en una manifestación masiva en la capital de nuestra nación que exigía un trato justo para los trabajadores de nuestro país, una delegación de 60,000 miembros de AFSCME, la más grande de cualquier unión individual, lideró la marcha. Este mismo año en San José, California, AFSCME organizó la primera huelga en la historia del país sobre el tema de la igualdad en la paga para las mujeres. Los huelguistas exigían que las clasificaciones con mayoría de mujeres se pagaran sobre la base de “igual paga por trabajo de igual valor”, atrayendo la atención de los medios de comunicación del país e iniciando el movimiento por igualdad de paga.

En 1981, Gerald W. McEntee, que había encabezado la exitosa campaña para organizar a 70,000 empleados de Pensilvania (ahora el Concilio 13), fue elegido tercer Presidente Internacional de la Unión. William Lucy —el líder más alto de la unión en Memphis y fundador de la Coalición de Sindicalistas Negros— se mantuvo como Secretario-Tesorero Internacional, puesto para el que había sido elegido por primera vez en 1972. La visión que ellos compartían de AFSCME como una voz líder para la justicia social en el país contribuyó a impulsar la acción política y la agenda de organización de la unión durante las décadas siguientes. Durante la década de 1980, AFSCME ganó derechos de negociación colectiva y organizó trabajadores en una docena de nuevos estados. La afiliación de la unión de cuidado de la salud 1199/ Unión Nacional de Empleados en Hospitales y Cuidado de la Salud en 1989 solidificó a AFSCME como una voz líder en la lucha por los derechos de los trabajadores del cuidado de la salud.

En la década de 1990, las cámaras legislativas de los estados se volvieron cada vez más hostiles a los empleados públicos y por lo tanto era cada vez más difícil expandir los derechos de negociación colectiva. Además, los gobiernos en cada nivel buscaron recortar los costos externalizando trabajos del sector público y atacando los beneficios y los salarios de los miembros de la unión, que tanto había costado ganar. AFSCME respondió redoblando sus esfuerzos para movilizar a los miembros a fin de aumentar su visibilidad e influencia política. En 1995, AFSCME también encabezó el cambio en liderazgo y dirección de la AFL-CIO. En su Convención nacional en 1998, AFSCME se comprometió a un programa aún más audaz y agresivo para organizarse y luchar a favor de todos los empleados de servicios públicos: públicos o privados.

A partir del año 2000, más de 325,000 trabajadores de servicios públicos en los estados de todo el país y en Puerto Rico se han organizado con AFSCME. Muchos de estos trabajadores son proveedores independientes de servicios públicos, como proveedores de cuidado de niños y proveedores de cuidado en casas. Estos nuevos activistas de AFSCME —unidos con sus hermanos y hermanas de la unión en su deseo de lograr equidad y justicia económica— representan hoy el rostro de AFSCME

## X: GLOSARIO DE TÉRMINOS LABORALES

**AFL-CIO:** La Federación Americana del Trabajo-Congreso de Organizaciones Industriales, la federación voluntaria de las uniones de nuestro país, representa a más de 10 millones de hombres y mujeres trabajadores de todo el país. La AFL-CIO se formó en 1955 con la fusión de la Federación Americana del Trabajo y el Congreso de Organizaciones Industriales.

**Antigüedad:** Tiempo de servicio con un empleador. En base a su antigüedad en el trabajo, los empleados adquieren derechos preferenciales en áreas tales como ascensos, traslados, asignación de turnos, horario de trabajo, acumulación de vacaciones, cesantía, reposición en el trabajo, etc.

**Certificación:** Reconocimiento oficial por parte de una junta de relaciones laborales de que una organización de empleados es la representante exclusiva de todos los empleados en una unidad de negociaciones adecuada con el fin de negociar colectivamente.

**Chequeo de tarjeta sindical:** Proceso mediante el cual el empleador acepta reconocer a la unión en base a las tarjetas firmadas por la mayoría de los empleados, y de este modo se obtiene reconocimiento sin elecciones. Una tercera parte, como por ejemplo un miembro del clero o un árbitro, examina las tarjetas para verificar el apoyo de la mayoría. Después de que el empleador acepta el chequeo de las tarjetas sindicales —y la revisión de las tarjetas indica que se cuenta con el apoyo de la mayoría— el empleador está obligado por ley a negociar con la unión.

**Convenio o acuerdo de negociación colectiva:** Un convenio escrito formal sobre los salarios, las horas y las condiciones de empleo acordado entre el empleador y la unión que representa a los empleados de la unidad de negociaciones.

**Cuota por servicio:** Contribución monetaria que se cobra a los miembros no unionados de una unidad de negociación para ayudar a cubrir los gastos en que incurre la unión en la negociación y administración del convenio (vea Representación sindical).

**Equiparación de sueldos:** Término que expresa la idea de que los sueldos correspondientes a los puestos de trabajo o las profesiones en que predominan las mujeres tradicionalmente han sido más bajos de lo debido teniendo en cuenta la responsabilidad y el grado de educación exigido, y que dichos sueldos deben ser aumentados al nivel correspondiente a puestos de trabajo comparables que tradicionalmente han sido ocupados por hombres.

**Huelga:** Acción conjunta de un grupo de empleados que se niegan a trabajar con el propósito de conseguir cambios en los salarios, las horas o las condiciones de trabajo.

**Junta de Relaciones Laborales:** Organismo cuasi judicial creado de conformidad con las leyes de relaciones laborales nacionales o estatales. Sus funciones son definir unidades de negociación adecuadas, celebrar elecciones para determinar si los trabajadores desean representación sindical, certificar a las uniones que representan a los

empleados y aplicar las disposiciones legales que prohíben determinadas prácticas laborales injustas por parte de empleadores o uniones.

**Piquete:** Manifestar con letreros o distribuir material escrito protestando por las condiciones de trabajo o las medidas tomadas por el empleador. Los piquetes se llevan a cabo durante huelgas o como piquetes informativos. Con esta táctica, diseñada para poner presión sobre el empleador, los miembros de la unión informan al público y a otros trabajadores sobre las condiciones que consideran injustas.

**Polizón (“Free Rider”):** Empleado que no se afilia a la unión que ha negociado el convenio relativo a su salario y condiciones de trabajo, a pesar de que se beneficia de dicho convenio.

**Práctica laboral injusta:** Práctica de un empleador o de una unión prohibida por la Ley Nacional de Relaciones del Trabajo, la Ley de Reforma de la Administración Pública (para los empleados federales) o leyes estatales y locales, sujeta a apelaciones ante los tribunales. A menudo consiste en intentos del empleador de evitar la negociación de buena fe de un convenio. Otros ejemplos incluyen la negación del empleador de proporcionar información solicitada por la unión que es necesaria para radicar una querrela o la negación de la gerencia de poner en práctica los acuerdos de resolución de querrelas o las resoluciones de arbitraje. (Nota: Algunas leyes estatales usan el término “práctica prohibida”).

**Prestaciones suplementarias:** Vacaciones, feriados, seguro, atención médica, jubilaciones y otros beneficios económicos que se otorgan a los empleados de conformidad con el convenio negociado por la unión, además de los salarios directos.

**Programa de asistencia al empleado (EAP – por sus siglas en inglés):** Servicio confidencial de información, apoyo y referencia diseñado para ayudar a los empleados a sobrellevar problemas personales que tienen un efecto negativo en sus vidas y, por consiguiente, en la productividad de su trabajo. El deterioro del rendimiento en el trabajo puede llevar a un empleador a tomar medidas disciplinarias. Este tipo de programas generalmente ofrece asistencia en situaciones tales como estrés emocional, problemas maritales y familiares, dificultades financieras o legales y abuso de drogas o alcohol.

**Representación sindical (“Agency Shop”):** Una cláusula en el contrato de seguridad de la unión por la cual los empleados amparados por el convenio que deciden no afiliarse a la unión deben pagarle una cuota por servicios de un monto igual a las cuotas de la unión o un porcentaje del mismo. El propósito de este pago (llamado a veces “parte justa”) es compensar a la unión, la cual, por ley, debe representar en forma plena e igualitaria a todos los miembros de la unidad de negociación, sean o no miembros de la unión.

**Rompehuelgas:** Persona que hace el trabajo de un trabajador que está en huelga o que se niega a declararse en huelga. Al realizar el trabajo de los huelguistas, facilitando el funcionamiento del empleador, los rompehuelgas pueden debilitar o contribuir a romper la huelga.

**Unidad de negociación:** Un grupo de empleados en un lugar de trabajo determinado que tienen intereses suficientemente similares para constituir una unidad con la finalidad de negociar colectivamente con su empleador. La Junta Nacional de Relaciones del Trabajo u otro organismo federal, estatal o local define generalmente la unidad de negociación.

**Votación de representación:** Votación organizada por una junta laboral o un organismo pertinente para determinar si la mayoría de los trabajadores de una unidad de negociación ya establecida desea ser representada por una unión determinada.



## XI: RECURSOS

Ésta es una breve lista que contiene algunos de los recursos que lo pueden ayudar a realizar la labor más importante de la unión: el trabajo del delegado de taller. Todas estas publicaciones se pueden descargar del sitio web de AFSCME: [www.afscme.org](http://www.afscme.org) (vea a continuación más información sobre el sitio web). Si no tiene acceso a Internet, por favor póngase en contacto con AFSCME al (202) 429-1000 para solicitar información sobre cómo obtener estas publicaciones.

**Manual para Funcionarios de AFSCME:** Este manual contiene información para los oficiales de la unión local sobre temas como la función de liderazgo, los deberes de los oficiales, los comités de las uniones locales y cómo llevar a cabo reuniones eficaces.

**Modelo y Manual de Organización de AFSCME (en inglés):** Este manual describe elementos clave de éxito comprobado en las campañas de organización, desde el primer contacto hasta el primer convenio. Este es el modelo de AFSCME para las campañas de organización externas o nuevas.

**Construyendo Poder en el Lugar de Trabajo:** Este manual contiene información sobre cómo llevar a cabo una campaña exitosa de organización interna. Contiene información esencial para los líderes que están trabajando para reorganizar o fortalecer sus locales.

**Luchando por los Derechos de los Empleados con Discapacidades (en inglés):** Este manual proporciona información sobre la Ley para Personas con Discapacidades y lineamientos sobre cómo proteger los derechos de los miembros con discapacidades.

**Ley de Ausencia Familiar y Médica: Una Guía Completa de AFSCME:** Este librito de preguntas y respuestas brinda información básica sobre la Ley de Ausencia Familiar y Médica (FMLA – por sus siglas en inglés), que los delegados pueden usar para educar a los miembros.

**Trabajos Seguros, Ahora: Guía de AFSCME sobre Salud y Seguridad en el Trabajo (en inglés):** Este manual completo contiene información útil para los delegados y los miembros del comité de salud y seguridad para aprender sobre los peligros en el lugar de trabajo y cómo corregirlos y crear un ambiente de trabajo seguro.

**Detener el Hostigamiento Sexual: Una Guía de AFSCME:** Este librito ofrece información, guía y estrategias para que los delegados y los miembros puedan manejar asuntos relacionados con el hostigamiento sexual.

**Cuando el SIDA Viene al Trabajo: Una Guía de AFSCME para Delegados (en inglés):** Este manual brinda información sobre cómo el delegado puede ayudar a asegurar un tratamiento justo y equitativo en el trabajo para los trabajadores que viven con VIH (virus de inmunodeficiencia humana) y con SIDA (síndrome de inmunodeficiencia adquirida).

**AFSCME.org:** Su fuente de recursos, noticias, beneficios y mucho más. *www.afscme.org* es el sitio principal de la unión, una fuente de información y recursos para los miembros y los líderes de AFSCME. En *AFSCME.org* usted encontrará:

- **Publicaciones** – Herramientas para la acción, manuales para los líderes, hojas informativas, boletines y mucho más.
- **Información sobre asuntos** – Antecedentes y recursos sobre asuntos clave como la privatización, salud y seguridad, presupuesto e impuestos, entre otros.
- **Listado telefónico de AFSCME** – Información para contactarse y enlaces a las afiliadas y las locales de AFSCME en todo el país.
- **Greenline, el Blog de AFSCME** – Nuestro blog de vínculos y comentarios sobre hechos de actualidad.
- **Inscripción para E-News, las noticias electrónicas** – Puede inscribirse para recibir el boletín electrónico de noticias de los miembros.
- **Videos** – Una biblioteca de videos en línea de AFSCME, incluido un homenaje a los trabajadores del sector público y la historia de nuestra unión.
- **Beneficios de los miembros** – Una sección completa dedicada al programa de beneficios de los miembros de AFSCME Advantage.
- **Sala de prensa** – Todos nuestros comunicados de prensa, declaraciones e información básica sobre nuestra unión.
- **Noticias sobre la organización** – Cobertura de las victorias de organización y las campañas en curso de AFSCME en todo el país.
- **Legislación y política** – Una guía de las prioridades legislativas y las elecciones.
- **AFSCME EN MOVIMIENTO** – La revista oficial de AFSCME está disponible en *AFSCME.org*, y las noticias de nuestra sección WORKS Xtra (en inglés) proporcionan cobertura de último minuto de las noticias de AFSCME en todo el país.



### Idea Brillante

#### Academia de Liderazgo de AFSCME Clases en línea para los miembros

Diseñadas especialmente para el personal de AFSCME, sus oficiales y miembros como usted! Los temas incluyen:

- Representación de los Trabajadores en las Audiencias Disciplinarias (en inglés)
- Comunicación Eficaz (en inglés)
- El Poder del Cabildeo de Base (en inglés)

Visite: [www.afscme.org/academy](http://www.afscme.org/academy)

## **Recursos Adicionales**

Los siguientes son algunos recursos adicionales que pueden ser útiles para los delegados de la unión:

*The Legal Rights of Union Stewards*, por Robert M. Schwartz. Work Rights Press, 678 Massachusetts Avenue, Box 391887, Cambridge, MA 02139. Para obtener copias, llame al (800) 576-4552.

*How To Win Past Practice Grievances*, por Robert M. Schwartz. Work Rights Press, 678 Massachusetts Avenue, Box 391887, Cambridge, MA 02139. Para obtener copias, llame al (800) 576-4552.

*A Troublemaker's Handbook: How to Fight Back Where You Work — And Win!*, por Dan La Botz. Labor Notes, 7435 Michigan Avenue, Detroit, MI 48210. Para obtener copias, llame al (313) 842-6262.

*The Union Steward's Complete Guide*, editado por David Prosten. Union Communication Services, 1633 Connecticut Avenue, N.W., Suite 300, Washington, DC, 20009. Para obtener copias, llame al (800) 321-2545 o visite [www.unionist.com](http://www.unionist.com).

## Apéndice A

---

### *Materiales Esenciales del Delegado*

Ésta es una lista de los materiales e información que todos los delegados deben tener.

- Convenio y/o normas de trabajo
- Constitución Internacional
- Constitución de la Local
- Manual del Delegado*
- AFSCME en Movimiento* (boletín)
- Formularios de querellas
- Hoja informativa sobre querellas
- Cuaderno
- Botón distintivo del Delegado
- Lista de los miembros de la unión
- Lista de los empleados no unionados
- Tarjetas de inscripción de miembros
- Botones distintivos de miembros
- Lista de antigüedad en el trabajo
- Materiales sobre PEOPLE
- Información sobre los beneficios
- Información sobre el programa EAP de asistencia al empleado
- Nombres y números telefónicos de los oficiales de la local
- Nombres y números telefónicos del representante del Concilio o la afiliada
- Información sobre los beneficios de AFSCME Advantage/Union Privilege

## Apéndice B

---

### *Materiales para los Empleados Nuevos y los Miembros Nuevos*

#### **Ejemplo de un paquete de bienvenida para los empleados nuevos**

- Información sobre AFSCME
- Boletín de la local
- Boletín del Concilio
- Carta del presidente de la local
- Historia de la local
- Información sobre los beneficios negociados
- Tarjeta de membresía

#### **Ejemplo de un paquete de bienvenida para los miembros nuevos**

- Carta de bienvenida del presidente de la local
- Convenio o normas de trabajo
- Constitución Internacional
- Constitución de la local
- Boletín de la local
- Lista de los oficiales y delegados de la local
- Información sobre PEOPLE
- Información sobre los beneficios “exclusivos para los miembros”
- Información sobre EAP (programa de asistencia al empleado)
- Botones distintivos y pegatinas para el auto de AFSCME

## Apéndice C

### Formulario de Querellas de AFSCME y Hoja Informativa sobre Querellas de AFSCME

ESPAÑOL

#### Formulario Oficial de Querellas



Este formulario también se encuentra disponible en el sitio web de AFSCME en [www.afscme.org/forms](http://www.afscme.org/forms)

Local \_\_\_\_\_ de AFSCME  
País \_\_\_\_\_

Nombre del Empleado \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Clasificación \_\_\_\_\_

Lugar de Trabajo \_\_\_\_\_ Supervisor Inmediato \_\_\_\_\_

Título \_\_\_\_\_

#### Declaración de la Querella:

Describe la violación relevante: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ajustes requeridos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Autorización:

Autorizo que la Local \_\_\_\_\_ de AFSCME actúe como mi representante en la resolución de esta querella.

Firma del Empleado \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Firma del Representante de la Unión \_\_\_\_\_ Título \_\_\_\_\_

Fecha que se presenta ante el representante de la Gerencia \_\_\_\_\_

Firma del Representante de la Gerencia \_\_\_\_\_ Título \_\_\_\_\_

#### Resolución de la Querella:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

LA DECLARACIÓN DE ESTA QUERELLA DEBE REALIZARSE EN TRIPLICADO. LOS TRES FORMULARIOS DEBEN SER FIRMADOS POR EL EMPLEADO Y/O EL REPRESENTANTE DE AFSCME QUE MANEJA EL CASO.

Original (blanco) a \_\_\_\_\_

Copia (amarilla) a \_\_\_\_\_

Copia (rosada) a: Expediente de Querellas de la Unión Local \_\_\_\_\_

NOTA: Debe archivarse una copia de esta querella y su resolución en el Expediente de Querellas de la Unión Local.

F-28

Federación Americana de Empleados Estatales, Municipales y de Condados, AFL-CIO

INGLÉS

# Official Grievance Form



This form is also available on the AFSCME website at [www.afscme.org/forms](http://www.afscme.org/forms)

AFSCME Local _____ Step _____
----------------------------------

Name of Employee \_\_\_\_\_ Department \_\_\_\_\_

Classification \_\_\_\_\_

Work Location \_\_\_\_\_ Immediate Supervisor \_\_\_\_\_

Title \_\_\_\_\_

### Statement of Grievance:

List applicable violation: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Adjustment required: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Authorization:

I authorize AFSCME Local \_\_\_\_\_ as my representative to act for me in the disposition of this grievance.

Signature of Employee \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Signature of Union Representative \_\_\_\_\_ Title \_\_\_\_\_

Date Presented to Management Representative \_\_\_\_\_

Signature of Management Representative \_\_\_\_\_ Title \_\_\_\_\_

### Disposition of Grievance:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**THIS STATEMENT OF GRIEVANCE IS TO BE MADE OUT IN TRIPLICATE. ALL THREE FORMS ARE TO BE SIGNED BY THE EMPLOYEE AND/OR THE AFSCME REPRESENTATIVE HANDLING THE CASE.**

Original (white) to \_\_\_\_\_

Copy (yellow) to \_\_\_\_\_

Copy (pink) to: Local Union Grievance File \_\_\_\_\_

**NOTE: One copy of this grievance and its disposition to be kept in the Grievance File of the Local Union.**

## Hoja Informativa sobre Querellas



Este formulario también se encuentra disponible en el sitio web de AFSCME en [www.afscme.org/forms](http://www.afscme.org/forms)

**Delegado:** Use este formulario como ayuda en la investigación de una querrela. Esta hoja informativa describe la información que será necesario obtener para desarrollar un caso sólido. Documente más detalles con páginas adicionales, si fuera necesario.

Esta información es para el uso de la Unión solamente. No entregue este formulario a la gerencia.

Querrelante \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Clasificación \_\_\_\_\_ Fecha de la clasificación \_\_\_\_\_

Fecha de contratación \_\_\_\_\_ Lugar de trabajo \_\_\_\_\_

¿Qué pasó? Describa los incidentes que dieron lugar a la Querrela. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Quién estuvo involucrado? Dé los nombres y los títulos (incluya testigos): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuándo ocurrió? Dé la fecha y hora \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Dónde ocurrió? Especifique los lugares \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Por qué es esta una querrela? ¿Qué está violando la gerencia: convenio, reglas y reglamentos, tratamiento injusto, política existente, prácticas de uso y costumbre, leyes locales, estatales, federales, etc. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué ajuste se requiere? ¿Qué debe hacer la gerencia para corregir el problema? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Comentarios adicionales. (Use el otro lado de la página, si fuera necesario) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del Querrelante \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Domicilio del Querrelante \_\_\_\_\_

Firma del Delegado \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**NOTA:** El delegado u oficial que radica la querrela debe completar una copia de este formulario y archivarla en el expediente de querrelas de la local junta con una copia de la querrela y la resolución.

INGLÉS

## Grievance Fact Sheet



This form is also available on the AFSCME website at [www.afscme.org/forms](http://www.afscme.org/forms)

**Stewards:** Use this form to aid in investigating a grievance. This sheet outlines the information that will be necessary to develop a strong case. Document more details with additional pages, if needed.

**This information is for the union's use only. Do not turn this form into management.**

Grievant \_\_\_\_\_ Department \_\_\_\_\_

Classification \_\_\_\_\_ Date Of Classification \_\_\_\_\_

Date Of Hire \_\_\_\_\_ Work Location \_\_\_\_\_

**What happened?** Describe incidents which gave rise to the Grievance. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Who was involved?** Give names and titles (include witnesses): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**When did it occur?** Give date and time \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Where did it occur?** Specify locations \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Why is this a grievance?** What is management violating: contract, rules and regulations, unfair treatment, existing policy, past practice; local, state, federal laws, etc. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**What adjustment is required?** What must management do to correct the problem? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Additional comments.** (Use reverse side if needed) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Grievant's Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Grievant's Home Address \_\_\_\_\_

Steward's Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

**NOTE: A copy of this form is to be completed by steward or officer filing grievance and be filed in local grievance file along with copy of grievance and disposition.**

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

## Apéndice D

### **Cuadro de Fechas Límite del Proceso de Radicación de Querellas**

Cada procedimiento de querellas dispone de una fecha límite específica para la radicación de la querella, para que la gerencia escuche el caso, para que ésta responda por escrito y para que la unión apele, en una segunda etapa, cualquier respuesta no satisfactoria de la gerencia. El siguiente cuadro puede completarse para mantener un registro de las fechas límite del procedimiento de querellas de su local. Recuerde que los distintos procedimientos de querellas tienen diferente número de etapas; por ello, sólo llene los pasos relevantes a su procedimiento de querellas.

#### ***Fecha Límite para Radicar Querellas***

Si el procedimiento de querellas de su local incluye el paso final del arbitraje, describa cómo se apela una querella hasta llegar al arbitraje.

---

---

---

---

<b>Pasos</b>	<b>UNIÓN</b>		<b>GERENCIA</b>	
	<i>Unión, Número de Días para Radica la Querella</i>	<i>Persona ante Quien se Presenta la Apelación</i>	<i>Gerencia, Número de Días para Oír el Caso</i>	<i>Gerencia, Número de Días para Responder</i>
<b>1.</b>				
<b>2.</b>				
<b>3.</b>				
<b>4.</b>				

## Apéndice E

### *Cómo Planificar una Campaña Estratégica*

Cuando surjan problemas y preocupaciones en el trabajo, use la siguiente lista para determinar si un asunto puede ser usado para fortalecer la unión y, en caso afirmativo, cómo hacerlo.

#### *Parte I      Analizar el Asunto*

¿Cuál es el problema y a quién afecta?

- |   |        |        |
|---|--------|--------|
| ¿Se podría movilizar a las personas por este asunto (tiene un efecto amplio y se lo siente profundamente)?        | Si ( ) | No ( ) |
| ¿Es un asunto que se comprende fácilmente?  | Si ( ) | No ( ) |
| ¿Es un asunto que no causa divisiones internas?   | Si ( ) | No ( ) |
| ¿Se puede ganar este asunto, idealmente en un corto plazo?  | Si ( ) | No ( ) |
| ¿Podría este asunto aumentar la visibilidad de la unión y resultar en una mejora real en la vida de los miembros? | Si ( ) | No ( ) |

¿Cómo desea resolver el problema? (¿Cuál es el remedio o meta que desea lograr?)

¿Quién puede resolver el problema? (¿Quién es el “objetivo”?)

¿Qué elementos tiene *a su favor*? (Por ejemplo, buenos líderes, unidad, historia pasada, recursos, lenguaje del convenio, aliados de la comunidad, etc.)

¿Qué elementos tiene *en su contra*? (Por ejemplo, hechos, sucesos, gerentes, oponentes, lenguaje del convenio, normas del trabajo, políticas, etc.)

**Parte II**      *Elaboración y Comunicación de un Plan de Acción*

¿Cuáles son algunas de las acciones que usted y otros miembros pueden llevar a cabo con miras a unificar el grupo y ejercer presión sobre los encargados de tomar las decisiones en la gerencia? (Usted debe planificar una serie de acciones, así, si la gerencia no está dispuesta a actuar para resolver el problema, usted puede “escalar” su presión).

¿Cuáles son algunas de las acciones de grupo que usted puede llevar a cabo para ejercer presión sobre los encargados externos de tomar decisiones (por ejemplo, funcionarios del gobierno o agencias, líderes de la comunidad, etc.)? Nuevamente, planifique una serie de acciones (si es adecuado para el problema).

<b>Acciones posibles</b>	<b>Quién lo haría</b>	<b>En qué fecha se haría</b>
Querellas	_____	_____
Reunión del grupo con la gerencia	_____	_____
Día de lucir botones distintivos o Día de la camiseta	_____	_____
Artículo del boletín	_____	_____
Peticiones	_____	_____
Distribución de folletos	_____	_____
Manifestaciones o piquetes informativos	_____	_____
Contactar a los aliados de la comunidad	_____	_____
Otro:	_____	_____
Otro:	_____	_____
Otro:	_____	_____

¿Cuál es nuestro mensaje? (¿A los colegas? ¿A los clientes? ¿Al objetivo?)

¿Cómo se comunicará con los miembros sobre el problema y las acciones?

<b>Método de comunicación posible</b>	<b>Quién lo haría</b>	<b>En qué fecha se haría</b>
Individual	_____	_____
Boletín/folleto	_____	_____
Reunión	_____	_____
Cadenas de llamados telefónicos	_____	_____
Contacto con los medios de comunicación	_____	_____
Otro:	_____	_____
Otro:	_____	_____

## Apéndice F

### **Reglas de Tácticas\***

*“Táctica significa hacer lo que se puede con lo que se tiene”.*

1. Poder no es sólo lo que usted tiene, sino también lo que sus adversarios piensan que usted tiene.
2. Nunca se aleje de la experiencia de su gente.
3. Cuando sea posible, aléjese de la experiencia de sus adversarios.
4. Obligue a sus adversarios a actuar según las reglas que ellos mismos adoptaron.
5. A menudo, poner en ridículo al adversario es un arma muy poderosa.
6. Una buena táctica es la que agrada a su gente.
7. Una táctica que se alarga durante mucho tiempo se vuelve pesada.
8. Mantenga la presión.
9. Generalmente, la amenaza intimida más que la propia acción.
10. La principal regla de una táctica es el desarrollo de operaciones que mantengan la presión constante sobre el adversario.

\*Estas “reglas de tácticas” fueron adaptadas del libro *Rules For Radicals* por Saul Alinsky, Random House, 1971.

## Apéndice G

### *Solidaridad para Siempre*

*Solidaridad para Siempre (Solidarity Forever)* se ha convertido en el himno extraoficial del movimiento laboral de nuestro país. Fue escrito en 1915 por Ralph Chaplin, poeta, escritor y organizador de Trabajadores Industriales del Mundo (IWW – por sus siglas en inglés), unión militante conocida como los Wobblies. Chaplin dijo: “Quería una canción que estuviera llena de fervor revolucionario y un estribillo fácil de cantar y desafiante”. A continuación se incluye la letra en inglés y su traducción al español.

#### INGLÉS

When the union's inspiration through the workers' blood shall run,  
There can be no power greater anywhere beneath the sun.  
Yet what force on earth is weaker than the feeble strength of one?  
But the union makes us strong.

Chorus:     Solidarity forever!  
              Solidarity forever!  
              Solidarity forever!  
              For the union makes us strong.

Is there aught we hold in common with the greedy parasite  
Who would lash us into serfdom and would crush us with his might?  
Is there anything left to us but to organize and fight?  
For the union makes us strong.

It is we who plowed the prairies, built the cities where they trade  
Dug the mines and built the workshops, endless miles of railroad laid  
Now we stand outcast and starving 'mid the wonders we have made  
But the union makes us strong.

All the world that's owned by idle drones is ours and ours alone  
We have laid the wide foundations, built it skyward stone by stone  
It is ours, not to slave in, but to master and to own  
While the union makes us strong.

They have taken untold millions that they never toiled to earn,  
But without our brain and muscle not a single wheel could turn.  
We can break their haughty power, gain our freedom when we learn  
That the union makes us strong.

In our hands is placed a power greater than their hoarded gold.  
Greater than the might of armies magnified a thousand fold.  
We can bring to birth a new world from the ashes of the old,  
For the union makes us strong.

## ESPAÑOL

Cuando la inspiración de la unión corra por la sangre de los trabajadores,  
No puede haber poder más grande bajo el sol.

¿Y cuál fuerza en la tierra es más débil que la pobre fuerza de uno solo?  
Pero la unión nos hace fuertes

Estribillo: ¡Solidaridad para siempre!  
¡Solidaridad para siempre!  
¡Solidaridad para siempre!  
Porque la unión nos hace fuertes.

¿Tenemos siquiera algo en común con el codicioso parásito  
Qué nos empujaría brutalmente a la servidumbre y nos aplastaría con su  
poder?

¿Nos queda otra opción que organizarnos y luchar?  
Pues la unión nos hace fuertes.

Nosotros aramos las praderas, construimos las ciudades donde ellos  
comercian  
Cavamos las minas y construimos talleres, tendimos infinitas millas de  
vías de ferrocarril  
Ahora estamos marginados y hambrientos, parados entre las maravillas  
que hemos hecho  
Pero la unión nos hace fuertes.

Todo el mundo que pertenece a los zánganos ociosos es nuestro y nuestro  
solamente  
Nosotros sentamos los cimientos, lo construimos hacia el cielo piedra por  
piedra  
Es nuestro, no para ser esclavos, sino para dominar y poseer  
Mientras que la unión nos hace fuertes.

Se han llevado incontables millones que nunca trabajaron para ganar,  
Pero sin nuestro cerebro y músculo ni una rueda daría vuelta.  
Podemos romper su poder arrogante, ganar nuestra libertad cuando  
aprendamos  
Que la unión nos hace fuertes.

En nuestras manos hay un poder más grande que su oro acumulado.  
Más grande que la fuerza de ejércitos aumentada mil veces.  
Podemos hacer nacer un nuevo mundo de las cenizas del viejo,  
Porque la unión nos hace fuertes.

## ÍNDICE ANALÍTICO

---

Administración de la Seguridad y Salud Ocupacionales (OSHA) . . . . .	43
AFSCME	
afiliadas . . . . .	46
concilios . . . . .	46
cuotas, uso del dinero de las . . . . .	48
historia . . . . .	49
locales . . . . .	46
membresía . . . . .	46
oficiales, deberes de los . . . . .	48
página web en Internet . . . . .	56
servicios, concilios y afiliadas . . . . .	47
servicios, Unión Internacional . . . . .	47
toma de decisiones . . . . .	48
Aptitudes del delegado	
comunicación . . . . .	7-8
liderazgo . . . . .	5-6
organización . . . . .	9-13
representación . . . . .	9
Arbitraje de querellas . . . . .	25
Carga de la prueba . . . . .	27
Causa justa . . . . .	30-31
Certificación . . . . .	52
Convenio o acuerdo de negociación colectiva . . . . .	52
Credibilidad . . . . .	5
Cuota por servicio . . . . .	54
Delegado principal . . . . .	39
Derechos de Weingarten . . . . .	32-33
Disciplina progresiva . . . . .	31
Discriminación . . . . .	27

Equiparación de sueldos .....	53
Equipo de Miembros en Acción (MAT) .....	37-38
Formulario de querellas .....	60-61
Hoja informativa de querellas .....	62-63
Hostigamiento sexual .....	44-45
Huelga .....	54
Igualdad en el trato .....	28
Insubordinación .....	31
Junta de relaciones laborales .....	52
Ley de Ausencia Familiar y Médica (FMLA) .....	43
Ley para Personas con Discapacidades (ADA) .....	41
Manejo de querellas	
documentación .....	18
identificación .....	15-16
investigación .....	17-18
preparación .....	20
presentación del caso .....	23-24
redacción .....	20-23
soluciones .....	22-23
<i>Manual para Funcionarios de AFSCME</i> .....	55
Mediación de querellas .....	28
Motivar a los miembros .....	7
Obedezca ahora, quéjese después .....	31
Organización de nuevos miembros .....	12-13
Página web en Internet, AFSCME .....	56
Piquete .....	54
Polizón (“Free rider”) .....	53
Práctica laboral injusta .....	54
Prácticas de uso y costumbre .....	16-17
Precedente .....	28
Prerrogativas gerenciales .....	28

Prestaciones suplementarias .....	53
Procedimiento de querellas	
fechas límite .....	24-25
pasos .....	14
usos de .....	14-15
Programa de asistencia al empleado (EAP) .....	52
Protestas frente a querellas .....	27
Querellas de acción colectiva .....	26
Querellas de grupo .....	26
Querellas de la unión .....	26
Representación sindical (“Agency shop”) .....	52
Restitución y reposición de derechos (“Made whole”) .....	28
Reuniones del comité de delegados .....	35-36
Rompehuelgas .....	54
Sistema de delegados .....	38
Solicitud de información .....	19
Tipos de querellas .....	26
Unidad de negociación .....	52
Votación de representación .....	54





Federación Americana de Empleados Estatales,  
Municipales y de Condados, AFL-CIO

1625 L Street, NW  
Washington, DC 20036  
[www.afscme.org](http://www.afscme.org)

Gerald W. McEntee  
*Presidente Internacional*

William Lucy  
*Secretario-Tesorero Internacional*