

MODULO: DIALOGO SOCIAL, NEGOCIACION y TECNICAS DE COMUNICACION



Este módulo forma parte del Programa “Planificación de la formación sindical para la promoción del Trabajo Decente- Trabajo Decente al Cubo”, que tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento de la capacidad de la organización sindical, para la elaboración de estrategias sindicales en la promoción del Trabajo Decente y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, para su participación efectiva y articulada en procesos de toma de decisiones a nivel nacional e internacional.



Copyright © Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, Febrero 2011. Todos los derechos reservados.

Las publicaciones del Centro Internacional de Formación de la OIT gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes al Centro Internacional de Formación de la OIT, Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turín, Italia, solicitudes que serán bien acogidas.

Reconocimiento especial al excelente trabajo realizado para este material a Rebeca Torada, al apoyo en la sistematización a Marcela Gonzalez y Giulia Massobrio, y a las siempre oportunas aportaciones de Ana Paula Melli.

Diálogo Social, Negociación y Técnicas de comunicación

978-92-9049-585-7

Primera edición febrero 2011

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por el Centro, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Contenido

Introducción al Programa de Formación “Trabajo Decente al Cubo”	5
Sección Primera: El Diálogo Social.....	8
1. EL DIÁLOGO SOCIAL:	9
1.1. Marco normativo: el tripartismo en la Organización y el Convenio 144 de la OIT.....	9
1.2. Concepto. Formas, niveles y dimensiones.....	12
1.3. Representatividad y legitimidad. El reto de la Autoreforma Sindical.	15
1.4. La institucionalización del Diálogo Social.	25
1.5. Necesidades prácticas y estratégicas de participación de las centrales y federaciones sindicales y de los sindicatos en los diferentes espacios y ámbitos del diálogo social.	27
1.6. La organización como medio para una participación más eficaz: la experiencia de los Equipos Técnico-Sindicales.....	28
Sección Segunda: Técnicas de Negociación	35
2. LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA	36
2.1. Marco Normativo: el derecho de sindicalización, libertad sindical y negociación colectiva	36
2.2. La preparación permanente del proceso de negociación	39
2.2.1. Preparación integral	41
2.2.2. Preparación de un comité de negociación	42
2.2.3. Niveles de negociación	43
2.2.4. Relación con las bases	47
2.3. Evolución de la Negociación Colectiva en América Latina y proceso de Autoreforma Sindical	49
3. LA PRÁCTICA DE LA NEGOCIACIÓN.	53
3.1. La gestión del conflicto.....	53
3.2. Fases del proceso negociador:	57
3.3. Aspectos situaciones y temporales.	66
Sección Tercera: Técnicas de Comunicación	73

4. LA COMUNICACIÓN	74
4.1. ¿Qué es la comunicación?	74
4.2. Información y comunicación	76
4.3. El proceso de comunicación	77
4.4. Los elementos de la comunicación:.....	79
4.5. Los tipos de comunicación	80
4.6. Las barreras a la comunicación.....	81
4.7. La comunicación en las organizaciones sindicales.....	82
4.7. La dimensión emotiva de la comunicación y del aprendizaje.....	85
5. LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	94
5.1. La escucha activa.....	94
5.2. La asertividad	96
5.3. La comunicación no verbal	98
6. LA COMUNICACIÓN COLECTIVA.....	104
6.1. La charla coloquio. El debate.....	104
6.2. La asamblea.....	112
6.3. La reunión	116
6.4. La preparación personal para la expresión oral.....	118
7. LA COMUNICACIÓN DE MASAS O COMUNICACIÓN PÚBLICA.....	136



Introducción al Programa de Formación “Trabajo Decente al Cubo”

El Programa de Actividades para los Trabajadores – ACTRAV-, tiene como función principal asistir a las organizaciones sindicales en sus esfuerzos por expandir sus membresías y actividades, mejorar su capacidad negociadora, ampliar su capacidad para representar a los trabajadores y apoyar el trabajo de las organizaciones sindicales en sus ámbitos de interlocución nacionales, subregionales y regionales.

ACTRAV (Regional, Turín y Ginebra) ha realizado durante 2009 y 2010 diferentes actividades formativas de Planificación de la formación sindical para la promoción del Trabajo Decente, a partir de la participación sindical en los procesos de diseño, implementación y evaluación de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) y de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). Dichas actividades, realizadas con el apoyo de la Oficina Regional y del Departamento de Integración de la OIT, han tenido como objetivos contribuir al fortalecimiento de la capacidad de la organización sindical para la elaboración de estrategias sindicales en la promoción del Trabajo Decente (TD) y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), y para su participación efectiva y articulada en procesos de toma de decisiones a nivel nacional e internacional.

En este contexto, el Programa “Planificación de la formación sindical para la promoción del Trabajo Decente- Trabajo Decente al Cubo” parte de la lógica interna de diseñar “formación” para la “acción”: de hecho, se parte de la consideración que el Trabajo Decente debe entenderse como concepto “de” la acción sindical y “para” la acción sindical, y que los PTDP -y en su caso los MANUD- deben ser los contextos naturales para desarrollar esta acción a partir de la participación.

De hecho, los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) deben integrarse en los Marcos de Asistencia de Naciones Unidas (MANUD), de forma que se garantice que el trabajo decente, objetivo asumido por el Sistema de Naciones Unidas en la Asamblea General de 2005, se integre en la planificación estratégica de la ONU en cada país. Del mismo modo, la Declaración sobre la Justicia Social para una Globalización Equitativa (OIT, 2008), establece que su cooperación técnica con los mandantes se realiza a través de los PTDP en el



Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).

En el “Trabajo Decente al Cubo”, la formación se ha planteado en términos de “proceso formativo para la acción colectiva, a partir de la consideración de la formación como proceso y como herramienta. El proceso formativo se ha estructurado según niveles de profundización a través de itinerarios formativos multi-variantes (según los perfiles y funciones de los/las destinatarios, las prioridades y el tiempo disponible) y cuatro-polares (para asegurar que en la formación específica de cualquiera de los cuatro componentes se abran “ventanas” sobre los otros tres, y siempre con la adecuada transversalidad de género).

De un punto de vista estructural, si bien se abarca cada eje estratégico del trabajo decente por separado, hay objetivos pedagógicos comunes en relación a las técnicas de negociación, diálogo y comunicación. Por esta razón, el programa formativo incluye este manual específico, sentando las bases conceptuales y técnicas que posteriormente permitan ir aplicando los contenidos de los ejes en los correspondientes espacios de organización sindical, generación de alianzas y diálogo social.

Introducción

La acción sindical implica una constante dinamización de la información en distintas direcciones y con objetivos específicos diferenciados para potenciar las capacidades sindicales de organización, propuestas, inclusión y movilización. Así, se hace necesario abordar las técnicas apropiadas para dotarse de una comunicación efectiva, tanto al interior de los sindicatos como en su interacción con otros agentes, con las técnicas apropiadas para facilitar los distintos niveles de negociación y las técnicas para desarrollar estrategias de diálogo fructífero. Todo ello teniendo en cuenta que cada uno de los ejes estratégicos del trabajo decente implica que quienes representan a los trabajadores y las trabajadoras participan de procesos informativos, comunicativos y de negociación en cuestiones específicas en materia de empleo, protección social, normas y diálogo social. Por esta razón, el programa formativo incluye un manual específico sobre estas técnicas, sentando las bases conceptuales y técnicas que posteriormente permitan ir aplicando los contenidos de los ejes en los correspondientes espacios de organización sindical, generación de alianzas y diálogo social.

Los objetivos generales de este módulo formativo son:

1. Situar el valor de la información y la comunicación como herramientas indispensables para la acción sindical, en tres sentidos: participación e implicación de las bases -trabajadores y trabajadoras-; elaboración de estrategias y plataformas reivindicativas con la información pertinente y sobre procesos participativos; y participar en la toma de decisiones en el ámbito interno de los sindicatos y en relación a los agentes sociales y económicos.
2. Capacitar en el manejo de las técnicas de comunicación, oral y escrita, adecuadas al nivel de responsabilidad y al ámbito de acción de las personas sindicalistas que participan de la formación.
3. Presentar los elementos teóricos de la negociación colectiva, los marcos normativos y las técnicas negociadoras.
4. Incrementar las habilidades de negociación.
5. Presentar los elementos teóricos del diálogo social, contrastarlos con sus experiencias sindicales y propiciar estrategias para mejorarlo en los diferentes ámbitos territoriales, locales y nacionales.

Sección Primera:

El Diálogo Social

En esta sección se presenta el diálogo social como un pilar fundamental en la Organización Internacional del Trabajo y como premisa indispensable a nivel de país para participar del funcionamiento de la OIT y promover su acción en cada Estado Miembro, analizando las formas y niveles en que se presenta así como las condiciones indispensables para que podamos hablar de Diálogo Social efectivo y real.

La **Declaración sobre la Justicia Social para una Globalización Equitativa (OIT, 2008)** identifica el dialogo social como uno de los cuatro objetivos estratégicos del trabajo decente, junto con la promoción de las Normas Internacionales del Trabajo, el Empleo con igualdad de oportunidades y la Protección Social. La Declaración subraya que el diálogo social y la práctica del tripartismo entre los gobiernos y las organizaciones representativas de trabajadores y de empleadores son fundamentales para lograr soluciones y fortalecer la cohesión social y el Estado de derecho

Se presenta un breve análisis de la evolución del diálogo social en América Latina en las últimas décadas y de la tendencia a institucionalizarlo, si bien se pone de manifiesto los retos que todavía hay en ese sentido, por lo que se finaliza la sección con una identificación de las necesidades de las organizaciones para fortalecer el diálogo social y la negociación colectiva, que se ha de transformar en un decálogo de buenas prácticas.

1. EL DIÁLOGO SOCIAL:

1.1. Marco normativo: el tripartismo en la Organización y el Convenio 144 de la OIT.

La Organización Internacional del Trabajo es la única agencia de las Naciones Unidas de carácter tripartito. Son sus mandantes los gobiernos, las organizaciones de empleadores y las organizaciones de trabajadores y trabajadoras, quienes elaboran de forma conjunta sus programas y políticas. Esta singular forma de lograr acuerdos da a la OIT las ventajas de incorporar el conocimiento del “mundo real” sobre empleo y trabajo y de facilitar el cumplimiento de tales acuerdos, ya que cuentan de antemano con el beneplácito de los tres agentes principales en el mundo del trabajo.

*El diálogo social tripartito es la **base del funcionamiento de la OIT**, en tres sentidos:*

- ✓ *En la toma de decisiones en la Conferencia Internacional del Trabajo, donde se adoptan los instrumentos normativos de la OIT (los Convenios, Recomendaciones y Resoluciones), y en el Consejo de Administración.*
- ✓ *En los procesos de debates previos a la Conferencia, así como en las actividades posteriores de ratificación y seguimientos de los Convenios,*
- ✓ *Y en la asistencia técnica que presta la Oficina de la OIT a sus mandantes para fortalecer sus capacidades para el diálogo social a nivel de país y región.*

La **Conferencia Internacional del Trabajo**, que se reúne una vez al año, establece las normas internacionales mínimas del trabajo y define las políticas generales de la Organización. Cada dos años, adopta el programa de trabajo bienal de la OIT, así como su presupuesto, que es financiado por los Estados Miembros.

La Conferencia constituye también un foro internacional en el que se discuten problemas laborales y sociales de alcance mundial.

Actualmente forman la OIT un total de 183 Estado Miembros y cada uno de ellos envía cuatro delegados y delegadas a la Conferencia Internacional del Trabajo, dos por el Gobierno, uno en representación de los trabajadores y trabajadoras y otro de los empleadores.

Respecto al primer punto -el diálogo social en la toma de decisiones- la **Constitución de la OIT** marca las reglas del juego estableciendo que las organizaciones de empleadores y de trabajadores y trabajadoras tienen la misma

voz que los gobiernos al formular sus políticas y programas, pudiendo votar en la Conferencia Internacional del Trabajo de forma independiente. En esta Conferencia se adoptan los Convenios y las recomendaciones, siendo necesaria una mayoría de las dos terceras partes de los delegados y las delegadas presentes.

Respecto a los procesos de participación en la Conferencia y las actividades posteriores a la adopción de los Convenios, el **Convenio 144 de la OIT sobre la consulta tripartita** (normas internacionales del trabajo), de 1976, establece la obligación de los Estados Miembros de establecer procedimientos de consulta en relación a:

- a) las respuestas de los gobiernos a los cuestionarios relativos a los **puntos incluidos en el orden del día de la Conferencia** Internacional del Trabajo y los comentarios de los gobiernos sobre los **proyectos de texto** que deba discutir la Conferencia;
- b) las propuestas que hayan de presentarse a la autoridad o autoridades competentes en relación con la **sumisión de los Convenios y recomendaciones**, de conformidad con el artículo 19 de la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo;
- c) el **re-examen** a intervalos apropiados de **Convenios no ratificados** y de recomendaciones a las que no se haya dado aún efecto para estudiar qué medidas podrían tomarse para promover su puesta en práctica y su ratificación eventual;
- d) las cuestiones que puedan plantear las **memorias** que hayan de comunicarse a la Oficina Internacional del Trabajo en virtud del artículo 22 de la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo;
- e) las propuestas de denuncia de Convenios ratificados.

El Convenio establece, además, algunas cuestiones sobre la forma en que debe producirse tal diálogo social en torno a las normas internacionales del trabajo:

- ✓ Las consultas deberán celebrarse a intervalos apropiados fijados de común acuerdo y al menos una vez al año.
- ✓ Los representantes de los empleadores y de los trabajadores y las trabajadoras serán elegidos libremente por sus organizaciones representativas.
- ✓ Se celebrarán los acuerdos apropiados entre la autoridad competente y las organizaciones representativas para financiar la formación que puedan necesitar los participantes en estos procedimientos.

El Convenio 144 sobre consulta tripartita es de aplicación únicamente a la actividad normativa de la OIT. Si bien no existe un Convenio específico para el diálogo social en el marco de las relaciones de los gobiernos y las organizaciones representativas en el ámbito nacional, sí hay una **Resolución relativa al tripartismo y al diálogo social** adoptada por la Conferencia en 2002, en la que la OIT insta a los gobiernos a propiciar el diálogo social asegurando las condiciones necesarias para que éste pueda darse, con especial hincapié en el respeto a los derechos de libre asociación, libertad sindical y negociación colectiva.

Ahora bien, aunque no exista una norma internacional referida al diálogo social a nivel de país, son numerosos los Convenios de la OIT que establecen la obligación de realizar consulta previa a las organizaciones de empleadores y de trabajadores y trabajadoras para el desarrollo normativo de los temas objeto de dichos Convenios.

*Por ejemplo, el **Convenio 154 sobre la negociación colectiva**, de 1981, establece en su artículo 7 que “Las medidas adoptadas por las autoridades públicas para estimular y fomentar el desarrollo de la negociación colectiva deberán ser objeto de consultas previas y, cuando sea posible, de acuerdos entre las autoridades públicas y las organizaciones de empleadores y de trabajadores”.*

Una vez adoptado un Convenio o recomendación, todos los Estados Miembros tienen la obligación de someter dicho Convenio a la autoridad o autoridades de sus respectivos países a quienes compete el asunto, en el plazo de un año desde la adopción por parte de la Conferencia, para decidir si se ratifica o no el Convenio, proceso que se conoce con el nombre de *sumisión* (Art. 19 Constitución de la OIT). Finalmente, los Estados Miembros tienen la obligación de presentar una memoria anual dando cuenta de las medidas que haya adoptado para poner en ejecución los Convenios a los cuales se haya adherido (Art. 22 Constitución de la OIT).

Finalmente, la OIT tiene como uno de sus objetivos prioritarios, tal como hemos visto en la Agenda de Trabajo Decente, promover el diálogo social.

De hecho, la **Declaración sobre la Justicia Social para una Globalización Equitativa (OIT, 2008)** identifica el dialogo social como uno de los cuatro objetivos estratégicos del trabajo decente, junto con la promoción de las Normas Internacionales del Trabajo, el Empleo con igualdad de oportunidades y la Protección Social para todos y todas, sostenible y adaptada a las circunstancias nacionales. La Declaración subraya como en un contexto mundial de interdependencia y complejidad crecientes, así como de internacionalización de la producción, el diálogo social y la práctica del tripartismo entre los gobiernos y las organizaciones representativas de trabajadores y de

empleadores resulten aún más pertinentes para lograr soluciones y fortalecer la cohesión social y el Estado de derecho, entre otros medios, mediante las normas internacionales del trabajo. De hecho, el diálogo social y el tripartismo se reconocen como los métodos más apropiados para:

- adaptar la aplicación de los demás objetivos estratégicos a las necesidades y circunstancias de cada país;
- traducir el desarrollo económico en progreso social y el progreso social en desarrollo económico;
- facilitar la creación de consenso respecto de las políticas nacionales e internacionales que inciden en las estrategias y programas en materia de empleo y trabajo decente; y
- fomentar la eficacia de la legislación y las instituciones laborales, en particular respecto del reconocimiento de la relación de trabajo, la promoción de buenas relaciones laborales y el establecimiento de sistemas eficaces de inspección del trabajo.



Este talante de diálogo social que caracteriza la OIT ¿tiene reflejo en las relaciones de los mandantes –gobiernos, empleadores y sindicatos– en tu país?

¿Qué mecanismos de conocimiento y participación en la actividad tripartita de la OIT tienen las organizaciones sindicales en el país?

1.2. Concepto. Formas, niveles y dimensiones.

El diálogo social, según lo define la OIT, comprende todo tipo de negociaciones y consultas - e incluso el mero intercambio de información - entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores y trabajadoras, sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales.

*El diálogo social es **condición** indispensable para la promoción del trabajo decente: sin la participación efectiva de quienes representan a los trabajadores y las trabajadoras en las decisiones acerca de las condiciones económicas, laborales y sociales del mercado de trabajo, difícilmente se pueden abordar el resto de objetivos del trabajo decente. En este sentido, el diálogo social es una herramienta fundamental de la acción sindical que se constituye en la premisa*

para alcanzar los derechos laborales.

El principal objetivo del diálogo social es la promoción del consenso y de la implicación democrática de los principales actores en el mundo del trabajo. Las estructuras y los procesos del diálogo social que resulten exitosos tienen la ventaja de solucionar importantes temas económicos y sociales, alentar el buen gobierno, mejorar la paz y la estabilidad social y laboral, así como de impulsar el progreso económico. El diálogo social es ante todo una actitud de “cooperación” entre los agentes económicos y sociales, que puede adquirir múltiples formas, niveles y dimensiones en función del contexto, las prácticas sociales y las necesidades.

Las formas de diálogo social varían de acuerdo a las necesidades. Puede tratarse de un **proceso tripartito**, en el que el gobierno interviene como parte oficial en el diálogo, o bien consistir en **relaciones bipartitas** establecidas exclusivamente entre los trabajadores y las empresas (los sindicatos y las organizaciones de empleadores), con o sin la participación indirecta del gobierno. También se habla de espacios multipartitos cuando participan otros interlocutores sociales diferentes a las organizaciones sindicales y de empleadores; espacios estos donde en ningún caso puede diluirse el peso y la legitimidad de las organizaciones sindicales como interlocutores sociales de primer orden. Solo las organizaciones de trabajadores, las organizaciones de empleadores y los gobiernos son mandantes tripartitos de la OIT.

Puede ser **institucional o informal**, según esté institucionalizado a través de normas jurídicas o respondan a iniciativas más o menos espontáneas y no reglamentadas, y con frecuencia resulta en una combinación de estas dos formas. Según la permanencia en el tiempo, puede tener carácter permanente, transitorio u ocasional.

El diálogo social se puede dar a diferentes **niveles**:

- ✓ el diálogo social “centralizado o de alto nivel” es el que se verifica a escala **nacional** (de todo el país) o aún superior (internacional). Los temas abordados se enmarcan en cuestiones generales de política económica y social –como políticas de empleo, igualdad de género, seguridad social, formación profesional, etc.- y cuestiones en materia de derechos del trabajo y relaciones laborales –fijación de salarios, legislación laboral, resolución de conflictos, seguridad y salud en el trabajo, etc.-
- ✓ el diálogo social de “nivel medio o relativamente centralizado” es el que se desenvuelve por **rama o sector de actividad** (por ejemplo, metalurgia, construcción, textil, petroquímica, comercio, sector financiero, etc.); se trata de la negociación colectiva sectorial.

- ✓ y el diálogo descentralizado es el que se ubica en la **empresa**. Se trata de la negociación colectiva, que tiene como producto los *Convenios colectivos* o *pactos colectivos*.



¿Qué instancias de diálogo social conoces? ¿A qué nivel se desarrollan? ¿Qué actores están presentes? ¿Cómo se determina en el interior del sindicato o central sindical quien acude en representación de las trabajadoras y los trabajadores?

Las dimensiones del diálogo social vienen marcadas por la intensidad:

➔ El **intercambio de información** es el proceso más básico de diálogo social. No implica ninguna discusión real ni acción sobre las cuestiones planteadas, pero es un punto de partida fundamental para un diálogo social más duradero.

➔ La **consulta** implica que se pide opinión a quienes participan respecto a lo informado, y puede ser obligatoria, si así lo establece una norma o precepto, o facultativa, si se deja a voluntad de quien tiene que tomar la decisión en realizarla o no. Esta dimensión implica que las partes involucradas se comprometan en un diálogo más a fondo sobre las cuestiones planteadas. Mientras que la consulta en sí misma no conlleva poder para tomar decisiones, estas pueden tener lugar como resultado de dicho proceso.

➔ La **negociación** implica la búsqueda de acuerdos y compromisos, mediante el intercambio de opiniones y visiones, entre partes que tienen intereses comprometidos en el ámbito colectivo. Implica que las partes que negocian participan de la toma de decisiones. Los dos tipos predominantes de negociación son la negociación colectiva y la concertación social.

- Como ya mencionado anteriormente, la **negociación colectiva** tiene lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o representantes de empleadores y los representantes de los trabajadores con el fin de determinar los temas relacionados con los salarios y las condiciones de trabajo y conduce a acuerdos. También puede participar el gobierno, de forma directa o indirecta.

- la **concertación social** se define como la co-determinación de las



políticas públicas por los gobiernos, las organizaciones de empleadores y las confederaciones sindicales con el fin de buscar el consenso para abordar los grandes problemas de política económica y social. En ocasiones una concertación social con resultados positivos conduce a pactos sociales.

Entre estos dos tipos de negociación podemos encontrar diferentes escenarios, según el grado de institucionalización, las partes implicadas, el ámbito sectorial y/o territorial. En el nivel centralizado o relativamente centralizado, los órganos bipartitos o tripartitos pueden entablar negociaciones y suscribir acuerdos. Muchas de estas instituciones recurren a la consulta y al intercambio de información, mientras que otras tienen atribuciones para alcanzar acuerdos que pueden ser vinculantes. Las entidades de diálogo social que carecen de dicho mandato suelen actuar como órganos consultivos de los ministerios, los legisladores y otras autoridades y órganos decisorios.

*El diálogo social es **un fin (como derecho) y un medio (como instrumento) para el reconocimiento y ampliación de los derechos.** Es un fin como garante de la participación democrática de amplios sectores de la sociedad en la definición de políticas públicas y condiciones laborales, y como tal es un derecho. Como medio, incrementa la eficacia y el carácter duradero de lo que se persigue, contribuyendo a la paz social y la estabilidad económica y social.*



En las instancias de diálogo social que conoces y sobre las que has reflexionado en el punto anterior, ¿qué intensidad de diálogo se da: intercambio de información, consulta o negociación?

¿Se llega a acuerdos vinculantes?

1.3. Representatividad y legitimidad. El reto de la Autoreforma Sindical.

Las condiciones que permiten el diálogo social son las siguientes:

- Entorno democrático.
- La existencia de organizaciones de trabajadores y de empleadores sólidas e independientes, con la capacidad técnica y el acceso a la información necesarios.
- La voluntad política y el compromiso de todas las partes interesadas.
- El respeto de la libertad sindical y la negociación colectiva.

- Un apoyo institucional adecuado.
- Capacidad de cumplir lo pactado.

Para que exista el diálogo social, el Estado no puede adoptar un papel pasivo, aun cuando no participe directamente en el proceso. Tiene la responsabilidad de crear un clima político y cívico estable que permita a las organizaciones autónomas de empleadores y de trabajadores actuar libremente, sin temor a represalias. Incluso cuando está establecido formalmente que las relaciones predominantes son bipartitas, el Estado ha de prestar un apoyo esencial a las iniciativas de las partes, ofreciendo, entre otros, los marcos jurídico e institucional necesarios para que éstas puedan actuar con eficacia.



¿Es posible el diálogo social en contextos en los que no se respetan los derechos de libertad sindical y negociación colectiva?

¿Es posible el diálogo social en contextos en los que se producen prácticas anti sindicales?

¿Qué acciones sindicales son alternativas al dialogo social en eso escenario?

La efectividad del diálogo social depende fundamentalmente de la legitimidad de los interlocutores sociales. Para ello se requiere que las organizaciones de empleadores y de trabajadores y trabajadoras sean autónomas, fuertes y representativas, y que el correspondiente sistema de relaciones de trabajo sea democrático.

La autonomía se alcanza en la medida en que en el país se respetan y aplican plenamente y de buena fe las normas internacionales sobre libertad sindical y derecho de negociación colectiva. La fuerza viene dada, en importante medida, por los niveles de unidad o de estrategias y acciones coordinadas en sistemas de pluralidad de organización social, así como por los niveles de democracia interna existentes en las organizaciones sindicales. La representatividad se mide, no sólo por el número de personas afiliadas sino también por el grado de transparencia y participación en los procesos de toma de decisiones y de formulación de políticas y el nivel en que esas políticas y decisiones reflejan de forma fiel, efectiva y eficaz los intereses de sus miembros. Especial atención debe prestarse a la voz de las mujeres, de las minorías étnicas y religiosas, de los grupos indígenas, de quienes trabajan en la economía informal y de otros grupos que se encuentran tradicionalmente en la periferia de las organizaciones de empleadores y de trabajadores y trabajadoras.

En este sentido, en la actualidad uno de los debates sindicales que está adquiriendo intensidad en la Región América es la necesidad de autoreformas sindicales: el fin es de conseguir **mayores niveles de representación y**

representatividad para que el sindicalismo latinoamericano sea un actor social y político con más legitimidad y capacidad de negociación, incidencia e influencia, en el ejercicio de representar los intereses de todos los y las trabajadoras ante las dimensiones globalizadas de la economía y la organización del trabajo.

Dicha responsabilidad ha sido asumida por la Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas (CSA), que insertó la **Autoreforma Sindical** como uno de los cuatro ejes de su Plan de Acción sindical aprobado en su Congreso fundacional en marzo del 2008 en Panamá.

Los **problemas** considerados por la CSA como prioritarios a resolver son:

- Las bajas tasa de sindicalización y cobertura de la negociación colectiva, por razones tanto internas al movimiento sindical (prototipo de una organización atomizada, un funcionamiento democrático deficiente, una gestión inapropiada) cuanto externas (legislaciones laborales limitativas de la sindicalización y de la negociación, tercerización y flexibilización en las relaciones de trabajo, prácticas antisindicales y discriminatorias);
- Los códigos de trabajo que obstaculizan el desarrollo sindical, limitando de hecho el ejercicio de la libertad sindical reconocida por las Constituciones de la Región;
- Como reflejo negativo de esta “legalidad” laboral, el predominio en la región de un modelo de organización sindical caduco y desfasado.

Para enfrentar estos desafíos y conseguir **mayores niveles de representación y representatividad**, la CSA considera perentorio en el orden interno adecuar las estructuras sindicales actuales, fortalecer el funcionamiento democrático, innovar permanentemente la gestión sindical, mejorar y ampliar las propuestas estratégicas en base a una adecuado soporte técnico y fortalecer la acción sindical, teniendo en cuenta las nuevas formas de trabajo y composición del mercado laboral. Además, generar una opinión general más proclive de respeto y cumplimiento de la plena libertad sindical y sobre la importancia de la negociación colectiva y otras formas de negociación como factores claves de desarrollo democrático y cohesión social.

El Grupo de Trabajo de Autoreforma sindical, (GTAS) constituido por la CSA en abril de 2009, ha identificado cuatro **prioridades estratégicas de la Autoreforma**:

- 1) Unidad y coordinación sindical: fortalecimiento de la unidad de acción y programática a nivel nacional y subregional, en base a denominadores reivindicativos comunes (como la PLA-Plataforma Laboral para las

Américas) a nivel sindical, político, legislativo y comunicacional. La unidad se considera condición necesaria para poder afrontar con garantías los retos derivados de la globalización, la integración y los cambios de la organización del trabajo.

2) Estructuras: considerando como agrupamientos básicos el sectorial (vertical, que vincula las organizaciones por empresa u organismo públicos en estructuras por rama/sector de actividad) y el territorial (horizontal, que en función de espacios geográficos coordina y articula solidariamente acciones horizontales comunes intersectoriales). También se destaca la importancia de estructuras funcionales para mejorar la gestión de la organización sindical, así como se incluye a las estructuras sindicales en las empresas formales u organismos públicos;

3) Representación: incremento de la representación sindical mediante la organización/sindicalización, ampliando la cobertura a todos los colectivos de trabajadores/as sin excepciones ni exclusiones, tanto en relación de dependencia como autónomos, destacando aquellos que presentan situaciones de simulación (como buena parte de los tercerizados), a las organizaciones de base poblacional/territorial e incluso a quienes no son considerados trabajadores por los empleadores o las normas.

4) Negociación colectiva: como anticipado en el Capítulo 5, el objetivo es proyectarse hacia la utilización del criterio “erga omnes” en la cobertura, garantizando en particular la participación activa de mujeres y jóvenes trabajadores y trabajadoras.

La **Plataforma Laboral de las Américas**, en su primer apartado, “*por un nuevo consenso democrático con soberanía popular y perspectiva de género*”, establece como una de las medidas necesarias para alcanzar un sistema interamericano de toma de decisiones eficaz y representativo de las necesidades reales de los pueblos:

Crear mecanismos y procedimientos de decisión y consulta tripartitos y multipartitos de carácter sociolaboral articulados con la OIT.

Se alude, de esta forma, a la necesidad del diálogo social como punto de partida para llevar adelante las propuestas que incluye la plataforma

Para que se produzcan los resultados/efectos esperados con los procesos de autoreforma, la CSA considera necesario contar con un **núcleo mínimo de requisitos**:

- La existencia de una decisión política adoptada mayoritariamente en los órganos máximos de cada organización sindical (Congresos), aprobando las reformas después de un proceso previo de análisis y debate amplio.
- El compromiso, trabajo y voluntad de los máximos responsables liderando los cambios.
- La participación y compromiso de dirigentes sectoriales, de empresa y colectivos protagonistas en la gestación y materialización de los cambios en base al mayor convencimiento posible.
- Una predisposición consciente y manifiesta para asumir y efectuar cambios de comportamientos, métodos de trabajo y estilos de liderazgo, como piedra angular de la Autoreforma por parte de los dirigentes claves de cada organización.
- Un proceso con objetivos claros y posibles y una metodología adecuada de planificación y evaluación del proceso.

A las organizaciones involucradas en el proceso de Autoreforma, la CSA recomienda constituir un núcleo central de trabajo a semejanza del GTAS, empezar por un análisis previo de las potencialidades y limitaciones con las que se cuenta, fijarse criterios para garantizar la equidad de género y la participación de jóvenes sindicalistas.



Actividad 1: Análisis de una experiencia de diálogo social.

Objetivo: identificar, en una experiencia cercana de diálogo social, las condiciones que lo han facilitado y las que lo han dificultado.

Materiales: hojas de trabajo 1 y 2

Desarrollo: se trata, en primer lugar, de recoger información de las experiencias de diálogo social (en cualquiera de sus niveles) en las que ha participado el sindicato o la central sindical a la que pertenezcas en la hoja de trabajo 1. Una vez identificadas el máximo de experiencias, se selecciona una sobre la que se aplican los criterios comentados como necesarios para que el diálogo social pueda ser fructífero, en la hoja de trabajo 2.

Las conclusiones se pondrán en común tanto en el sindicato al que pertenezcas como con el resto de participantes del curso.

Hoja de trabajo 1: Participación en espacios de diálogo social y negociación colectiva.

Haz una relación de espacios de diálogo social en los que participe tu sindicato o la central sindical en la que está integrado, tanto de los que conozcas como de aquellos que te puedan informar otras compañeras o compañeros, especialmente quienes dirigen. Para cada uno de ellos señala:

- **Espacio de diálogo social:** nombre o referencia por el que se conoce. Por ejemplo: Consejo, Comisión, Mesa de negociación de Convenio colectivo, Pacto, Plataforma, Foro, etc. y especificación de la agenda temática, es decir, que temas son objeto o materia del diálogo.
- **Nivel y ámbito:** según el nivel de centralización: nacional, territorial, local. Según la amplitud: políticas públicas, intersectorial, sectorial, rama, empresa.
- **Partes presentes:** instituciones u organismos públicos, centrales sindicales o sindicatos, organizaciones empresariales, organizaciones de la sociedad civil, detallando el nombre de cada una de esas partes.
- **Intensidad del diálogo:** si se trata de un espacio donde únicamente se intercambia información, si se realiza consulta, indicando si es obligatoria o facultativa, o si se trata de una negociación en la que se llega a acuerdos que se deben respetar.

Espacio de diálogo social	Nivel y ámbito	Partes presentes	Intensidad del diálogo



Hoja de trabajo 2: Análisis de las condiciones de una experiencia de diálogo social o negociación colectiva.

Elige una de las experiencias que has relacionado en la hoja de trabajo 1 y descríbela. Si no tienes información suficiente para poder describirla y analizarla, puedes emplear las dos partes de esta hoja de trabajo como si fuera un guión de entrevista para la persona que participara te traslade sus impresiones.

Descripción de la experiencia:

Espacio de diálogo:

Nivel y ámbito:

Partes presentes:

Intensidad del diálogo:

Agenda temática:

Intereses mostrados por cada una de las partes intervinientes:

Propuestas planteadas por cada una de las partes:

Momentos críticos del proceso:

Principales logros:

Principales dificultades para llegar a acuerdos o influir en la toma de decisiones:

A continuación, señala en la siguiente tabla que elementos de los criterios señalados como necesarios para el éxito del diálogo social han intervenido en los logros y dificultades, indicando cuáles han actuado como elementos facilitadores y cuáles han obstaculizado el diálogo.

Criterios	Elementos que actúan como facilitadores	Elementos que obstaculizan
Entorno democrático: Sistema político, posibilidades de la sociedad civil de participar activamente en la vida política, social y económica.		
Respeto a la libertad sindical y la negociación colectiva.		
Apoyo institucional adecuado: implicación del Estado (o parte correspondiente) en la promoción y facilitación del proceso.		
Voluntad política de las partes implicadas, aceptación del proceso y disponibilidad a realizar concesiones.		
Organizaciones sindicales implicadas: autonomía, fuerza y representatividad.		
Organizaciones empresariales implicadas: autonomía, fuerza y		

representatividad.		
Acceso y disponibilidad de la información necesaria.		
Capacidad técnica de los actores sociales presentes.		
Capacidad de cumplir lo pactado		
Seguimiento y evaluación del cumplimiento de los acuerdos.		

1.4. La institucionalización del Diálogo Social.

Una manifestación del fortalecimiento democrático es la existencia de diálogo permanente con la participación de variedad de organizaciones y grupos de interés, en los distintos niveles, para áreas temáticas muy distintas. Esta “institucionalización” del diálogo social, conviviendo en todo caso con las negociaciones y consultas informales, aporta **ventajas** significativas:

- ✓ Dan *seguridad y permanencia* a la consulta, la participación y el diálogo. Institucionalizar los procedimientos obliga al gobierno a convocar los espacios de diálogo y garantiza la participación efectiva de los agentes sociales, con independencia de la coyuntura política y las circunstancias del momento.
- ✓ Garantiza una mayor *igualdad* entre los agentes sociales, ya que los canales informales tienden a excluir a los sindicatos de determinadas decisiones.
- ✓ Aumentan la *transparencia* y la *claridad* de los procedimientos.

Para este fortalecimiento resulta importante proporcionar un **marco institucional apropiado** que incluya:

- i. El establecimiento de una *trama normativa* que regule el funcionamiento de la instancia de diálogo, siendo deseable que sea el resultado de acuerdos entre el gobierno y las organizaciones de trabajadores y trabajadoras y empleadores.
- ii. La creación de una *secretaría técnica* permanente que pueda proporcionar asistencia técnica, preparar las reuniones, dar seguimiento a los acuerdos y desarrollar las actividades necesarias para asegurar el logro de los objetivos institucionales.
- iii. El apoyo al *fortalecimiento de actores sociales* idóneos y con la capacidad técnica apropiada para participar en el diálogo de forma efectiva, con amplio acceso al asesoramiento.



*¿Consideras que el diálogo social está institucionalizado en tu país?
¿Está recogido en leyes o normas que aseguren la participación de los sindicatos?*

¿Cómo fue el proceso de consolidación del dialogo social? ¿Qué situaciones llevaron los sindicatos a la adhesión a los espacios de diálogo social?

Una vez que se cuenta con el marco normativo y los apoyos técnicos adecuados, la institucionalización del diálogo social implica tomar una serie de decisiones:

- **Naturaleza de la institución:** si es consultiva, si se trata de una consulta obligatoria o facultativa, y si la respuesta debe ser única o plural. También debe acotarse si se trata de una consulta acotada a un proyecto o proposición concreto o de una consulta abierta sobre un tema general.

- **Definición de funciones:** en coherencia con la naturaleza del diálogo se debe determinar si la instancia tiene como misión formular recomendaciones, asesorar al Ministerio de Trabajo, contribuir a la mejora de las relaciones laborales, analizar y discutir temas de los actores sociales en el ámbito socio-económico, difundir actividades realizadas, desarrollar las funciones normativas, etc.

- **Composición de las instancias:** bipartita, tripartita o multipartita atendiendo a la naturaleza de la instancia y al contenido de la agenda. Cuando los temas tratados tienen que ver con la política social y económica de forma amplia se suele incluir a representantes gubernamentales adicionales a los de los ministerios de trabajo y a representantes de otras organizaciones sociales diferentes a las de empleadores y trabajadores y trabajadoras, que en ningún caso debe diluir la representatividad prioritaria de los interlocutores sociales tripartitos por excelencia.

- **Equilibrio e idoneidad de la representación:** el número de representantes de los actores sociales debe ser equilibrado, siendo el objetivo que sea paritario, y debe darse equilibrio entre éstos y los representantes gubernamentales. Igualmente debe buscarse el equilibrio por razones de género, asegurando que las mujeres participen en los espacios de diálogo social en consonancia con la composición de la mano de obra femenina.

- **Representatividad y capacidad decisoria:** las personas que representen a las organizaciones sindicales y empresariales deben estar designadas por las propias organizaciones, en función de sus mecanismos internos de funcionamiento,

Recordemos que la **Declaración sobre justicia social para una globalización equitativa de la OIT de 2008**, sitúa el diálogo social como el método más apropiado para adaptar los objetivos estratégicos del trabajo decente a las circunstancias y necesidades de cada país, para crear consenso respecto a las políticas nacionales e internacionales que inciden en las estrategias del trabajo decente y para fomentar la eficacia de la legislación y las instituciones laborales. De forma explícita hace alusión a que las necesidades en el plano nacional respecto al trabajo decente deben identificarse **sobre la base de una discusión plenamente tripartita**.

Articular tal discusión tripartita, pasa sin duda, por aplicar la metodología que se propone para garantizar la institucionalidad del diálogo social.

siendo recomendable prever miembros suplentes para no bloquear el proceso con las ausencias de los miembros titulares. Así mismo, las partes deben estar representadas al máximo nivel por miembros con la capacidad para tomar decisiones, de forma que se facilite la posibilidad de llegar a acuerdos reales.

- **Comisiones, subcomisiones, grupos y subgrupos de trabajo:** puede ser convenientes, en función de la agenda y de la envergadura de los temas que se deben abordar, la creación de estos mecanismos de trabajo en el seno de la instancia de diálogo social, que normalmente tendrán carácter transitorio y elevarán a la instancia las conclusiones de su trabajo a través de un informe.

1.5. Necesidades prácticas y estratégicas de participación de las centrales y federaciones sindicales y de los sindicatos en los diferentes espacios y ámbitos del diálogo social.

La plena participación de las organizaciones sindicales en el diálogo social pasa por identificar las necesidades actuales, que vienen marcadas en dos esferas:

- las **necesidades estratégicas** son aquellas que hacen referencia a la **posición** de las organizaciones sindicales en el contexto social, económico y laboral, derivadas por tanto del marco normativo del diálogo social y la negociación colectiva, de las relaciones con los gobiernos y autoridades públicas y con las organizaciones de empleadores y del grado de institucionalización del diálogo social.
- Las **necesidades prácticas** hacen referencia a las **condiciones** en que se encuentran las organizaciones sindicales para hacer frente a los retos del diálogo social, y pasan por el fortalecimiento de sus capacidades técnicas y organizativas, así como por la máxima implicación de todas las personas que las integran para tener el máximo de legitimidad.

Se trata, por tanto, de identificar tales necesidades y qué medios son necesarios para que sean efectivas. Algunas de estas necesidades dependen en gran medida de la propia organización y capacidad de las organizaciones sindicales, mientras que otras dependen de los otros agentes, empleadores y gobiernos, del marco normativo y el respeto a los derechos laborales y sindicales, y de la coyuntura política, social y económica. También podemos encontrar diferentes necesidades según se trate de participar en espacios de diálogo social de nivel centralizado o parcialmente centralizado, o en espacios de negociación colectiva de empresa o sector.

1.6. La organización como medio para una participación más eficaz: la experiencia de los Equipos Técnico-Sindicales

Considerada la importancia tanto práctica cuanto estratégica de fortalecer las capacidades técnicas y organizativas del sindicato, así como de promover la máxima implicación de sus integrantes, en algunas centrales de la Región se han constituidos “**Equipos Técnico-Sindicales**” (ETS). Los ETS están compuestos por integrantes de la organización sindical que asumen la responsabilidad de especializarse en un ámbito considerado prioritario por los trabajadores y trabajadoras representados por la central.

Se trata de un colectivo caracterizado por perfiles, experiencias y conocimientos diversos y complementarios, con el fin de abordar el tema considerado desde perspectivas diferentes a integrarse en un análisis multidisciplinar. Después de una etapa de formación y autoformación previas, el ETS se encarga de promover un proceso integral, sistemático y coherente para impulsar el tema a nivel tanto de formación cuanto de acción sindical.

Dentro de la central, el ETS es apto a constituir el referente técnico y estratégico sobre el tema abordado, impulsándolo como prioridad dentro de la agenda sindical, actualizando la información al respecto, estructurando propuestas de acción sindical que al mismo tiempo cuenten con la debida rigurosidad técnica y incorporen la perspectiva sindical. Hacia el externo de la organización sindical, se encarga de promover la participación institucional y el diálogo social sobre el tema en cuestión, así como de impulsar campañas de formación, información y sensibilización para que el conjunto de trabajadores y trabajadoras, y la sociedad civil en general, conozcan sus derechos y puedan reivindicarlos.

La constitución de los ETS ha sido promovida en diferentes países de la región cuales Uruguay, Argentina, República Dominicana, Honduras, Perú, Paraguay, Colombia, con atención específica al tema de la seguridad social.

A nivel formativo, el hecho de contar con Equipos Técnico-Sindicales ha permitido en las centrales lograr un salto cualitativo de la formación en el tema abordado: su rol de apoyo a la central en el tema ha resultado determinante para impulsarlo como prioridad, mejorar la calidad del análisis y consecuentemente mejorar la calidad de las propuestas sindicales al respecto. Además, es una oportunidad para favorecer la unidad de acción entre centrales.

Con respecto a las iniciativas dirigidas hacia la sociedad civil, las estructuras de los ETS han tenido efectos positivos en la difusión, formación y actualización del tema considerado, favoreciendo la coordinación periódica y la organización de



comisiones especializadas con participación desde las bases; a nivel transversal, por lo general se han tenido en cuenta la participación efectiva de mujeres y la necesidad de extender el debate a las provincias.

A nivel de concretización de espacios de diálogo social efectivos, el hecho de contar con un ETS preparado y comprometido con una prioridad sindical ha favorecido su participación en los procesos de desarrollo de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP).

Por último, los ETS han resultado una estructura apta a promover la cooperación a nivel tanto nacional (entre centrales sindicales y con otros actores sociales) cuanto internacional (entre centrales sindicales de diferentes países, así como con organizaciones internacionales como la OIT).

Visto el éxito de la estructura de los Equipos Técnico-Sindicales (ETS) sobre el tema de seguridad social, hay que promover la formación de ETS dentro de las organizaciones sindicales, para que se extienda dicha estructura a los demás ejes estratégicos del trabajo decente.

De esa forma, los ETS especializados en cada uno de los ejes podrían colaborar entre ellos para formar un Equipo Multidisciplinar que concrete la interrelación entre los elementos constitutivos del Trabajo Decente, para su concretización en la formación y acción sindical.



Actividad 2: Necesidades prácticas y estratégicas para el diálogo social y la negociación colectiva.

Objetivo: Identificar las necesidades prácticas y estratégicas para la plena participación en el diálogo social y la negociación colectiva, para elaborar dos decálogos de buenas prácticas: uno para el nivel centralizado de diálogo social y otro para la negociación colectiva.

Materiales: hoja de trabajo 1.

Desarrollo: teniendo en cuenta los elementos que facilitan y obstaculizan el diálogo social, así como las condiciones que deben darse para la efectividad y para la institucionalización del diálogo social que han sido tratadas a lo largo de este apartado, se trata de identificar las necesidades de los sindicatos y organizaciones sindicales, diferenciando las que se pueden abordar directamente desde los sindicatos de aquellas que dependen de los otros agentes, indicando en este último caso, qué acciones puede hacerse desde los sindicatos para influir en los otros agentes y en el contexto. Una vez identificadas las necesidades, se trata de elaborar un decálogo de buenas prácticas para el diálogo social y otro para la negociación colectiva.

Recursos de información: en la web de la OIT sobre “perfiles nacionales del derecho del trabajo” <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/ifpdial/info/national/index.htm> puedes encontrar información referida al marco normativo de tu país en materia de sindicatos y organizaciones de empleadores, negociación colectiva y representación de trabajadores y trabajadoras en la empresa, entre otros temas, que pueden ser de utilidad para la identificación de necesidades estratégicas.

Tiempo estimado actividad: 1 hora y media

Hoja de trabajo 1: identificación de necesidades y decálogos de buenas prácticas.

1. Identificación de necesidades estratégicas: ¿Cómo mejorar la posición de las organizaciones sindicales teniendo en cuenta el contexto? (25 minutos)

Identificación de necesidades	Posible respuesta interna del sindicato	Dependientes del contexto: ¿qué acciones para influir?
Diálogo social		
Negociación colectiva		

2. Identificación de necesidades prácticas: ¿Cómo mejorar la capacidad organizativa, técnica y participativa de los sindicatos y las organizaciones sindicales? (25 minutos)

Identificación de necesidades	De respuesta interna del sindicato	Dependientes del contexto: ¿qué pedir y a quién?
Diálogo social		
Negociación colectiva		

Decálogo de buenas prácticas para el diálogo social. Teniendo en cuenta las experiencias compartidas en el curso, las necesidades identificadas y los ejes del trabajo decente. (20 minutos)

Decálogo de buenas prácticas para negociación colectiva. Teniendo en cuenta las experiencias compartidas en el curso, las necesidades identificadas y los ejes del trabajo decente. (20 minutos)

En síntesis:

- ✓ El **diálogo social** es la base del funcionamiento de la OIT, en su composición, en los debates y en la toma de decisiones. En su vertiente de prestar asistencia técnica, la prioridad de la OIT es fortalecer a los tres mandantes, gobiernos, organizaciones de empleadores y de trabajadores y trabajadoras, en sus capacidades para el diálogo social. Fruto del diálogo social en el seno de la OIT surge la Agenda de Trabajo Decente.
- ✓ La Declaración de OIT de 2008 reconoce el dialogo social como uno de los **cuatro objetivos estratégicos del Trabajo Decente**.
- ✓ El **Convenio 144 sobre consulta tripartita en la actividad normativa de la OIT** marca la obligación de los gobiernos de establecer mecanismos de consulta con las organizaciones sindicales y de empleadores para el desarrollo normativo de los Convenios, así como para el conjunto de temas y agendas que se abordan en la Conferencia Internacional del Trabajo.
- ✓ El diálogo social puede tomar **formas muy variadas**, en función de los temas que se abordan, los agentes que participan, el nivel en el que se desarrolla, la intensidad de participación en la toma de decisiones, el grado de formalidad y el nivel de institucionalización. Hay un amplio espectro desde la negociación colectiva hasta la concertación de políticas públicas.
- ✓ Las **condiciones** que deben darse para que el diálogo social y la negociación colectiva sean efectivos: entorno democrático y de respeto a los derechos fundamentales de libertad sindical y negociación colectiva, existencia de organizaciones sindicales y de empleadores sólidas e independientes, voluntad política y apoyo institucional y capacidad técnica y de cumplir los acuerdos.
- ✓ La evolución tendente en América Latina hacia la **institucionalización** del diálogo social, las limitaciones actuales y la necesidad de desarrollar estrategias sindicales para contribuir a tal institucionalización.
- ✓ A lo largo de la Región, ha sido promovida la creación de Equipos Técnico-Sindicales (ETS), compuestos por integrantes de la organización sindical que asumen la responsabilidad de especializarse en un ámbito considerado prioritario por los trabajadores y trabajadoras representados por la central. El hecho de contar con ETS ha permitido lograr avances en los niveles de participación sindical efectiva en los espacios de dialogo social, por la mejora de la calidad de las propuestas sindicales sobre el tema abordado, las campanas de formación y sensibilización de trabajadores, trabajadoras y sociedad civil, la posibilidad de contar con un equipo multidisciplinar, preparado y comprometido en reivindicar espacios para impulsar el tema.

Sección Segunda:

Técnicas de Negociación

En esta sección se presenta, en primer lugar, una caracterización básica de la negociación colectiva, como uno de los escenarios principales de negociación en el ámbito laboral en el que las organizaciones sindicales son una de las partes legítimas para acordar condiciones de trabajo.

En la segunda parte se abordan las fases y las técnicas básicas de la negociación, aplicables tanto a procesos formales e institucionalizados, como a cualquier toma de decisiones en el que entren en juego diferentes intereses, incluidas las que se dan al interior de las propias organizaciones sindicales.

2. LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

2.1. Marco Normativo: el derecho de sindicalización, libertad sindical y negociación colectiva

La negociación colectiva, según lo definen los Convenios OIT n. 98 (sobre derecho de sindicación y negociación colectiva, 1949) y n. 154 (sobre fomento de la negociación colectiva, 1981), comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador (o empleadora), una organización o varias organizaciones de éstos, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores y trabajadoras, por otra, con el fin de:

- fijar las condiciones de trabajo y empleo;
- regular las relaciones entre empleadores/organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores y trabajadoras;
- regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores y trabajadoras, o lograr todos estos fines.

Su contenido es amplio y debe considerarse en términos dinámicos.

Antes que nada es necesario aclarar que **la libertad sindical y la negociación colectiva son derechos humanos fundamentales reconocidos por la OIT**: de hecho, la *Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (OIT, 1998)* compromete a los Estados Miembros a respetar y promover estos principios, sin importar si hayan o no hayan ratificado los Convenios pertinentes; asimismo, la Declaración de 1998 establece un procedimiento de seguimiento para evaluar los avances nacionales a este respecto.

Los tres principios están estrictamente relacionados, pues los derechos de asociación y de negociación colectiva son expresión del ejercicio de la libertad sindical. Dicha interrelación está reflejada en los Convenios OIT pertinentes, cuyo contenido se presenta a continuación.

Convenio sobre libertad sindical y protección del derecho de sindicación (num. 87, 1948)

El C.87 de OIT, adoptado por la Conferencia Internacional del Trabajo en el 1948, reconoce la libertad sindical y del derecho de sindicación **“a toda organización de trabajadores y empleadores que tenga por objeto fomentar y defender los intereses de los trabajadores y empleadores”**. Estos derechos están reconocidos tanto a nivel individual cuanto colectivo:

- a nivel individual, todos los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir o afiliarse a las organizaciones que estimen convenientes, así como a participar en sus actividades, sin ninguna distinción ni autorización previa, con la única condición que observen sus estatutos;
- a nivel colectivo, las organizaciones a su vez pueden organizarse en federaciones y confederaciones; no pueden estar sujetas a disolución o suspensión administrativa, ni a condiciones que limiten sus derecho a adquirir la personalidad jurídica; pueden auto-reglamentarse, organizar autónomamente su administración y actividades sin admitir ninguna interferencia por las autoridades públicas, con el solo límite de respetar la legalidad.

Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva (num. 98, 1949)

En la Conferencia Internacional del Trabajo del año siguiente (1949) la OIT adopta otro Convenio relativo al derecho de sindicación, donde al mismo tiempo se reconoce y reglamenta el derecho de negociación colectiva.

Por lo que concierne la tutela del derecho de sindicación, el C. 98 reconoce:

- a nivel individual, el derecho de los trabajadores y trabajadoras de gozar de adecuada **protección contra todo acto de discriminación** tendiente a menoscabar la libertad sindical en relación con su empleo (en particular condicionando el empleo a la condición de que el trabajador no se afilie o se desafilie, así como despedirlo o perjudicarlo a causa de su afiliación sindical o de su participación en actividades sindicales);
- a nivel colectivo, el derecho de las organizaciones de trabajadores y de empleadores de gozar de adecuada **protección contra todo acto de injerencia** de unas respecto de las otras. Se consideran actos de injerencia las medidas que tiendan a fomentar la constitución de organizaciones de

trabajadores dominadas por un empleador/organización de empleadores, o a sostenerlas económicamente, con objeto de colocarlas bajo el control de un empleador/organización de empleadores.

Sobre el derecho de *negociación colectiva*, el Convenio requiere que **los Estados Miembros adopten de medidas** adecuadas a las condiciones nacionales **para** estimular y **fomentar** entre los empleadores y las organizaciones de empleadores, por una parte, y las organizaciones de trabajadores, por otra, el pleno desarrollo y uso de **procedimientos de negociación voluntaria**, con objeto de reglamentar, por medio de contratos colectivos, las condiciones de empleo.

Convenio sobre la negociación colectiva (num. 154, 1981) y Convenio sobre los representantes de los trabajadores (num. 135, 1971)

El Convenio 154, aplicable para todas las ramas de actividad económica, reitera y especifica la **noción de negociación colectiva** afirmada en el C.98: esta noción comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin/los fines de fijar las condiciones de trabajo y empleo, regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, regular las relaciones los sujetos de la negociación.

Se admite que la negociación se lleve a cabo por **representantes de los trabajadores**, o sea representantes tanto sindicales cuanto electos, reconocidos como tales en virtud de la legislación o la práctica nacionales, según la definición del C.135 OIT. La única condición es que se garantice que la existencia de estos representantes no se utilice en menoscabo de la posición de las organizaciones de trabajadores interesadas. Además, el C.135 prevé el derecho de los representantes a ser protegidos contra todo acto que pueda perjudicarlos por razón de su condición de representantes, así como a disponer en la empresa de las facilidades apropiadas para permitirles el desempeño rápido y eficaz de sus funciones.

El C.154, retomando el C.98, prevé precisas **responsabilidades por parte del Estado hacia el fomento de la Negociación Colectiva**: de hecho, el Estado deberá adoptar medidas adecuadas a las condiciones nacionales para fomentar la negociación colectiva, para garantizar que sea posibilitada a todos los empleadores y a todas las categorías de trabajadores, que su objeto se extienda a todas las materias arriba indicadas, que se convengan entre las organizaciones de los empleadores y las organizaciones de los trabajadores reglas de procedimiento, que los órganos y procedimientos de solución de los conflictos

laborales estén concebidos de tal manera que contribuyan a fomentar la negociación colectiva. Las medidas adoptadas por las autoridades públicas para estimular y fomentar el desarrollo de la negociación colectiva deberán ser objeto de acuerdo (o, cuando inviable, consultas previas) con las organizaciones responsables de negociar.

Una referencia esencial es el Convenio sobre las relaciones de trabajo en la administración pública, Convenio 151 de 1978. Este Convenio promueve la negociación colectiva de los empleados públicos, o cualesquiera otros métodos que permitan a sus representantes la participación en la determinación de sus condiciones de empleo. Dispone también que los conflictos deberán solucionarse a través de la negociación entre las partes o mediante procedimientos independientes e imparciales, como la mediación, la conciliación y el arbitraje.

Mención aparte merece el derecho de huelga que es consustancial a los derechos de libertad sindical y de negociación colectiva. El derecho de huelga es mencionado en los trabajos preparatorios del Convenio 87 y está incluido en el Convenio 105 sobre la abolición del trabajo forzoso.

2.2. La preparación permanente del proceso de negociación

La negociación constituye un sistema que, en forma de contrato, regula las relaciones de trabajo. Desde esta perspectiva, la negociación debe considerarse como un **proceso continuo**, que sobrepasa las secuencias y periodicidad legal previamente determinadas. Los acuerdos concluidos a través de la negociación tienen eficacia normativa entre las partes.

La actividad negociadora se dirige más hacia los problemas por resolver que a su regulación y/ o los procedimientos legales. Es decir, el cambio se genera desde relaciones de trabajo de tipo normativo hacia la estructura y reglas de tipo participativo, en el que los individuos y los grupos intervienen cada vez más en las decisiones que conciernen a **su propio trabajo**.



La negociación colectiva en tu país, ¿es una cuestión entre la empresa y la plantilla o interviene un tercero, por ejemplo, el gobierno o un departamento de éste? ¿Crees que la práctica de la negociación en tu país o ámbito de acción sindical sirve

realmente para mejorar las condiciones de trabajo?

La etapa de preparación integral requiere una actividad continua en el tiempo, y no dejada para el último minuto. Muchas veces se cae en el error de enfrentar la negociación sin preparación previa, abocándose en la improvisación de las reivindicaciones y los beneficios que se pedirán, con una visión superficial tanto de los intereses de las bases, como de la real situación de la empresa.

El proceso de negociación consta de **etapas**: una primera de preparación integral, una etapa de desarrollo, otra etapa de evaluación del proceso y, finalmente, una etapa de administración y supervisión del Convenio o contrato colectivo.

LOS SUJETOS EN LA NEGOCIACION COLECTIVA

Como hemos mencionado, según la definición de OIT (C.98, C 155, R.91) la Negociación Colectiva es puramente **bipartita**: de hecho, los sujetos negociales son la organización de trabajadores, por un lado, y el empleador o la organización de empleadores, por el otro. El acuerdo al que lleguen se denomina “Convenio colectivo”, y tiene carácter normativo como expresión de la **autonomía colectiva** de los sujetos legitimados a negociar.

Al mismo tiempo, el término “negociación colectiva” se utiliza en un sentido más amplio que incluye al Gobierno. Pese a que en este caso se hable de “**negociación tripartita**”, el gobierno no es sujeto negocial: de hecho lo que puede hacer es, en caso la negociación entre los sujetos negociales se complique o sea difícil, propiciar el acercamiento de los sujetos negociales, o establecer mecanismos de defensa a una de las partes cuando la otra actúe de manera indebida. Un ejemplo de negociación tripartita es el Consejo de Salarios de Uruguay: se trata de una entidad que a partir de los resultados de una negociación tripartita (gobierno, empresarios, trabajadores) genera un documento llamado “laudo”, con el cual regula salarios y condiciones laborales.

La distinción entre negociación bipartita y tripartita implica una distinción respecto al tipo de documento al que lleguen las partes: en la bipartita, sindicato y empresario/empresa pueden llegar a un **Convenio colectivo**, documento que tiene **valor normativo** entre las partes, o sea las obliga jurídicamente a cumplir con cuanto establecido en el Convenio. Por otro lado, un acuerdo tripartito

(gobierno, sindicato, empresa) no puede tener este valor, pues como el gobierno no es un sujeto negocial conforme lo previsto en la recomendación 91 de la OIT, este acuerdo tripartito no es producto de la autonomía colectiva como el Convenio colectivo.

2.2.1. Preparación integral

La preparación integral del proceso de negociación implica, en efecto, la búsqueda y **análisis de la información** necesaria, información referida al contexto económico y social. Por ejemplo, en la negociación de empresa se determinará su situación financiera y productiva en el contexto del sector y de la evolución de la propia empresa. Importará conocer las remuneraciones del mercado, las condiciones de trabajo vigentes y, sobre todo, la auténtica situación económica y financiera de la empresa, así como el estado vigente de las relaciones laborales, el clima laboral, los grados de satisfacción o insatisfacción, etc. Estos aspectos serán considerados con más amplitud más adelante.

Teniendo esto presente, queda claro que la negociación no puede improvisarse. Es tarea de quienes dirigen y de quienes les asesoran ir acumulando progresivamente este caudal de información que será de extraordinario valor una vez que llegue el momento de sentarse a la mesa de la negociación.

Es necesario considerar que si el clima de trabajo es positivo y la negociación precedente se hizo en buenos términos, se tendrá a favor un marco de referencia compartido de cultura sindical y empresarial. Pero siempre será necesario **preparar carpetas** (informes, materiales, antecedentes, etc.) sobre

todos los puntos en litigio que pudieran ser tratados.

Esta preparación es muy necesaria, en especial cuando los salarios y el costo de vida son inestables y existe una desigual distribución de la riqueza y del poder entre las partes. Para enfrentar estas eventualidades hay que **prepararse varios meses antes** de comenzar las negociaciones.

2.2.2. Preparación de un comité de negociación

Es frecuente que los sindicatos formen un **comité de negociación**, cuyo papel es hacer un estudio en profundidad de:

- los problemas que deben ser analizados y en su caso corregidos;
- estudiar los contratos que se hacen en empresas o sectores similares;
- recomendar correcciones que deben introducirse al Convenio o contrato precedente.

Será necesario, siempre como preparación previa, plantearse las cuestiones esenciales que serán tratadas, las demandas, con qué poder de negociación se enfrentarán, y en qué momento del proceso se presentarán, es decir, deberá tenerse claro con antelación, el **qué**, el **cómo**, y el **cuándo**.

Deben poder preverse muchas cuestiones complementarias, anticipándose las respuestas previsibles en esta etapa. Por ejemplo:

- qué método o procedimiento de negociación utilizará la parte empleadora;
- cuáles serán las ofertas ante las demandas presentadas, ¿serán de un mínimo para luego aumentarlas?;
- cuál es el margen de maniobra de los negociadores por parte de la empresa;
- cuál sería la reacción ante una huelga,
- cuál sería el punto de ruptura

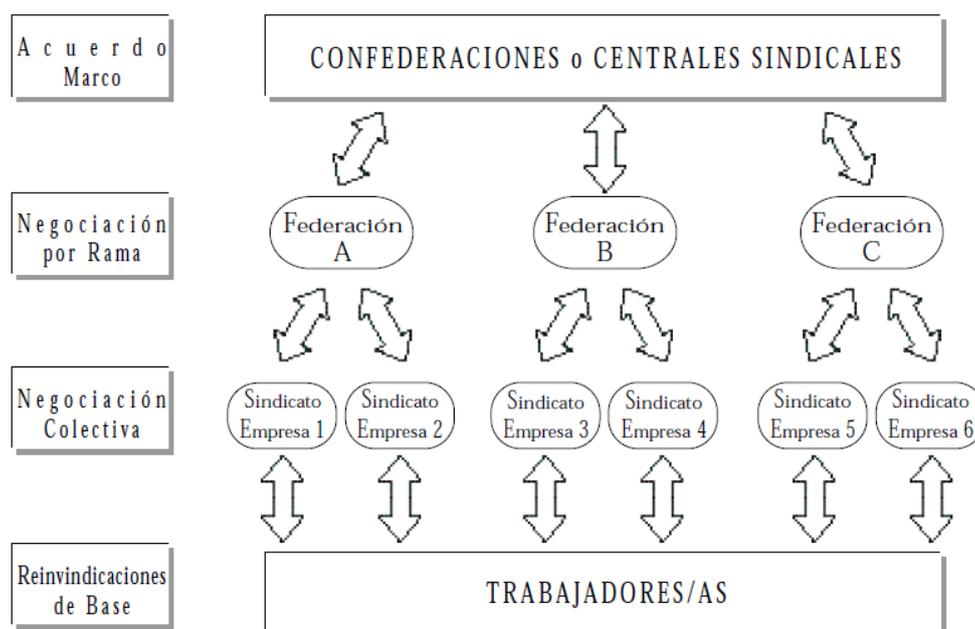
Otro aspecto fundamental para el sindicato es definir con precisión el mandato de la comisión negociadora antes del comienzo de las negociaciones, dado que el negociador no es un recadero entre el sindicato y la dirección, y debe tener la confianza de las bases.

Del mismo modo, la consulta a las bases, que consideraremos más adelante, es un aspecto fundamental de la preparación integral.

2.2.3. Niveles de negociación

Tal y como se ha mencionado, debe tenerse en cuenta que existen negociaciones a nivel de **empresa**, a nivel de **inter empresa**, a nivel **sectorial o de rama**, así como a **nivel nacional**, pudiendo también existir **acuerdos-marco nacionales**, que fijan las líneas generales de los acuerdos de sector. Existen igualmente las negociaciones en el nivel de **oficio**. La articulación correcta de dichos niveles es un tema fundamental.

En la sección primera, al abordar el diálogo social, hemos visto cómo estos niveles de la negociación colectiva, la vinculada directamente a las relaciones laborales y condiciones de trabajo, se superponen con los espacios de diálogo social en los que, si bien los temas son más amplios y globales que las propias negociaciones colectivas, se tratan cuestiones que inciden de forma directa en tales relaciones laborales, como las políticas de empleo, las iniciativas para eliminar el trabajo infantil y el trabajo forzoso, o las comisiones de igualdad para eliminar la discriminaciones de género o de otro cariz.



La **negociación nacional** se define de acuerdo a la amplia extensión de su ámbito de acción. Cubre en general a toda la industria y, directa o

indirectamente, a otros sectores, como la agricultura y los servicios. Asume, por lo general, el papel de negociación **en tiempos de crisis** o de dificultades económicas o cuando existen problemas de regulación salarial o de reestructuraciones del mercado del trabajo. Se considera igualmente como fuente fundamental de la política de relaciones laborales, sirviendo incluso de base para plantear reformas legislativas. Esta negociación se sitúa en el vértice de las relaciones laborales, insertándose en el marco político y dando énfasis al sector público. Por lo general, sus principales actores son las confederaciones sindicales, las confederaciones de empleadores y, cuando es tripartita, el gobierno (en especial el Ministerio de Trabajo). Ejemplo de un tema central objeto de negociación a nivel nacional es la definición y actualización del salario mínimo.

Sus contenidos se centran principalmente en aspectos **redistributivos**, en el **mercado de trabajo**, o incluso en el marco institucional de las relaciones de trabajo. Generalmente asume un valor simbólico y político. Tiene fines de coordinación y armonización, de generalización de condiciones salariales o de fijación de las reglas del juego. Sirve de incitación y estímulo para el resto de las organizaciones sectoriales y de empresa.

Los **acuerdos nacionales**, o acuerdos marco, son los instrumentos jurídicos que sancionan este tipo de negociación.

Contenidos principales de los acuerdos marco

- Legislación que garantiza en forma mínima la creación y protección de los sindicatos.
- Formación de organismos tripartitos de atención a la salud, educación y vivienda de los trabajadores y las trabajadoras.
- Establecimiento de comisiones para definir el salario mínimo.
- Normas de antigüedad para la protección del empleo y en algunos casos protección contra el desempleo.
- Legislación respecto a seguridad e higiene en el trabajo.
- Limitación máxima de la jornada laboral.
- Limitación al trabajo infantil y nocturno.

- Establecimiento de una política de jubilación.
- Fomento de la negociación centralizada de carácter nacional y de alcance en todas las ramas industriales.

La **negociación de rama** o por sector o por categoría tiene por contenidos los diversos aspectos de la relación de trabajo: calificaciones y organización del trabajo; estructuras y dinámicas distributivas; horarios y tiempo de trabajo; derechos sindicales; o derechos de información y de control.

La **negociación a nivel de empresa** o descentralizada, debido a su adaptabilidad y flexibilidad, no presenta un modelo único. Esta negociación se inicia, en general, por las organizaciones sindicales en función de las necesidades de la empresa, que generan la fase contractual con la presentación de sus plataformas reivindicativas. Tampoco existen reglas únicas en referencia a los actores. En la empresa, la iniciativa de negociar puede nacer de las representaciones sindicales, de los consejos de fábrica o incluso, de grupos informales de trabajadores

Sus contenidos son variados. Por lo general se trata de materias inherentes a la situación particular de la empresa, de la fábrica, etc., a saber: remuneraciones, horarios de trabajo, condiciones de trabajo, organización del trabajo, etc. El contrato de trabajo generado en la empresa puede ser también una integración o una adaptación del acuerdo del sector.

Contenidos de la negociación colectiva. Lo tradicional y lo nuevo

Generalmente, en el pasado, predominaba una negociación colectiva centralizada, basada en la existencia de acuerdos nacionales. El Estado ostentaba un papel regulador e intervencionista en las relaciones laborales. Predominaban las orientaciones de confrontación, con desarrollo de grandes movimientos huelguísticos.

El nuevo marco económico-social exige constantes aumentos de productividad, de calidad y competitividad, y demanda cada vez más, que las trabajadoras y los trabajadores tengan capacidad para participar, proponer, recibir y comunicar informaciones, prever y anticipar cambios. Se trata, en definitiva, de que se sitúen en el marco de las relaciones laborales desde una posición de fortaleza,

comprendiendo los requerimientos de los cambios pero participando activamente en cómo esos cambios redundan en su beneficio.

El sindicato debe intentar incorporar nuevas formas de comprender la negociación colectiva. Las nuevas tendencias en la organización del trabajo, deben llevar a que la organización sindical se vincule directamente al proceso productivo, y a que conozca las nuevas exigencias de productividad y calidad, así como los nuevos procesos y las nuevas formas de organización del trabajo. Debe aprovechar, igualmente, las nuevas tendencias a democratizar y a descentralizar la administración del proceso productivo, así como a favorecer la iniciativa personal, siempre en un contexto de intercambio equitativo, con acceso a la información de la empresa de manera clara y transparente para que la participación de las trabajadoras y los trabajadores no se reduzca a transferir sus conocimientos en beneficio empresarial, sino que ambas partes se beneficien de tal intercambio de información.

Por otra parte, el creciente ingreso de las mujeres al mundo del trabajo asalariado, impone al sindicato una serie de exigencias, que en materia de negociación colectiva suponen adaptar sus estrategias y métodos a la realidad específica de las trabajadoras, garantizando su participación. Es indispensable incorporar nuevos contenidos a los Convenios colectivos, en especial para garantizar la no discriminación y para favorecer su desempeño en el trabajo.

La existencia de varios niveles superpuestos implica que el comité negociador tenga clara conciencia de los mismos y **sepa articularlos** en su debida forma. En este sentido, si la negociación se realiza en la empresa, o por un grupo particular perteneciente a un oficio, deberán considerarse los pisos y los marcos fijados ya de antemano a nivel sectorial y a nivel nacional, con el objeto de incorporar las especificidades y particularidades de la empresa. De esta forma se intenta en la medida de lo posible adecuar, e incluso mejorar, los acuerdos establecidos a nivel superior. Se pueden agregar ventajas justificadas por la particular situación económica de la empresa, por las tradiciones locales, de las profesiones presentes, etc. Se pueden invocar cláusulas suplementarias o completamente nuevas.

2.2.4. Relación con las bases

La **consulta a las bases** es otra condición fundamental para la preparación permanente del proceso de negociación. Es necesaria una constante percepción por parte de los y las dirigentes sindicales de las necesidades y demandas de los trabajadores y las trabajadoras en general y en sus distintas secciones. Es preciso detectar en forma exhaustiva y realista aquellos aspectos que se perciben como más importantes. Si quienes dirigen no están al tanto de lo que sucede en todos los ámbitos de la realidad de la empresa, en las distintas divisiones y secciones, las demandas formuladas en el proyecto de contrato colectivo pueden ser insuficientes o desequilibradas, tomando en cuenta las necesidades de un sector, pero no de otros sectores igualmente importantes.

Por eso, es fundamental que los sindicatos tengan sólidas organizaciones en los lugares de trabajo, pues así, el diálogo entre los sindicatos y los y las trabajadoras será algo permanente.

La directiva sindical, deberá considerar la cada vez más numerosa incorporación de las mujeres al mundo del trabajo, lo que exige incluir nuevos intereses y demandas que no están insertos en los tradicionales pliegos sindicales. Igualmente deben desarrollarse metodologías de trabajo verdaderamente participativas, no discriminatorias para las mujeres y que además se adapten a sus propias realidades. Este proceso no debe limitarse en la inclusión de cláusulas de género en las negociaciones: para garantizar una inclusión efectiva y homogénea de la perspectiva de género (necesidades y reivindicaciones específicas de las mujeres), es necesario garantizar la participación activa de las mujeres a todo el proceso de negociación, y paralelamente promover la comprensión e interiorización por los hombres de que la transversalización de la perspectiva de género es condición necesaria para la igualdad sustancial entre trabajadores y trabajadoras.

Asimismo, las direcciones sindicales deben incorporar los temas referentes a la promoción de la igualdad étnico y racial, para evitar que el trabajo reproduzca la desigualdad de condiciones de vida y trabajo para las poblaciones afrodescendientes y a los pueblos de origen.

Sobre cómo garantizar el contacto permanente con las bases, es importante **establecer mecanismos** que lo faciliten. En este sentido es conveniente establecer:

a) **Asambleas periódicas**, para analizar las diversas alternativas que se presentan

y las situaciones de importancia para la empresa y la organización.

b) **Comisiones de trabajo**, que pueden dedicarse a analizar los diversos problemas detectados tanto en la organización como en la empresa, sección, taller, etc.

c) **Medios de difusión**, que pueden ir desde carteles murales, pósters, hojas informativas, boletines, etc.

d) **Reuniones por áreas**, es decir, reuniones por secciones y talleres para analizar la situación de trabajo en cada uno de ellos, los problemas salariales, condiciones de higiene y seguridad, trato, clima, satisfacción laboral, etc.

e) **Grupos de discusión**, que pueden ser especializados por intersecciones e intertalleres o intersindicatos, para recabar los problemas detectados en la empresa, prever situaciones conflictivas, proponer sugerencias y soluciones, líneas de acción, etc.

f) **Realización de encuestas** dirigidas a las bases, a los distintos estamentos de trabajadores, incluso a sindicatos de otras empresas, preguntando por las aspiraciones y problemas más urgentes y delicados, así como los datos que sean de interés para la negociación, como escalas salariales, cumplimiento de beneficios, cuestiones de trato, respeto de horarios, etc.

2.3. Evolución de la Negociación Colectiva en América Latina y proceso de Autoreforma Sindical

Desde la década de los Noventa, la generalidad de los países latino-americanos vio reducirse por vía legal significativamente las negociaciones colectivas que se realizaban a nivel de sector o actividad, a favor de la negociación a nivel empresarial. Dicha circunstancia ha llevado a la paradoja que mientras la casi totalidad de las constituciones latinoamericanas reconoce el derecho a la libertad sindical (e incluido en esto, el derecho a la negociación colectiva), los códigos de trabajo de hecho reducen la posibilidad de ejercicio del derecho de negociación colectiva al nivel empresarial o infraempresarial (sean de categoría, establecimiento o sección).

La descentralización de la negociación colectiva hacia la (infra)empresarial tiene **implicaciones ambivalentes**: por un lado, permite que se tomen en consideración las prioridades y necesidades específicas en función a la situación de cada empresa o de cada establecimiento o centro de trabajo; por otro lado, favorece una fragmentación de los intereses y de la fuerza de los trabajadores cada uno hacia el “micro mundo” de su empresa/establecimiento; dicha fragmentación hace que las estrategias se individualicen, se pierda la conciencia de la solidaridad con los trabajadores más allá de la propia empresa/establecimiento, y por ende que se debilite el movimiento sindical.

Por eso las negociaciones centralizada (territorial o sectorial) y descentralizada son igualmente necesarias, así como es necesario contar con coordinaciones entre la negociación centralizada y la descentralizada, así como entre los Convenios colectivos a los que lleguen.

A nivel macro, la reciente evolución de la negociación colectiva se enmarca en el **nuevo contexto económico-social globalizado** e interdependiente. Dicho contexto ha transformado el sistema de producción, y con eso la estructura y funcionamiento de las empresas, así como las relaciones laborales: hay nuevas formas de trabajo, más fraccionamiento y segmentación del empleo, y mayor desregulación, tercerización, además de un cada vez mayor peso de la economía informal.

Frente a estos cambios, se ha planteado por el movimiento sindical la necesidad de repensar la negociación colectiva, para que sea lo más inclusiva posible. En este marco la Confederación de trabajadores y trabajadoras de las Américas (**CSA**) ha identificado la **Negociación colectiva como elemento clave del**

proceso de Autoreforma Sindical aprobado en su Congreso fundacional (Panamá, 2008).

La Autoreforma, promovida tanto por la CSA cuanto por buena parte de las organizaciones nacionales que la componen, plantea la necesidad de innovar el movimiento sindical con el fin de conseguir mayores niveles de representación y representatividad ante las dimensiones globalizadas de la economía y organización del trabajo, la versatilidad de la empresa y la composición de los mercados laborales, para que el sindicalismo sea capaz de defender los intereses de todos los trabajadores y trabajadoras sin exclusiones.

Dentro del proyecto de Autoreforma, la Negociación colectiva es considerada un elemento clave, con diferentes funciones:

- generar un proceso de formación, preparación y participación democrática a lo interno definiendo criterios únicos.
- alcanzar acuerdos nacionales (y regionales dentro del mismo país), sustentados en la política de agrupamiento sectorial y territorial.
- articular negociaciones nacionales y por empresa u organismo público, con un criterio acumulativo ascendente.
- explorar la posibilidad de alcanzar “acuerdos-marco” intersectoriales.
- incorporar, además de la remuneración y las condiciones de trabajo, otros temas como la formación profesional, y los procedimientos a seguir ante procesos de reestructuración empresarial.
- reflejar necesidades específicas de las mujeres trabajadoras.
- incluir a los trabajadores/as tercerizados.
- desarrollar una estrategia sindical de ubicación de contrapartes en relación a colectivos en situaciones particulares, como los trabajadores del hogar, y los trabajadores semi-autónomos.
- proyectarse hacia la utilización del **criterio de cobertura universal (“erga omnes”)**.

Además, se considera como elemento importante a debatir el componente de promoción de la negociación colectiva incluyendo la participación y responsabilidad estatal.

Como ejes transversales, se plantea el trabajo de **sindicalización de la mujer y de la juventud trabajadora**:

- Por lo que concierne las mujeres, se considera que la organización sindical debe estructurarse y dar facilidades reales para la incorporación y participación activas de las trabajadoras, tomando en cuenta sus necesidades e intereses con acciones afirmativas (Ej. cuotas de participación en las direcciones, capacitaciones y eventos).
- Con respecto a la juventud trabajadora, el objetivo es empoderarla como sujeto tanto social cuanto sindical, para que tenga pleno ejercicio de sus derechos políticos, laborales y sociales. Considerando los jóvenes cuales sujeto sindical, el proceso de Autoreforma considera que *“el movimiento sindical y la juventud trabajadora se necesitan mutuamente: ésta para potenciar sus capacidades reivindicativas y el sindicalismo para fortalecerse y responder, desde una cultura organizativa, que refleje las necesidades de toda la clase trabajadora actual”*.



¿Has participado alguna vez en una negociación colectiva? ¿Se te ha consultado por parte de dirigentes sindicales que sí que hayan participado en torno a las cuestiones a negociar? ¿Crees que además de las negociaciones con la empresa, hay más espacios de negociación incluso en las propias organizaciones sindicales?

En síntesis:

- ✓ La OIT define la **Negociación Colectiva** como toda negociación que tiene lugar entre un empleador/a o una organización o varias organizaciones de éstos, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores y trabajadoras, por otra, con el fin de fijar las condiciones de trabajo y empleo, regular las relaciones entre empleadores y trabajadores/as así como entre las partes negociales. El acuerdo al que las partes lleguen se llama “**Convenio o Contrato Colectivo**”, y tiene **eficacia normativa** entre las partes.
- ✓ La libertad sindical y la negociación colectiva son reconocidos como **derechos fundamentales** por la OIT; los Estados Miembros están comprometidos a respetarlos y promoverlos sin importar si hayan o no hayan ratificado los Convenios pertinentes.
- ✓ La Negociación colectiva es un **proceso continuo** según **etapas**: la primera de preparación integral, una etapa de desarrollo, otra etapa de evaluación del proceso y, finalmente, una etapa de administración y supervisión del Convenio o contrato colectivo.
- ✓ En la etapa de **preparación integral**, es oportuno contar con un comité de negociación, para el análisis de la información necesaria y la identificación de los objetivos de la negociación; este comité debe establecer mecanismos de consulta con las bases, pues las prioridades de los trabajadores y trabajadoras son centrales para la definición del mandato de la comisión negociadora.
- ✓ Hay diferentes **niveles de negociación**: a nivel de oficio, de empresa, a nivel de Inter-empresa, a nivel sectorial o de rama, así como a nivel nacional. Desde la década de los Noventa, en la generalidad de los países latino-americanos ha habido una **tendencia a fragmentar y descentralizar la negociación**.
- ✓ La Negociación colectiva es un elemento clave del proceso de **Autoreforma Sindical** promovido por la CSA: el objetivo es extender la cobertura de la negociación, hasta un modelo que posibilite el derecho de negociar las condiciones de trabajo de todos los trabajadores y trabajadoras sin excepciones, teniendo además en cuenta la fragmentación del tejido productivo en la Región (pequeñas y muy pequeñas empresas).

3. LA PRÁCTICA DE LA NEGOCIACIÓN.

3.1. La gestión del conflicto.

La negociación, como estrategia más útil para la gestión del conflicto, es una situación donde dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo a través de la comunicación. Las partes cuentan, por un lado, con sus propios recursos, pero necesitan los recursos de la otra parte, y están dispuestos a intercambiarse entre sí estos recursos. Además, ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso que la ruptura de las relaciones y están dispuestos a “ceder algo a cambio de algo”.

Analicemos los elementos que entran en juego en una negociación:

- ✓ El **conflicto**: entendido como la divergencia percibida de intereses o creencias que hace que las aspiraciones de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente. El conflicto es inherente a la condición humana, no debe plantearse como un problema, sino como una situación de discrepancia que debe gestionarse hasta hacer posible el acuerdo.
- ✓ **Partes interdependientes**: es imprescindible que las partes en conflicto tengan una interdependencia para que haya voluntad de gestionar el conflicto. Esto implica que cada una de las dos partes tiene cierto grado de poder, pero que ninguna tiene el poder absoluto. Sin esta conexión difícilmente se puede dar un proceso negociador.

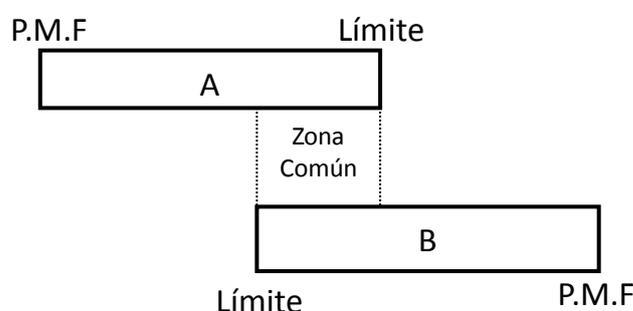
Al mismo tiempo, hay que tener en consideración que en el caso del conflicto entre intereses de los trabajadores e intereses de la empresa, la correlación de fuerzas no suele ser equilibrada, pues las dos partes no suelen estar en igualdad de condiciones para negociar. En este sentido a menudo se hace necesaria la mediación, independiente o del Estado, para evitar que la disparidad de poderes se refleje en un Convenio colectivo inicuo.

- ✓ **Proceso de comunicación**: la negociación es en sí un acto comunicativo en el que las partes pondrán en común sus aspiraciones, objetivos, puntos de vista e intereses. Son por tanto aplicables todas las técnicas de comunicación explicadas en la tercera sección.

- ✓ **Acuerdo:** es el resultado esperado de todo proceso de negociación, que debe satisfacer a ambas partes.

La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas hasta alcanzar una posición aceptable para ambas.

La negociación, en última instancia, significa moverse: nos movemos de nuestra posición más favorable (**P.M.F**) hasta llegar a un punto aceptable para ambas partes. La otra parte hace exactamente lo mismo. La capacidad y habilidad de quienes negocian en cada una de las partes son las que deciden la localización de este punto de acuerdo y la distancia que tenemos que recorrer para llegar a él. Estamos ante un espacio continuo de negociación: cada parte deberá desplazarse hacia la posición de la otra. Este desplazamiento tiene un límite, llamado a veces **punto de ruptura**, que de superarse haría que las partes prefirieran romper la negociación a aceptar un acuerdo.



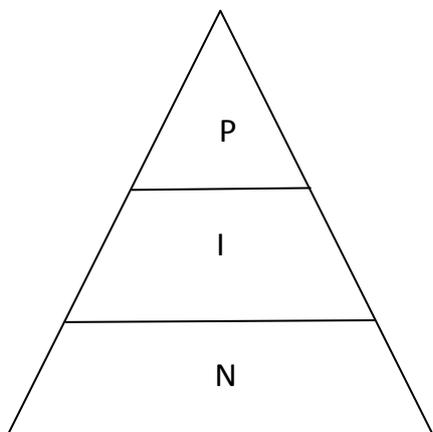
El proceso de negociación trata, en primer lugar, de llegar al campo de intercambio o zona común y una vez en él encontrar un acuerdo.

De las posiciones a los intereses: los estilos de negociación.

A menudo las negociaciones se plantean desde las **posiciones** de las partes, es decir, que cada parte ha tomado una posición sobre el tema que se aborda y trata de convencer a la otra parte para que acepte su propuesta. De este modo, las partes se presentan como adversarias, con desconfianza, el objetivo es ganar y que la otra parte pierda (ganar-perder), cada parte está interesada a toda costa en mantener su P.M.F.

En cambio, hay otra forma de plantear la negociación, basándose en los **intereses**, en aquello que se esconde tras las posiciones: las necesidades subyacentes, las preocupaciones que nos llevan a la negociación. En este caso el planteamiento es que ambas partes pueden salir ganando de la negociación

(ganar-ganar) en la medida que dan respuesta a lo que necesitan, buscando hacer más grande el punto en que convergen los intereses, la zona común.



Posición: responde a las reivindicaciones de las partes en conflicto, la postura pública, lo que se expresa en función de la perspectiva adoptada frente el conflicto. *¿Qué queremos?*

Intereses: lo que se quiere y desea conseguir, responde a la pregunta *¿Por qué lo queremos?*

Necesidades: son los aspectos que necesitamos para vivir dignamente y están en la base de los intereses y las posiciones. *¿Para qué lo*

necesitamos?

Las necesidades no son negociables, hacen referencia a cuestiones básicas de supervivencia, seguridad, pertenencia y reconocimiento, pero en la medida que se llegue a un reconocimiento de tales necesidades será más fácil abordar la negociación de los intereses.

De esta forma aparecen **dos estilos básicos de negociación: la negociación competitiva y la negociación colaborativa**. La correcta elección del estilo negociador sólo depende de la naturaleza de la negociación de que se trate, y en consecuencia, la idoneidad de mantener un estilo competitivo o colaborativo vendrá definido por ella.

Los criterios para elegir un estilo u otro de negociación pasan por:

- Determinar si se trata de una negociación simple y a corto plazo, o una negociación compleja y a largo plazo. En el primer caso no es una prioridad mantener una relación, lo que puede hacer primar el estilo competitivo, en el segundo caso la relación debe preservarse para que la negociación a largo plazo sea positiva, lo que nos puede llevar a optar por una negociación colaborativa.
- La necesidad de llegar al acuerdo nos predispone a ceder y a contemplar los intereses de la otra parte.
- En cambio, si la parte está en una posición dominante y no requiere del acuerdo, tenderá al estilo competitivo, ya que “no tiene nada que

perder”.

Características de las Negociaciones Competitivas y Colaborativas.

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS	NEGOCIACIONES COLABORATIVAS
<p>Los participantes son adversarios.</p> <p>El objetivo es la victoria.</p> <p>Se desconfía de la otra parte.</p> <p>Se insiste en la posición.</p> <p>Se contrarrestan argumentos.</p> <p>No se muestra el límite inferior.</p> <p>Se amenaza.</p> <p>Se exigen ganancias para llegar al acuerdo.</p> <p>Se intentan sacar los mayores beneficios.</p>	<p>Los participantes son “amistosos”.</p> <p>El objetivo es el acuerdo.</p> <p>Se “confía” en la otra parte.</p> <p>Se insiste en el acuerdo.</p> <p>Se informa.</p> <p>Se muestra el límite inferior.</p> <p>Se ofrece.</p> <p>Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.</p> <p>Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.</p>

3.2. Fases del proceso negociador:

1. PREPARACIÓN

La preparación de la negociación resulta la clave del éxito para la consecución de los objetivos. La habilidad de las negociaciones reside, precisamente, no en tener ideas brillantes y hacer propuestas desconcertantes e inesperadas en la mesa de negociación, sino en llevar todo el proceso bien preparado y previsto desde el principio hasta el final, sin dejar ningún aspecto al azar. Si estamos pensando sobre la marcha los argumentos para defender nuestros intereses, incurriremos en un grave error, ya que no podremos escuchar activamente a la otra parte y averiguar así sus preferencias, intereses, puntos fuertes y débiles.

Por ello el inicio para preparar bien una negociación pasa por tres premisas:

- Identificar bien el problema, sus causas y consecuencias.
- Recoger la información necesaria.
- Decidir si es necesario asesoramiento técnico.

Una vez acotado el problema o tema a abordar en la negociación, y recabada toda la información pertinente, hay que contextualizarlo en las relaciones con la otra parte:

- Identificar los principales elementos relevantes para el conflicto, problema o asunto a abordar, así como también los diferentes niveles a los cuales pertenecen.
- Identificar las partes implicadas, y los asuntos de interés que tienen en cada uno de los niveles y elementos relevantes.
- Comprender las relaciones de poder de los diferentes actores en el mismo nivel o entre niveles.
- Identificar a los aliados potenciales para cada nivel entre los actores.
- Reflexionar sobre el propio rol y posición en el triángulo e identificar posibles puntos de entrada para estrategias de intervención.

2. ESTRATEGIA

La elección de la estrategia negociadora vendrá definida por el análisis precedente, en el que se ha situado el objeto de la negociación y el papel de las partes implicadas, y supone establecer los objetivos que pretendemos alcanzar, cómo iremos administrando la información, qué argumentos utilizaremos y cuáles prevemos que utilizará la otra parte, cómo se irán introduciendo las propuestas y qué tácticas utilizaremos.

■ **Objetivos claros.**

El tema prioritario de la preparación es establecer los objetivos. La preparación conlleva la asignación de un orden de **prioridad a los propios objetivos** y el cuestionamiento de su realismo. También debe de pensarse en cuáles serán los objetivos de la otra parte y el orden de preferencia que habrán establecido para ellos.

Nuestro objetivo general es obtener la mayor parte posible de nuestros objetivos quedándose tan cerca como podamos de nuestra Posición Más Favorable. La exigencia de un intervalo entre nuestra posición más favorable y nuestro límite, significa que algunos de nuestros objetivos son menos importantes que otros.

Para ello comenzaremos haciendo una relación completa de nuestros objetivos. Esta lista de objetivos puede ser vista como la posición más favorable (P.M.F.), es decir, lo que nos gustaría alcanzar.

Por otra parte, y dado que en una negociación no siempre logramos alcanzar todos nuestros objetivos, es necesario establecer una serie de prioridades. Así, una vez identificados los objetivos de menor importancia estamos en situación de concretar aquellos objetivos que, en situación normal, esperamos conseguir. Estos son los objetivos que pretendemos.

Por último, podemos identificar aquellos objetivos que necesariamente tenemos que conseguir ya que sin ellos sería preferible no llegar a un acuerdo.

Objetivos máximos

Objetivos alcanzables

Objetivos mínimos

A

Lo que nos gustaría conseguir

Lo que pretendemos conseguir

Lo que tenemos que conseguir

En el proceso de negociación, tal como hemos visto, se trata de aproximarse a la zona común que facilita el acuerdo. Esto implica además de tener bien identificados nuestros objetivos, elaborar los objetivos que puede pretender la otra parte, de forma que podamos articular la estrategia sobre los intereses comunes compartidos, que son los que posibilitan el acuerdo.

■ Mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN).

Antes de iniciar una negociación importante, hay que considerar las consecuencias potenciales de ¿Qué podemos hacer si no llegamos a un acuerdo? Tenemos que determinar cuál es nuestra **Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)**. La idea no es solamente descubrir nuestra mejor alternativa, sino además mejorarla y lograr que pueda ser efectivamente llevada a la práctica.

Esto es esencial ya que nuestra MAAN determinará **cuál es el valor mínimo aceptable para nosotros en una negociación**, es decir nuestro límite. Si las partes no llegan a un acuerdo tendrán que conformarse con sus respectivas MAANs.

No obstante, es importante situar el valor del MAAN en el contexto de la negociación: debemos evitar que contamine el proceso hasta el punto de que no se exploren todas las posibilidades de generación de opciones por recurrir demasiado temprano a él.

■ Administrar la información.

En función de los objetivos, el grado de conocimiento de la otra parte y de la mejor alternativa al acuerdo negociado, debemos prever qué manejo de la información vamos a hacer: qué información vamos a proporcionar, en qué momento y de qué forma, así como decidir qué información es reservada, si es preciso, o bajo qué condiciones dejará de serlo.

Del mismo modo debemos tener bien preparados los argumentos con los que sostendremos nuestros análisis y nuestras propuestas, así como prever los

argumentos que puede dar la otra parte y cómo vamos a darles respuesta, por ello es importante:

- Elaborar un listado con los argumentos favorables a nuestra posición que vamos a utilizar durante la negociación.
- Elaborar un listado de los argumentos desfavorables a nuestros intereses y prever como rebatirlos si aparecen.
- Confeccionar un listado de preguntas que deseemos formular para recabar información interesante y que no hemos podido obtener antes.
- Decidir en qué orden vamos a presentar nuestras propuestas.

■ Reparto de roles.

El intercambio controlado de información en el desarrollo de la negociación con el objetivo de lograr un acuerdo, requiere de las partes que se impliquen en el proceso y traten de debatir, discutir, regatear, criticar, etc. La experiencia demuestra que resulta muy difícil hablar, escuchar, pensar, escribir, observar y planear simultáneamente.

Lo habitual en las negociaciones, sobre todo en el ámbito laboral, es que cada parte esté representada por un grupo de personas, por lo que es importante repartir las tareas entre los miembros del equipo negociador:

- **Dirigir:** una persona se erige en portavoz de la negociación, es quien dirige y, por tanto, lleva la conversación: hace las propuestas, las concesiones, solicita las pausas. En ocasiones debe manejar mucha información al mismo tiempo que da respuesta a las demandas de la otra parte, por ello es importante la figura de quien sintetiza para apoyarle.
- **Sintetizar:** la tarea de quien sintetiza se resume en la de ganar tiempo para quien dirige. Este miembro del equipo sigue de cerca la conversación y se da cuenta del momento en que su dirigente necesita un lapso de tiempo. Su tarea consiste en romper o desviar el curso de la discusión por unos momentos, utilizando para ello los medios más diversos (pedir aclaraciones sobre lo que acaba de decir la otra parte, insinuar contradicción en sus argumentos, repetir de forma resumida lo que se acaba de decir sobre la mesa, formular preguntas, etc.). En otras ocasiones es la persona que dirige quien le pide a quien sintetiza su “opinión”, con el único objetivo de darse un respiro para reordenar su discurso.

- **Observar:** quien realiza esta tarea apenas participa en el intercambio explícito de información. Permanece generalmente en silencio y su función consiste en observar y captar todo lo que sucede entre las personas de la otra parte. Debe interpretar sus silencios, sus titubeos y dudas ante determinadas propuestas, su entusiasmo con puntos concretos de la propuesta, su inquietud cuando se ha tratado otro punto, lenguaje no verbal, etc.

3. DURANTE LA NEGOCIACIÓN.

Al inicio de la negociación lo más habitual es que las partes, con plena conciencia del conflicto, den las razones por las que creen necesaria una cosa, o traten de demostrar, razonando, que algo es cierto. Las partes discuten estas conclusiones y tratan de persuadirse mutuamente razonando.

La etapa inicial de discusión no es un obstáculo, sino una oportunidad. Puede proporcionarnos acceso a todo tipo de información sobre los objetivos, compromisos e intenciones de la otra parte a través de una fuente de inapreciable valor: sus propias palabras.

Favorecer el diálogo:

En estos inicios de la negociación es importante cuidar que el proceso se inicie favoreciendo la comunicación: Cuanto más hagamos hablar al interlocutor de su posición, pidiéndole que la clarifique y explique, más señales nos dará inadvertidamente, sobre la firmeza o provisionalidad de tal posición y sobre las líneas sobre las que está dispuesto a moverse. Es preciso descubrir con una buena utilización de preguntas cuáles son sus verdaderos intereses, ir más allá de sus posiciones. Si logramos conocer sus intereses es posible que descubramos una forma ventajosa de satisfacerlos con beneficio para ambas partes.

Para ello es importante observar algunas reglas básicas de la comunicación:

- Escuchar más y hablar menos.
- Realizar preguntas positivas que animen a la otra parte a explicar y razonar su postura.
- Resumir neutralmente los temas tratados.
- No comprometernos con sus posiciones y explicaciones.
- Contrastar la firmeza de sus posiciones, averiguar sus prioridades.
- Obtener y dar información.

El **proceso de negociación** es ante todo un **proceso comunicativo**, por ello debemos observar todos los elementos analizados en la primera sección para que la comunicación sea lo más efectiva posible.

Dar a conocer nuestra Postura Más Favorable P.M.F.

En los momentos iniciales por muy larga que sea la discusión, presentando cada parte sus argumentos a favor de su posición y en contra de la otra parte, no habrá avance alguno si las partes no indican su predisposición a negociar algo diferente de lo que ambas ofrecen.

Es fundamental, conocer la P.M.F. de la otra parte y explicarle cual es la nuestra, ya que si no la conoce, difícilmente se podrá acercarse a ella.

Una negociación no debe ser un debate. El objetivo no debería ser tomar una posición y defenderla a toda costa, intentando mostrar que tenemos razón, sino influir sobre la otra parte, persuadir y convencer. Para lograrlo debemos:

1. Escuchar de verdad, activamente
2. Observar y estar alerta para captar señales no verbales.
3. Ponerse en el lugar del otro, intentar ver las cosas desde el punto de vista de la otra parte.
4. Enfatizar los puntos comunes de ambas posiciones, quitando importancia a las diferencias.
5. No hablar demasiado. Cuanto más hablemos más información recibirá la otra parte.
6. No interrumpir.
7. No tener prisa en explicar nuestro punto de vista. Debemos intentar conseguir primero una visión completa de la posición de la otra parte.
8. No llegar a conclusiones antes de que el adversario haya explicado su posición completamente.
9. No hablar demasiado tiempo seguido, no realizar intervenciones largas.
10. No responder nunca a una pregunta que no entendamos del todo.
11. Prestar especial atención a nuestra comunicación no verbal. Tener siempre en cuenta la forma en que decimos las cosas, muchas veces la forma es más importante que el contenido.

12. Apoyarnos, siempre que nos sea posible, en hechos ya que estos son más importantes que las palabras.
13. Dar a la otra parte tiempo para aceptar, para que pueda asimilar nuestras ideas y propuestas.

El intercambio. Propuestas y Concesiones.

Antes o después se tienen que discutir las propuestas de las partes. En el contexto de la negociación una propuesta es una oferta o una petición diferente de la posición inicial.

La **propuesta** supera la discusión, consigue que el tema comience a moverse. Alivia la tensión producida por la ignorancia de lo que la otra parte quiere. Una vez que escuchemos su propuesta inicial, podemos dedicarnos a modificarla o a estudiarla, según el caso.

Las propuestas iniciales surgen de la fase de la discusión y deben ser exploratorias ya que si forzamos el ritmo podemos espantar a la otra parte. Es útil y aconsejable que nuestras propuestas iniciales se presenten como propuestas **condicionales** con el fin de no tener problemas posteriores a la hora del intercambio, en el que necesitaremos todo el margen de maniobra disponible. Por ejemplo: *“Si ustedes están dispuestos a hacer esto y lo otro, nosotros estamos dispuestos a estudiar la posibilidad de hacer aquello y lo de mas allá”*.

Las **propuestas se deben presentar separadas de las explicaciones y justificaciones**: primero se expone el contenido de la propuesta, de forma clara y **segura**, para pasar posteriormente a dar detalles del porqué de esa propuesta. Del mismo modo, ante una propuesta, debemos escuchar hasta el final, sin interrumpir, haciendo las preguntas necesarias para aclarar los puntos sobre los que haya dudas. Una vez que se comparten las propuestas, es posible que sea necesario un tiempo para estudiarla.

Durante el intercambio de propuestas, y con el fin de defender nuestros intereses debemos **mantener todos los puntos enlazados**, aquellos con los que estamos ya de acuerdo y aquellos con los que todavía no lo estamos. Debemos indicar las áreas en las que puede haber acuerdo siempre que queden arreglados los temas pendientes.

La técnica más útil de tratamiento de propuestas y contrapropuestas consiste en hacer un **resumen**. Los resúmenes organizan el tema,

recuerdan a todo el mundo lo que ocurre y demuestran que se escucha atentamente.

Las **concesiones** son parte del intercambio y necesarias para aproximar propuestas: se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Deben iniciarse con temas menores, siguiendo la regla básica del intercambio: “Ustedes se mueven en esto y nosotros nos movemos en aquello”. Antes de hacer una concesión es necesario plantearse tres preguntas:

- 1.- ¿Qué valor tiene para nuestros intereses?, ¿cuánto nos cuesta conceder esto?
- 2.- ¿Qué valor tiene la concesión para la otra parte?
- 3.- ¿Qué queremos a cambio?, ¿Por qué lo queremos intercambiar?, ¿cuál es el precio?

Una vez valorada la pertinencia de la concesión, éstas siempre deben plantearse de forma **condicional**:

“Si ustedes aceptan X, nosotros aceptaremos Y”

El utilizar el "si" significa poner un determinado precio a cada una de nuestras concesiones, en tanto la otra parte no acepte nuestro precio, no haremos concesión alguna. No damos nada a crédito, en la fase de intercambio todo tiene un precio.

Por tanto, las máximas en el proceso de intercambio, son:

- ✓ Toda propuesta debe ser condicional.
- ✓ Nunca demos algo por nada.
- ✓ Empecemos por lo que une, por lo común, por lo mas “fácil”, lo “más cercano”
- ✓ Presentemos primero nuestras condiciones.
- ✓ Mantengamos los temas entrelazados.

El uso de las pausas

Durante el intercambio aparece información y se realizan propuestas y concesiones que pueden requerir de un tiempo para la reflexión. Las pausas

pueden ser necesarias para:

- Consensuar posiciones internas evitando mostrar desacuerdo ante la otra parte.
- Analizar nueva información aportada, contrastarla y valorarla.
- Considerar ofertas.

3. EL CIERRE Y EL ACUERDO.

El propósito de la fase de cierre es conseguir un acuerdo sobre lo que se ofrece. El acuerdo es el punto final de la negociación.

Sin embargo, el acuerdo es un momento muy peligroso. Cuando tenemos mucho interés por llegar a un acuerdo y sentimos alivio por haberlo conseguido, podemos descuidar los detalles menores de lo acordado. Este descuido puede ser causa de interminables problemas posteriores, cuando llega la ejecución del acuerdo y cada una de las partes tiene su propia versión del acuerdo alcanzado quizás hace bastante tiempo.

La mejor forma de evitar estos problemas es cerciorarse antes de separarse de que ambas partes tienen perfectamente claros los puntos sobre los que están de acuerdo.

Los negociadores deben **leer y aprobar un resumen detallado de cada uno de los puntos negociados**. En las negociaciones más formales, cada parte suele disponer de un borrador de trabajo. Si la negociación no es tan formal y el resumen del acuerdo ha sido oral, puede ser conveniente enviar a la otra parte una versión escrita del resumen inmediatamente después de la reunión.

La regla de oro es: resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado. Si la otra parte no está de acuerdo con algún punto de nuestro resumen, o nosotros con uno del suyo, hay que buscar un acuerdo sobre ese punto. Las negociaciones más complejas son las que dejan más margen a la confusión y a los fallos de memoria.

4. EL SEGUIMIENTO DEL ACUERDO.

Siempre según la Recomendación 91, para garantizar a nivel concreto la efectiva aplicación de cuanto pactado en el Convenio colectivo, es fundamental aprontar **mecanismos de seguimiento** por las organizaciones de empleadores y de trabajadores que sean parte en los contratos colectivos, por los organismos de

control existentes, o por organismos constituidos a estos efectos. Asimismo, las diferencias que resulten de la interpretación de un contrato colectivo deberían someterse a un procedimiento de solución adecuado, establecido por acuerdo entre las partes o por vía legislativa, según el método que sea más apropiado a las condiciones nacionales

Para este fin, puede constituirse una Comisión de Seguimiento, integrada por representantes de cada una de las Organizaciones signatarias de este Acuerdo. Dicha Comisión tendrá encomendada la **interpretación, aplicación y seguimiento** de lo pactado. A requerimiento de parte, formulado a través de alguna de las Organizaciones signatarias, esta Comisión es responsable de intentar resolver cuantas discrepancias se manifiesten en la interpretación y aplicación de lo acordado a través del Convenio colectivo.

Por ejemplo, una vez firmado el Convenio colectivo, los empleadores y los trabajadores quedan obligados por él y no pueden estipular en los contratos de trabajo disposiciones contrarias a las del contrato colectivo; en caso, la Recomendación 91 de OIT (1951) especifica que las disposiciones contrarias deberían considerarse nulas, mientras que se admiten condiciones más favorables.

3.3. Aspectos situaciones y temporales.

La sala de reunión: el escenario donde se desarrollarán las sesiones debe propiciar la comunicación entre las partes asegurando equidad y equidistancia en la distribución de las personas que negocian. En la medida de lo posible debe ser una sala neutra a los intereses de las partes que negocian. Para ello debemos asegurarnos que:

- Es un local tranquilo, aislado de ruidos y de tránsito de personas,
- Tiene un tamaño adecuado al grupo de personas, preferentemente salas pequeñas de reuniones.
- Está bien iluminado, pero sin exceso, y evitando que haya personas expuestas directamente a la luz y bien ventilado.
- La distribución de la mesa debe permitir que todas las personas se vean adecuadamente, con el mismo número de sillas que personas que participen, formando una superficie cerrada sin huecos en la mesa y con suficiente espacio entre cada persona para no molestarse pero tampoco muy separados.



- Las sillas deben tener la misma altura y permitir adoptar una postura correcta para escribir. Se deben evitar butacas que no permitan aproximarse a la mesa y sillas tapizadas en materiales plásticos que no transpiran y provocan sudoración.

Aspectos temporales: Las sesiones deben tener una duración suficiente para que se puedan desarrollar las diferentes etapas que las conforman: exponer puntos de vista, debatirlos, intercambiar propuestas y llegar a acuerdos. Por ello se recomienda un tiempo mínimo de 30 minutos. En caso de que se prolonguen más allá de 60 ó 90 minutos deben realizarse recesos para descansar, retomar estrategias y comunicarnos con nuestro grupo.

Actividad 3: Simulación de una negociación.

Objetivos:

- Poner en práctica las técnicas de negociación a través de una serie de simulaciones de procesos de negociación.
- Analizar tanto los procesos como los resultados de las simulaciones, concluyendo con propuestas para mejorar las habilidades en negociación.

Desarrollo:

1. Se organizan grupos de unas 6 personas, cada uno de los cuales simulará un proceso negociador, correspondiendo 3 personas a cada parte implicada, de forma que cada una de estas personas desarrolle una tarea del equipo negociador.
2. Con ayuda de las hojas de trabajo, cada grupo prepara la negociación, siguiendo las indicaciones de las técnicas abordadas. Durante 30 minutos.
3. Cada grupo desarrolla la simulación durante 15 minutos. El resto de personas observa y toma notas para el análisis posterior.
4. En plenario se analizan todas las simulaciones y se concluye con indicaciones, tanto de tipo personal como organizativo para mejorar las técnicas y habilidades de negociación.

Protocolo:

1. ¿Cuáles son nuestros intereses?
2. ¿Cuáles son los intereses de la otra parte?
3. ¿Qué podemos ganar con la negociación?
4. ¿Qué alternativas tenemos a la negociación?
5. ¿Qué respaldo tengo de mi grupo?
6. ¿Qué posibilidades de presión existen?
7. ¿Qué podemos perder si no negociamos?
8. ¿Qué podemos perder si negociamos?
9. ¿Puedo esperar ayuda exterior?

10. ¿Qué es lo máximo que podemos ceder en la negociación?

11. ¿De cuánto tiempo disponemos?

Fases del proceso negociador:

1. PREPARACIÓN

- Identificar bien el problema, sus causas y consecuencias.
- Recoger la información necesaria.
- Decidir si es necesario asesoramiento técnico

2. ESTRATEGIA

- Objetivos claros.
- Buenos argumentos.
- Pensar en plazos para aplicar medidas.
- Marcar de antemano objetivos mínimos.

3. DURANTE LA REUNIÓN

- Elegir a un portavoz.
- Alguien debe tomar notas.
- Controlar la discusión

4. PAUSAS

- No mostrar desacuerdo interno, si hay confusión se pide un descanso.
- Cuando aparece una nueva información.
- Para considerar ofertas.

5. LLEGAR A UN ACUERDO

- Antes del acuerdo, deben quedar absolutamente claros los términos para ambas partes.

Hoja de trabajo 1: Objetivos y argumentos.

Agenda de negociación I	
Objeto de la negociación:	
Análisis de objetivos	
Nuestro equipo	Máximos: Posición Más Favorable –P.M.F. –
	Mínimos (Por debajo de los cuales se optara por el MAAN)
Máximos: ¿Cuál creemos o sabemos que es su PMF?	Contraparte
Mínimos: ¿Cuál creemos o sabemos que es su MAAN?	
ARGUMENTOS	
Nuestros argumentos	Posible respuesta de la empresa
Argumentos de la empresa	Nuestra respuesta

Hoja de trabajo 2: Posiciones e intereses.

Agenda de negociación II	
Objeto de la negociación:	
El contenido de la negociación y los intereses de las partes	
¿Qué?	¿Cuál es el punto central según la visión de cada parte?
Nuestro equipo	Contraparte
¿Por qué?	
¿Cuál es la utilidad o beneficio que persiguen? Intereses.	
Nuestro equipo	Contraparte
¿Para qué?	¿Qué necesidades satisfacen las partes con sus demandas?
Nuestro equipo	Contraparte
¿Existen otros intereses externos a las partes? Terceros en la negociación	

En síntesis:

- ✓ La negociación es una estrategia útil para la **gestión del conflicto** entre dos o más partes divergentes en intereses, posiciones y necesidades, pero dispuestas a negociar hasta alcanzar una posición aceptable para ambas.
- ✓ Hay dos **estilos** básicos de negociación: la negociación competitiva y la negociación colaborativa, dependiendo de la naturaleza de la negociación.
- ✓ El **proceso negociador** tiene distintas fases:
 - 1) Preparación, donde es fundamental identificar bien el problema, sus causas y consecuencias, recoger la información necesaria al respeto y contextualizarlo en las relaciones con la otra parte;
 - 2) Estrategia, identificando los propios objetivos y dándoles un orden de prioridad e identificando la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN); decidiendo cual información compartir con la otra parte y repartiendo los roles de las partes implicadas en el proceso;
 - 3) Durante la Negociación, acordándose de que el proceso de negociación es ante todo un **proceso comunicativo**, o sea favoreciendo el dialogo, haciendo conocer y entender nuestra Postura Más Favorable y llegando a conocer y entender la de la otra parte, articulando propuestas y contrapropuestas clara y lógicamente;
 - 4) Cierre y acuerdo, asegurándose de que ambas partes tengan perfectamente claro el acuerdo a través de lectura y aprobación de un resumen detallado de cada uno de los puntos negociados.
 - 5) Seguimiento del acuerdo, a través de mecanismos que aseguren la aplicación efectiva de cuanto pactado y resuelvan disputas interpretativas.

Sección Tercera:

Técnicas de Comunicación

En esta sección se aborda la comunicación como estrategia fundamental para la acción sindical, partiendo del análisis de qué es y los elementos y aspectos que definen una comunicación eficaz. Se plantea la necesidad de dotarse como organización de una estrategia comunicativa. Para ello se plantea una primera actividad de análisis de cómo es la comunicación en nuestras organizaciones y en que procesos se materializa.

A continuación se presentan los fundamentos, las técnicas y las herramientas para potenciar la comunicación oral y escrita en los tres niveles básicos que operan los procesos comunicativos: interpersonal, colectivo y de masas, planteando dinámicas y actividades en cada uno de ellos para mejorar las competencias comunicativas:

- En la comunicación interpersonal se pone el acento en la escucha activa, la asertividad y el control del lenguaje no verbal.
- En la comunicación colectiva se analizan tres de los procesos más usuales en las organizaciones sindicales: asambleas, charlas y reuniones y cómo prepararnos personalmente para realizarlos, haciendo hincapié en la comunicación oral.
- En la comunicación de masas o pública se plantea de forma muy sintética cómo se organiza una campaña y se desarrolla de forma más concreta la comunicación escrita.

4. LA COMUNICACIÓN

Ante cualquier crisis, personal, familiar, laboral o social, cuando notéis que la lluvia fina de la ansiedad que las nubes de la incertidumbre deja caer sobre vosotros ya os ha empapado, abrir las puertas y salir a buscar la flor de la comunicación”

El regalo de la comunicación. Sebastià Serrano

4.1. ¿Qué es la comunicación?

Es imposible no comunicar. Quizá pueda parecer extraño comenzar un curso sobre técnicas de comunicación con esta afirmación, pero es una forma efectiva de dar cuenta de cuan extensa, natural y habitual es la comunicación.

La comunicación es un *fenómeno de carácter social* que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información. Todos los días los seres vivos se comunican de diferentes maneras, pero sólo los seres humanos podemos hacerlo racionalmente; llevando a cabo infinidad de actividades, tales como: conversar, reír, llorar, leer, entre otras. Por ello se dice que la comunicación humana es un proceso:

Dinámico: porque está en continuo movimiento.

Inevitable: porque se requiere para la transmisión de significados.

Irreversible: porque una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse.

Bidireccional: porque existe una respuesta en ambas direcciones.

Verbal y no verbal: porque implica la utilización de ambos lenguajes.

La comunicación es un *proceso permanente* en nuestra cotidianidad: nos despierta un aparato que emite una señal, conversamos con nuestros familiares durante el desayuno, escuchamos las noticias del día en la radio o las leemos en el periódico, saludamos a las personas que nos encontramos de camino al trabajo y a quienes encontramos al llegar a él, mantenemos reuniones en el sindicato en las que intercambiamos información y tomamos decisiones, celebramos asambleas en las que informamos a nuestras compañeras y

compañeros y en las que recogemos sus ideas y opiniones, planteamos reivindicaciones y llegamos a acuerdos a través de negociaciones con las empresas y con los gobiernos, lanzamos campañas informativas y de sensibilización sobre cuestiones importantes que afectan a nuestra calidad de vida y a nuestros derechos en el trabajo...

Comunicamos a través de la palabra, del movimiento, de los gestos, del tono de la voz, de la mirada, de los silencios... todo cuanto hacemos comunica, sea de forma intencionada o no. Todo cuando hacemos es percibido por quienes nos rodean, que realizan interpretaciones atribuyendo significados a nuestros actos y palabras.

La comunicación no se limita al mero intercambio de información, es mucho más, es la *forma en que establecemos relaciones*. Todo proceso de comunicación implica lo que decimos –el contenido- y a quién y cómo se lo decimos -una relación-. En el vínculo comunicativo expresamos la forma de ser que tenemos y la visión de la relación de la otra persona, personas o grupo con quien interactuamos. Y es a través de lenguaje no verbal que se produce la mayor influencia en la relación.

El marco de la relación en la que se produce la comunicación determina otra característica importante: la complementariedad o la simetría de los intercambios comunicacionales:

Las *relaciones complementarias* están basadas en la complementariedad de la conducta de quienes participan de la comunicación. Existen dos posiciones distintas, alguien ocupa la posición primaria o superior y alguien la secundaria o inferior. Es importante no identificar estas posiciones con otros términos como bueno, malo, fuerte o débil. Una relación de este tipo puede deberse al contexto: la relación “profesional de la medicina-paciente”, “profesorado-alumnado”, “padre/madre-hijo/hija”, “superior-subordinado” y la conducta de cada uno favorece la del otro, es una especie de mutuo encaje. Nadie de quien participa impone de forma unívoca al otro, sino que se ambos comportan de la forma que presupone la conducta del otro y existen motivos para ello.

Las *relaciones simétricas* por su parte, se basan en la igualdad y pueden ser el resultado de un contexto (hermanos, esposos, amigos, trabajadores del mismo equipo) y del estilo propio de una época particular. En esta relación existe el peligro de la competencia o rivalidad. Esto se manifiesta de forma especial en los equipos de trabajo, donde se rompe la estabilidad y se va de la simetría uno de los miembros, a lo que se responde tratando de recuperar el equilibrio perdido.

La comunicación es un proceso constante en nuestras vidas, que tiene dos dimensiones: la información que intercambiamos -los contenidos-, y la relación que establecemos -el modo y a quien lo decimos-, y que puede mejorarse a través de la práctica de determinadas técnicas, lo que se traduce en una comunicación eficaz.

4.2. Información y comunicación

Hemos puesto de manifiesto que un elemento central de la comunicación es el intercambio de información, aunque no el único, por ello cabe realizar un análisis de la diferencia entre información y comunicación:

INFORMACIÓN: es contar algo para conocimiento de otras personas sin esperar respuesta: informa la radio, la televisión, la prensa, las hojas informativas, los carteles publicitarios... Es transmitir, pero no hay retorno (feedback).

COMUNICACIÓN: es el intercambio de ideas, opiniones, análisis... Comunicamos en el transcurso de una reunión, en una conversación con nuestra familia y amistades, en una asamblea. Es transmitir y recibir, hay retorno.

Si bien ambos procesos tienen su función en la transmisión de contenidos, es conveniente distinguirlos, puesto que a la hora de preparar una comunicación oral o escrita, no es lo mismo si se trata de proporcionar información únicamente, y por tanto sin retorno de las personas a quienes nos dirigimos, que promover un proceso de comunicación en el que no sólo vamos a proporcionar información, sino que vamos a generar un diálogo que se irá construyendo a medida que participan más personas.

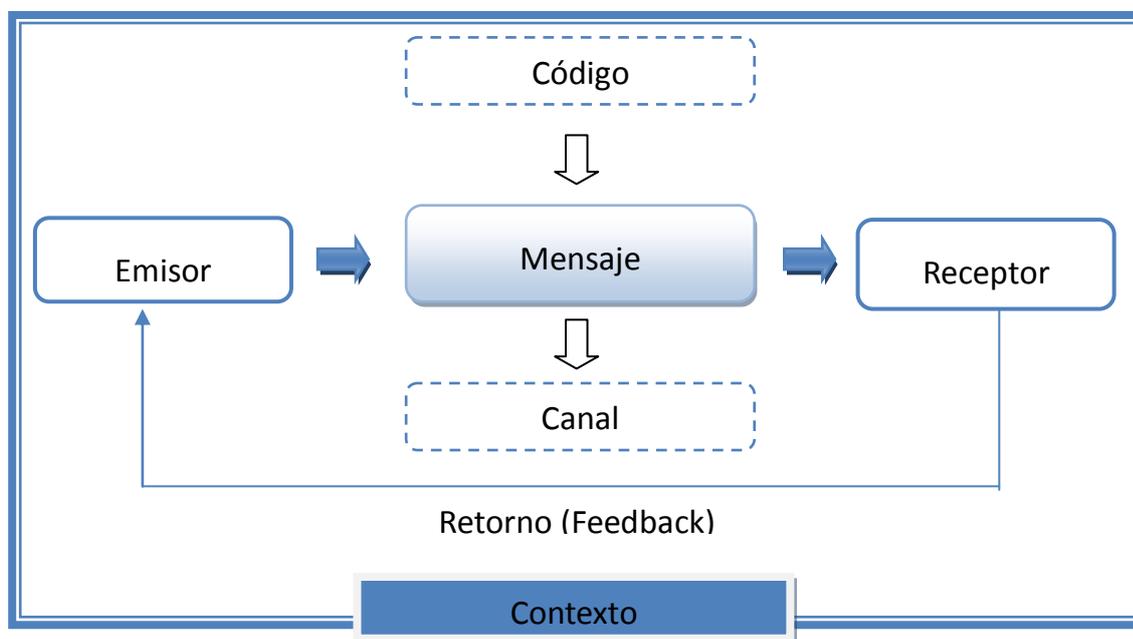
Por otro lado, es importante señalar que los procesos informativos pueden tener un retorno posterior al momento que se realiza: por ejemplo, se puede escribir una carta al director de un diario manifestando desacuerdo con algún artículo, o se puede acudir a una manifestación convocada a través de una campaña informativa en vallas publicitarias.

Los medios de comunicación realizan habitualmente procesos de información, pero generan opinión y muestran la realidad desde determinados posicionamientos. Por ello es importante generar procesos comunicativos acerca de las cuestiones sociales, laborales y

sindicales que presentan los medios, para contrarrestar los efectos negativos que los grupos de poder ejercen a través de los medios que controlan.

4.3. El proceso de comunicación

La palabra comunicación viene de una raíz antigua, la misma que dio origen a las palabras comunidad y comunión, que refieren de igual manera la “puesta en común” entre personas. Sin embargo, durante muchos años para hablar de comunicación se ha hecho referencia a lo que sucede entre las máquinas: “emisor” – “mensaje” – “receptor”, presentándose gráficamente de la siguiente manera:



Sobre esta base se construyó un **modelo unidireccional**, que si bien contempla el retorno de información de quien recibe a quien emite el mensaje, en general se puede caracterizar por:

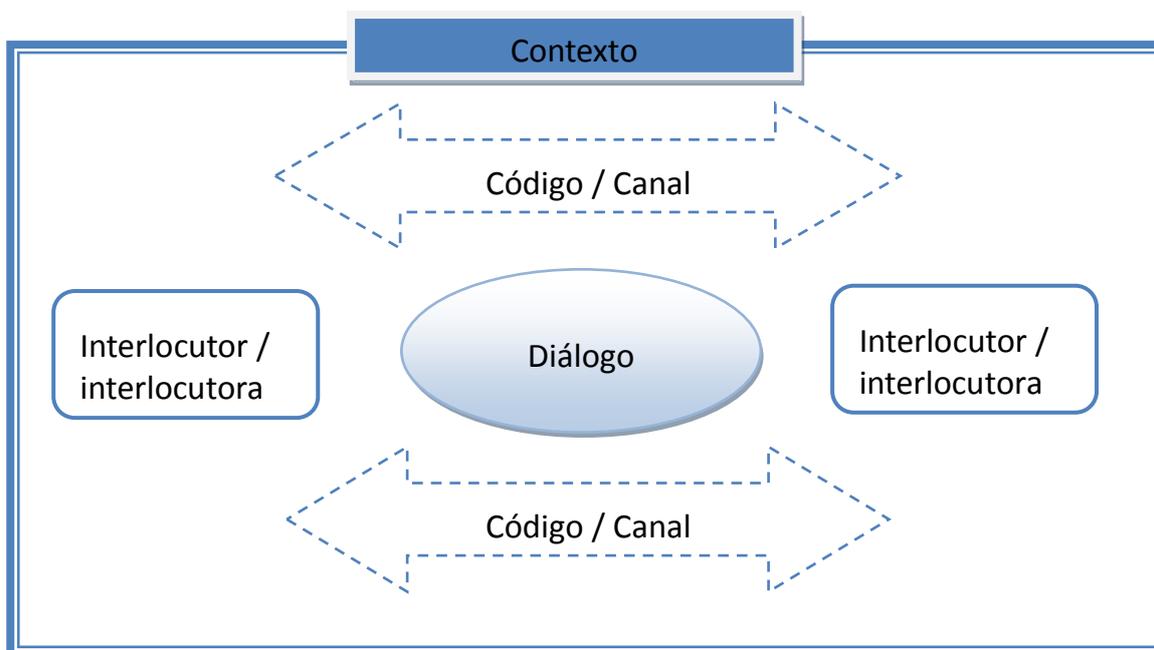
- ✓ Considerar que el papel primordial de la comunicación es la transmisión de mensajes,
- ✓ Genera monólogos (alguien habla, muchas personas escuchan),
- ✓ Asume un orden jerárquico y excluyente, privilegiando a quien emite (quien emite tiene más poder),

- ✓ No considera los puntos de vista, ni las razones de quienes reciben (deja muy poco espacio para la participación).

Este modelo, ¿es realmente comunicación? ¿Qué situaciones conoces en que predomine este modelo y qué repercusiones tiene sobre la participación?

Frente a este modelo unidireccional proponemos un modelo de “**comunicación participativa**” que parte de considerar la comunicación como un proceso de diálogo, de puesta en común de interlocutores, caracterizado por:

- ✓ La **horizontalidad**. No hay emisores ni receptores, sino interlocutores en igualdad de condiciones (todos sabemos algo y tenemos algo que decir)
- ✓ La **inclusión**. Es un proceso que invita a participar, especialmente a aquellos sectores que están fuera de los medios masivos o tradicionales.
- ✓ La **integralidad**. Como diálogo entre personas, la comunicación considera los sentimientos, la historia y los valores, pero siempre en un marco de respeto.



En síntesis, este modelo busca que quienes dialogan sean protagonistas de los procesos de comunicación apropiándose tanto de los mensajes como de los medios y utilizando la información para dar sentido a sus prácticas y asumir un papel de ciudadanía activa, es decir, tomando las decisiones sobre su propio desarrollo.

4.4. Los elementos de la comunicación:

- El propósito: la comunicación se establece siempre con una intención: distraer, informar, motivar, convencer, persuadir, negociar... Se trata del **¿Para qué?**
- Las personas que dialogan: interlocutoras e interlocutores construyen el proceso comunicativo a través de la emisión y recepción de mensajes y señales: a través del diálogo. Tradicionalmente se ha distinguido entre quien emite y recibe, ya que identifica diferentes funciones en el proceso de comunicación:
 - **¿Quién?** Persona o personas que transmiten el mensaje.
 - **¿Para quién?** Persona o conjunto que recibe el mensaje.

Mantendremos, a efectos metodológicos, estas dos preguntas para guiar el proceso de preparación de la comunicación: qué papel o función tenemos y cómo determina la posición concreta que tenemos en la comunicación, y quienes son las personas con las que vamos a dialogar, nuestras interlocutoras, o a las que vamos a informar, nuestras destinatarias: qué esperan y que esperamos.

- El diálogo: se construye a través de los sucesivos mensajes que se intercambian, entendiendo por éstos el conjunto de los contenidos que se transmiten. Responde a la pregunta **¿Qué?**
- El canal: es la vía por la que circula el mensaje: la palabra, la letra, la imagen, los gestos, la música, etc. Es el **¿Con qué?**
- El código: es el conjunto de signos, señales y reglas que se utilizan para transmitir el mensaje. Debe ser conocido por todas las personas que participan del proceso comunicativo para permitir que se pueda descodificar y comprender la información. Responde a la pregunta: **¿Cómo?**
- El contexto: es la circunstancia en que se produce el acto de comunicación y que ayuda o dificulta la comprensión del mensaje. **¿En qué situación?**

4.5. Los tipos de comunicación

Podemos establecer diferentes tipos de comunicación en función de las personas que participan, de los canales y códigos empleados y del grado de formalización de los procesos:

En función de las personas que participan podemos distinguir entre:

- **comunicación interpersonal**, la que se produce entre dos personas o un grupo muy reducido. En ella intervienen los cinco sentidos y suele producirse un retorno o feedback inmediato.
- **comunicación colectiva**, se produce entre una persona y un grupo, o entre dos grupos de personas.
- y **comunicación de masas**, es la que circula a través de medios de comunicación públicos, es impersonalizada.

Atendiendo al canal y el código, hay al menos cuatro tipos de comunicación:

- **comunicación verbal o el diálogo**: representa una conversación recíproca entre las dos partes y tiene como código la lengua humana. Las conversaciones cotidianas con amistades y familiares, las asambleas en el trabajo, las reuniones en el sindicato y las negociaciones se realizan a través del canal directo de la voz y producen una comunicación directa.
- **comunicación escrita**: utiliza, al igual que la comunicación verbal, la lengua como código, pero el canal es un medio escrito: una hoja informativa, un acta de reunión, una carta, etc., y se traducen en una comunicación indirecta mediatizada por el recurso escrito.
- **comunicación no verbal**: esta categoría de la comunicación incluye la comunicación a través de enviar y recibir mensajes sin palabras, que se transmiten a través de expresiones faciales, contacto visual, gestos, posturas o el lenguaje corporal. De hecho, la comunicación verbal suele contener elementos no verbales denominadas para-lenguaje que forman parte de la calidad de voz, la entonación, el estrés, la emoción y el estilo de hablar.
- **comunicación visual**: este método de transmisión de ideas y la información se relaciona principalmente con imágenes que incluyen signos, tipografía, dibujo, diseño gráfico, ilustración, el color y los

recursos electrónicos. Esta forma de comunicación con efecto visual enfatiza en el concepto de que un mensaje visual con texto tiene un mayor poder de informar, educar o persuadir a una persona.

Por otra parte, cabe distinguir, en el seno de las organizaciones, entre la comunicación que se realiza a través de estructuras y dispositivos establecidos al efecto, *comunicación formal*, y la que se realiza fuera de tales dispositivos, de forma espontánea, *comunicación informal*. En el análisis organizacional es importante contemplar ambos tipos de comunicación, pues a menudo los procesos comunicativos informales son más potentes que los formales y tienen una influencia significativa en los procesos y las relaciones.

4.6. Las barreras a la comunicación

Las *barreras* son factores de diferente naturaleza que crean dificultades para lograr una comunicación exitosa. Se pueden producir en las personas que conversan, en el medio por el que se transmite o por cuestiones del contexto. Entre las principales barreras se encuentran las siguientes:

- *Percepciones diferentes.* Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias perciben el mismo fenómeno de distintas maneras.
- *Diferencias culturales y de lenguaje.* Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben tener el mismo significado para todas las personas que participan de la comunicación, cosa que no siempre sucede, por diferencias culturales, o de otro tipo.
- *Emociones.* El temor, la inseguridad, el afecto, o cualquier tipo de emociones o sentimientos influyen en la interpretación de un mensaje y pueden distorsionar su sentido original.
- *Relaciones interpersonales y sociales.* El nivel de las relaciones que existan entre quienes dialogan (confianza, desconfianza, prejuicios) pueden afectar la efectividad de la comunicación.
- *Prejuicios, de percepción y atribución.* Los estereotipos que tengan quienes participan en el proceso de comunicación ("los sindicatos están en contra del progreso de las empresas") afecta el nivel de comprensión de mensajes y conductas.

- *Filtración o manipulación.* La información puede "manejarse" para que sea vista de manera diferente. Los intereses personales y las percepciones diferentes de lo que es importante para cada cual están presentes en la filtración.
- *Exceso o falta de información.* En ocasiones se proporciona tanta información que el mensaje o los mensajes principales se diluyen, no siendo asimilados, o al contrario, queremos ahorrar tanto que olvidamos dar la información clave de forma suficiente.

4.7. La comunicación en las organizaciones sindicales

La comunicación cobra especial relevancia en las organizaciones sindicales: es el vehículo que favorece la participación, la organización, la toma de decisiones, el logro de objetivos, la generación de alianzas y la incidencia en la sociedad y en las relaciones sociales, económicas y laborales. Se entiende por ella el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, y entre ésta y su medio.

La comunicación organizacional hace referencia al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y entre la organización y su medio. También puede tener el objetivo de influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Una comunicación estratégica sindical pasa por responder a preguntas tales como:

- ✓ ¿Qué imagen del sindicato tiene el entorno inmediato? ¿Qué acciones lleva a cabo el sindicato para incidir en la imagen que se tiene de él?
- ✓ ¿Cómo participan las trabajadoras y los trabajadores de la actividad sindical? ¿Y de la toma de decisiones?
- ✓ ¿Qué cauces internos facilitan la coordinación, la elección de estrategias y acciones y la toma de decisiones?
- ✓ ¿Cómo se establecen relaciones con otros agentes y organizaciones? ¿Se dota el sindicato de estructuras específicas para ello?
- ✓ ¿En qué espacios públicos y negociaciones tiene presencia el sindicato?

¿Cómo participa en tales espacios?

La comunicación es como el aceite que mueve el engranaje organizacional. Si los flujos de información son ágiles, multidireccionales y promueven el diálogo; la organización como un todo cumplirá de manera eficiente con su misión.

En la organización conviven los tres tipos de comunicación vinculados a las personas que participan de ella: la interpersonal, la colectiva y la comunicación de masas o pública.



La **comunicación interpersonal** es aquella que se produce de forma directa entre dos personas, o un grupo muy reducido, en el interior de la organización sindical: entre dos sindicalistas; entre un trabajador o una trabajadora (o un grupo reducido) y su representante sindical; entre dirigentes sindicales en su actividad cotidiana, etc. Esta comunicación se caracteriza por ser directa, verbal, con un fuerte contenido no verbal e informal.

Algunos elementos que vale la pena considerar para mejorar la comunicación interpersonal en las organizaciones son:

- Toda organización debe tener mecanismos formales de comunicación: cartas, circulares, memorias, pizarras, reuniones.
- Las decisiones importantes que impliquen a otras personas deben quedar por escrito y ser informadas oportunamente.
- Es conveniente tener las normas y procedimientos, en el mejor de los casos decididos por consenso. Estos deben estar por escrito y hacerse del conocimiento de todas las personas involucradas.
- Se deben generar espacios para evaluar el clima organizacional, espacios que generen confianza para que la gente pueda expresar lo que siente.
- Los conflictos no deben ignorarse y deben tratarse prontamente y entre las personas involucradas, siendo recomendables mecanismos de mediación y arbitraje.

- La motivación es un elemento clave. Las organizaciones deben procurar mecanismos para mantener a su gente motivada y activa. Cuando esto no es así, no hay que perder tiempo y averiguar las causas. “Si nunca damos un elogio, cómo queremos que nos acepten una queja”.
- No olvidar que somos personas. No se trata de estar en una organización para hacer amistades, pero pensemos siempre que aquella persona no sólo es un compañero o compañera de trabajo o del sindicato, sino alguien como yo, con una historia y una situación de vida que merece ser valorada.



La **comunicación colectiva** es aquella en la que interviene un número elevado de personas, donde se pone en relación una persona con un grupo o dos grupos entre sí, con un objetivo definido. Se realiza tanto a través de la comunicación verbal como de la escrita. En las organizaciones sindicales la comunicación verbal, y no verbal, es la que predomina, que suele complementarse con comunicación escrita, y puede apoyarse en

medios visuales, como proyecciones y vídeos, y hay canales formales establecidos al efecto, si bien no están exentas de comunicación informal. Ejemplos de comunicación colectiva verbal en el seno de las organizaciones sindicales son:

- ✓ las asambleas,
- ✓ las reuniones,
- ✓ las mesas de negociación,
- ✓ las charlas,
- ✓ las jornadas y conferencias, etc.



Los cauces de comunicación escrita son muy habituales en los locales sindicales y en los centros de trabajo, tanto como apoyo a la comunicación verbal, por ejemplo las **convocatorias de reuniones o asambleas** y las **actas** recogiendo las principales decisiones y conclusiones, como con carácter informativo por sí solos, como los **tablones de anuncios**, donde se mantiene una información constante, actualizada y de interés para las trabajadoras y los trabajadores, los **afiches y carteles** que permiten su distribución más allá de los locales sindicales, llegando a los centros de trabajo y a la comunidad.



También podemos considerar comunicación colectiva la que se realiza a través de las **tecnologías de comunicación**: cada vez parecen más indispensables los correos electrónicos, las webs, los blogs, las redes sociales.

La **comunicación de masas o pública** la definimos como aquella comunicación colectiva realizada a través de medios de comunicación impresos (carteles, periódicos, revistas, libros, etc.) o audiovisuales (radio, cine, televisión, grabaciones, etc.). Las organizaciones sindicales realizan campañas de sensibilización y reivindicación

constantemente a través de los medios de comunicación, combinando los medios propios, como las web, los blogs, las asambleas y las reuniones, con medios de comunicación de masas, como las radios, las vallas publicitarias en espacios públicos, la prensa y la televisión, al objeto de llegar al máximo de personas.

4.7. La dimensión emotiva de la comunicación y del aprendizaje

A lo largo de este capítulo se ha mencionado a las emociones como parte integrante de la comunicación, pues influyen directamente en todo mensaje que mandamos y recibimos. Considerado que objetivo de la comunicación es la trasmisión de mensajes que nuestro destinatario e interiorice, cabe focalizar algunos aspectos de la **dimensión emotiva en el proceso de aprendizaje**, para reconocerla en la acción del sindicalista.

El aprendizaje es el proceso a través del cual no solo se adquieren nuevos conocimientos y habilidades, sino que se transmiten “saberes emotivos” y relacionales. Asimismo, a través del aprendizaje se modifican o transforman las informaciones, valores y actitudes con los que se orientan las acciones individuales y sociales.

Por eso, el aprendizaje es un **proceso integral**, compuesto por varios elementos interdependientes y multidimensionales. El conocimiento y manejo de su complejidad es fundamental para un desarrollo completo del rol del comunicador, y -en nuestro caso- del comunicador sindical.

Antes que nada, **al aprendizaje nace de la experiencia**. Aunque cuando

aprendamos a través de una actividad individual, estamos inmersos dentro de un contexto social y cultural que influye de forma determinante en el resultado del aprendizaje: a través de las relaciones afectivas, personales y sociales se asimilan e interiorizan nuevos conocimientos (hechos, vivencias, conceptos, procedimientos, valores) y se construyen nuevas representaciones mentales (conocimientos), que luego se pueden aplicar en situaciones diferentes a los contextos donde se aprendieron.

En particular, para aprender de la experiencia nos servimos de “representaciones”: se trata de imágenes, ideas, pensamientos que emergen de las interacciones cotidianas de los sujetos, sus experiencias previas y su entorno. A nivel colectivo, los grupos elaboran y comparten de manera involuntaria representaciones, reflejo de su contexto institucional y normas sociales.

Una vez conformada, la representación colectiva (**imaginario colectivo**) actúa sobre la representación individual de los sujetos como una fuerza externa, es decir, como una estructura omnipotente y omnipresente que se coloca por encima de las personas aún en contra de su voluntad, influyendo sobre su forma de entender el mundo.



De esta forma, es equivocado pensar en las emociones como contrapuestas a la razón, como algo que haya que “racionalizar” para que la comunicación y el aprendizaje sean “objetivos”: todo mensaje, **toda comunicación y todo aprendizaje son el resultado de una serie de procesos tanto cognitivos cuanto**

emotivos, que se manifiestan en la interacción relacional y comunicativa.

Todo eso implica que en nuestro rol de comunicadores dentro de la actividad sindical, siempre traemos con nosotros nuestra propia visión del mundo (creencias y valores), experiencia de vida, ideas y representaciones de las cuestiones que trata, el valor que damos a nuestro trabajo, las teorías que hemos interiorizado, nuestras propias expectativas, esperanzas y temores.

Estos elementos configuran los “saberes del sindicalista” como:

- **Saberes cognitivos:** comprenden los conocimientos de carácter “científico”, técnico e instrumental que conciernen los modelos y procesos finalizados a tratar - comprender las cuestiones del trabajo sindical.
- **Saberes normativos:** comprenden los aspectos ideales, éticos, morales, ideológicos que orientan el trabajo sindical.
- **Saberes emotivos-relacionales:** comprenden los procesos de interacción comunicativa y relacional con los que se entra en juego en el trabajo sindical.

En particular, los saberes emotivos tienen algunas características peculiares:

- **Circularidad comunicativa:** la comunicación es al mismo tiempo verbal y no verbal, y estas dos dimensiones están interrelacionadas;
- **Generatividad:** el modo con el cual se participa a la interacción comunicativa es generador de actitudes y posiciones que configuran el contexto comunicativo.
- **Subconciencia:** hay elementos subconscientes que se manifiestan a través de códigos de comunicación emotivo - afectivos.
- **Orden Social:** los saberes relacionales se van formando y re-formando mediante la participación a los contextos sociales y por la experiencia personal y profesional.



- **Función de confianza:** las señales emocionales que las personas se intercambian ininterrumpidamente transmiten mensajes de confiabilidad y de seguridad que regulan las relaciones.

Los tres diferentes tipos de saberes del sindicalista (cognitivo, normativo y emotivo) influyen de forma diferente en como tramitamos o recibamos un mensaje, según los sujetos con los que comuniquemos (futuros cuadros, colegas, líderes, expertos, representantes de las partes sociales etc.), cuanto según las cuestiones objeto de la comunicación (normas laborales, empleo, protección social, dialogo social, negociación, trabajo decente, metodología de la formación etc.)

En conclusión, **es necesario tomar conciencia de nuestras emociones y de las implicaciones que tienen en nuestra comunicación y aprendizaje.** En hacerlo, no basta entenderlas solo en clave individual, sino que hay que tomar en consideración el contexto relacional en el que se desarrolló nuestro aprendizaje, pues este contexto influye directamente sobre nuestra forma de comunicar y aprender, así como sobre los contenidos de los mensajes que recibimos y mandamos.

Actividad 4: La comunicación en las organizaciones sindicales.

Objetivos:

- Compartir experiencias de comunicación de las organizaciones sindicales a las que pertenecemos.
- Identificar los elementos de la comunicación de los ejemplos concretos.
- Analizar las barreras a la comunicación que se producen o se pueden producir en los procesos comunicativos más habituales.
- Identificar las necesidades de comunicación en la acción sindical.

Desarrollo: (Duración total prevista: 2 horas y medias)

1. Cada participante, de forma individual, relaciona las experiencias de comunicación que conoce en su organización sindical y las describe utilizando la hoja de trabajo 1. Se tomarán tanto las que son meramente informativas como las que promueven procesos de diálogo. 15 minutos.
2. En pequeños grupos se ponen en común los ejemplos de comunicación y se seleccionan tres, uno por cada de una de los siguientes tipos:
 - Comunicación interpersonal.
 - Comunicación colectiva.
 - Comunicación de masas.
3. Para cada uno de los ejemplos seleccionados por el grupo se analizan las siguientes cuestiones (45 minutos):
 - 3.1. El tipo de relación que se da en esa comunicación: complementaria o simétrica.
 - 3.2. Los tipos de comunicación que se dan atendiendo al canal y código empleados: oral, escrita, no verbal y visual. Describiendo el papel de cada uno de ellos en el proceso de comunicación.
 - 3.3. Las barreras o ruidos que se producen o que se pueden producir y las posibles estrategias para prevenirlos.
 - 3.4. La convivencia de procesos comunicativos formales e informales, y el impacto que la comunicación informal puede tener en la comunicación

formal.

4. En plenaria se pasa a exponer el resultado de los grupos, distinguiendo dos partes (30 minutos):
 1. Relación de ejemplos aportados al grupo, presentados de forma sintética, que se recogen en un papelógrafo agrupándolos según se trate de interpersonales, colectivos o de masas.
 2. Presentación de los tres ejemplos seleccionados: descripción de los elementos del proceso de comunicación identificados en cada uno de los tres casos de cada grupo (parte correspondiente de la hoja de trabajo 1) y análisis de los aspectos de relación y comunicación (hoja de trabajo 2).
5. Debate abierto (30 minutos) sobre la información compartida, extrayendo conclusiones respecto a las necesidades de comunicación de las organizaciones sindicales y la necesidad de dotarse de canales, herramientas y dispositivos que faciliten una comunicación organizacional integrada y coherente, teniendo en cuenta:
 - Comunicación entre y con las trabajadoras y los trabajadores.
 - Comunicación interna:
 - en el sindicato.
 - en la organización sindical.
 - Comunicación externa:
 - con los agentes económicos y sociales.
 - con otras organizaciones de la sociedad civil.
 - con la población.

Hoja de trabajo 1: Procesos de comunicación en nuestras organizaciones sindicales.

Ejemplo de comunicación	Propósito ¿Para qué?	Interlocutores ¿Quién? ¿Para quién?	Contenidos ¿Qué?	Canal y Código ¿Con qué? ¿Cómo?	Contexto ¿Dónde? ¿En qué circunstancias?	Resultados ¿Qué se logró?

Hoja de trabajo 2: análisis de los ejemplos de comunicación.

Ejemplos de comunicación	Tipo de relación: simétrica o complementaria.	Tipo de comunicación atendiendo al canal y código: oral, escrita, no verbal y visual.	Barreras y estrategias para superarlas.	Convivencia de comunicación formal e informal.
Comunicación interpersonal:				
Comunicación grupal:				
Comunicación de masas:				

En síntesis

- La **comunicación es un proceso humano básico** que implica tanto el intercambio de información como el establecimiento de relaciones.
- **Información y comunicación no es lo mismo:** la primera es la emisión de información sin retorno, mientras que la comunicación implica una interacción constante entre interlocutores.
- Los elementos fundamentales de la comunicación son: el propósito con el que se comunica **-¿por qué?-**, las personas que interaccionan **-¿quiénes?-**, los mensajes que se transmiten a través del diálogo **-¿qué?-**, el canal por el que circula **-¿con qué?-**, el código que se utiliza **-¿cómo?-** y el contexto **-¿en qué situación?**
- La comunicación puede clasificarse, entre otros criterios, por las personas que intervienen **-interpersonal, colectiva y de masas o pública-**, por el canal y el código utilizado **-verbal, escrita, no verbal y visual-** y por la existencia o no de cauces estructurales para que se produzca **-formal e informal-**.
- Existen elementos derivados tanto de las personas que hablan, como del contexto, como de los canales utilizados, que pueden distorsionar el proceso comunicativo: son las llamadas barreras.
- En las organizaciones sindicales podemos encontrar todos los tipos de comunicación, la interpersonal, la colectiva y la de masas o pública, dado que se da una interacción constante de sus miembros, con mayor o menor grado de formalidad, y de la organización con el medio. Por ello se puede y se debe prestar atención a la comunicación organizacional y dotarla de medios para que sea eficaz.
- Las **emociones** son parte integrante de la comunicación y del aprendizaje, pues influyen directamente en todo mensaje que mandamos y recibimos. El aprendizaje es un proceso integral que nace de la experiencia, y está influenciado por las relaciones personales que vivimos, las normas sociales y el imaginario colectivo de nuestro contexto. Es necesario tomar conciencia de nuestras emociones y de las implicaciones que tienen en nuestra comunicación y aprendizaje.

5. LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

Todos los escenarios de comunicación, negociación y diálogo ponen en juego nuestras habilidades de comunicación interpersonal.



El proceso de comunicación requiere de un amplio repertorio de habilidades: escuchar, observar, hablar, cuestionar, analizar y evaluar. Controlar nuestro estilo de comunicación pasa por tres premisas básicas que nos serán de mucha utilidad en las relaciones que establecemos en nuestro accionar sindical: **saber escuchar, mantener una**

actitud asertiva y dominar nuestro lenguaje no verbal.

5.1. La escucha activa.

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás: se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. *Escuchar* requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?

Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar

de la otra persona.

Ventajas de practicar la escucha activa:

1. Si sabemos escuchar, los demás sentirán la confianza necesaria para ser sinceros.
2. La persona que nos habla se siente valorada. Y ésta es una de las formas más inmediatas y sencillas de poner en práctica la motivación.
3. Escuchar tiene efectos tranquilizantes y facilita que se eliminen tensiones. Y esto es muy importante en ambientes laborales donde el estrés se está convirtiendo en el protagonista principal de las comunicaciones.
4. Favorece una relación positiva con su interlocutor. Ya sea que usted ocupe o no un puesto directivo, siempre le servirá para fomentar unas buenas relaciones.
5. Permite llegar al fondo de los problemas y no tomar medidas de emergencia que, con el tiempo, son peor remedio que la enfermedad.
6. Logramos respeto de la persona que nos habla. Porque el respeto es una de esas cosas importantes en la vida, que “cuanto más se reparte más se tiene”.
7. Es una recompensa para la persona con la que hablamos. De ahí que deba ser utilizada con prudencia cuando nos relacionamos con personas que tienden a hablar en exceso.

Habilidades para la escucha activa:

Mostrar empatía: Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de “meternos en su pellejo” y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que “nos hacemos cargo”, intentar entender lo que siente esa persona: mostrar que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: “entiendo lo que sientes”, “noto que...”.

Parafrasear. Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que la otra persona acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que nos está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: “Entonces, según veo, lo que pasaba era que...”, “¿Quieres decir que te sentiste...?”.

Emitir palabras de refuerzo o cumplidos. Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir.



Algunos ejemplos serían: "Esto que dices es muy interesante"; "Me ha aportado mucho hablar contigo" o "Entiendo que conoces muy bien lo que ocurre en tu trabajo". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "umm" o "¡Estupendo!".

Resumir: Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían:

- "Si no te he entendido mal..."
- "O sea, que lo que me estás diciendo es..."
- "A ver si te he entendido bien...."

Expresiones de aclaración serían:

- "¿Es correcto?"
- "¿Estoy en lo cierto?"

5.2. La asertividad

Existen tres estilos básicos de comunicación, diferenciados por la actitud que revelan hacia el interlocutor: pasivo, asertivo y agresivo.

Pasividad, o no asertividad. Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazadas o incomprendidas o a ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades dando un valor superior a las de los demás.

Agresividad. Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, y se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.

Asertividad. Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa y aceptándolos de forma abierta y honesta.

Emplear la asertividad es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los

derechos de la otra persona y expresando nuestros sentimientos de forma clara. La asertividad consiste también en hacer y recibir cumplidos, y en hacer y aceptar quejas.

Técnicas asertivas

Para llegar a ser una persona asertiva hay que practicar. Las técnicas que se describen a continuación son fórmulas que han demostrado ser efectivas para vencer dichas estrategias.

- **Técnica del disco roto.** Repite tu punto de vista con tranquilidad, sin dejarte ganar por aspectos irrelevantes (Sí, pero... Sí, lo sé, pero mi punto de vista es... Estoy de acuerdo, pero... Sí, pero yo decía... Bien, pero todavía no me interesa).
- **Técnica del acuerdo asertivo.** Responde a la crítica admitiendo que has cometido un error, pero separándolo del hecho de ser una buena o mala persona. (Sí, me olvidé de la cita que teníamos para comer. Por lo general, suelo ser más responsable).
- **Técnica de la pregunta asertiva.** Consiste en incitar a la crítica para entender el punto de vista del otro y obtener información a utilizar en tu argumentación (Entiendo que no te guste el modo en que actué en la reunión. ¿Qué fue lo que te molestó? ¿Qué es lo que te molesta de mí que hace que no te guste? ¿Qué hay en mi forma de hablar que te desagrada?)
- **Técnica para procesar el cambio.** Desplaza el foco de la discusión hacia el análisis de lo que ocurre entre tu interlocutor y tú, dejando aparte el tema de la misma. (Nos estamos saliendo de la cuestión. Nos vamos a desviar del tema y acabaremos hablando de cosas pasadas. Me parece que estás enfadado).
- **Técnica de la claudicación simulada** (Banco de niebla). Aparenta ceder terreno sin cederlo realmente. Respeta y muéstrate de acuerdo con el argumento de la otra persona pero no consientas en cambiar de postura (Es posible que tengas razón, seguramente podría ser más generoso. Quizá no debería mostrarme tan duro, pero...).
- **Técnica de ignorar.** Ignora la razón por la que tu interlocutor parece estar enfadado y aplaca la discusión hasta que éste se haya calmado (Veo que estás muy trastornado y enojado, así que ya discutiremos esto luego).
- **Técnica del quebrantamiento del proceso.** Responde a la crítica que intenta provocarle con una sola palabra o con frases lacónicas (Sí... no... quizá).



- **Técnica de la ironía asertiva.** Responde positivamente a la crítica hostil (Gracias...).
- **Técnica del aplazamiento asertivo.** Aplaca la respuesta a la afirmación que intenta desafiarte hasta que, tranquilamente, te sientas capaz de responder a ella apropiadamente. (Prefiero reservarme mi opinión al respecto... No quiero hablar de eso ahora).

5.3. La comunicación no verbal

La comunicación no verbal es la que nos sirve de refuerzo en nuestros mensajes: nuestros gestos, movimientos, la distancia que tenemos respecto a las personas con las que conversamos, etc. proporcionan información relevante. Y muchas veces es más importante el "cómo" comunicamos que lo que estamos diciendo.

Personas expertas que han estudiado el tema concluyen que el 30% del contenido de un mensaje viene dado por las palabras y el 70% por la comunicación no verbal.

Muy a menudo la comunicación no verbal es involuntaria y difícil de controlar. Por eso se considera que da mucha información, y además es más sincera que la comunicación verbal, puesto que revela los sentimientos e intenciones de quienes comunican. Por lo tanto es de suma importancia que observemos detalles como la postura corporal, la mirada, el gesto, etc., poniendo atención en cómo transmitimos y observando cómo transmiten las personas con las que dialogamos o a quienes escuchamos.

La comunicación no verbal actúa de tres maneras: comunicando actitudes y emociones, apoyando la comunicación verbal y sustituyendo al lenguaje.

Desde el punto de vista de las técnicas de comunicación, es importante observar y controlar la relación entre la comunicación verbal y no verbal, de forma que se busque la coherencia entre ambas formas de comunicar. Así puede darse una de estas tres situaciones:

- redundancia: una refuerza a la otra,
- complementariedad: ambas se detallan, completan y enriquecen mutuamente,
- o conflicto: se contradicen.

¿Qué información puede transmitir la comunicación no verbal?



No es fácil responder a esta pregunta, ya que la comunicación no verbal, al contrario que la verbal, no es lineal, sino espontánea y depende de muchas variables personales, sociales y culturales. Pero todas las personas experimentamos sensaciones en la interacción con otras en función de lo que expresan más allá de las palabras:

¿Qué pensamos de quien se desplaza constantemente, desvía la mirada hacia cualquier sitio en lugar de mirarnos a los ojos o mueve en exceso los brazos y las piernas mientras conversa?

¿Cómo nos sentimos cuando la persona con la que conversamos alza la voz o grita?

¿Cómo reaccionamos cuando alguien con quien no tenemos confianza se nos acerca en exceso al hablar?

Dependerá de la situación, del contexto y de la relación la posible interpretación de esos signos no lingüísticos, pero sin duda es importante tener en cuenta algunas cuestiones a la hora de conocer las posibilidades de interpretar y/o adecuar la comunicación no verbal:

Los **movimientos del cuerpo**:

- ✓ La posición del cuerpo y de los miembros: la forma cómo se sienta la persona, cómo está de pie... Son los vehículos con los que las personas reflejan sus actitudes y sentimientos personales y su relación con otras personas. Pueden indicar tensión, atención, indiferencia.
- ✓ La mirada: el contacto visual es señal de implicación e indica que estamos atendiendo a quien nos habla. Se utiliza para establecer el contacto ocular y, en reuniones o encuentros donde intervienen varias personas, sirven para regular los turnos de palabra.
- ✓ La expresión facial: facilita retroalimentar la información al interlocutor, sobre si se comprende el mensaje, y del efecto que éste le provoca. Es un indicador activo de escucha.
- ✓ La sonrisa tiene una función amortiguadora frente a la agresión, forma parte de los saludos y de las conductas de cortesía y amabilidad y abre los procesos de comunicación.



- ✓ Los gestos de las manos y los brazos pueden revelar emociones, de forma involuntaria, o aclarar mensajes.

La **voz**: la entonación de la voz, el volumen, las pausas que hacemos al hablar, el ritmo de nuestras palabras y el énfasis que utilizamos al expresarnos dan cuenta de muchas emociones, reacciones y actitudes en el proceso comunicativo. Es importante adaptar el volumen y el tono a la situación del proceso, intercalar las pausas adecuadas para facilitar la comprensión del mensaje y utilizar los silencios oportunamente.

El **espacio personal**: proximidad física, el espacio que una persona considera como propio, es como una "burbuja de aire portátil" y debe ser respetado, en caso contrario la intromisión provoca cambios fisiológicos y emocionales. Debemos "mantener la distancia " si no queremos provocar tensión, alterando el proceso comunicativo. En cambio, en determinadas situaciones el contacto personal facilita la comunicación, la empatía y la relación.

En síntesis, para mejorar la comunicación interpersonal, es recomendable:

- Escuchar con atención: practicar la “escucha activa”.
- Utilizar la retroalimentación o retorno, para verificar que se ha comprendido lo que se pretendía transmitir, tanto facilitándola a la otra persona como solicitándola cuando no se nos da.
- Asumir una actitud de empatía con el interlocutor: "ponerse" en el lugar del otro.
- Aclarar las diferencias en las percepciones.
- Enviar mensajes claros, comprensibles, que se adecuen a las posibilidades de las otras personas que participan de la comunicación: lo importante no es lo que se dice, sino lo que entiende la persona con la que estamos conversando.
- Utilizar expresiones que "faciliten " la comunicación y evitar las que la "obstruyen".
- Mantener la congruencia entre el lenguaje verbal y el no verbal: tan importante como “lo que se dice” es “cómo se dice”.
- Eliminar o evitar los ruidos o interferencias.
- Evitar los prejuicios, tratar de dejarlos a un lado.
- Controlar las emociones que puedan perjudicar las comunicaciones.



Actividad 5: Practicando las habilidades para mejorar la comunicación interpersonal.

Objetivos:

- Poner en práctica las técnicas de escucha activa y actitud asertiva en una conversación.
- Observar e interpretar los efectos de la comunicación no verbal.
- Analizar las barreras a la comunicación que se producen o se pueden producir en los procesos comunicativos más habituales.
- Identificar los estilos de comunicación personales.

Desarrollo: (Duración total prevista: 2 horas y cuarto). Esta actividad se divide en tres partes:

1ª parte: triangulo de escuchas. Duración: 45 minutos.

1. Se divide el grupo en triadas, siendo identificada cada una de las personas como A, B o C, que conversarán sobre un tema elegido de entre la lista que se suministra por parte de quien dirige la actividad.
2. Cada persona asume un rol diferente: A es quien habla, B quien escucha y C quien observa la conversación y hace de árbitro. A inicia la conversación, que es seguida por B, es decir, que puede intervenir cuando lo considere pero sólo a efectos de aclarar o pedir información. B debe hacer un resumen de lo que A ha expresado, y tanto A como C pueden en cualquier momento interrumpir para mostrar desacuerdo con el resumen de B. C debe observar que quien escucha, al realizar el resumen, no omite, distorsiona, añade, responde o interpreta lo que dice A. El proceso total de hablar y resumir no debe superar los 7 minutos.
3. El proceso se repite dos veces más, rotando los roles, de forma que cada persona sea una vez quien habla, otra quien escucha y otra quien observa. En cada ocasión quien habla escoge el tema de entre los que aparecen en la lista proporcionada.
4. Finalizada las tres conversaciones, se realiza un debate en cada triada contestando estas preguntas: ¿Cuáles han sido las dificultades en cada uno de los papeles: hablar, escuchar, observar/arbitrar? ¿Qué barreras surgieron durante el ejercicio de la escucha? ¿Qué hemos aprendido acerca de nuestra propia expresión?

2ª parte: mensajes mezclados. 30 minutos.

1. Se mantienen los mismos grupos, pero en esta ocasión pueden elegir libremente el tema sobre el que van a conversar y no hay cambio de roles: una persona será quien inicie la conversación, a modo de emisor o emisora, otra será quien participe a modo de receptor o receptora, y la tercera quien observa.
2. A los cinco minutos de conversación espontánea, cada participante de la triada recibirá una hoja con instrucciones sobre cómo continuar la conversación. Cuando hayan leído las instrucciones retomarán el diálogo que se prolongará durante 10 minutos.
3. Cada grupo debate, durante diez minutos, sobre lo que ha ocurrido en la conversación: primero quienes han observado hacen un reporte de sus observaciones sobre las otras dos personas como emisoras y receptoras, a continuación comparten las instrucciones recibidas, para finalmente compartir como se han sentido y que uso han hecho de la escucha activa, de la asertividad y de la comunicación no verbal.

3ª parte: puesta en común y análisis. 60 minutos.

1. Se pone en común las conclusiones a las que han llegado en la primera parte, recogiendo en papel o en pizarra, y sintetizando las características de la escucha activa, la facilidad o dificultad para practicarla y los beneficios de ésta. Las personas que integran el grupo pueden compartir sus auto-evaluaciones respecto a la práctica realizada: en qué medida han sabido utilizar las técnicas propuestas de parafraseo, refuerzo y resumen y han sido capaces de sentir empatía con su interlocutor.
2. Para la segunda parte, se pone en común los efectos que los diferentes papeles de las personas que actuaban como receptoras tuvieron sobre los sentimientos y percepciones de quienes emitían. Previamente, quien dirige la actividad explica con brevedad el papel de las personas que actuaban como receptoras, y se discute sobre:
 - Cómo se sintieron representando los diferentes papeles de receptor.
 - Cómo se sintieron tratando de comunicarse con los diversos tipos de receptores (incluyendo frustraciones y satisfacciones) y cómo la actitud de éstos condicionó la posibilidad de desarrollar una actitud asertiva.
 - El nivel de comunicación logrado por cada tercia y cada estilo de receptor.
 - La importancia de la congruencia, la claridad y la apertura en la comunicación, a nivel tanto verbal como no verbal.

6. LA COMUNICACIÓN COLECTIVA.

En la actividad sindical destacan tres formas de comunicación verbal colectiva: las charlas, las asambleas y las reuniones. Vamos a especificar las características propias de cada una de ellas, con los elementos que las hacen diferentes entre sí y las cuestiones fundamentales para prepararlas y desarrollarlas de forma efectiva, para pasar posteriormente a abordar la preparación personal que debemos hacer para participar en cualquiera de ellas: para **hablar en público**.

6.1. La charla coloquio. El debate.

Consiste en una exposición oral que realiza una persona, acerca de un tema, que puede ser seguida de coloquio y debate posterior con el público. La charla coloquio es una variante del mitin o conferencia en la que, además de proporcionar información, se espera que el auditorio tenga posibilidad de ampliar y rebatir los argumentos a quien habla.

¿Con qué objetivo?

Lo primero que debemos hacer es determinar qué pretendemos conseguir a través de la charla. En general, los objetivos que persigue esta forma de comunicación se pueden resumir en tres:

- Proporcionar información a muchas personas en poco tiempo.
- Transmitir conocimientos de manera sistemática.
- Persuadir, motivar, movilizar.

Es posible que se den varios de estos objetivos a la vez, pero es preciso que exista uno concreto y alcanzable por encima de los demás. Por tanto, cabe comenzar contestando a las siguientes preguntas, para delimitar nuestro objetivo:

- ✓ ¿Por qué me dirijo al público?
- ✓ ¿Qué deseo conseguir?
- ✓ ¿Qué deseo que las personas receptoras hagan o sientan después?

La definición de los **objetivos** es importante, no sólo para orientar la forma y el modo en que hablaremos, sino porque una vez definidos nos ayudan a acotar el **mensaje principal** que pretendemos transmitir y los **mensajes secundarios** a través de los cuales articularemos el discurso. Dichos mensajes no tenemos porque reproducirlos tal como los hemos definido, pero todo lo que comunicamos tiene que ser coherente con ellos.

¿A quién me dirijo?

En el ámbito sindical lo habitual es que nos dirijamos a un grupo de trabajadores y trabajadoras, que en ocasiones puede estar limitado a quienes están sindicados. En otras ocasiones se convocan charlas para el conjunto de la ciudadanía, con independencia de su situación laboral, cuando el tema es más amplio o tiene una proyección sobre la comunidad. Las personas que van a acudir son las verdaderas protagonistas de la charla, no quien la damos.

Debemos pensar en cual va a ser nuestro público, qué necesitamos saber de él, que características socioculturales tiene, porque van a acudir a escucharnos, qué pueden esperar de nuestra comunicación y cuáles son sus deseos y necesidades.

Los diez mandamientos del lenguaje popular

El lenguaje popular es el de la gente, el que permite que nos entendamos mejor. Estos son los diez mandamientos que como buenos comunicadores y comunicadoras debemos seguir:

1. Amarás las palabras sencillas sobre todas las demás.
2. Usarás un lenguaje hablado como si estuvieras conversando con tu gente.
3. Usarás un lenguaje activo, con muchos verbos de acción.
4. Usarás un lenguaje vivo, con muchos sustantivos concretos.
5. Bajarás de las nubes, dejando atrás la abundancia de sustantivos abstractos, los adjetivos derivados y los adverbios terminados en “mente”.
6. Huirás de las malas combinaciones entre sustantivos abstractos y adjetivos derivados.
7. No desearás usar jergas de ninguna profesión.
8. No usarás oraciones largas, ni abusarás de las frases subordinadas.
9. No te desviarás de la idea principal ni cambiarás el orden natural de la frase.
10. Escucharás a tu gente con todo tu corazón y así aprenderás todos los colores y sabores de su lenguaje.

Del mismo modo debemos tener en cuenta tres características del público:

- La heterogeneidad o homogeneidad: no es lo mismo dirigirse a un grupo de personas que comparten fuertemente algún rasgo importante para el tema del que se va a hablar (homogéneo), que un grupo dispar que no comparte de forma explícita algo común en relación al asunto a tratar (heterogéneo).
- La audiencia se condiciona a sí misma. La actitud de la mayoría imperará aunque se trate de un grupo heterogéneo, la risa provocará más risa, el silencio generará un silencio mayor, de ahí la dificultad de realizar la primera pregunta en un coloquio.
- El público que nos escucha no es un ente abstracto, está formado por personas que, de forma individual o como grupo, han tenido unas determinadas vivencias en los momentos previos a nuestra intervención, el recuerdo de éstas puede aparecer en cualquier momento y provocar la distracción.

Seis indicios que toda audiencia desea captar.

Las personas a quienes nos dirigimos tienen que percibir, desde el primer momento, indicios (señales) que le aseguren que **va a valer la pena escucharnos**. Cada indicio va interrelacionado con todos los demás. Los seis indicios que les presentamos forman una unidad y como tal deben usarse.

- Uno: **No voy a haceros perder el tiempo**. Es necesario dar muy pronto este indicio, a ser posible en los primeros diez segundos: *"Me gustaría empezar (indicio) esta breve explicación (se refuerza el indicio) preguntando a todas las personas presentes cómo creen que serían las condiciones de trabajo sin el derecho a la negociación colectiva"*.
- Dos: **Sé quiénes sois**. No sólo hay que conocer bien la audiencia, sino que hay que hacérselo saber: *"El sindicato sólo tiene sentido si son ustedes, las trabajadoras y los trabajadores, quienes nos trasladan sus problemas diarios relacionados con las largas jornadas..."*
- Tres: Lo que os voy a contar está **bien organizado**. Debemos organizar la información y, de ser posible, hacer que la estructura del nuestro discurso resulte clara a la audiencia: *"En toda negociación hay dos aspectos (indicio), los*

intereses de los patronos y los de las trabajadoras y trabajadores, y me gustaría hablar sobre ambos, unos minutos, antes de comentar las posibles soluciones (indicio)".

- Cuatro: **Conozco a fondo el tema.** Si hemos sido presentados antes de nuestra intervención, ya se habrán destacado nuestros conocimientos y aptitudes. Pero tanto si ha sido así, como si no ha habido presentación, debemos mostrar nuestro dominio del tema: *"Nos estamos reuniendo con el responsable del grupo de empresas (indicio) y les puedo asegurar que es muy receptivo a las propuestas. Así, en la próxima entrevista le daremos la documentación que hemos elaborado sobre el tema (indicio reforzado)".*

- Cinco: **Esta es mi idea más importante.** Hay que avisar cuando vamos a decir lo fundamental: *"Aunque sea lo único que nos quede claro de la charla de hoy, confío que van a recordar siempre lo que ahora les voy a comentar (indicio). En realidad se trata de la idea clave (indicio reforzado) de todo lo que he venido a exponer hoy aquí".*

- Seis: **He terminado.** *"Antes de despedirme, y agradeciendo la presencia y colaboración, me gustaría decirles..."*

¿Dónde se va a realizar?

El local donde se va a realizar la charla condiciona una cierta disposición de ánimo, tanto en el público como en quienes vamos a dar la charla. Hay que tener en cuenta el tamaño, la disposición de las sillas y dónde nos vamos a situar, si se utilizarán micrófonos u otros medios, si tiene una temperatura adecuada, si podemos disponer de pizarra, si estaremos al mismo nivel que el auditorio o sobre una tarima.

En muchas ocasiones no podremos elegir el local más adecuado, pero sí debemos conocer sus características previamente y tenerlas en cuenta en la preparación.

¿Cómo preparo la charla?

Preparar una charla implica: recabar información pertinente para tener una visión amplia y actualizada del tema, esto es "me documento", reflexionar tal información y seleccionar aquella que vamos a utilizar, es decir "maduro el tema" y darle una estructura coherente a lo que se va a comunicar, o sea, "compongo la estructura del tema".



- **Me documento:**

Antes de iniciar una comunicación, es fundamental el conocimiento y el dominio del tema.

Será necesario reflexionar sobre qué sabemos, pero pensando que no nos pueden quedar dudas, ya que a quienes nos dirigimos, esperan que nuestra exposición sirva para aclarar y resolver los aspectos menos conocidos y que puedan ser motivo de conflicto.

Para ello, nos documentaremos con todo tipo de información que esté a nuestro alcance (publicaciones, personas informadas, noticias actuales) para así también reforzar nuestros argumentos. Teniendo en cuenta siempre la importancia de disponer de hechos, ya que éstos constituyen la materia prima de la información.

Es importante, no obstante, no perderse en un mar de documentación y datos, ya que nos pueden dispersar y desplazar nuestras propias ideas.

- **Maduro y reflexiono el tema:**

Todo el material, propio y ajeno, que hemos recogido hay que madurarlo, reflexionarlo, para adaptarlo a los objetivos del tema, del público y de la duración de la charla. Debemos relacionar nuestros conocimientos y experiencia sobre el tema de tal forma que acaben siendo un conjunto de ideas sistemático y coherente.

Es importante hablar de una forma estructurada siguiendo un orden que facilite el seguimiento por parte de la audiencia. La estructura de un discurso es el equivalente al índice de los libros o los títulos de los capítulos.

Los tipos de estructura más utilizados son los siguientes:

- Problema/Solución (describir, examinar y presentar soluciones),
- Cronológica (origen, desarrollo y situación actual),
- Temática (Enumeración de los puntos clave del tema de más a menos importante) y
- Teoría /Práctica (Primero explicamos la teoría y después se demuestra cómo se aplica en la práctica).

Debemos tener en cuenta cuáles son los *aspectos principales* (hechos a comentar, acción a realizar, etc.) y cuáles los *secundarios* (citas, otros elementos de apoyo a nuestras tesis), para situarlos y darles el realce que les corresponde de tal manera que al auditorio le quede muy claro lo que es el tema fundamental y lo que forma parte del acompañamiento.

- **Compongo la estructura de la charla (o conferencia)**

Es recomendable iniciar con un esquema provisional, que iremos revisando y ajustando conforme desarrollemos el tema. La estructura de la charla ha de tener tres partes:

- **Introducción:** anunciar lo que se va a decir.
- **Cuerpo:** decirlo.
- **Final:** resumir los que se ha dicho.

¿Cómo desarrollo la charla?

Es conveniente no desarrollar muchas ideas: las personas sólo recordamos del 10 al 15% de lo que escuchamos. Lo recomendable es centrar el tema en pocas ideas claras que presentaremos con sentido de unidad y coherencia. Es preferible dejar a la gente con ganas de saber más que agobiarla con demasiada información.

La exposición del tema se puede realizar de dos formas:

Charla con ayuda de memoria: consiste en escribirla toda y tenerla a la vista como ayuda pero sin leerla. Esto nos da seguridad. Para ello hay que preparar el texto con una letra clara y espaciada, destacando las partes del discurso y haciendo uso selectivo del subrayado, de forma que se puede leer en un momento de necesidad. Se trata de acudir al texto para captar la idea y expresarla sin leerla, enlazarla con la siguiente, etc.

Charla con esquema: se elabora un buen esquema y se estudia para que las palabras o frases nos sugieran o recuerden las ideas a desarrollar. El itinerario de la charla está jalonado para no perderse, pero mantiene un margen de espontaneidad y plasticidad que da vida al discurso.



Estructura:

1. Introducción:

Es el momento en que se entra en comunicación con el auditorio, en el que debemos ganar su confianza y la nuestra, y cumple tres objetivos: anunciar el tema, captar la atención y situar emocionalmente al público. No hay que olvidar agradecer a quien organiza el acto y a quien nos ha presentado o invitado.

Las primeras palabras han de ser amenas, atrayentes y expresivas, dichas en un tono pausado, mirando a las personas a quienes nos dirigimos. Algunas sugerencias para las primeras palabras son:

- Contar una anécdota que tenga relación con el tema,
- Hacer una pregunta, dos segundos de pausa y responderla,
- Comenzar con un proverbio, una pequeña poesía, un dicho popular,
- Contar una noticia actual de prensa.

La duración de la introducción debe ser de un 5% aproximadamente del total de la duración de la charla.

2. Cuerpo de la charla.

Se debe exponer haciendo explícito el esquema sobre el que hemos elaborado la exposición, de forma que los diferentes puntos puedan ser fácilmente reconocidos por la audiencia. En el cuerpo de la charla se dan argumentos, se demuestra, se adoptan posiciones, se persuade y se convence.

En esta etapa se deben vencer las barreras y resistencias de las personas a quienes nos dirigimos, para lo que el cuerpo de la charla debe cumplir las siguientes exigencias:

- Unidad: todo lo que se diga tiene que estar relacionado con el tema,
- Orden: los razonamientos se deben derivar unos de otros,
- Progresión: desarrollándose poco a poco de forma creciente, yendo de lo simple a lo complejo,
- Transición: marcando claramente el paso de un asunto a otro.

3. Final.

Es el punto más estratégico, las últimas palabras son las más recordadas, las que dejan el sabor más fuerte, para bien o para mal. Un buen final puede corregir algunos desaciertos que se hayan tenido en el desarrollo.

El tema se ha anunciado en la introducción, se ha desarrollado en el cuerpo, ¿Qué hacer al final?

- ✓ Resumir las cuestiones centrales, reforzando las ideas que creamos más importantes.
- ✓ Utilizar un estilo breve, enérgico y conciso, dirigido a la inteligencia (para convencer) y al corazón (para persuadir).
- ✓ Si se ha motivado, convencido y persuadido, se puede acabar con un llamado a la acción.

Debe evitarse terminar de golpe y añadir información posterior cuando se alcanza un momento culminante para terminar.

¿Cómo actuar durante el coloquio?

Al terminar la exposición del tema se debe explicar en qué consiste el coloquio o diálogo posterior, en el que se aclaran dudas, se matizan afirmaciones o se corrigen malas interpretaciones. Frecuentemente se anuncia como debate y no es lo mismo: en el debate se defienden ideas o posturas contrapuestas.

Algunas cuestiones a tener en cuenta son:

- Si nadie pregunta o habla, aprovechar para matizar, clarificar o añadir algo que se nos haya olvidado durante la charla o se nos ocurra luego.
- No buscar derrotar a quien nos cuestiona algo, tratar de ser hábiles para reconducirlo hacia nuestras posiciones.
- Saber escuchar y tener una actitud abierta al diálogo, sin interrumpir ni tropellar a quienes estén hablando.

¿Qué modalidades puede tomar?

Una charla se puede dar de forma espontánea en un centro de trabajo hacia el grupo de compañeras y compañeros, o convocada en un lugar público, bien del

propio sindicato o de espacios cedidos por otras instituciones o entidades.

Cuando interviene más de una persona puede tomar diferentes formas y con diferentes objetivos, si bien para la preparación de cada participante lo expuesto en este apartado es válido. Algunas modalidades son:

- El diálogo o debate público: se trata de una discusión llevada a cabo por dos personas sobre un tema concreto en que ambas son expertas o mantienen posiciones enfrentadas.
- Mesa redonda: consiste en una serie de exposiciones sucesivas por personas que tienen diferentes puntos de vista acerca de un mismo tema o problemas. Puede ser seguida o no de una discusión general y requiere de una persona que modere la participación.
- Panel: un grupo de personas dialogan, no exponen, delante de un grupo en torno a un tema determinado bajo la dirección de una persona que modera.
- Simposio: consiste en la sucesión de una serie de exposiciones orales por parte de un grupo de personas sobre diferentes aspectos de un mismo tema o problema. No se trata de diferentes opiniones o puntos de vista como en la mesa redonda, sino de diferentes exposiciones que se complementan entre sí (hay un tema general y diferentes temas específicos relacionados al tema general, que desarrolla cada participante).

6.2. La asamblea

Es una reunión de personas convocadas para un fin determinado. En los sindicatos o las organizaciones sindicales, la asamblea es la reunión de todos sus miembros debidamente convocados, normalmente con dos tipos de objetivos que pueden coexistir: informar y tomar decisiones.

Asambleas informativas: Es un medio para mantener informadas a todas las personas que componen el sindicato, o al conjunto de trabajadores y trabajadoras de una empresa, para implicarlos como parte del mismo y para que participen de forma efectiva en la marcha general. Si bien el punto de partida es la exposición por parte de quien convoca la asamblea, lo habitual es que una vez



proporcionada la información básica se abra un diálogo en el que se expresen las opiniones y puntos de vista del conjunto de personas convocadas. Cuando las asambleas tienen este carácter meramente informativo, tienen una estructura similar a la que hemos visto de charla coloquio.

Asambleas deliberativas: Es el procedimiento por excelencia para la toma de decisiones que, por razones organizativas, deben adoptarse formalmente en función de las normas internas marcadas por los estatutos.

Para que la asamblea funcione bien y asegure al máximo un proceso democrático, es preciso utilizar una serie de procedimientos simples y que sean conocidos por todas las personas que asisten. Algunas cuestiones a tener en cuenta:

- ✓ En una asamblea deliberativa una persona debe encargarse de dirigir, habitualmente el presidente o la presidenta, dando la palabra, velando para que se respete el orden del día y vigilando la buena marcha de la reunión.
- ✓ Cada persona se presenta en la asamblea a título de participante y tiene derecho a la palabra. Quien dirige va dando los turnos de palabra siguiendo el orden en que han sido pedidos, puede sugerir poner límite de tiempo a las intervenciones para evitar que haya personas que se alarguen o desvíen hacia temas que no son pertinentes, así como arbitrar el derecho a réplica con el fin de evitar “diálogos” entre personas.
- ✓ El derecho a la libertad de expresión es un ejercicio grupal, por ello no hay que interrumpir a una persona que esté hablando a menos que se esté saliendo del tema.
- ✓ Al comienzo de la asamblea se presenta el orden del día, que debe haber sido comunicado previamente junto a la convocatoria, en la que debe figurar la fecha, la hora y el lugar de celebración.
- ✓ De ordinario, en las asambleas se procede de la siguiente manera:
 - 1) Se constituye la mesa: elección del secretariado y la presidencia, en caso de que no sean cargos permanentes en el sindicato para la celebración de las asambleas.



- 2) Se somete a consideración el orden del día y se lee y somete a aprobación el acta de la reunión anterior.
 - 3) Se desarrolla cada uno de los temas en el orden establecido, exponiéndolo por la persona adecuada en caso de que requiera de una información para su análisis y debate, pasando a ser debatido de forma ordenada a través de los turnos de palabra y concluyendo con la decisión a la que se llegue en cada caso, si requiere de dicha toma de decisiones.
 - 4) Se determina y decide la fecha de la próxima asamblea, si es pertinente, o en caso contrario, la fecha o fechas en las que se prevé realizar acciones conforme a los acuerdos y la forma en que se establecerán canales de comunicación al efecto.
 - 5) Se levanta la asamblea, reflejando los acuerdos tomados en el acta.
- ✓ En el caso de que se trate de asambleas en las que se tomen decisiones o se adopten resoluciones, o bien se elijan personas para determinados cargos o funciones, se deberá realizar de acuerdo a los sistemas de votación establecidos estatutariamente.

Las personas que deben intervenir en la asamblea de forma obligatoria, por ser quienes aportan una información específica respecto a los temas a tratar, o por ser quienes las dirigen, deben prepararse la exposición de los temas que deban realizar con la misma atención que en el caso de la charla coloquio vista anteriormente.

Las asambleas conllevan una documentación escrita: la convocatoria, que incluye el orden del día, y el acta, o el resumen de los acuerdos, que debe proporcionarse a todas las personas que participan de ella. Ejemplo de convocatoria y de comunicación de decisiones:



Oficina Regional para América Latina y el Caribe



Centro Internacional de Formación

Convocatoria con orden del día:

Paritarias 2008

CONVOCATORIA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA

01-09-2008

SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DEL NEUMÁTICO ARGENTINO (S.U.T.N.A.), La Comisión Directiva del S.U.T.N.A. conforme a la decisión de la misma tomada en reunión de fecha 21 de Agosto de 2008

RESUELVE:

Convocar a Asamblea General Extraordinaria a desarrollarse en Multi-Estadio del Polideportivo Cancha Lanús, sito en Gral. Arias, esquina Guidí de Lanús Este, Partido de Lanús. Provincia de Buenos Aires, la que se constituirá en primera citación para el día **Lunes 1 de Septiembre de 2008 a las 9.30 hs.** y en segunda citación para el mismo día a las 10.30 hs. Durante su transcurso se tratará el siguiente orden del día:

- 1) Elección del Presidente de la Asamblea
- 2) Lectura del Acta Anterior
- 3) Informe del conflicto, situación salarial y de los despedidos: Pasos a seguir.
- 4) Elección de dos afiliados para refrendar el Acta

El carácter de afiliado a los efectos de la asistencia a las Asambleas, deberá acreditarse conforme Art. 15 del Estatuto Social con el carné sindical y/o Documento de Identidad.

COMISIÓN DIRECTIVA

28/08/2008

Comunicación de la resolución:

PARITARIAS 2008

Resolución de la Asamblea Gral. Extraordinaria

REALIZADA EL 1° DE SEPTIEMBRE DEL CORRIENTE

Se hace saber a todos los compañeros, que lo resuelto en la asamblea general extraordinaria realizada el 01/09/08 la cual contó con la presencia de un número importante de trabajadores, a los cuales **agradecemos y felicitamos** por haber concurrido y el comportamiento que mantuvieron; como así también llamamos a reflexionar y a la participación a todos aquellos que no se hicieron presentes, siendo que es imprescindible concurrir por la importancia de los temas a tratar y para que nadie resuelva por nosotros. Porque, lo que se resuelve en una asamblea general debe ser respetado en toda instancia, sin ningún tipo de excusa: El afiliado que no participó, dejó en manos de otros su decisión La asamblea resolvió:

- 1) Aceptar la oferta salarial formulada y propuesta por la autoridad ministerial y supeditada la firma de la misma, hasta que se resuelva la reincorporación de los despedidos, es decir que las empresas den

respuestas positivas a la propuesta ministerial de reincorporación efectiva de los compañeros despedidos.

2) Se le dio el aval a la comisión directiva del SUTNA para implementar las medidas de acción directa según lo crea conveniente en tiempo y forma.

3) No realizar horas extras, hasta que esta situación no se resuelva.

Exigimos a las empresas una respuesta positiva con relación a la reincorporación de los trabajadores despedidos.

A partir de esta resolución, la responsabilidad de un posible conflicto pasara por la respuesta empresarial.

Comisión Directiva 02/09/08

6.3. La reunión

Las reuniones en el sindicato o en la empresa se pueden utilizar para:

- ✓ Informar, coordinar, debatir, discutir distintos objetivos y resolver problemas conjuntamente.
- ✓ Confrontar ideas y opiniones para llegar a la decisión mejor.
- ✓ Fomentar el espíritu de equipo y conseguir la colaboración de las personas, obteniendo así una mejor aceptación de las decisiones.

Una reunión eficaz requiere, al igual que las charlas y las asambleas, de una preparación previa; tiene unos procesos básicos de desarrollo específicos, y precisa de un seguimiento posterior de los acuerdos alcanzados.

¿Cómo preparar una reunión?

1. Hacer un esquema:
 - tema y objetivo a conseguir
 - puntos a resaltar
 - consecuencias y soluciones posibles
 - asistentes probables y sus características
2. Planear la reunión:
 - programa, qué se dirá, cómo se dirá

- horario a mantener
 - prever preguntas e información necesaria, así como posible discusión
3. Prever detalles:
- lugar, hora, material, copias, pizarra, medios audiovisuales
 - citas e información precisa
 - repartir documentación previamente a quienes han de participar si es pertinente leerla antes de la reunión
 - comodidad en el ambiente físico

¿Cómo conducir la reunión?

1. Iniciación:
 - comienzo puntual y amistoso
 - exposición del objetivo de la reunión
 - anunciar los puntos de discusión y el modo de llevarla
2. Presentación del tema a tratar:
 - concretar los hechos y lanzar la discusión
 - hacer participar a todas las personas asistentes
 - estimular, sugerir y preguntar ideas
 - coordinar los puntos de vista, complementarios unos con otros
 - mantenerse en el tema y el horario
3. Conducción de la reunión
 - animarla, concretar con frecuencia
 - pedir colaboración y repartir responsabilidades
 - utilizar adecuadamente las ayudas e información apropiada
 - conducir cordialmente
4. Resumen y clausura
 - enumerar los acuerdos y decisiones logrados, levantar acta si procede
 - obtener un plan de acción y responsables de cada tarea



- fecha de la nueva reunión, si es precisa
- fomentar la cordialidad y terminar a la hora.

¿Cómo participar en una reunión?

1. comportarse correctamente, respetar las ideas del resto aunque sean opuestas a las nuestras, practicar la asertividad
2. esperar el turno, hablar solamente cuando llegue la oportunidad para hacerlo, tras las personas que hubieran pedido el turno antes
3. centrarse en el tema y objetivo establecido, procurando no salirse ni desviar la atención
4. escuchar activamente, intentar entender lo que se dice, preguntar las dudas que puedan surgir para asegurar que se entiende lo que la otra persona pretende transmitir
5. adoptar una actitud cooperativa con el objetivo primordial de resolver el problema planteado o avanzar en el tema

¿Cómo continuar cuando se ha acabado?

Promover la actuación posterior:

1. seguir el curso de las decisiones tomadas
2. informar a las personas interesadas
3. controlar y supervisar la ejecución de lo acordado
4. agradecer la colaboración

6.4. La preparación personal para la expresión oral

Normalmente sólo desarrollamos un 10% de nuestras posibilidades mentales: queda pues, mucho por explorar y explotar. Nuestra vida está llena de experiencias y sensaciones de las cuales seguro podemos extraer aquello que



nos pueda servir para iniciar la elaboración del tema sobre el que vamos a hablar.

Ya hemos visto algunas cuestiones básicas que debemos observar en nuestra comunicación, que son tan necesarias en la comunicación colectiva como en la interpersonal:

La necesidad de practicar una **escucha activa**,
la conveniencia de mantener una **actitud asertiva**,
y la importancia de observar lo que comunicamos a través del **lenguaje no verbal**.

Teniendo en cuenta estos tres elementos, y en el marco de los escenarios de comunicación colectiva que acabamos de describir y de las pautas marcadas para que los procesos comunicativos sean efectivos, vamos a ver algunos elementos que concretan cómo prepararnos personalmente para mejorar nuestra comunicación.

Preparación previa

La preparación personal comporta dos momentos: la preparación remota y la preparación inmediata.

- **Preparación remota:** consiste en la cultura general que tenemos sobre un tema determinado. Disponer de datos, conceptos, opiniones, recuerdos para poder recurrir en el momento adecuado. Es necesario que creemos nuestro propio entusiasmo antes de querer convencer a otras personas:
 - **Tener ideas asimiladas**, no acumuladas. Las ideas asimiladas son las que forman parte de nuestra personalidad, de nuestra manera de ser, de hacer y de pensar. Las ideas acumuladas son aquellas que hemos leído o escuchado de otras personas pero no las tenemos integradas.
 - **Experiencia de la vida.** Sólo lo que se vive es lo que se transmite con fuerza y convicción. Las personas a las que nos dirigimos quieren que le revelemos nuestra actitud hacia los datos que facilitamos, no simplemente que les demos los datos.

- **Preparación inmediata:** si realmente queremos prepararnos adecuadamente para mejorar nuestra forma de hablar en público, debemos aprovechar todas las ocasiones a través de los ojos, los oídos y la acción:
 - **Los ojos.** Conviene leer charlas o conferencias de personas con capacidad de comunicación, analizar el texto, ver las comparaciones, los giros de frases. Esto ayuda mucho a enriquecer nuestro vocabulario, recopilar elementos e ideas que nos pueden servir de ayuda para apoyar nuestros argumentos.

Para que una lectura sea útil como entrenamiento, es conveniente:

- Realizar una lectura completa del texto para tener una comprensión global del mismo.
- Leerlo luego en voz alta, marcando las pausas o intervalos según se trate de comas, puntos, paréntesis, guiones, etc.
- Volver a leer en voz alta variando la entonación según el sentimiento que expresen las palabras y las frases.
- Anotar las ideas que el texto nos sugiera.

- **Los oídos.** Saber escuchar con espíritu crítico, como ejercicio. Al escuchar una charla o conferencia fijarse en la voz, las ideas, los gestos, el modo de razonar, la forma de presentar el tema, si conecta con el auditorio o no y por qué.
- **La acción.** Se va aprendiendo con la práctica. Conviene ensayar, hablar en toda ocasión que se presente: coloquios, charlas, debates, asambleas.

Los síntomas: el nerviosismo inicial

Generalmente el miedo ante el público se manifiesta por varios síntomas, que nos paralizan en lo físico y en lo mental: se traba la lengua, se seca la garganta, se transpira, entra en rigidez todos los músculos del cuerpo, nos tiemblan las manos y las piernas, nos quedamos en blanco, se nos pone un nudo en la garganta y casi no podemos hablar.

Frente a ese “miedo escénico”, que puede tener un efecto ciclo (cuantos más síntomas notamos, más nervios nos entran), hay que tener presente las



siguientes cuestiones:

- Es necesario aprender a convivir con los nervios. Aun las personas más expertas en la oratoria pública presentan un cierto grado de nerviosismo antes de enfrentarse al público.
- Cada vez que hables en público te costará un poco menos que la vez anterior, sobre todo si es ante el mismo público (por ejemplo tus compañeros y compañeras de trabajo).
- Los nervios desaparecerán por sí mismos en el momento que empieces a hablar.
- En la mayoría de los casos el auditorio no se fija en sus reacciones corporales: temblor en la voz, sudoración de las manos etc. Por lo tanto, no les des pistas del tipo: "perdonad que me tiemble la voz", "qué nervios tengo".
- No evites la mirada o el contacto visual con el auditorio, es una señal evidente de nerviosismo.

Hay algunos medios que pueden ayudarnos a superar el temor o aliviarlo:

- a) Relajarse antes de hablar:** hacer ejercicios de respiración profunda, oxigenar todos nuestros músculos.
- b) Controlar la mecánica corporal:** buscar alguna forma de relajarnos: coger algo, situar lo que hay encima de la mesa, cambiar de postura, hacer una respiración profunda, moverse hacia delante, pero sin que resulte exagerado y con plena conciencia de que estamos haciendo un movimiento corporal controlado para evitar los incontrolados. Si nos tiemblan las manos es recomendable no sujetar el papel. En ocasiones puede ser conveniente expresar el temor en voz alta, si la circunstancia lo permite, con ciertas dosis de humor.
- c) Saber bien el tema que se va a tratar.** Para ello debe seguirse las indicaciones marcadas en los apartados anteriores referidos a la charla, la asamblea y la reunión, respecto a la preparación.

- d) Desarrollar actitudes mentales de ayuda:** como son, proceder con confianza, (nuestras opiniones son tan válidas como las del resto de personas), querer ofrecer (hablar deseando que la gente participe de lo que presentamos) y hablar por una causa de la que tengamos pleno convencimiento. Cuando tenemos estas actitudes, transmitimos mucha elocuencia y soltura.
- e) Tener un buen comienzo:** si se han preparado muy bien las primeras palabras que vamos a pronunciar, aunque tengamos que memorizarlas, la seguridad de saber comenzar aplaca los nervios. Como ya hemos indicado, se tiene más miedo antes de hablar que cuando se comienza.
- f) Respirar adecuadamente,** tomando el aire por la nariz y utilizando todos los pulmones, sintiendo que el aire pasa por los costados y llega a la parte más baja, de forma pausada y lenta. Una buena respiración relaja los músculos evitando tensiones y oxigena el cerebro, facilitando la reflexión y la memoria.
- g) Procurar actuar de forma extrovertida,** sin escondernos tras la mesa.
- h) Concentrarnos** en lo que estamos diciendo y no en lo que estará pensando el público, que normalmente no se percatará de nuestros síntomas.

¿Por qué tenemos miedo?

Cuando tenemos una conversación con otra persona o con un grupo reducido estamos continuamente emitiendo señales, confirmando que estamos escuchando. Complementando las palabras se produce una corriente continua de señales no-verbales, la mímica de nuestras caras, los gestos y las posiciones de los cuerpos, los sonidos aparentemente insignificantes como el “mmm”, el “ajá”, etc. Estas señales nos dirigen durante la conversación, y nos ayudan a ajustar el contenido y la forma de lo que estamos diciendo.

Cuando salimos al “escenario” las condiciones cambian. De repente estamos frente a una multitud de caras sin mímica confirmativa, y las pausas quedan en el aire sin sonidos de los oyentes para guiar el discurso. De repente estamos hablando en el vacío, en el silencio, y eso puede activar el miedo. En ese silencio se pueden escuchar nuestras dudas y monólogos interiores. Todos tenemos nuestro propio guión de ese monólogo aterrador. Puede ser algo así como: «¿Qué están pensando de mí?», «¿Y si me quedo en blanco...?», etc. Pero detrás de las caras neutras y dentro del silencio se puede esconder pasión y agrado por lo que estamos comunicando. Muchas veces frente a unas caras que parecían desinteresadas y escépticas luego hay agradecimientos y elogios. Lo cierto es que la escucha concentrada del público se manifiesta con el silencio y a menudo detrás de caras congeladas.



Condiciones y cualidades que facilitan la comunicación:

a) Condiciones: Naturalidad, claridad de ideas, facilidad de expresión, memoria y sensibilidad.

Naturalidad. Evitar las frases recargadas o rebuscadas, presentarnos tal como somos en las conversaciones cotidianas.

Claridad de ideas. Las ideas deben presentarse de forma lógica y coherente, deben ser entendibles por el público. Favorecer el entendimiento, si es necesario con ejemplos lo más relacionados con la experiencia y vivencia del público a quien nos dirigimos.

Facilidad de expresión. Hay que saber encontrar las palabras adecuadas, organizar las frases, enlazarlas. La lectura favorece la expresión, se aprende vocabulario, sinónimos, construcción de frases...

Memoria. Facilita cantidad de datos, hechos y anécdotas para disponer en cualquier momento. Pero le memoria hay que trabajarla. Las leyes naturales de la memoria son cuatro:

Impresión: obtenerla por medio de tantos sentidos como sea posible. Por ejemplo, leyendo en voz alta el escrito que se quiere recordar tiene una impresión visual y auditiva.

Concentración: para que las ideas se impriman en nuestra memoria como una fotografía.

Repetición, se puede aprender cualquier cosa si la repetimos suficientemente. Ahora bien, hay que repetirla a intervalos, dejando pausas entre una vez y otra.

Asociación, se recuerda mucho mejor una cosa si se asocia a otra, ligando hechos con ideas, ideas entre sí.

Sensibilidad. Debemos transmitir las sensaciones que nos causan las ideas que estamos desarrollando, una charla sin emoción no conmueve.

b) Cualidades: sinceridad, humildad y paciencia.

Sinceridad. Nuestros pensamientos, nuestros actos y nuestras palabras tienen que estar de acuerdo: podemos equivocarnos, pero no engañar. Es



preferible decir que no se sabe algo antes que inventarlo o mentir. Una persona sincera provoca emociones más favorables en el auditorio.

Humildad. Hablamos para transmitir y compartir ideas, para promover acciones y coordinar esfuerzos, no para lucirnos ni para quedar bien. Por tanto es necesaria una actitud humilde, evitando la vanidad y la arrogancia, máxime cuando estamos hablando de comunicación en el seno de las organizaciones sindicales, donde el objetivo es favorecer el máximo de participación y protagonismo de las trabajadoras y los trabajadores.

Paciencia. Quien habla tiene una función educadora y por lo tanto ha de ser paciente, lograr progresos en la comprensión paso a paso.

Reglas y recursos

Disponemos de dos medios de comunicación fundamentales: la palabra y el cuerpo, que bien utilizados harán posible la expresión de las ideas de una manera clara y precisa.

Respecto a la palabra debemos tener en cuenta:

La **precisión en el lenguaje** hace referencia a que hemos de expresarnos certeramente, procurando usar las palabras de la forma más idónea y concreta en cada caso. Nos ayudará a conseguirlo las siguientes recomendaciones:

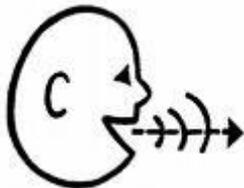
- ✓ Transmitir una idea por frase, o diversas frases para una, pero nunca diversas ideas en una sola frase.
- ✓ La explicación debe basarse más en los actores y las acciones que no en las abstracciones.
- ✓ Usemos un lenguaje concreto, evitando las vaguedades y las exageraciones.
- ✓ Restrinjamos las muletillas o palabras-comodín.

El lenguaje oral ha de reflejar lo que se quiere decir, ha de transmitir las intenciones del orador, ha de ser expresivo.

Tan importante como saber lo que se tienen que decir es cómo decirlo. Para ello

vamos a relacionar los recursos visuales y expresivos de las técnicas de comunicación oral, que aluden a la **comunicación no verbal**:

- La voz:



La voz empleada correctamente nos ayuda a mantener la atención del público y a enfatizar aquellos puntos que nos interese destacar. Cualidades de la voz que debemos cuidar especialmente:

El volumen de nuestra voz depende en gran manera de una buena respiración. El esfuerzo no debe centrarse en la garganta sino en la capacidad de aire que sepamos contener.

La articulación: La intención de los ejercicios de articulación es la de ejercitar la boca, labios y lengua a fin de articular correctamente las palabras logrando así una mejor expresión.

La entonación consiste en dar distintas elevaciones de tono a la voz a fin de conseguir variedades de la misma con lo que potenciaremos la expresividad en nuestras intervenciones.

El ritmo Se refiere a la fluidez verbal que tenemos. Puede ser lento o entrecortado, el cual implica una huida de la comunicación y un rechazo al contacto social, siendo, por el contrario, un ritmo fluido, ligero, modulado y animado condicionante de una buena comunicación y de un deseo de contacto interpersonal.

A través del tono de voz se muestra el carácter del orador así como su estado de ánimo: alegría, confianza, inseguridad, etc. Por otra parte la elevación o descenso del tono se puede utilizar como una forma de atraer la atención del público.

- La mirada:



Es importante mirar a quienes hablamos. Delante de un auditorio lo mejor es pasear la vista por todo él, de forma pausada. De esta manera podemos ir comprobando el impacto de la explicación y el grado de atención que despierta.

Si nos dirigimos al público mirando a cualquier otra parte donde podamos esquivar las miradas de la gente, parece que tenemos

miedo de comprobar que nos miran. El auditorio también puede pensar que no tenemos interés en comunicarnos y esto anula inmediatamente la eficacia del mensaje.

Debemos evitar las miradas cortas e inquietas. Si mirar a los ojos nos resulta incómodo, lo mejor es mirar a la frente ya que da la misma impresión. Si el número de personas asistentes no permite miradas individuales, las realizaremos de forma global.

Mirar a la audiencia es una forma de mantener la atención, la persona que percibe nuestra mirada, experimenta la sensación de que se le habla a ella, por el contrario si un sector no recibe nuestra mirada, tendrá la sensación de que no le tenemos en cuenta.

Controlaremos el tiempo de forma natural, sin que parezca que estamos pendientes de ello. Si llevamos el reloj en la muñeca, no debemos mirarlo con frecuencia.

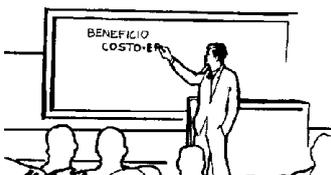
- Las manos y los brazos:



En demasiadas ocasiones no sabemos qué hacer con las manos y los brazos: nos gustaría no tenerlas cuando debemos que hablar en público. Las manos han de ser usadas para apoyar nuestra comunicación, que sean expresión confirmatoria de lo que queremos decir. Una regla fundamental es que deben estar siempre a la vista, no esconderlas bajo la mesa.

Si hablamos en posición sentada podemos ocupar las manos encima de la mesa sosteniendo algún objeto: un lápiz, un reloj... pero sin hacer ruidos

- La postura corporal:



En muchas ocasiones el hablar de pie o sentado depende de la organización del evento, no obstante en determinadas circunstancias podemos alterar lo previsto, por ejemplo, si estamos en posición sentada y parte del público no nos ve, conviene levantarse, nos lo agradecerán.

Tanto en la posición de pie como en la de sentado hay que evitar las "formas no comunicativas", estas son:



- Las formas rígidas: es necesario que mostremos vida y la vida está en movimiento.
- Las formas derrumbadas: hay que evitar las actitudes laxas y encorvadas; el aspecto indolente y abatido y la falta de entusiasmo no ayuda a la comunicación.

Reglas para la posición sentada:

- Sentarse cómodamente, sin recostarse sobre la mesa ni desaparecer tras ella hundiéndose en la silla.
- Mantener siempre los brazos sobre la mesa.
- Si los pies o piernas están a la vista del público, evitar movimientos raros que distraigan la atención.
- Evitar las manos cerradas, los brazos o piernas cruzadas.

Reglas para la posición de pie:

- No permanecer inmóvil cual estatua, hay que moverse con naturalidad.
- No dar nunca la espalda al público mientras se habla, aunque estemos escribiendo en la pizarra.
- En una charla cuyo objetivo sea movilizar a la gente a alguna acción, conviene hablar siempre de pie.
- Controlar los movimientos del cuerpo, desplazarse de vez en cuando.

Los estilos

El estilo es la manera personal de expresarse cada persona. Al elaborar la charla hay que tener en cuenta que hay un estilo para escribir y otro para hablar. Algunas cualidades específicas que deben ser tenidas en cuenta:

- **Estilo claro:** vocalizando bien, resaltando la articulación del pensamiento, con sencillez y simplicidad, evitando expresiones complicadas o demasiado rebuscadas, realizando transiciones marcadas de una cuestión a otra y

utilizando ejemplos y casos concretos. Recurrir a apoyos visuales ayuda a retener ideas.

- **Estilo fuerte:** consiste en hablar con vitalidad, energía, calor y entusiasmo. Para ello hay que escoger palabras que despierten interés, utilizar frases cortas y usar comparaciones sin abusar.
- **Estilo variado:** cambiando el tono y la intensidad de la voz: hablar pausado en cuestiones que inviten a la reflexión, bajar el tono en sentimientos tranquilos o confidenciales, dar más velocidad para animar.
- **Estilo ritmado:** concordar la respiración y la palabra, cuidando la puntuación ortográfica mediante pausas adecuadas.
- **Estilo adaptado** al público a quien nos dirigimos, apelando a aquellas cuestiones que más se relacionan con su vida.
- **Estilo directo:** dirigido a quienes nos dirigimos, haciendo preguntas y respondiéndolas:
 - Prever objeciones: “pensaréis que...”
 - Interpelar con tacto y delicadeza: “quienes tenéis experiencias de malas condiciones de trabajo sabéis...”
 - Apelar a los buenos sentimientos, a la generosidad y la solidaridad, sin abusar.
 - Insistir en las responsabilidades del público, análisis de situaciones, autocrítica, etc. Llamar a la búsqueda de soluciones conjuntamente.

Silencios o pausas

El silencio en determinadas ocasiones es lo más elocuente. Ayuda a reforzar una idea, una frase. Como paso de una idea a otra. Facilita el cambio de ritmo y del tono de la voz. Podemos distinguir tres tipos de silencios o pausas:

- Al final de cada frase, uno o dos segundos.
- Pausa psicológica: para recalcar una idea o dejar un momento de reflexión.

- Pausa respiratoria: para concordar la respiración y la palabra, evitando que nos falte el aire a mitad de una frase.

Las preguntas

Durante el coloquio o debate, tenemos dos opciones para gestionar las preguntas:

Contestar cada pregunta o bien ir tomando nota y responder globalmente. La primera satisfará más al auditorio, pero requiere disponer de más tiempo y podemos caer en preguntas repetitivas. La segunda permite ganar tiempo.

Tanto si usamos un sistema como otro, lo anunciaremos previamente al iniciar la intervención, o bien antes de abrir el turno de palabras. Ante una gran demanda de preguntas, pediremos brevedad fijando un tiempo máximo para cada una.

Una vez respondidas, nos despediremos resumiendo brevemente las ideas expuestas, reforzándolas con alguna intervención favorable de las que se hayan producido: "Como muy bien ha dicho la compañera".

Uso de los medios de apoyo

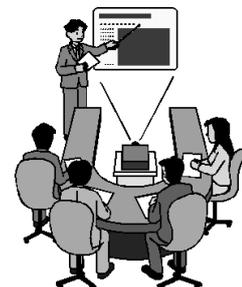
Los medios de apoyo pueden resultar una buena ayuda para mantener la atención, facilitar la memorización y clarificar el pensamiento de quienes escuchan. Un mal uso puede provocar efectos contrarios a los perseguidos.

Micrófono: Cualquiera sabe utilizarlo, pero cuidado, nos puede jugar malas pasadas que podrían arruinar nuestra intervención. Antes de empezar a hablar nos aseguraremos que está conectado (chasquido de los dedos, golpecitos). Lo ajustaremos un poco por debajo de la altura de la boca.

Si aparecen fallos técnicos deberemos actuar con calma esperando la intervención de un técnico si el caso lo requiere. Pero siempre controlando la situación y ganándonos a la audiencia con algún comentario relajante que denote seguridad.

Transparencias: Son económicas, fáciles de manejar, pueden cambiarse e incluso rectificarse durante la exposición y además podemos señalar aquellas partes que queramos resaltar.

Los cambios deben ser rápidos y su contenido debe ser





concreto, conciso y claro. Debemos evitar los textos largos y conocer el funcionamiento del proyector y éste debe estar preparado en el momento oportuno, incluso con la primera transparencia colocada.

Gráficos, cuadros, etc.: Son útiles para explicar conceptos y detalles que de otra manera no podrían exponerse con la suficiente sencillez, precisión y/o rapidez.

Pizarra: Si escribimos textos largos, provocaremos que la audiencia pierda la concentración mientras le damos la espalda y estamos en silencio escribiendo. Por eso es importante que, aunque solo sean unos segundos, hablemos o, mejor, hagamos preguntas.

Documentación: Si disponemos de documentos complementarios a la charla, debemos pensar detenidamente cuál es el mejor momento para entregarlos:

-Si se hace con antelación al día de nuestra intervención, tiene la ventaja de que habrán podido ser estudiados y nuestras palabras serán mejor comprendidas. Pero con toda seguridad muchas de las personas asistentes no se los habrán leído, con lo cual habrá que adaptar el discurso a esta circunstancia.

-Si se trata de documentación para usar en el momento de nuestra intervención, y se ha repartido con antelación, tendremos el inconveniente que una parte de la audiencia se olvidará de traerla.

- Si la entregamos el mismo día del acto, debemos hacerlo en el preciso momento en que vaya a ser usada, para evitar distracciones provocadas por la lectura. Si se trata de una documentación para ser usada con posterioridad a nuestras palabras, siempre la entregaremos al finalizar el acto.



Actividad 6: Hablar en público.

Objetivos:

- Poner en práctica las técnicas de comunicación oral en los tres supuestos de comunicación colectiva vistos.
- Ejercitar de forma personal las técnicas.
- Analizar en grupo las exposiciones individuales, aportando a cada participante elementos para la mejora.

Desarrollo: (Duración total prevista: 4 horas)

Primera fase: preparación.

Para el desarrollo de la actividad se divide el total de participantes en tres grupos: cada uno preparará uno de los tres tipos de comunicación colectiva: charla, asamblea y reunión. La duración de esta fase será de unos 30 minutos.

1. Grupo que prepara charlas.

Dependiendo del número de personas, se pide que hagan subgrupos de 2 ó 3 personas que prepararan una exposición en torno a un mismo tema, como si fuera una charla colectiva. El tema general sobre el que versará la charla estará relacionado con el trabajo decente.

Trabajo en equipo:

- Primeramente deben delimitar el tema, el objetivo, la población destinataria y el lugar donde se va a simular la charla colectiva. En algunas situaciones, puede ser importante que esta delimitación sea aportada por quien coordina la actividad.
- A continuación deciden cómo se van a dividir el tema entre las 2 ó 3 personas que componen el grupo. Pueden repartirse diferentes apartados, presentar diversos puntos de vista o plantearlo como un debate.
- Posteriormente al trabajo individual hacen una rápida puesta en común para ultimar la exposición pública y decidir quién hará la presentación del evento.

Trabajo individual: una vez acordado en el grupo las cuestiones generales de la charla, cada participante se prepara su exposición teniendo en cuenta:

- Las cuestiones básicas de la comunicación interpersonal trabajadas en la actividad anterior: la escucha activa, la asertividad y el lenguaje no verbal.
- La estructura y el procedimiento de preparar una charla coloquio, tal como se aborda en el apartado 3.1.
- Las indicaciones para la preparación personal desarrolladas en el apartado 3.4.
- Que la duración de su exposición no debe superar los 5 minutos.

2. Grupo que prepara una asamblea.

Al igual que en el grupo anterior, se dividen el total de personas que vayan a preparar una asamblea en subgrupos, pero en esta ocasión en parejas.

Cada pareja delimita el contexto de la asamblea, el tema, el objetivo, el lugar y la población destinataria. Se trata de abordar el tema en relación a algún aspecto del trabajo decente.

Una persona ostentará la presidencia y otra la secretaría, pero ambas deben participar de forma equilibrada, preparando una exposición conjunta de 10 minutos de duración como máximo, teniendo en cuenta:

- Las cuestiones básicas de la comunicación interpersonal trabajadas en la actividad anterior: la escucha activa, la asertividad y el lenguaje no verbal.
- La estructura y el procedimiento de preparar una asamblea, tal como se aborda en el apartado 3.3. Los puntos del orden del día serán pocos, uno o dos, aparte de la lectura del acta del día anterior (que sólo se mencionará) y el punto final de peticiones y preguntas.
- Las indicaciones para la preparación personal desarrolladas en el apartado 3.4.

3. Grupo que prepara una reunión.

En esta ocasión el total de personas que componen el grupo, que no deben superar las 5 ó 6 personas, preparan una simulación o juego de rol de una reunión sindical, teniendo en cuenta las indicaciones del apartado 3.3.

El grupo delimita el tema, el objetivo, la identidad del grupo que se reúne, el lugar y el contexto. Se elige la persona que conducirá la reunión. Dependiendo de las circunstancias, puede ser conveniente las delimitaciones se realicen por parte de quien coordina.



Cada participante se prepara para participar en la reunión, la persona que la conduce teniendo en cuenta los aspectos mencionados en el punto “¿Cómo conducir la reunión?” del apartado 3.3., el resto del grupo atendiendo a los aspectos mencionados en el punto siguiente “¿Cómo participar en una reunión?”, además de las cuestiones relativas a la comunicación interpersonal (escucha activa, asertividad y lenguaje no verbal) y a la preparación personal para hablar en público.

Tras la preparación individual, el grupo contrasta de nuevo los detalles concretos de la puesta en escena, teniendo en cuenta que la duración total de la simulación no debe superar los 15 ó 20 minutos.

Segunda fase: simulaciones y análisis.

1. Charlas. Duración total aproximada: 1 hora y media.

Cada subgrupo realizará las exposiciones preparadas, comenzando la persona que realiza la presentación, quien controlará el tiempo de exposición de cada participante, que no puede superar los 5 minutos, y quien a su vez será quien abra un tiempo de coloquio posterior. Durante las exposiciones el resto del grupo debe estar atento a los recursos que utilizan en las exposiciones, a la claridad de la comunicación y al lenguaje no verbal, entre otros aspectos.

El total de las personas del curso participa como público en el debate durante 10 minutos aproximadamente, formulando preguntas.

Al finalizar todos los sub grupos de charlas se abre una puesta en común en la que: quienes han sido ponentes comentan como se han sentido, el resto del grupo realizan comentarios sobre las exposiciones individuales de quienes han actuado de ponentes, indicando puntos fuertes y débiles detectados, y se realiza una valoración general de la técnica y de la conducción del diálogo posterior. Con una duración aproximada de 30 minutos.

2. Asambleas. Duración aproximada: 1 hora y media.

Cada subgrupo simula la realización de la asamblea durante 15 minutos como máximo, atendiendo a las cuestiones formales, exponiendo el tema y el posicionamiento, e interpelando al grupo para que participen en los diferentes puntos del orden del día.

Las personas del curso, al tiempo que participan como asistentes a la asamblea, deben observar a quienes la dirigen, que uso hacen de las técnicas de comunicación, su lenguaje no verbal, la conducción de la participación, etc.



Una vez que todos los sub-grupos han simulado las asambleas se abre un periodo de análisis y debate, con los mismos objetivos que en el análisis de las charlas y una duración aproximada de 30 minutos.

3. Reunión. Duración aproximada 45 minutos.

Previamente a la simulación, quien la conduce describe brevemente cómo ha sido la parte preparatoria: cómo se ha convocado, a quién, por qué motivo y si se han proporcionado documentos previamente.

Se realiza la simulación de la reunión con una duración no superior a los 15 o 20 minutos, asegurando que todas las personas participan de una forma equilibrada y significativa.

El resto del grupo observa, atendiendo tanto a la estructura como a las intervenciones individuales.

Al finalizar la simulación el grupo analiza las aportaciones de cada una de las personas que estaban en la reunión, si han comunicado bien, el papel del lenguaje no verbal, el desarrollo y cumplimiento de las recomendaciones para que la reunión sea eficaz y efectiva (apartado 3.3)

Tercera fase: cierre y conclusiones.

Esta fase puede o no realizarse, en función de las observaciones particulares que hayan surgido en los análisis de los tres tipos de prácticas y del tiempo que se disponga. Su objetivo sería, a modo de lluvia de ideas, concretar las necesidades personales que quienes participan sienten para poder mejorar sus habilidades de comunicación, las posibilidades de participación efectiva en este tipo de actividades en sus sindicatos y las necesidades organizativas para fortalecerlas.

En síntesis,

- En la **comunicación colectiva**, aquella que se produce entre una persona y un grupo o entre grupos, destacan las charlas, las asambleas y las reuniones, que son fundamentalmente comunicación **verbal**, si bien pueden apoyarse con comunicación **escrita**.
- La **charla** es una exposición oral ante un grupo con la pretensión de informar, transmitir conocimientos, persuadir, motivar y movilizar. Prepararla supone definir bien cuál es el objeto, a quien nos dirigimos, en qué contexto y con qué medios de apoyo. Suele ir acompañada de un coloquio o un debate, lo que implica, además de utilizar técnicas de comunicación verbal y no verbal, saber dinamizar al auditorio.
- La **asamblea** es un acto comunicativo básico en las organizaciones sindicales a través de las cuales se informa, se toman decisiones y se indaga sobre la opinión de las trabajadoras y los trabajadores o las personas afiliadas. Tiene una estructura formal, marcada por los estatutos, que incluye la convocatoria y el levantamiento de acta.
- La **reunión** es un encuentro de un grupo de personas con un fin determinado y con afinidad y/o interés común en el objeto de la reunión. Debe prepararse contemplando todos los apoyos y medios necesarios para que se pueda abordar el tema de la mejor manera por el conjunto de asistentes. Su desarrollo se articula en torno al orden del día y requiere de una participación ordenada y respetuosa para poder llegar a conclusiones, acuerdos y compromisos.
- Estos tres tipos de comunicación requieren de **preparación personal** para lograr una comunicación eficaz: conocer y recabar el máximo de información sobre el tema, estructurarlo de forma concisa y coherente, practicar la escucha activa y una comunicación clara y concreta, mantener una actitud asertiva y controlar el lenguaje no verbal.

7. LA COMUNICACIÓN DE MASAS O COMUNICACIÓN PÚBLICA.

Este tercer tipo o nivel de comunicación se caracteriza por circular a través de medios públicos y tiene un carácter impersonalizado, ya que a quienes se dirige no están simultáneamente con quien inicia la comunicación. En realidad, en sentido estricto, más que de comunicación estamos hablando de información, pero que puede dotarse de elementos que faciliten de alguna manera el retorno de información y le den un cariz de comunicación real.

Al igual que en los casos de comunicación colectiva que hemos visto en el apartado anterior, la comunicación pública requiere de una planificación basada en las mismas cuestiones: ¿Qué queremos comunicar?, ¿Por qué queremos comunicarlo?, ¿A quién?, ¿Cómo? , ¿Con qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? Y ¿Con qué resultado?

En esta ocasión nos detendremos en el *Cómo* y el *Con qué*.

Los medios y sus características:

Para hacer llegar nuestros mensajes existen muchos medios, todos tienen ventajas y desventajas que debemos conocer antes de seleccionar unos u otros.

Medio	Ventajas	Limitaciones
Radio: para cuñas, programas, reportajes, entrevistas, dramatizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Llega a muchas personas. • No necesita educación formal. • Tiene bajos costos de producción. • Es instantáneo y simultáneo • Se presta muy bien al lenguaje popular. • Estimula la imaginación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es por lo general en una sola vía (aunque hayan llamadas al aire). • Dispersión, la gente oye radio mientras hace otras cosas. • Fugacidad. Los mensajes no se pueden guardar con facilidad. • Un solo sentido. Solo escuchar puede ser aburrido, en especial para la gente más joven.
Videos: Para trabajo en grupos, para presentaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Llama la atención. • Provee información específica, presenta hechos, enseña habilidades y genera discusión. • Le permite a la gente “verse” y 	<ul style="list-style-type: none"> • Suele ser de un solo sentido. • Requiere equipo especial para usarse. • Tiene altos costos de producción.

	conocer otras experiencias, personas y lugares.	<ul style="list-style-type: none"> • No es instantáneo.
<p>Afiches:</p> <p>para dar información, para motivar, para expresarse artísticamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfocan en un único mensaje lo que facilita su comprensión. • Pueden ser muy creativos e innovadores. • Pueden permanecer visibles por mucho tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen algunos costos de producción que varía por tamaño, tipo de papel y colores. • Pegados a la intemperie no duran mucho. • Si no se median adecuadamente, es fácil perder el mensaje. • Hay mucha competencia de imágenes.
<p>Boletines, folletos:</p> <p>para presentar hechos, compartir noticias, dar instrucciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son una buena fuente de información y datos. • Refuerzan bien la comunicación Interpersonal. • Van directo a audiencias específicas. • Pueden compartirse, pasar de mano en mano. • Tienen costos relativamente bajos. • Pueden llevarse a casa como material de referencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requieren fondos para imprimirlos, ojalá de forma periódica. • Se dirigen sólo a quienes saben leer. • Si no tienen un buen diseño y contenido, se vuelven aburridos.
<p>Televisión:</p> <p>Para anuncios, entrevistas, reportajes, programas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llega a muchas personas, muy diversas. • Acapara la atención (visual y auditiva) • Transmite mensajes movilizadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere tener contactos con gente de los canales, es difícil que nos presten atención. • Pagar un espacio es demasiado caro. • Difícil dirigirse a audiencias específicas. • Es de una sola vía, no hay participación del público.
<p>Periódicos:</p> <p>Para reportajes, noticias, anuncios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llega a muchas personas que leen. • Se pueden tratar temas con más profundidad. • Dan información actual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo para gente que lee. • Los periódicos locales tienen distribución limitada. • Hay que tener contacto con los periodistas y sus superiores. • Pagar un espacio suele ser caro.

<p>Páginas web:</p> <p>para dar información, presentar nuestro trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llega a personas en todo el mundo. • Permite tener información completa. • Puede combinar textos, imagen, sonido y video. • Puede ser interactiva (foros, chats). 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere equipos especiales y habilidades de uso. • No se dirige a públicos específicos. • Tienen un costo de hospedaje y Actualización. • Si no tienen un buen diseño ni se actualizan, se desperdician. • No son muy usadas por la gente rural.
<p>Actividades culturales:</p> <p>para motivar, crear conciencia, darnos a conocer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden tomar las tradiciones y gustos del lugar (teatro, bailes, festivales, ferias, etc) • Educan y entretienen, eso atrae a las personas • Generan sentido de comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Requieren tiempo y recursos para su organización. • Deben estar bien adaptados al público para no generar ruidos. • Deben considerar el contexto y la competencia.

Comunicación estratégica

En general toda organización se dota de una “comunicación estratégica”, entendiéndose por esta la **coordinación de todos los recursos comunicacionales** externos e internos de la organización (publicidad, marketing, folletos, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial) para diferenciarnos y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesan.

La organización no puede darse el lujo de dejar librado al azar o la espontaneidad los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución.

Una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:

- Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización con sus públicos.
- Define una línea directriz de la comunicación.
- Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización.

Es por ello que es necesario articular un **programa de comunicación sindical** cuya **misión** es transmitir adecuadamente los mensajes del sindicalismo a los públicos objetivo, a través de acciones y soportes de comunicación expresamente seleccionados con el fin de obtener el posicionamiento deseado de la *imagen sindical*, integrando recursos y medios comunicativos de diferente índole:

Medios de comunicación masiva, medios de comunicación alternativos y ciudadanos, internet, talleres, seminarios, foros, redes sociales, redes virtuales.

Las campañas sindicales

Una **campaña** es un amplio conjunto de estrategias comunicativas que tienen como objetivo dar a conocer una situación determinada a través de mensajes distintos pero relacionados, que aparecen en diversos medios de comunicación durante un periodo específico, normalmente en un corto o medio plazo. La campaña se diseña en forma estratégica para impactar en un grupo de sectores y resolver algún problema crucial.

Las **campañas sindicales** son instrumentos indispensables para promover los derechos sindicales y laborales, denunciar la actuación irregular de las empresas, promover la afiliación y participar de cuestiones sociales generales en cooperación con otras organizaciones de la sociedad civil.

Fases de la planificación de una campaña:

1. **Definición del tema o problema:** deberá ser importante para los trabajadores y las trabajadoras o para las estructuras del sindicato, y debe haber ciertas garantías mínimas de que hay posibilidad de solución o de influencia. Para asegurar una incidencia real, debemos abordar un único problema o situación.
2. **Investigación sobre el tema.** Se trata de analizar cuáles son las causas del problema, a cuántas personas afectan,

Organización y problemas:

Para hacer que el problema se sienta de manera más generalizada: comunicar y formar.

Para hacer que el problema sea sentido más profundamente: apelar al sentido de justicia de los trabajadores y las trabajadoras.

Para hacer que el problema sea más loggable: dividirlo en partes más pequeñas y logrables.

cuáles son las consecuencias de no actuar, que marco normativo es aplicable y que experiencias de buenas prácticas han dado resultados positivos. Hay que identificar los elementos concretos sobre los que hay posibilidad de actuar a través de la campaña.

3. **Definición del público objetivo.** En primer lugar hay que identificar quienes son las personas o instituciones responsables de solucionar el problema: este es el **objetivo directo**, a quien se dirige la petición de actuar y modificar la situación, es quien tiene poder en la toma de decisiones. Junto a este objetivo directo podemos observar **objetivos indirectos**, esto es, quiénes pueden ejercer influencia sobre el objetivo indirecto para acceder a la demanda. Finalmente encontramos a los **aliados**, que son las personas, grupos u organizaciones que comparten un interés con los temas de la campaña y pueden ejercer influencia o persuadir al objetivo directo para que acceda a la demanda. Es conveniente conocer a fondo los públicos objetivos para adecuar las estrategias y las tácticas de la campaña.
4. **Objetivo y metas.** Hay que definir con precisión y concreción lo que queremos lograr, distinguiendo entre el objetivo, esto es, el fin último que queremos lograr, y las metas, que son los resultados que se deben ir alcanzando a corto y medio plazo.
5. **Identificación de la campaña.** Una vez delimitado el problema, las ideas bases de nuestra acción, a quien se dirige y con qué objetivos, hay que elaborar el **mensaje clave** de la campaña, que debe llegar a la gente con facilidad y resumir nuestro propósito. Se trata de una declaración breve y clara que contiene las ideas base que queremos transmitir a la población destinataria y que se constituye en el *metamensaje* que será la base de todos los otros mensajes específicos. Este mensaje puede estar condensado en el **lema** de la campaña, que no es lo mismo.
6. **Producción de materiales.** Hay que elegir los vehículos a través de los cuales se difundirá el mensaje al público, distinguiendo diferentes medios para llegar a los diferentes destinatarios: puede tratarse de “publicidad gratuita”, como artículos de prensa, cuñas de radio, noticias en internet y blogs, cartas a la redacción, artículos de opinión, etc. o de materiales creados al efecto



para la campaña, como carpetas de prensa, carteles y folletos, dossiers, afiches, tarjetas, etc.

7. **Mensajes o ideas fuerza.** El mensaje primario es el punto de partida para el resto de mensajes, y es el que se ha definido como mensaje clave. A partir de este, se elaboran mensajes secundarios y de apoyo en función de los medios utilizados y del sector de destinatarios a quienes se dirigen.
8. **Definición de estrategias y acciones.** Se trata de definir las estrategias, esto es el plan general de la campaña o de una parte importante de la misma, y las acciones específicas o tácticas, que son los elementos individuales de las estrategias, que se desarrollan en un momento y lugar determinado. Una de las razones por las que una campaña no es efectiva es porque se piensa tácticamente, no estratégicamente. Las estrategias pueden, por ejemplo, combinar la comunicación pública, con la movilización social y la presión a las autoridades o empleadores. Las acciones o tácticas serán las que desarrollen en lo concreto cada línea estratégica.
9. **Elaboración del plan de acción.** El plan de acción es aquel que articula las estrategias y las acciones de desarrollo, con las personas responsables de realizarlas, los recursos disponibles y el calendario para realizarlas. Debe pues integrar de forma ordenada, coherente y coordinada, en función del tema de la campaña y de los objetivos y destinatarios, las diversas acciones que se van a desarrollar, previendo los recursos y alianzas necesarias.
10. **Evaluación.** La evaluación se realiza tanto del proceso, esto es, de cada acción realizada, valorando el grado de efectividad alcanzado y si va contribuyendo a alcanzar los objetivos; como de los resultados, si se consiguen o no tales objetivos.

Criterios para valorar las campañas

A continuación se presentan, en forma de preguntas y agrupados en cuatro categorías, algunos criterios que se pueden aplicar para valorar las campañas, tanto en su fase de diseño y generación como durante el proceso y al finalizar.

Contenidos

- Correspondencia entre el mensaje que se transmite y el objetivo del mismo.



¿Comunica el material lo que se esperaba?

- Actualidad y oportunidad del tema ¿es el tema relevante para la gente? ¿Le sirve de algo?
- Claridad del mensaje ¿Queda claro el mensaje principal? ¿Hay ruidos o mensajes paralelos?
- Creatividad ¿atrae la atención? ¿Rompe la tendencia?
- Posicionamiento ¿es fácil de recordar? ¿Me dejó pensando en algo?
- Información completa ¿faltan datos clave? ¿Aporta opciones de dónde conseguir más información?

Técnica

- Uso adecuado del lenguaje ¿es adecuado a los interlocutores? ¿Facilita o genera barreras?
- Idoneidad del medio escogido ¿es el mejor medio para transmitir ese mensaje? ¿Es un medio adecuado al público?
- La forma ¿es la diagramación, el tipo de letra, las voces, los ritmos, adecuados al público?
- Coherencia de los elementos usados ¿la música, las imágenes, las voces, etc. son adecuadas al público meta?
- Calidad ¿La técnica del medio fue usada con cuidado o con chambonería?

Participación y relación con los interlocutores

- Participación directa: ¿se escuchan las voces de la gente, se ven sus imágenes?
- Implicación: ¿el mensaje final llega al corazón o a la cabeza? ¿Hay un llamado a la acción?
- Credibilidad: ¿es el mensaje confiable? ¿Es la información veraz?
- Realimentación: ¿Contempla el material posibilidades de participación de la gente, de realimentación?
- Representatividad: ¿Contempla el material imágenes no estereotipadas de hombres y mujeres? ¿Están representado adecuadamente nuestro público meta?

Recursos invertidos

- Durabilidad: ¿son los materiales para un uso único o pueden reutilizarse? ¿En qué condiciones pueden almacenarse sin que se dañen?

- Costos ¿qué relación hay entre el costo de cada producto y el uso que la gente hace de él? (por ejemplo: un volante impreso a colores que la gente va a botar una vez leído)
- Aprendizaje: ¿hubo aprendizaje de la organización durante la producción del material? ¿Contamos con conocimientos y habilidades nuevas que nos facilitan una próxima vez?
- Distribución ¿se distribuyeron todas las copias, todos los ejemplares, se pautaron las cuñas, se realizaron todas las presentaciones?

Seis consejos sobre la producción efectiva de comunicación impresa para las campañas del sindicato.

Conocer a tu público y escribir para él

Los materiales de la campaña del sindicato probablemente serán vistos por un número diverso de personas. Un folleto destinado a las personas afiliadas puede ser visto por el empresario. Un cartel para la comunidad será visto por las personas afiliadas. A pesar de esto, cada pieza de comunicación impresa debe tener en cuenta a su público.

Piensa acerca de las preocupaciones y necesidades de tu público. Las comunicaciones dirigidas a los afiliados deben ser diferentes de las dirigidas a los no afiliados. Ten en cuenta también que el material será visto por alguien diferente a tu público objetivo.

Sencillas, de diseño limpio

Todos los impresos de comunicación del sindicato deben ser de un nivel profesional. Los materiales que los afiliados y las afiliadas ven día a día de otras fuentes (gobiernos, empresa, publicidad) son generalmente de alta calidad. Hay una expectativa de que su sindicato aparezca de manera profesional en sus comunicaciones impresas.

Boletines y folletos deben ser visualmente simples, y deben hacer hincapié en el contenido. Las fuentes y el texto deben ser legibles (se recomienda un tamaño de letra no inferior a 10 ó 11), los textos deben ser breves y concisos y no conviene abusar de la mezcla de excesivos colores de letra, cuidando que las combinaciones no resulten agresivas a la vista. La campaña debe tener un estilo establecido - y el sindicato también debe, por supuesto, tener una guía de estilo.

Asegurarse de que existe gran cantidad de espacio en blanco

Muchas publicaciones sindicales tratan de meter en un folleto tanta información como sea posible. Esto reduce la legibilidad de los materiales. Las grandes áreas de espacio vacío, como las separaciones entre los párrafos, aumentan la legibilidad. Se puede pensar que se está perdiendo espacio, pero hay investigaciones que muestran que las páginas hacinadas disminuyen la capacidad de los lectores de comprender y retener la información.

Titulares grandes y descriptivos

Otras investigaciones muestran que la mayoría de las personas del sindicato sólo hojean las publicaciones sindicales, en lugar de leer cada artículo por separado. Ocho de cada diez personas leen el titular, pero sólo dos de cada diez realmente leen el texto del artículo. Esto significa que los titulares o los títulos en un artículo, un boletín, folleto o cartel pueden ser lo único que se lea.

Estos titulares por lo tanto deben ser lo más descriptivos posible, y deberían hacer hincapié en el diseño del material. Quien lee debe poder obtener tanta información como sea posible del titular, sin que se convierta en una frase larga.

Uso de puntos con viñetas y evitar grandes bloques de texto

Todo el mundo tiene diferentes niveles de educación, capacidad de lectura y vocabulario. Las publicaciones del sindicato especialmente deben asegurarse de que pueden ser leídas por el máximo número de personas. El uso de puntos con viñetas es una forma útil de transmitir y resumir información compleja, haciendo hincapié en los puntos importantes. También pueden aumentar la retención de la información por parte de quien lee.

Destacar la información importante usando los cuadros de texto y citas

Periódicos y revistas lo hacen constantemente. Toman citas interesantes o textos informativos de un artículo y los destacan. Esto también puede hacerse escribiendo la información importante en un cuadro de texto destacado que se diferencia del texto que lo rodea. Junto con el título, esta podría ser la única información que el lector realmente retenga.

Un ejemplo: la Campaña por la ratificación del Convenio 183 de protección de la maternidad en Perú.

Esta es una síntesis de cómo han planteado, planificado y organizado la campaña, promovida por las Secretarías de la Mujer de la CGTP, CUT y CATP y la Secretaria de Género y Familia de la CTP, en alianza estratégica con la Asociación de Desarrollo Comunal – ADC –. Ésta última es la que se ha encargado prioritariamente de la dimensión de comunicación de masas de la campaña, mientras que las centrales sindicales han desarrollado acciones en el marco de la comunicación colectiva en el seno de sus organizaciones sindicales y con los agentes directamente implicados. La campaña se lanzó en marzo de 2009.



En primer lugar, se elaboró un Plan de Comunicaciones, donde se plantearon las estrategias a desarrollar para que la campaña tenga pegada. Allí se definieron los públicos objetivos (Autoridades, Organizaciones sindicales e Instituciones, Empleadores/as, mujeres trabajadoras y ciudadanía en general) y de acuerdo a ello se elaboraron los materiales de la campaña: afiches, trípticos informativos y carteles. La publicidad es directa, se ha entregado el “brochure” (conjunto de material impreso) de la campaña a las autoridades e instituciones a través de servicios de mensajería.



Del mismo modo se ha creado el Blog: <http://ratificaciondelConvenio183.blogspot.com/>, que se actualiza cada 15 días. Las notas del blog se difunden a través del Facebook y Twitter. Asimismo se envía información vía correo (mailing), que son como pop ups: ventanas emergentes que aparecen en la pantalla del ordenador.

Cada una de las Centrales Sindicales difunde la campaña a través de sus páginas web y se ha creado el grupo en Facebook *Yo apoyo la ratificación del C.183*. Otra de las acciones emprendidas ha sido la elaboración y representación de la obra de teatro “Protección a la maternidad, Derecho de las Trabajadoras” en agosto de 2009, en la que se presenta la vida de

una mujer joven trabajadora, víctima de discriminación laboral por encontrarse embarazada.

Todo este despliegue mediático se combina con acciones comunicativas y formativas directas, entre las que destacan:

- ✓ Participación de las secretarías de la mujer de las cuatro Centrales sindicales, en un Foro Público llamado "Protección de la maternidad, derecho de las trabajadoras", celebrado en el mes de junio de 2009 en el Congreso de la República, en el que se trataron los puntos cruciales de los derechos de las trabajadoras gestantes, así como las iniciativas de las centrales sindicales en torno a este tema. En dicha jornada se leyó la carta dirigida a las autoridades públicas que posteriormente fue enviada a: el Ministerio de Trabajo y a las siguientes Comisiones del Congreso: de la Mujer, de Trabajo, de Seguridad Social y de Relaciones Exteriores.
- ✓ Realización de asambleas con trabajadores y trabajadoras en diferentes departamentos del país, con el tema de género y la ratificación del Convenio 183. Junio – Julio 2009.
- ✓ Conferencias de prensa. Junio – Julio 2009.
- ✓ Inclusión como punto del orden del día en diferentes asambleas generales del sindicato y en algún proceso congresual.
- ✓ Realización de talleres con grupos de trabajadoras, especialmente con las trabajadoras de la economía informal, sobre temas de seguridad social, problemática laboral y la ratificación del Convenio 183. Agosto 2009.
- ✓ En marzo de 2010 se convoca un nuevo Foro en las instalaciones del Congreso de la República, con el mismo título que el celebrado en junio de 2009, organizado por las cuatro centrales sindicales y la Asociación de Desarrollo Comunal y con el apoyo de la Comisión de Salud del Congreso de la República.



La campaña tiene previsto una evaluación periódica bimensual para evaluar los avances, para ello se ha dotado de unos indicadores de seguimiento, y de unas herramientas para recabar información: encuestas y testimonios.

En síntesis,

- La comunicación de masas o pública permite a las organizaciones sindicales **llegar a un público más extenso** e influir en la opinión pública, y debe ser planificada al igual que los otros tipos de comunicación colectiva.
- Existe una **gran variedad de medios y canales** para difundir mensajes de gran alcance. La selección se debe realizar en función de los objetivos y las personas destinatarias, teniendo en cuenta las posibilidades y limitaciones de cada medio y la capacidad de las organizaciones de acceder a ellos.
- Para garantizar una eficacia en los medios de comunicación masiva es necesario dotarse de una **comunicación estratégica organizativa**, que articule los recursos propios y los externos bajo unos mensajes y un estilo organizacional pautado y consensuado.
- Las **campañas de incidencia y denuncia** son un medio importante para la acción sindical, requieren de una planificación y una articulación de recursos pensada estratégicamente y en alianza con otras organizaciones sociales y organismos con quienes se compartan objetivos.
- La **comunicación impresa** debe ser clara, sencilla, concreta y adaptada a quienes se dirige, para facilitar el impacto y la eficacia.



Actividad 7: Análisis de la Campaña y elaboración de un afiche.

Objetivos:

- Contrastar la información proporcionada de la Campaña por la Ratificación del C 183 en Perú con las fases y los elementos.
- Ejercitar la comunicación escrita a través de elementos pertinentes a la campaña.

Desarrollo: (Duración total prevista: 2 horas y cuarto)

1. En pequeños grupos, se analiza la información disponible sobre la campaña desarrollada por las Secretarías de la Mujer de las Centrales Sindicales del Perú y la Asociación de Desarrollo Comunal, identificando: (15 minutos)

- las fases,
- el tema, los mensajes y los lemas,
- las diferentes formas de comunicación integradas en la campaña,
- los medios utilizados y los públicos (objetivo directo, objetivos indirectos y aliados).

2. Una vez extraídos los elementos y proceso de la campaña, se elaboran hipótesis sobre la información que no aparece en la descripción de la campaña, especialmente: (15 minutos)

- Cuáles creemos que son los objetivos de la campaña y las metas.
- Qué indicadores serían los adecuados para el monitoreo de la campaña.

3. A continuación cada grupo trabaja una propuesta –borrador- de comunicación escrita, de entre estas tres: (45 minutos)

- Carta dirigida a las autoridades públicas pidiendo la ratificación del Convenio 183.
- Afiche de distribución entre las trabajadoras y los trabajadores y la ciudadanía para dar a conocer la campaña y la importancia del Convenio.
- Afiche de distribución entre empresarios para sensibilizar sobre la necesidad de la protección de la maternidad y los beneficios para las empresas.

3. En plenaria se ponen en común las dos partes: el análisis de la campaña y las propuestas de comunicaciones escritas. (60 minutos)