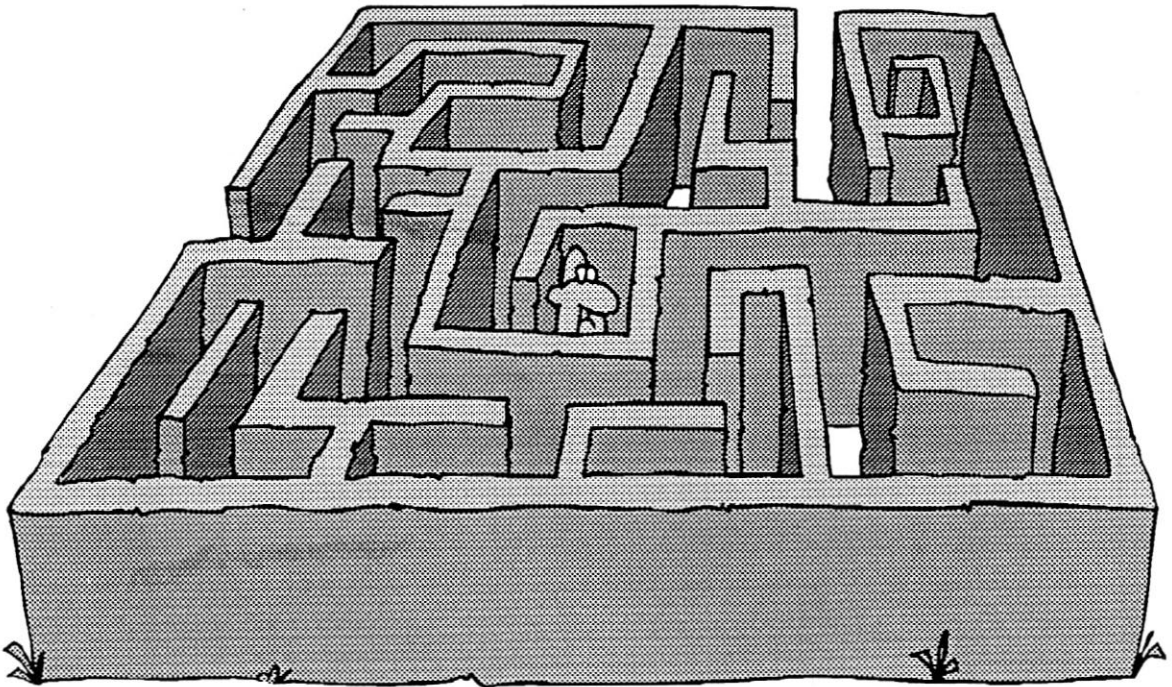




Cuaderno Sindical

Instituto Laboral de Educación Sindical (ILES)



Organización y Planificación en el Movimiento Obrero

**San Juan, Puerto Rico
agosto 1999**



INDICE

Introducción	1
¿Cómo organizar una reunión?	3
¿Cómo organizar una reunión? (Bosquejo)	17
Modelo de Hoja de Evaluación de Reuniones	18
Modelo de minuta	19
El Proceso de Planificación	21
Modelo de Plan de Trabajo	28
Movimiento obrero y planificación estratégica	29

Cuaderno Sindical es una publicación
del Instituto Laboral de Educación
Sindical (ILES)

Apartado 40517
Estación Minillas
San Juan, PR 00940-0517

Teléfono y fax: (787)728-8308
E-mail: cquiros@igc.org

INTRODUCCIÓN

Con este segundo **Cuaderno Sindical** el **Instituto Laboral de Educación Sindical** aborda uno de los aspectos más importantes en el desarrollo de la lucha obrera. Nos referimos a la organización y planificación del trabajo en nuestras organizaciones. Para lograr este objetivo, hemos recopilado algunos escritos que hemos utilizado a través de los años en nuestros cursos de formación sindical.

El primer artículo, **¿Cómo organizar una reunión?**, es uno de esos escritos que ha pasado de mano en mano a través de los años, sin conocerse su autor, lugar de publicación y ni siquiera su verdadero título. A pesar de esto, por su claro contenido pedagógico, este artículo ha servido para formar a una gran cantidad de sindicalistas.

La importancia de organizar reuniones efectivas no puede ser subestimada. La clase obrera obtiene su fuerza de la unidad, y esta unidad sólo puede ser alcanzada en reuniones donde se pueda desarrollar la unidad de voluntades dirigida al logro de los objetivos comunes. En las reuniones efectivas se pueden complementar las habilidades de todos los integrantes de la organización, para mejorar nuestro análisis de la realidad y organizar las acciones dirigidas hacia su transformación.

El segundo artículo, **El Proceso de Planificación**, fue preparado por la Escuela Nacional de Formación Cooperativa (ENFOCOOP) de la Liga de Cooperativas de Puerto Rico. Aunque el mismo está dirigido a la planificación en el contexto de las cooperativas, los conceptos fundamentales de planificación aplican de igual manera a nuestras organizaciones sindicales.

Continúa en la próxima página

Lamentablemente el área de la planificación es una que muchas veces es relegada en nuestras organizaciones, lo cual a menudo fomenta un estilo rutinario que es incapaz de enfrentar los nuevos retos que se nos presentan a diario. En este sentido, la lucha obrera sólo puede ser exitosa en la medida que seamos capaces de planificar nuestro trabajo, dejando de lado la peligrosa improvisación que muchas veces nos caracteriza.

El tercer artículo, **Movimiento obrero y planificación estratégica**, fue publicado originalmente como parte de un artículo más extenso titulado **Los trabajadores frente a la privatización: ¿Cuales son las alternativas?**, publicado por el ILES en el año 1994. En éste se nos invita a reflexionar sobre la urgencia de que el movimiento

obrero planifique su trabajo, no sólo a corto plazo, sino también a largo plazo, basándonos en nuestra propia visión de la sociedad que deseamos. Sólo en la medida en que el movimiento obrero elabore y esté conciente de sus objetivos estratégicos estaremos en condiciones de tomar los pasos afirmativos para alcanzarlos. Así mismo estaremos en mejores condiciones de abandonar las posturas contestatarias caracterizadas por la crítica permanente y la incapacidad de formular y promover alternativas y soluciones.

Confiamos que la publicación de este **Cuaderno Sindical** sea una aportación positiva y constructiva a la lucha obrera en nuestro país.



¿Como organizar una reunión?

Antes de entrar en la explicación de los diferentes aspectos que comporta la Técnica de reuniones, conviene precisar que existen diferentes:

TIPOS DE REUNIONES	- AMISTOSAS	(reuniones de amigos)
	- FORMATIVAS	(cursillos)
	- RECREATIVAS	(fiestas o diversiones)
	- DE TRABAJO	(tomar decisiones o solucionar problemas)

En este curso sólo nos interesan las REUNIONES DE TRABAJO, o sea, aquellas destinadas a la toma de decisiones o a la solución de problemas. Precisando aún más, diremos que sólo hablaremos de reuniones en grupos pequeños. Consideramos necesario estas aclaraciones para delimitar el campo o ámbito en que es válido lo que se dice después.

OBJETIVOS DE LA TÉCNICA DE REUNIONES DE TRABAJO:

Las técnicas de reuniones de trabajo tienen, como toda técnica, un carácter instrumental. Son un medio para lograr una mayor:

- PARTICIPACIÓN: Todas las organizaciones y actividades deben regirse por principios democráticos, lo cual sólo es posible si todos los miembros del grupo participan activamente; la participación es el elemento básico de la democracia y de la autogestión.

- EFICACIA: El aumento y complejidad de los problemas reclama el trabajo en equipo. La experiencia del conjunto siempre es superior a la de un hombre solo. Mediante el trabajo en equipo bien organizado se toman mejores decisiones, puesto que cada uno de los miembros aporta sus informaciones, competencias y formas o modalidades propias de su personalidad.

- PRODUCTIVIDAD: Las reuniones de trabajo tienen que ser productivas en relación al objetivo que se proponen; una buena técnica de reunión aumenta considerablemente la productividad de las mismas.

- INTEGRACIÓN: Las reuniones bien realizadas forman paulatinamente e insensiblemente, un modo de pensar y de actuar colectivo, hacen posible el espíritu de equipo.

- AMISTAD: Una buena reunión es gratificante para todos los miembros del grupo y esto ayuda a mejorar las relaciones humanas al mismo tiempo que favorece el funcionamiento del grupo.

- CREATIVIDAD: La creatividad en una reunión, se pone de relieve en la capacidad de hacer propuestas operativas y realizables.

ELEMENTOS BÁSICOS DE TODA REUNIÓN BIEN REALIZADA:

EN LA REUNIÓN TODOS PARTICIPAN	(cada uno puede y debe expresar su opinión personal).
EN LA DISCUSIÓN	(la reunión no es una conferencia, ni una riña, es simplemente un ámbito donde cada uno manifiesta su punto de vista y hace sus aportaciones en relación con los objetivos de la reunión).
DE UN DETERMINADO PROBLEMA	(él o los problemas a tratar deben definirse claramente de modo que la discusión esté bien centrada y no pierda de vista el objetivo o fin de la reunión).
BAJO LA COORDINACIÓN	(la coordinación debe entenderse en el sentido de organización y conducta y no como coacción sobre los que participan).
DE UN MODERADOR O DIRECTOR	(No es un profesor ni un patrón sino el que concede la palabra y cuida el procedimiento).
PARA UN FIN O SOLUCIÓN	(No se trata de hablar solamente, sino de llegar a una solución al problema planteado).
QUE SE QUIERE LOGRAR	(hay que alcanzar objetivos o finalidades propuestos con la realización de la reunión. Resolver un problema o tomar una decisión).

1. LA PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN.

Si tenemos en cuenta el tiempo que le dedicamos a las reuniones y la cantidad de personas que asisten a reuniones, vale la pena considerar la importancia que reviste la preparación de las mismas. Algunas reuniones dejan la sensación de que se ha perdido el tiempo; dan la impresión de que el objetivo de las mismas es el de reunirse por reunirse o hablar por el placer de hablar. Si multiplicamos el número de horas por el número de personas y el número de reuniones que se realizan, y ello lo confrontamos con los pobres resultados alcanzados, es evidente que no podemos menos que diagnosticar la enfermedad

de la «reunionitis» o «reunioncitis». Aparentemente se está en actividad, pero todo queda en «bla, bla, bla». Esta enfermedad no es incurable; el remedio es bastante claro y simple: organizar metódicamente las reuniones de trabajo.

La **preparación** de una reunión de trabajo debe hacerse en un doble aspecto:

- en el **aspecto técnico**, para plantear bien los problemas y recoger los datos útiles.
- en el **aspecto psicológico** para integrar los puntos de vista de los participantes para una tarea en común (en algunas circunstancias, esto requiere una serie de contactos preliminares).

¿En qué consiste la preparación de una reunión? Preparar una reunión comporta cinco tareas principales:

- a. El temario, orden del día o plan de discusión
- b. El ambiente físico.
- c. Los medios materiales.
- d. La convocatoria.
- e. La acogida e iniciación de la reunión.

a) El temario, orden del día o plan de discusión.

Se trata del asunto o problema a discutir y resolver. Toda reunión de trabajo para solución de problemas o toma de decisiones debe tener un objetivo bien definido; ese objetivo está expresado en el temario, orden del día o plan de discusión.

Los que van a participar de una reunión deben saber a qué van. Las reuniones serían mucho más productivas si todos sus participantes ya han tenido tiempo para pensar los temas a tratar, esto es, para formarse un juicio u opinión personal a fin de evitar las improvisaciones y los comentarios superficiales.

En algunos casos conviene enviar documentación e información previa. En la documentación hay que presentar el problema, datos y hechos que ayudan a la comprensión del problema, y, en algunos casos el análisis del problema y propuesta de soluciones.

Disponer la documentación por anticipado permite ahorrar tiempo, tratar los temas con más seriedad y aportar propuestas con más fundamento. Cuando en la documentación enviada se presenta un análisis o interpretación de un problema, proyectos alternativos o propuestas de soluciones, los participantes de la reunión deben tener la posibilidad de haber estudiado esa documentación, rechazar esos análisis y presentar otras soluciones o proyectos fundamentados.

Si la documentación es muy abundante o no se ha entregado con suficiente antelación, hay que hacer un resumen de la misma. Ya en el desarrollo de la reunión puede analizarse el documento dividiéndolo en temas que serán analizados por grupos, los que luego pondrán las conclusiones en común.

No es recomendable entregar mucha documentación, ni hacerlo con poca antelación a la realización de la reunión, pero el procedimiento indicado anteriormente puede ayudar a suplir esa deficiencia.

Se puede prescindir de la entrega de documentación (esto ocurre excepcionalmente en las reuniones) de lo que no se puede prescindir es del orden del día.

b) Ambiente físico.

El ambiente físico en donde se realizará la reunión es importante para ayudar a la productividad y eficacia de la misma y para crear una atmósfera grupal.

Un mal ambiente físico condiciona el ambiente psicológico, y puede incidir negativamente al punto de dar al traste con una buena, pensada y bien conducida sesión de trabajo. Calor, frío, sol, exceso o falta de luz, ruidos, interrupciones. etc., condicionan nuestro interés, capacidad de escuchar y estado nervioso.

El ambiente físico comporta los siguientes aspectos:

- La iluminación o ventilación o aún la falta de atractivo o claridad de la pieza o sala donde se realiza la reunión son factores que contribuyen a la atmósfera grupal de manera favorable o desfavorable. En un ambiente cargado de calor o de humo, uno es más propenso a ser intransigente y ser dominado por la ira, con los inconvenientes que ello supone.

- La disposición de las sillas también es importante. El sentarse en un esquema circular o elíptico donde cada uno puede ser visto y ninguna persona está en una posición físicamente dominante, ayuda a crear un ambiente amigable, informal y permisivo.

- La dimensión del lugar también reviste importancia: es necesario que las dimensiones del local concuerden con las dimensiones del grupo:

- un local demasiado grande genera la sensación «grano de arena en el desierto» y reduce la participación.

- un local demasiado pequeño, produce sensación de «lata de sardina» y no favorece las interacciones, pues obliga a los miembros a concentrarse en problemas de comodidad física, en lugar de hacerlo en los problemas de la discusión.

c) Medios materiales.

En caso de ser posible hay que recurrir a la utilización de ayudas visuales, sin

olvidar cosas que parecen más pedestres como los ceniceros o la bebida.

En toda reunión es recomendable el uso de la pizarra o mejor del rotafolios o papirógrafo. La pizarra o rotafolio es un instrumento muy útil en las reuniones porque:

- fija la atención sobre el tema o cuestiones en debate, atrayendo la atención visual sobre lo que se habla.
- da mayor relieve a cuanto se discute.
- permite tomar notas con más claridad.
- facilita que sigan la reunión quienes son más lentos para captar los temas.
- actúa como una especie de secretario o acta de lo que se va discutiendo.

El rotafolios es mejor que la pizarra, ya que permite conservar lo que se escribe.

El uso de rotuladores de diversos colores y grosores permite al observar captar más fácilmente lo que gráficamente se expresa.

d) Convocatoria.

La convocatoria es el aviso previo, generalmente por escrito, con indicación del orden del día.

El orden del día o agenda para la próxima reunión debe ser aprobada por los miembros del grupo al finalizar la reunión. Siempre debe recoger un apartado o turno de intervenciones libres. Esto permite recoger iniciativas o propuestas y dar una oportunidad a las solicitudes de información sobre acuerdos anteriores.

Para la eficacia y productividad de la reunión, es conveniente que todos los que van a participar en la misma, sepan de antemano qué se va a tratar y con qué finalidad se le va a tratar.

e) La acogida o iniciación de la reunión.

Cuando los miembros de un grupo se reciben mutuamente de una manera cálida y amistosa, las posibilidades de que la reunión sea productiva son mucho mayores. En la acogida no se trata de ser hipócritas o cursis, sino de crear desde el primer momento una atmósfera grupal que favorezca el trabajo de equipo.

Cuando llegan nuevas personas al grupo, hay que presentarlos o darles la palabra para que se presenten.

Algunos objetarán que una preparación tan seria exige mucho tiempo: la eficacia del trabajo en grupo tiene ese precio. En general la eficacia de todo trabajo está ligada a

la importancia de la fase de preparación. El trabajo de grupo no es una excepción. No es de extrañar que una reunión de trabajo de tres horas, haya demandado dos o tres veces más de tiempo de preparación. Lo chocante es arriesgar un despilfarro de 10 ó 15 horas de reunión, simplemente porque la reunión no se ha preparado adecuadamente.

2. CELEBRACIÓN DE LA REUNIÓN.

a. Inicio de la reunión.

La reunión debe iniciarse puntual y amistosamente. Los primeros minutos deben dedicarse al saludo y a un intercambio breve de impresiones y comentarios sobre temas que espontáneamente vayan saliendo. Sólo razones urgentes pueden obligar a ir directamente al grano.

b. Presentación del tema.

La presentación de cada tema debe hacerse de manera clara, concisa e interesante para todos. Hay que rehuir tanto de la retórica y de la reiteración, como de la esquematización o brevedad excesiva. La primera es un rollo y la segunda no aclara suficientemente. Es de suma importancia que el problema a discutir se plantee adecuadamente. Hay que plantear bien el ¿de qué se trata? Un problema bien planteado, está el 50 % resuelto, un problema mal planteado puede hacerse irresoluble.

¿Quién hace la presentación de cada tema? Puede ser el coordinador de la reunión o el que hace la propuesta del tema a discutir.

c. El diálogo o discusión.

Hecha la introducción se inicia el diálogo o discusión. Este es un aspecto o punto clave de toda reunión. Dialogar es, ante todo, comunicarse bi-direccionalmente (comunicar a otro y recibir comunicación del otro). La tarea de quien conduce la reunión es la de lograr una buena comunicación entre todos los miembros del grupo.

Antes de entrar a la discusión conviene reservar un tiempo para preguntas de tipo aclaratorio, por si las hubiera. Lo más oportuno es aclarar primero, antes de pasar a analizar y de buscar soluciones.

Abierta la discusión el coordinador u moderador establece un turno de intervenciones, concediendo la palabra por orden de petición. Este método es bueno porque es seguro y permite que hablen todos los que quieran. Quizás es el que debe utilizarse con más frecuencia. Ahora bien, conviene tener en cuenta que este procedimiento frena la espontaneidad. Por eso también es un buen método el que los miembros del grupo se moderen a sí mismos, sean conscientes de que hay que escuchar al que habla y que intervengan cuando quieran comentar ideas que se debaten, sin necesidad de que se les conceda la palabra. Si el grupo funciona bien y tiene pocos miembros, esta forma de dialogar es más eficaz y más amistosa. En caso de que haya algún inconveniente - porque alguien habla

demasiado, por ejemplo - en cualquier momento se puede pedir que se designe moderador y pasar al método antes explicado y que resulta absolutamente necesario cuando son más de doce personas.

d. Cómo llevar de manera eficaz, productiva y amistosa una reunión de trabajo.

Una reunión bien conducida es generalmente una reunión productiva. El coordinador o director de la reunión, para lograr una buena reunión de trabajo, debe tener en cuenta lo siguiente:

- asegurar que la mayoría de los miembros participen lo más plenamente posible, que hayan hecho o dicho alguna cosa.

- cargar sobre el grupo la responsabilidad de la discusión para la solución de problemas y la toma de decisiones.

El que dirige no debe tomar la palabra para imponerse, sino sólo para orientar la búsqueda o guiar la discusión. Hay que hacer que el grupo participe, para ello hay que alentar la iniciativa personal, manteniendo la responsabilidad en el grupo. Los participantes deben ser verdaderos protagonistas.

- **Centrar la discusión en el tema:** el coordinador debe procurar que los miembros del grupo cuando están discutiendo no salgan del tema; lo importante es ser concreto, evitando toda discusión que se aleje de lo que hay que hacer aquí y ahora.

- **Pasar revista a las opiniones del grupo:** en ciertos momentos el coordinador debe hacer un resumen de lo tratado, ordenando los temas, coordinándolos entre sí lo más posible.

- **Saber hacer preguntas:** para conseguir una mayor participación de los miembros del grupo, el coordinador deberá usar frecuentemente el procedimiento de requerir la opinión de los individuos, o sea, deberá hacer preguntas. Esto contribuye a que el grupo piense y produzca.

TÉCNICAS PARA REALIZAR UNA REUNIÓN DE TRABAJO: EL MÉTODO ANALÍTICO.

Las reuniones de trabajo, como ya se dijo, tienen por finalidad la adopción de decisiones o la solución de problemas. De lo que se trata es de encontrar técnicas para alcanzar esas finalidades de la manera más efectiva. Entre las diferentes técnicas a utilizar, el método analítico parece ser - a juzgar por los resultados - el mejor procedimiento para que las reuniones sean productivas. Sin embargo, en el uso de estas técnicas no hay que caer en el fetichismo metodológico; el método analítico no exime de la capacidad de invención y creatividad. La intuición también puede ayudar para la toma de decisiones, siempre que no confiemos exclusivamente en ella.

En el método analítico para la realización de reuniones de trabajo, se distinguen cinco fases o momentos:

- a) investigación de los hechos
- b) definición del problema
- c) análisis del problema
- d) elaboración de la solución
- e) programa de acción

Ver

a) Investigación de los hechos (¿cuáles son los datos del problema?)

De lo que se trata es de estar informado de los hechos que, como tales, no dependen de nuestra opinión. Hechos a partir de los cuales tenemos que empezar a discutir. Los hechos siempre y ante todo, aunque su impacto constituya una dura lección; primero hay que acopiarlos, después analizarlos. Al buscar los hechos, a menudo resulta que no hay verdadera información, sino opiniones o hipótesis que difícilmente pueden ser contrastadas con la realidad. No tomemos nuestros deseos por hechos, ni seamos víctimas inconscientes del espejismo de la imaginación; ni tampoco cerremos los ojos ante un hecho, como si sólo con no mirarlo desapareciera.

En este punto es muy recomendable un conocido consejo del Mariscal Foch: «No os contentéis con lo que os digan, id a verlos vosotros mismos. No os pregunto lo que pensáis, decidme lo que es. Hechos, hechos, éstos quedan. No los haréis desaparecer con el sentimiento. No os pido vuestra manera de pensar, sino cosas precisas, realidades. No os apoyéis en frases, sino en hechos, con estos podéis construir. Si pagáis con palabras, seréis pagados con decepciones.»

Hay que examinar los hechos lo más directamente posible. Examinar o investigar los hechos es responder a las siguientes cuestiones: ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿qué pasó?, ¿dónde?, ¿quién lo hizo o dejó de hacer?, ¿dónde se hace o se puede hacer?, ¿cuándo fue o será?, ¿Cómo pasó o cómo se hizo?... Para investigar los hechos hay que liberarse de opiniones a priori, de prejuicios y practicar juicios objetivos fundados en hechos y resultados.

**– Informarse, conocer los hechos, sin
formular juicios u opiniones personales**

b) Definición del problema (¿de qué se trata?)

Conocidos los hechos hay que delimitar y definir el problema. Definir un problema es formular una respuesta, con la mayor exactitud posible, a la cuestión planteada en la fase precedente: ¿de qué se trata...? Un problema bien planteado, está el 50 % resuelto.

Si queremos precisar aún más la cuestión, diremos que una adecuada formulación de un problema es responder a las siguientes cuestiones:

- ¿cuál es el problema?
- ¿cuáles son los datos del problema?
- ¿cuáles son los aspectos o elementos principales del problema?
- ¿qué se ha dicho el problema?
- ¿cuáles son las relaciones entre los diferentes aspectos del problema?
- ¿cuáles son las cuestiones conexas al problema?

En la práctica, la formulación del problema no se hace de una vez, sino a medida que se investigan los hechos, por aproximaciones sucesivas nos acercamos a la definición del problema.

Juzgar

c) **Análisis de los hechos (¿por qué es así?)**

Es la tercera fase. Sin haber cumplido antes las otras dos, se tiene el peligro de consumir mucho tiempo y esfuerzo y a pesar de ello hacerlo mal, puesto que se corre el riesgo de dar juicios y opiniones sin fundamentos o sin contrastación con la realidad. Esta fase, por su carácter lógico y riguroso es árida. Esto tiene como consecuencia, que se tienda a pasar rápidamente sobre ella y ponerse enseguida a buscar soluciones, y esto es arriesgado. Se corre el peligro de equivocarse. Es el momento de juzgar, se trata de saber por qué es así, de indagar las causas del problema.

Decíamos que un problema bien planteado está al cincuenta por ciento resuelto: ahora diremos que un problema bien analizado es un problema casi resuelto.

El análisis es algo riguroso y puede ocurrir que hasta aburrido. No conviene dejarse arrastrar rápidamente por la intuición, que si bien puede ser brillante, con frecuencia es superficial.

Este es el momento de estudiar los argumentos a favor y los argumentos en contra. Es la ocasión de sopesar los factores que están en juego y la correlación de fuerzas existentes en relación el problema que queremos resolver o la decisión que queremos tomar.

Obrar

d) **Elaboración de soluciones (¿qué hacer?)**

Hecho el análisis viene la fase de elaborar soluciones o de decidir las acciones a emprender. Se trata de explicar claramente qué se quiere hacer, a dónde se quiere llegar y qué dificultades se van a encontrar.

Para elaborar soluciones, sin restar un ápice a los grandes objetivos estratégicos o a los grandes ideales, hay que ser realista y pragmático... Esta es una tarea que no va al soñador que vive en un mundo ideal o de ensoñación, ni al charlatán que cree obrar porque habla, ni al optimista ingenuo juguete de los astutos, ni al pesimista empedernido que no ve más que el lado malo de las cosas y de la gente y es incapaz de descubrir las posibilidades que existen por doquier.

Hay que ver las cosas como son y trabajar para que en el futuro sean más acordes a lo que deben ser

Ser realista, tener sentido de la realidad, es:

- conocer el punto a donde se quiere llegar, el objetivo a cubrir, los medios de que se dispone, los hombres con que se cuenta, los obstáculos a vencer, los escollos a evitar, las posibilidades a aprovechar.

- conocerse a sí mismo, a su grupo o a su organización; sus posibilidades o límites.

- desconfiar de las fórmulas pre-fabricadas (la respuesta a problemas con slogans o consignas), la compleja y mudable realidad no puede encerrarse en un formulario o manual, o en el conocido procedimiento, padre de la odiosa rutina, del precedente y del «siempre fue así».

- considerar que las ideas son válidas para un determinado período de tiempo, pero no para siempre.

El realista, en fin, es el que en todas las circunstancias, sabe distinguir claramente entre lo posible, lo probable y lo deseable. No siempre lo «deseable», es «posible» de alcanzar en el corto plazo y, en algunos casos, intentar lo deseable cuando sólo se puede alcanzar lo posible, es un modo de no alcanzar ni siquiera lo posible.

Además del realismo, que es un modo de actuar, existen otras tres cuestiones que hay que saber resolver en esta fase:

- Saber evaluar las diferentes alternativas o líneas de acción.

- Saber adoptar en cada circunstancia la forma más adecuada de tomar decisiones.

- Formular una estrategia de acción.

Evaluar las diferentes líneas de acción.

Casi nunca existe una sola y única forma de solucionar un problema, satisfacer

una necesidad y alcanzar unos objetivos. Por este motivo, en cada circunstancia es muy conveniente evaluar las diferentes líneas de acción.

Las consideraciones sobre las diferentes líneas de acción, consisten en determinar y analizar aquellos factores de la situación que influenciarán la elección de la línea a seguir. Para ello es necesario ponderar las ventajas y desventajas de cada una de las líneas de acción propuestas y decidir, luego, por aquella que se estima más acertada para alcanzar los objetivos propuestos, en el marco de los valores éticos sustentados.

Saber adoptar en cada circunstancia la forma más adecuada de tomar decisiones.

No basta con tomar una buena decisión, es preciso que ella suscite adhesión. De ahí la importancia que en cada circunstancia se adopte la forma de tomar decisiones más adecuada. Existen cuatro formas o posibilidades.

- decisión por computación o unanimidad.
- decisión por votación.
- decisión por consenso.
- decisión por vía intermedia.

En la decisión por computación o unanimidad los participantes coinciden en los juicios o posibles soluciones ante un problema y tienen los mismos intereses o motivos de cara a que se lleve a la práctica de una forma de votación, pero incluso puede prescindirse de ello dada la coincidencia general.

La decisión por votación es la más adecuada y conveniente cuando no hay intereses contrapuestos y únicamente ocurre que los juicios sobre lo que se debe hacer son distintos. Cuando hay diferentes opiniones sobre lo que se debe hacer pero los intereses no son contrapuestos, la votación es el más rápido y el que menos problemas plantea.

La decisión por consenso es la que resulta de un esfuerzo por llegar a un acuerdo o postura relativa, en la que se procura recoger opiniones, sugerencias y hasta los intereses de todos.

No se trata de una opción tajante entre «esto» o «aquello», sino que es un intento de unir «esto» y «aquello», o la solución «x» y la solución «y». Es un tipo de solución mixta, no tan satisfactoria como la que desearía cada grupo o cada miembro del grupo, pero sin embargo plantea menos conflictos posteriores. Un grupo no sólo debe decidir, debe también - si es que interesa que el grupo continúe - contemporizar y procurar satisfacer los intereses y apreciaciones de los participantes.

Este tipo de decisión es muy propio de la actividad política y sindical, dentro de contextos de democráticos. Llegar a un consenso no es hacer de idiota útil ni venderse,

es aceptar y asumir la realidad de una sociedad pluralista y hacer posible en ella la convivencia.

Por último, existe la **decisión por vía intermedia**. Se toma aplazando, la decisión y recurriendo a asesoramiento externo o delegando en un comité. En ciertas circunstancias - dada la complejidad una cuestión o la falta de datos suficientes - lo más acertado es que el grupo, incapaz de hallar por sí mismo una solución, acuda o llame a uno o más expertos en el tema para que le asesore. O bien, dado que determinados problemas exigen más tiempo del que dispone el grupo, puede ser conveniente que aplaze la decisión y encomiende a un comité - o grupo más reducido de participantes - que estudie el tema y presente una propuesta de solución para la próxima reunión. Si urge el tiempo y el grupo total no puede volver a reunirse, que decida por delegación, dentro de los límites u lineamientos que establezca el grupo.

Formular una estrategia de acción.

Este también es el momento de considerar las estrategias y las tácticas a seguir. Se trata de buscar los procedimientos de cómo llegar a los objetivos y metas propuestas. En sentido general la estrategia constituye el arte de dirigir un conjunto de operaciones orientadas al logro de un objetivo.

e) Programa de acción (decidir la acción a emprender)

Una vez elegida la solución o soluciones procede actuar. Pero antes de actuar hay que programar la acción. Antes de realizar una tarea nuestra inteligencia nos lleva siempre a una serie de interrogantes que contribuyen a ver por completo todo el panorama de esa acción. Es por ello que nos preguntamos, ¿qué vamos a hacer?, ¿cómo vamos a hacerlo?, ¿para qué lo hacemos?, ¿cuándo lo hacemos?, ¿con quiénes?, ¿cuánto cuesta? etc.

Antes de marcharse los participantes - y dentro de lo posible y necesario - se elaborará el orden del día de la reunión siguiente y se señalará día y hora de la próxima reunión. Es ideal es que la reunión termine puntual para que queden algunos minutos para el cambio de impresiones, para hablar cuestiones ajenas a la reunión, o para la no siempre grata, pero necesaria tarea, del cobro de cuotas.

Evaluación de la reunión.

Un grupo es tanto más maduro, cuanto más consciente es de su propio funcionamiento. Para ello nada mejor que evaluar las reuniones. Las evaluaciones, cuando están bien hechas, ayudan:

- a madurar como grupo.
- a renovarse como equipo de trabajo.
- a resolver conflictos internos sin pérdidas de personas y sin frustraciones o re-

sentimientos.

La evaluación de una reunión puede realizarse de diferentes maneras, señalamos algunas:

- autoevaluación
 - oral
 - por medio de cuestionarios
- observación

Autoevaluación.

Oral: Consiste en la consulta a los participantes sobre el juicio que les ha merecido la reunión. Este tipo de evaluación puede hacerse inmediatamente después de terminarse la reunión a través de conversaciones informales, o bien mediante una ronda en la que cada participante enuncia brevemente:

- Los puntos débiles y fuertes de la reunión.
- Las lagunas en la preparación, los errores en la elección del orden del día.
- Las causas que han moderado, paralizado o favorecido la progresión del trabajo hacia sus objetivos.
- Los comportamientos desfavorables.

Utilizando cuestionarios o fichas: esta clase de evaluación no mira al contenido de la discusión, sino al proceso de ésta, esto es, la manera como el grupo ha dialogado.

Observación.

Se realiza por un observador imparcial, presente en la reunión que de manera metódica anota y critica la forma de desarrollarse la reunión. No participa en el diálogo y se limita a observar las conductas manifiestas - activas y pasivas - de los miembros del grupo. Tiene el inconveniente de que el observador pueda intimidar o perturbar la dinámica del grupo.

3. ACTIVIDAD POSTERIOR A LA REUNIÓN.

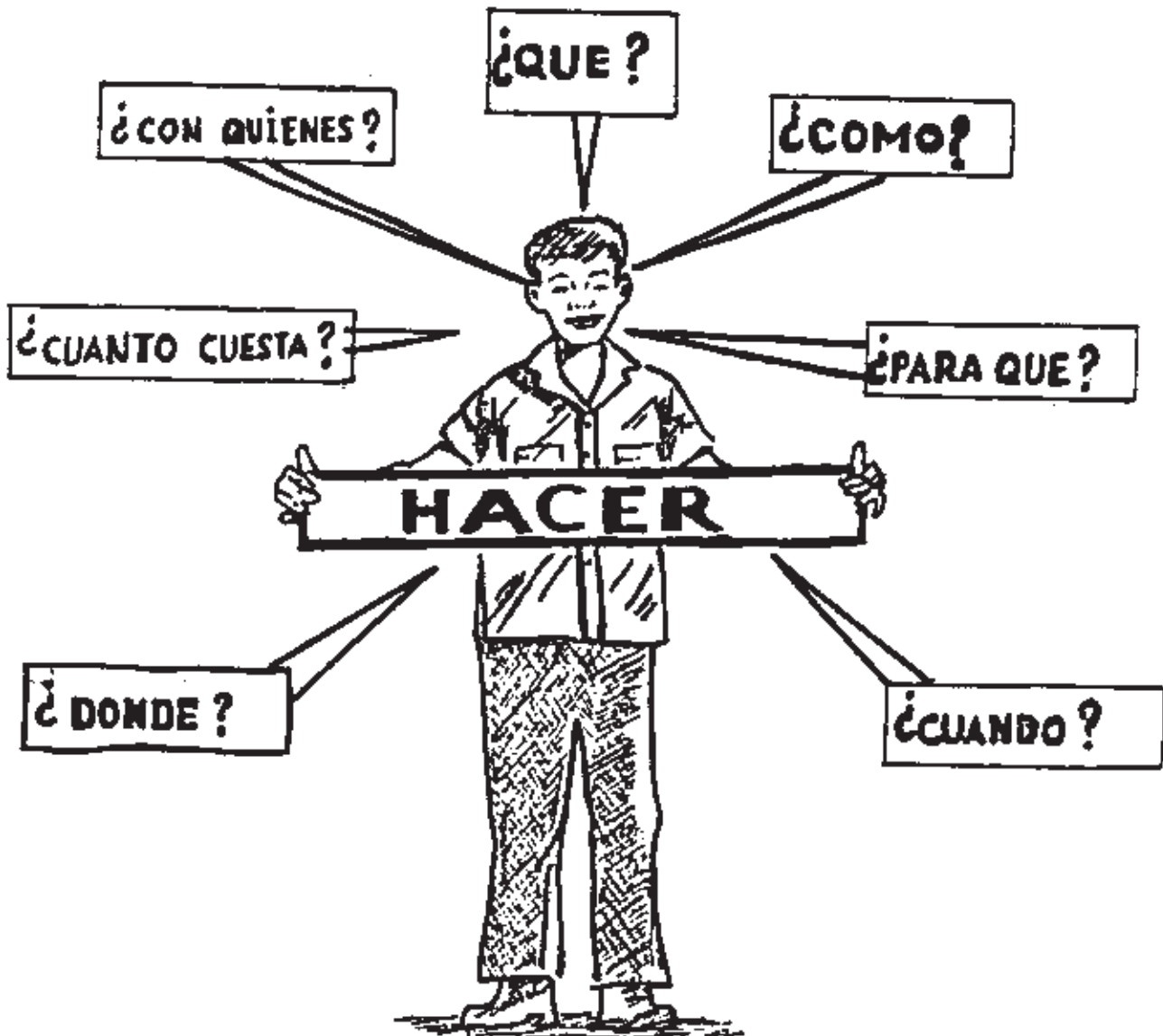
La acción que sigue a la reunión consiste en la anotación ordenada de los acuerdos -acta o informe - que se remite a los asistentes y disponer la realización de lo acordado. Además debe enviarse toda la documentación necesaria a los responsables de cada actividad que debe realizarse como consecuencia de las decisiones tomadas en la reunión.

Asimismo es oportuno recordar los plazos indicados. La intercomunicación posterior a la reunión, a través del escrito final, multiplica sus efectos.

Este Acta o Informe debe ser corto, claro, preciso, indicativo. Sirve para recordar los compromisos de actuación individual, de comité o del grupo total, así como los plazos marcados. Si se trata de reuniones más sencillas, puede bastar el asegurarse de que se tome nota escrita de los puntos esenciales, haciendo un breve resumen de ellos en los momentos de terminación.

Insistimos en que la actividad posterior a la reunión - envío del acta, recordatorio telefónico de compromiso, etc, - si bien en sí es secundario, en la práctica puede ser trascendente. Tanto como que ayuda a que lo acordado y decidido se lleve a la práctica.

Una reunión de trabajo no ha logrado su «producto final» hasta tanto no se haya realizado - o esté realizándose - lo acordado en la misma.



COMO ORGANIZAR UNA REUNIÓN - (Bosquejo)

DIFERENTES TIPOS DE REUNIONES:

• OBJETIVOS DE LAS TÉCNICAS DE LAS REUNIONES DE TRABAJO

- Participación
- Eficacia
- Productividad
- Integración
- Amistad
- Creatividad

• ELEMENTOS BÁSICOS Y DESCRIPCIÓN DE LOS TRES MOMENTOS DE TODA REUNIÓN BIEN REALIZADA.

EL ANTES: **PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN**

- a) El temario, orden del día o plan de discusión.
- b) El ambiente físico.
- c) Los medios materiales.
- d) La convocatoria.
- e) La acogida e iniciación de la reunión

EL DURANTE: **CELEBRACIÓN DE LA REUNIÓN**

- INICIO DE LA REUNIÓN
- PRESENTACIÓN DEL TEMA
- EL DIALOGO O DISCUSIÓN
- COMO DISCUTIR EN UNA REUNIÓN DE TRABAJO
- TÉCNICAS PARA REALIZAR UNA REUNIÓN DE TRABAJO (Método analítico)

a) INVESTIGACIÓN DE LOS HECHOS

(¿de qué se trata?)

b) DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

(¿cuál es el problema?)

c) ANÁLISIS DE LOS HECHOS

(¿por qué es así?)

d) ELABORACIÓN DE SOLUCIONES

(¿qué hacer?)

• DECISIÓN:

- Por computación o unanimidad
- Por votación
- Por consenso
- Por vía intermedia

e) PROGRAMA DE ACCIÓN: (decidir la acción a emprender)

- QUE HACER
- COMO HACERLO
- PARA QUE HACERLO
- CUANDO HACERLO
- DONDE HACERLO
- CUANTO CUESTA HACERLO
- CON QUIENES HACERLO

EVALUACIÓN DE LA REUNIÓN

a) AUTOEVALUACIÓN.

- oral
- por medio de cuestionarios o fichas

b) OBSERVACIÓN.

EL DESPUÉS: **ACTIVIDADES POSTERIORES**

- DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES FIJADAS PARA DESPUÉS DE LA REUNIÓN.

Modelo de Hoja de Evaluación de Reuniones

Equipo _____ Reunión Núm. _____

Fecha _____ Hora Comienzo _____

Hora de Finalización _____

Esta reunión fue:

- | | | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|
| 1. Productiva | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Fue una pérdida de tiempo |
| 2. Focalizada | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Desenfocada |
| 3. Participativa | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Controlada por unos pocos |
| 4. Objetiva | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Basada en opiniones personales |
| 5. Cohesiva | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Cada cual por su lado |
| 6. Motivante | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Desanimante |
| 7. Enérgica | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Letárgica |
| 8. Organizada | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Desorganizada |
| 9. Necesaria | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Innecesaria |

Los logros principales de la reunión de hoy fueron:

- 1.
- 2.
- 3.

Para mejorar el funcionamiento de este equipo recomiendo:

Modelo de Minuta de Reunión

Equipo _____ Reunión Núm. _____

Fecha _____ Hora Comienzo _____

Hora de Finalización _____

Miembros:

1. _____	P.	T.	E.	A.
2. _____	P.	T.	E.	A.
3. _____	P.	T.	E.	A.
4. _____	P.	T.	E.	A.
5. _____	P.	T.	E.	A.
6. _____	P.	T.	E.	A.
7. _____	P.	T.	E.	A.
8. _____	P.	T.	E.	A.
9. _____	P.	T.	E.	A.
10. _____	P.	T.	E.	A.

Invitados:

Temas que se discutieron (incluir Agenda)

Resumen de temas discutidos, decisiones tomadas, conclusiones y tareas de seguimiento.

Asuntos que quedaron pendientes

Evaluación (incluir Evaluación)

Próxima reunión:

Fecha _____

Hora _____

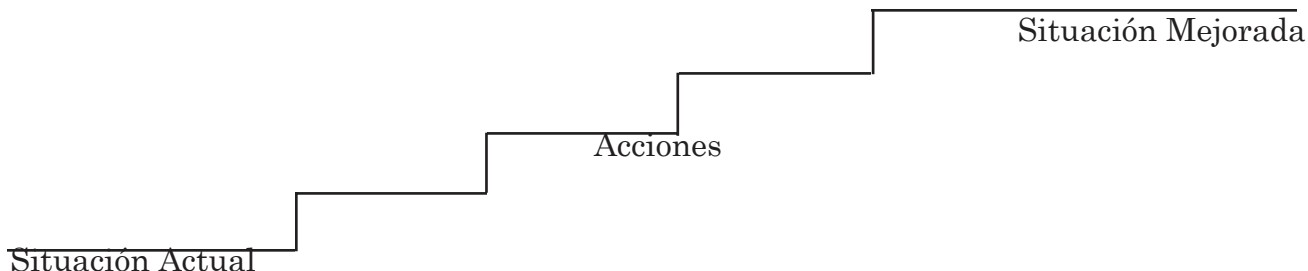
Persona a cargo de las minutas

Firma

El Proceso de la Planificación

Escuela Nacional de Formación Cooperativa
Liga de Cooperativas de Puerto Rico

La Planificación no es un camino llano y directo, más bien, la Planificación es como una escalera por la que se debe subir paso a paso para llegar a donde se quiere.



Cada escalón significa que debemos hacer algo antes de subir al escalón siguiente.

Para poder planificar adecuadamente, aplicando la “planificación científica” debemos seguir una serie de pasos:

REALIZAR UN DIAGNÓSTICO

Análisis de las circunstancias y realidades particulares en que se desenvuelven nuestras organizaciones, así como del problema o los problemas que deseamos resolver.

El diagnóstico es muy importante porque es la base sobre la cual nos apoyamos para llevar adelante el proceso de planificación.

¿Cómo se hace un diagnóstico?

La descripción de la situación actual

El primer paso es la descripción de la Situación Actual. Sería una buena idea iniciar un Diagnóstico anotando todo lo que se sabe sobre una situación determinada.

Definiendo problemas

La descripción de la situación o perfil de la comunidad permite identificar múltiples problemas según las características o necesidades de la comunidad en donde se está trabajando. Una vez completado el perfil de la comunidad, es necesario revisar los problemas

identificados para determinar la magnitud de éstos y cómo afecta cada uno de ellos a la comunidad en la que trabajamos.

Para determinar la magnitud de un problema es necesario contar con datos tales como cifras, cuadros, medidas, estadísticas y censos. A estos datos se les conoce con el nombre de indicadores.

Un indicador se define como todo dato que ayude a precisar el tamaño e intensidad de un problema, al tiempo que sirve para constatar su realidad y validez.

¿Cómo se pueden identificar y obtener los indicadores?

Los indicadores nos proveen información que nos ayuda a determinar la validez de un problema. Pero, para que se pueda hacer un empleo efectivo de estas fuentes de información, es necesario diseñar de forma ordenada cuáles son los indicadores que necesitamos:

1. Establezca a cuál área pertenece el problema, agricultura, salud, etc.
2. Identifique la clase de indicadores que podrían ayudar a determinar la validez del problema, números, datos, etc.
3. Identifique los lugares y las organizaciones o personas que los posean.
4. Una vez que haya identificado la clase de indicadores que necesita, hay que saber a donde ir para obtenerlos.

En agencias y organizaciones gubernamentales se puede conseguir información especializada tales como censos y estudios municipales. En universidades y centros de investigación, consigue estudios sobre una materia específica.

Establecer el problema prioritario

Después de la identificación de los problemas que la comunidad considera de mayor magnitud o impacto, es necesario hacer una revisión que establezca cuál de estos problemas es el que afecta más directamente a la comunidad.

Para establecer la prioridad de un problema existen unos criterios. Compartiremos los más conocidos:

1. Que sea una decisión compartida. El problema debe ser escogido conjuntamente con la población que presenta este problema. La población beneficiaria tiene que estar de acuerdo en que este problema es prioritario y merece dársele una solución inmediata.
2. Que el grupo pueda resolverlo. Es importante que su Organización tenga las habilidades necesarias para llevar el plan a cabo. De lo contrario, y de acuerdo con la

población beneficiaria, pueden escoger otro problema, de igual importancia que pueda ser desarrollado.

3. Que existan los recursos necesarios. La disponibilidad de los recursos muchas veces determina la naturaleza del plan que se va a realizar.

BUSCAR ALTERNATIVAS

Identificar alternativas que puedan resolver los problemas que enfrentamos.

ESCOGER ALTERNATIVAS QUE NOS PARECEN MEJORES

La selección de alternativas debe estar muy ligada a los objetivos que nuestras organizaciones se han propuesto y las posibilidades reales de que podamos llevar a cabo determinadas actividades. Hay que analizar bien las alternativas para escoger las que reúnan las siguientes características:

1. Ser una actividad rentable.
2. Contribuir a crear fuentes de trabajo estables.
3. Ser realmente realizables con los recursos financieros técnicos, organizativos y humanos de que disponemos.

ANALIZAR LOS COSTOS Y LOS BENEFICIOS QUE ACARREARÍA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS

Una vez que se identifican los problemas a través del diagnóstico, se procede a formular los objetivos y metas. Por medio de los Objetivos y de las Metas se define el resultado que se quiere lograr al hacer un plan, un programa o un proyecto.

Los Objetivos y las metas son importantes, ya que se pueden emplear como un instrumento de evaluación. Por medio de ellos se puede, al finalizar un proyecto, comparar lo que se realizó con lo que se proponía realizar. Esta comparación permite evaluar la diferencia entre resultados esperados (objetivos y metas) y los resultados logrados.

¿Qué es un objetivo?

Un objetivo es la expresión cualitativa de lo que deseamos alcanzar.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

1. Ser realistas. En otras palabras, esto significa que los objetivos deben ser realizables.
2. Ser flexibles, a fin de que puedan ser modificados cuando el plan lo exija.
3. Ser claros. El lenguaje en que se formulan los objetivos debe ser preciso y conciso, de manera que sea de fácil comprensión.

¿Cómo se formula un objetivo?

Para formular un objetivo debemos seguir los siguientes pasos:

1. Definir qué es lo que queremos.
2. Indicar hasta dónde queremos alcanzar la situación.
3. Definir quiénes serán los beneficiarios.
4. Delimitar dónde se ubica la acción.
5. Describir para qué queremos lograr la situación mejorada.

¿Qué es una meta?

La meta es la expresión de los objetivos en términos cuantitativos.

La redacción de una meta debe reunir cuatro requisitos principales.

1. Cantidad ¿Cuánto?
2. Calidad ¿De qué tipo?
3. Tiempo ¿Para cuándo?
4. Espacio ¿Dónde?

¿Qué es una estrategia?

La estrategia es el camino que utilizamos para alcanzar cierto objetivo. En otras palabras es el camino por donde hay que pasar para llegar al sitio que deseamos. Por eso la estrategia siempre responde a la pregunta: ¿Cómo vamos a hacerlo?

Para formular una estrategia es importante tomar en cuenta los siguientes factores:

1. Disponibilidad de recursos humanos, técnicos y económicos. Es necesario cerciorarse de que lo que vamos a realizar cuenta con la gente, las cosas y el financiamiento necesario; de lo contrario nuestros planes nunca se llevarán a cabo.
2. Compatibilidad con la estructura legal y las normas existentes. La Estrategia no debe contradecir el marco legal existente.
3. Congruencia socio-cultural y organizacional. La estrategia que se formule debe estar de acuerdo con los aspectos socio-culturales de la comunidad y con los objetivos de la organización.

DISEÑAR EL PLAN

Con base en la estrategia escogida diseñamos un plan, mediante el cual ordenamos todas las actividades que debemos hacer, asignamos recursos, distribuimos responsabilidades y establecemos un tiempo para la realización de cada actividad.

El Plan está formado por Programas.

Los Programas están formados por Proyectos.

Los Proyectos están formados por actividades.

El Plan

El Plan es un conjunto de Programas orientados hacia un mismo objetivo.

Características:

1. Es de carácter global.
2. Fija objetivos y metas generales.
3. Identifica los medios que se emplearán para obtener esos objetivos y metas.

El Programa

El Programa es un conjunto de Proyectos orientados a un mismo objetivo.

Tiene las siguientes características:

1. Es más específico.

2. Fija objetivos y metas concretos.
3. Identifica los proyectos que lo componen.

El Proyecto

El Proyecto es un conjunto de Actividades orientadas a lograr los resultados esperados. Algunas de estas acciones se desarrollan de manera simultánea mientras que otras se desarrollan de manera secuencial.

Tiene las siguientes características:

1. Es la unidad más concreta del proceso de planificación.
2. Fija objetivos específicos y metas a corto plazo.
3. Da un detalle de las acciones para lograr los objetivos y las metas.

EJECUCIÓN

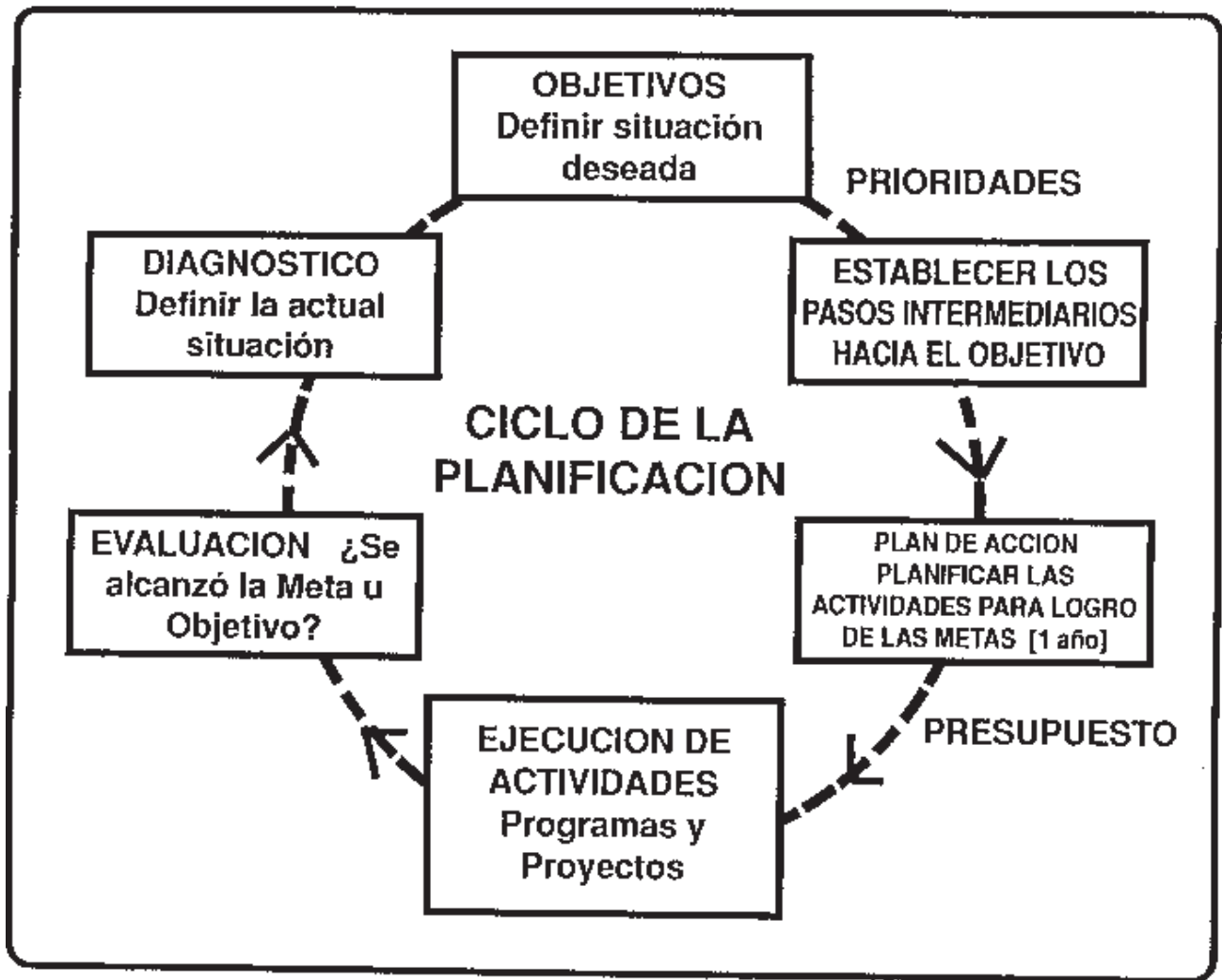
La ejecución de un buen plan constituye la herramienta más eficaz para obtener buenos resultados.

EVALUACIÓN

Evaluar significa controlar, observar de cerca y analizar cómo se están desarrollando las actividades para determinar si realmente nos están conduciendo a los fines y propósitos que nos hemos propuesto. La evaluación debe darse durante todas las etapas del proceso de planificación, pero principalmente en la etapa de ejecución del plan.

DIAGNOSTICO

1. Definir situación actual.
2. Definir situación deseada (Objetivos).
3. Establecer prioridades.
4. Planificar los pasos intermedios (Metas).
5. Programas
6. Proyectos (Conjunto de Actividades).
7. Presupuestos de las actividades (Recursos).
8. Ejecución de la actividad (Metodología).
9. Evaluación (a base las Metas y los Objetivos).
10. Diagnóstico



Modelo de Plan de Trabajo

FORMULARIO DE PLAN DE TRABAJO

OBJETIVO (¿Qué es lo que quiero lograr?): _____

ACTIVIDADES ¿Que voy a hacer para lograr el objetivo?	FECHA ¿Cuando se hará?	RESPONSABLE ¿Quién es responsable de que se realice?	COSTO ¿Cuanto cuesta?	EVALUACIÓN ¿Cómo evaluamos el logro del objetivo?

Movimiento obrero y planificación estratégica

Carlos Quirós Méndez

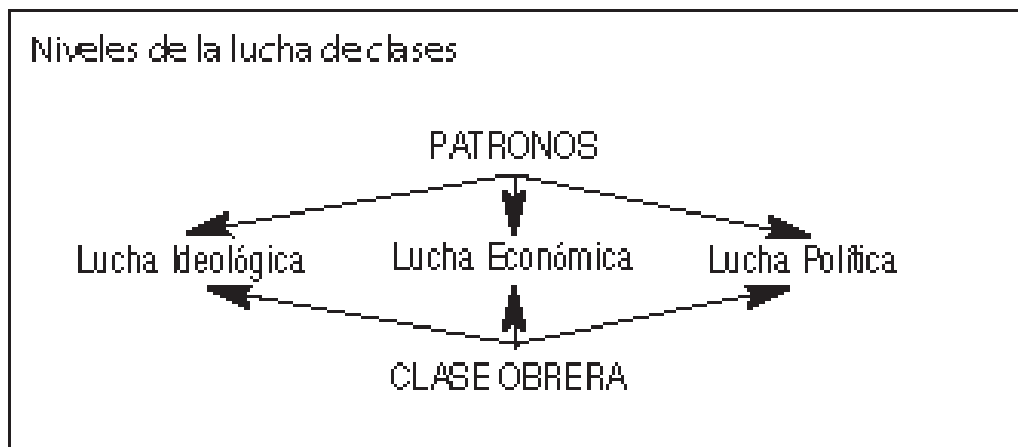
Históricamente las organizaciones de trabajadores nos hemos dividido en dos tendencias: la economicista y la clasista. La **tendencia economicista** (sindicalismo de “pan y mantequilla”) se ha limitado exclusivamente a procurar el mejoramiento de las condiciones de empleo y los salarios de los trabajadores, rehuendo en todo momento la defensa de los intereses de la clase obrera más allá del centro de trabajo. Para la tendencia economicista el fin último es la negociación y administración del convenio colectivo; nada de lo que ocurra fuera de este ámbito es de su interés. Por el contrario, la **tendencia clasista** siempre ha planteado la necesidad de trascender el ámbito de la lucha por los intereses económicos de los trabajadores para defender nuestros intereses en el plano ideológico y político. Así mismo, la tendencia clasista parte del reconocimiento de la existencia de un antagonismo de intereses entre la clase obrera y los patronos, los cuales constituyen una clase social aparte, contraria y opuesta a los intereses de los trabajadores. ¿Qué significa esto?

Para elaborar alternativas de lucha desde una perspectiva clasista, es preciso reconocer que la lucha que se desarrolla entre los trabajadores y los patronos se manifiesta en tres frentes de batalla diferentes, aunque complementarios:

1. Lucha a nivel económico - Esta es la forma más elemental de la lucha entre los trabajadores y los patronos. La lucha económica tiene su base material en el interés económico de los patronos de aumentar su producción y maximizar sus ganancias, el cual entra en conflicto con el interés (también económico) de la clase obrera de aumentar su salario y mejorar sus condiciones de trabajo y nivel de vida.

2. Lucha a nivel ideológico - Este es el enfrentamiento que se produce entre las clases opuestas a nivel de las ideas, creencias y forma de ver el mundo. Los patronos logran imponer su ideología al resto de la sociedad debido a que, gracias a su poder económico, controlan las instituciones a través de las cuales se difunden las ideas: radio, prensa, televisión, cine, escuelas, universidades, etc. A su vez, los patronos como clase dominante transmiten su ideología a través de otras instituciones sociales tales como la familia, la iglesia, los clubes sociales, fraternidades, etc. La ideología de la clase dominante defiende el orden social existente, que no es otro que el orden social de dominación y explotación establecido por los mismos patronos.

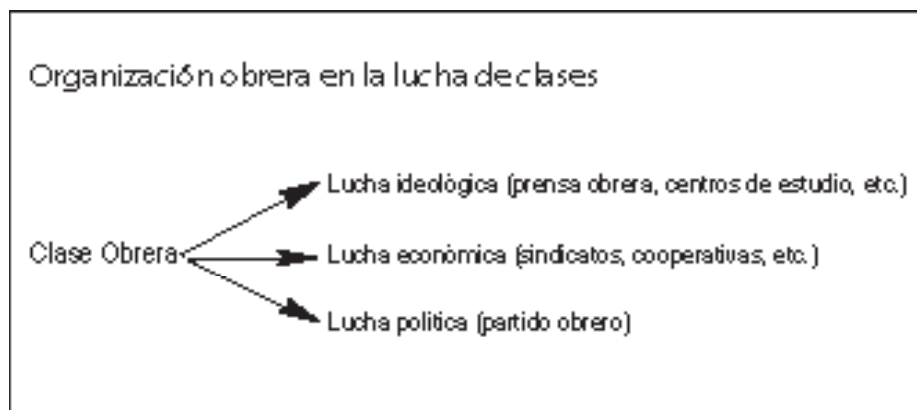
3. Lucha a nivel político - Para sostener, defender y reproducir un sistema económico mediante el cual una minoría de capitalistas puede dominar y explotar a las grandes mayorías obreras, los patronos necesitan tener el poder político, o sea, el poder del estado. Mediante dicho poder político los patronos controlan las instituciones encargadas de proteger el orden social de explotación (legislatura, cortes, policía, ejército, etc.) Así pues, la lucha política es el enfrentamiento que se produce entre las clases opuestas por obtener, controlar y mantener el poder político.



A pesar de que la lucha de clases se manifiesta en tres niveles distintos, éstos no están separados el uno del otro. Muy por el contrario, los tres niveles están íntimamente relacionados y se complementan entre sí. Por ejemplo, para mantener su control a nivel económico, los patronos utilizan tanto su dominio ideológico como el aparato político para doblegar a la clase obrera. Por otro lado, el dominio político de los patronos sería imposible si éstos no tuviesen el dominio sobre la economía ni el control ideológico sobre las amplias masas obreras. Por último, el dominio ideológico de los patronos no podría sostenerse sin su control sobre la economía y sin el apoyo activo del aparato estatal.

Desde el surgimiento mismo de la clase obrera, ésta ha desarrollado su lucha contra los patronos de manera desigual en los tres niveles de la lucha de clases. Generalmente, la resistencia a nivel económico es el primero en surgir. Para defender sus intereses al nivel económico, la clase obrera desarrolló instrumentos tales como las sociedades de socorro mutuo, las cooperativas y finalmente los sindicatos. Posteriormente, para promover sus intereses a nivel ideológico, la clase obrera creó centros de estudio, utilizó el mecanismo de lectores en los talleres de manufactura y desarrolló la prensa obrera. Finalmente, para librar la lucha por el poder político la clase obrera construyó su propio instrumento político: el partido obrero.

Para resumir, la lucha de clases entre los patronos y la clase obrera se desarrolla en tres niveles distintos aunque complementarios, lo que ha llevado a los trabajadores a crear diversas organizaciones para defender sus intereses en cada uno de los tres niveles.



Este esquema nos ayuda a comprender la diferencia entre dos conceptos que generalmente son confundidos en Puerto Rico: movimiento sindical y movimiento obrero. Muchas veces se tiende a utilizar ambos conceptos como si fueran sinónimos, lo cual no sólo es erróneo sino que causa una peligrosa confusión. Por **movimiento sindical** entendemos el conjunto de organizaciones sindicales que defienden los intereses de la clase obrera en el plano de las reivindicaciones económicas frente al patrono. Por otro lado, el **movimiento obrero** es algo mucho más amplio: es el conjunto de organizaciones que defienden los intereses de la clase obrera en cada uno de los tres niveles de la lucha de clases, tanto a nivel económico, ideológico y político. El peligro surge con la costumbre equivocada de referirse al conjunto de organizaciones sindicales como “el movimiento obrero” o en ocasiones como “el movimiento obrero organizado”. Este error (de raíz economicista) conlleva el que se ignoren los niveles ideológicos y políticos de la lucha entre trabajadores y patronos. De la misma manera, al limitar el concepto movimiento obrero a su expresión sindical, se soslaya el problema de la necesidad de diversos tipos de organización obrera para enfrentar los patronos.

Sin embargo, a pesar de que es indispensable reconocer los tres niveles de la lucha de clases y el espacio que ocupan las organizaciones que ha creado la clase obrera para luchar a cada nivel, resulta igualmente imprescindible resaltar que estos **son niveles de lucha complementarios**, los cuales se entrelazan entre sí. Por ejemplo, a nivel de lucha sindical (lucha económica) los obreros libran constantemente una lucha ideológica contra aquellos sectores de trabajadores que adoptan posiciones pasivas o incluso posiciones patronales. Así mismo, frecuentemente los sindicatos han incursionado en la lucha política al denunciar proyectos de ley anti-obreros o que perjudiquen los intereses del pueblo trabajador (ej. privatización). Cuando examinamos la lucha del magisterio contra la privatización de la educación, vemos que se trata de una lucha en defensa de los derechos adquiridos de los maestros(as) y de una educación pública y gratuita (lucha económica), por lo cual deben luchar contra la implantación de la Ley 18 (lucha política), venciendo los miedos que inculca el gobierno y la propaganda de que la escuela privada es de mejor calidad (lucha ideológica).

Como podemos observar, la lucha de clases es el enfrentamiento que se produce entre dos clases antagónicas cuando éstas luchan por sus respectivos intereses de clase. Sin embargo, cuando la clase obrera desarrolla su lucha exclusivamente a nivel de sus intereses espontáneos inmediatos (a nivel económico) los patronos como clase tienen la victoria asegurada de antemano. Esto se debe al hecho de que, mientras los patronos ejercen su dominio en los tres niveles, la clase obrera se limita a combatir en un sólo nivel. Nuevamente, si consideramos la metáfora de los frentes de batalla, es como si el ejército obrero desarrollase su combate en un sólo frente, mientras que los patronos atacan por los tres frentes a la clase obrera. Este combate desigual sólo puede conducir a la derrota y el sometimiento de los trabajadores.

Por otra parte, la existencia de instrumentos de lucha obrera en todos los niveles de la lucha de clases es un claro índice del grado de conciencia y organización de los trabajadores. Mientras sólo existan mecanismos de lucha a nivel económico (sindicatos, cooperativas, etc.), la lucha obrera será fundamentalmente de carácter **defensivo**. Sólo cuando surgen instrumentos de lucha a nivel ideológico y político es que podemos hablar

de la **posibilidad** del desarrollo de una lucha de clases con potencial de triunfo para los trabajadores. Y como partimos de la premisa de que los trabajadores nos organizamos y luchamos **para vencer**, debemos recordar constantemente que en la discusión de alternativas obreras a la política patronal es preciso partir siempre de la **perspectiva clasista**.

La planificación estratégica

Prácticamente toda actividad humana requiere planificación. Cuando los medios y recursos son limitados y los objetivos a alcanzar son múltiples, se requiere un esfuerzo racional para la toma de decisiones que permitan el logro de dichos objetivos. Esto es cierto, tanto a nivel individual como colectivo, sea un sindicato, una empresa o un país.

Generalmente las organizaciones obreras planificamos a corto y mediano plazo. A riesgo de simplificar, el proceso de planificación en las organizaciones obreras comienza con la identificación de los problemas (diagnóstico), análisis y discusión de los mismos y luego se procede a la elaboración y selección de alternativas. Posteriormente se elaboran objetivos y metas, se formula una estrategia, se diseña un plan de acción, se ejecuta el plan y posteriormente se evalúan los resultados.

Los patronos y el gobierno también planifican sus actividades. Pero a diferencia de las organizaciones obreras, los patronos y el gobierno no se limitan a planificar para el corto o mediano plazo, también utilizan la planificación a largo plazo, basada en su visión del futuro deseado para Puerto Rico. A esto se le llama planificación estratégica.

No es coincidencia que los patronos hayan establecido un **Consejo de Planificación Estratégica**, y que el **Proyecto Puerto Rico 2005** desarrollado por la Junta de Planificación se defina como un “esfuerzo de planificación **estratégica**”. Tampoco es coincidencia que el Consejo de Planificación haya planteado en 1988 que “la privatización de actividades gubernamentales resulta uno de los **instrumentos estratégicos** de planificación para el sector público.”

En este contexto, es notable la ausencia de una visión estratégica, a nivel integral, de la lucha de los trabajadores. Mientras los patronos organizan su **Consejo de Planificación Estratégica** y cuenta con organismos estatales como la Junta de Planificación, los trabajadores nos limitamos casi siempre a las luchas defensivas a corto plazo. Dicho de otra manera, los patronos están planificando para el año 2005, mientras nuestras miras continúan en lo inmediato y cotidiano.

Por esta razón, planteamos que resulta imprescindible que los trabajadores desarrollemos **nuestra propia visión estratégica de lucha**. ¿Qué objetivos queremos? ¿Hacia donde va el movimiento obrero? ¿Cuales son las perspectivas de la lucha obrera para el año 2005? ¿Qué mundo le queremos dejar a nuestros hijos? Para contestar estas y otras preguntas, los trabajadores no podemos improvisar: tenemos que reflexionar cuidadosamente sobre nuestros objetivos a largo plazo y planificar la manera de alcanzarlos. En fin, tenemos que desarrollar **nuestra propia planificación estratégica**.

¿Cómo desarrollar esta planificación estratégica? La planificación estratégica es una manera de planificar que tiene las características principales:

1. Definición de la misión para el sistema (en este caso del movimiento obrero: ¿Para qué y para quién se planifica?);

2. Análisis del contexto externo e interno (factores externos son aquellos que afectan al sistema pero no son controlables por éste. Por el contrario, los factores internos se caracterizan por estar bajo el control de la entidad planificadora);

3. Formulación de objetivos y metas (Definir los objetivos sociales, políticos y económicos que se quieren lograr para el largo plazo. Ej. para el año 2005);

4. Identificación de fortalezas y debilidades (¿Cuáles son los puntos fuertes y los débiles del movimiento obrero?);

5. Establecimiento de prioridades (Establecer las prioridades del movimiento en función de las necesidades, los límites que conllevan los análisis anteriores y la disponibilidad de recursos);

6. Definición de estrategias (¿Cómo vamos a hacerlo? ¿Cómo vamos a lograr nuestros objetivos?);

7. Formulación de planes de acción a corto, mediano y largo plazo (Definir y programar las acciones hacia logros concretos y la implantación de las estrategias seleccionadas).

Como podemos observar, la planificación estratégica no es algo que se pueda elaborar de la noche a la mañana. Requiere un esfuerzo consciente y colectivo, en el cual el movimiento obrero deberá dejar atrás las improvisaciones y la visión de corto plazo para planificar conscientemente el futuro de Puerto Rico.

La planificación estratégica desde la perspectiva clasista

Una vez establecida la necesidad de partir de una perspectiva clasista y la necesidad de la planificación estratégica para el movimiento obrero, debemos integrar ambos conceptos para elaborar alternativas de lucha efectivas y certeras. Para lograr esto, los trabajadores tenemos que comenzar definiendo la visión del futuro que tenemos sobre el movimiento obrero. A modo de ejemplo, presentamos las siguientes interrogantes que debemos contestarnos los trabajadores, tanto a nivel individual como colectivo:

En el plano económico:

¿Cuáles son las causas de la baja tasa de sindicalización en Puerto Rico?

¿Es prioridad el organizar sindicalmente al 86% de los trabajadores que no están organizados? ¿Quién lo va hacer? ¿Con qué recursos?

¿Es prioritaria la sindicalización de los empleados públicos? ¿Cómo se va a lograr dicha sindicalización? ¿Contando con el apoyo de gobiernos patronales o de otra manera? ¿Con qué recursos?

¿Existe la necesidad de una Central Unica de Trabajadores? ¿Qué pasos se van a tomar para lograr dicho objetivo? ¿Qué obstáculos confrontamos?

¿Qué otros instrumentos u organizaciones pueden desarrollarse para defender los intereses económicos de los trabajadores?

¿Qué relación debe existir entre el movimiento sindical y el movimiento cooperativo?

En el plano ideológico:

¿Cuán necesaria es la formación obrera? ¿Qué prioridad tiene?

¿Es necesaria una Universidad Obrera en Puerto Rico? ¿Quién la va a organizar? ¿Cómo se va a financiar?

¿Existe necesidad de un periódico de los trabajadores? ¿Quién lo va a publicar? ¿Con qué recursos?

¿Qué otros mecanismos de difusión masiva son necesarios para divulgar las posiciones de los trabajadores? ¿Cuáles son los obstáculos?

¿Hay necesidad de un Centro de Investigaciones del Movimiento Obrero? ¿Con cuantos investigadores, economistas y planificadores podemos contar? ¿Qué apoyo se les va a brindar? ¿Cómo se divulgarán los resultados de las investigaciones realizadas?

En el plano político:

¿Debemos los trabajadores involucrarnos en la lucha política? ¿Qué significa esto? ¿Qué consecuencias tiene?

¿Qué posición debemos asumir frente a los partidos políticos que representan los intereses de los patronos? ¿Debemos limitarnos a apoyar a unos contra los otros o hay otras alternativas?

¿Es necesaria la acción política independiente de los trabajadores?

¿Es necesario un Partido de los Trabajadores en Puerto Rico? ¿Quién lo va a organizar? ¿Cuándo?

Como podemos observar con estos ejemplos, son muchas y variadas las interrogantes que debemos contestar, no como un ejercicio abstracto o teórico, sino como una **necesidad urgente** para el movimiento obrero.

