

Aumentar el activismo de las mujeres trabajadoras del transporte

Fase 3

Componente	Título	Duración
1.	Liderazgo	120 minutos
2.	Motivar a las mujeres para actuar	120 minutos
3.	Visión estratégica para las mujeres de su sindicato	120 minutos
4.	Planificación estratégica	120 minutos
5.	Las etapas de creación de equipos	90 minutos
6.	Campañas exhaustivas	120 minutos

Apuntes del facilitador/a

Audiencia

Mujeres y hombres que ocupan puestos de liderazgo en el sindicato, que buscan desarrollar e implementar una estrategia dirigida a las mujeres. Los/as participantes deben tener cierto grado de responsabilidad en su sindicato.

Rol del facilitador/a

El rol del facilitador/a consiste en animar a los/as participantes a desarrollar sus habilidades de planificación estratégica para liderar campañas dirigidas a obtener cambios y movilizar a más mujeres trabajadoras del transporte por medio de actividades sindicales. Este programa abarca las campañas y el liderazgo. Y se centra en el conocimiento, más bien que en las aptitudes. Para el desarrollo y seguimiento de aptitudes, los/as participantes deben contactar con su **oficina regional** o el **Departamento de la Mujer de la ITF**.

Cada participante debe tener acceso a la siguiente documentación de la ITF:

- **Dejando huella: Las mujeres trabajadoras del transporte de la ITF**
- **Guía de recomendaciones prácticas de las mujeres marítimas: Mejorando los derechos de las mujeres**

- **Actas del 42º Congreso de la ITF en Ciudad de México**
- **Manual de campañas estratégicas de la ITF**
- **Manual de las mujeres de la ITF**
- **Folleto sobre la organización de trabajadores y trabajadoras precarios del transporte**
- **Manual de organización de la ITF**

Resultados

- **Conocimiento de los cuatro marcos de liderazgo.**
- **Mejor comprensión de los elementos clave de un plan estratégico.**
- **Conocimiento más profundo de los equipos y de la motivación.**
- **Comprensión de la necesidad de tener una visión y cómo desarrollarla.**
- **Conocimiento de las técnicas para realizar campañas exhaustivas.**
- **Conocimiento práctico de los conceptos DAFO y SMART.**

Trabajo previo al curso: Facilitador/a

Las 3 presentaciones en PowerPoint contienen bastantes materiales para utilizar en varios de estos componentes. Es importante que el/la facilitador/a se tome el tiempo necesario para prepararse adecuadamente y para leer y comprender este material antes de empezar el curso. El conocimiento de estos documentos, así como del tema que se aborda, permitirá al facilitador/a coordinar debates muy productivos con los/as participantes destacando los puntos clave y comprender aspectos que son aplicables a los sindicatos de los/as participantes.

Para algunos de los componentes necesitarán utilizar papel de rotafolios. Para el componente 5 necesitarán rotuladores de distintos colores.

Componente 1: liderazgo

Repase la **presentación PowerPoint 1** sobre el liderazgo, utilizando las páginas de notas incluidas en la presentación. Al llegar a la diapositiva 7, haga una pausa en la presentación y distribuya la **Actividad 1**. Pida a cada participante que responda al cuestionario de forma individual para evaluar sus cualidades de liderazgo.

Una vez que hayan finalizado, distribuya la **Actividad 2** y pídeles que puntúen sus respuestas y calculen su puntuación total. Este ejercicio debería permitir a cada participante saber si su estilo de liderazgo es estructural, humanista, político o simbólico

A continuación, prosiga con la **presentación PowerPoint 1**, desde la diapositiva 8 a la 14, que explicarán estos estilos con mayor detalle. Finalmente, al llegar a la diapositiva 14, divida a los/as participantes en grupos más pequeños y pídeles que debatan juntos para ponerse de acuerdo sobre las respuestas a las preguntas siguientes:

- 1 **¿Se ajustan estas descripciones a su estilo de liderazgo?**
- 2 **¿Cuándo ha visto que su estilo es más eficaz?**
- 3 **¿Cuándo encuentra problemas con su estilo?**
- 4 **¿Cómo podría beneficiarse de trabajar con personas líderes de otros marcos? ¿Qué retos podría encontrar?**

Pida a cada grupo que designe a una persona para que resuma los puntos principales del debate al grupo plenario. Tras distribuir la **Ficha 1** a los/as participantes, pídeles que la lean atentamente y que posteriormente celebren un debate plenario en torno a los cuatro marcos y sus suposiciones inherentes, según se indica.

Conclusión para el facilitador/a

Debata con los/as participantes que cada persona es responsable de desarrollar sus propias cualidades y estilos de liderazgo. Los/as líderes más fuertes desarrollan los estilos desde varias perspectivas a través del desarrollo personal o incorporando diferentes estilos de liderazgo en el equipo. Los/as participantes deben examinar cuál es el mejor enfoque que deben emplear.

Ficha 1

Los/as líderes **estructurales** ponen énfasis en la racionalidad, el análisis, la lógica, los hechos y los datos. Seguramente creen firmemente en la importancia de las estructuras claras y de los sistemas de gestión bien desarrollados. Para ellos/as, un/a buen/a líder es alguien que piensa con claridad, toma buenas decisiones, tiene buenas aptitudes analíticas y puede diseñar estructuras y sistemas que consiguen resultados.

Los/as líderes **humanistas** ponen énfasis en la importancia de las personas. Están de acuerdo con la idea de que la tarea central de los/as gestores/as consiste en orientar, promover la participación, la motivación y el trabajo en equipo. Para ellos/as, un/a buen/a líder es un/a gestor/a facilitador/a, que fomenta la participación y que apoya y potencia a los demás.

Los/as líderes **políticos/as** creen que los/as gestores/ y líderes viven en un mundo de intereses opuestos y de recursos escasos. La tarea central de los/as gestores consiste en movilizar los recursos necesarios para defender y luchar por las metas y objetivos del sindicato. Los/as líderes políticos ponen énfasis en la importancia de crear una zona de influencia: aliados/as, redes, coaliciones. Para ellos/as, un/a buen/a líder es un/a defensor/a y negociador/a que entiende de política y que se siente a gusto en situaciones conflictivas.

Los/as líderes **simbólicos/as** creen que la tarea esencial de los/as gestores/as consiste en aportar visión e inspiración. Utilizan su carisma personal y habilidades dramáticas para emocionar a las personas y lograr que se comprometan con la misión de la organización. Para ellos/as, un/a buen líder es un/a profeta y un/a visionario/a que utiliza símbolos, cuenta historias y enmarca la experiencia de forma que da esperanza y sentido a las personas.

Marco	Más útiles cuando...
Estructural	Los objetivos y la información están claros Disponen de sólidos sistemas informáticos y de información El conflicto es reducido Poca incertidumbre, autoridad estable
Humanista	La gente quiere participar en las decisiones La moral es baja o está bajando Hay recursos suficientes o están incrementando El nivel de conflicto es bajo o reducido
Político	Los recursos son insuficientes o están disminuyendo Hay conflictos sobre los objetivos o los valores La distribución de poder es difusa o está cambiando
Simbólico	Los objetivos y la información no están claros o son ambiguos Los sistemas de información son débiles La diversidad cultural es amplia

Suposiciones de las cuatro perspectivas

Perspectiva estructural

- Las organizaciones existen primordialmente para alcanzar los objetivos fijados.
- Para cualquier organización, existe una estructura apropiada a sus objetivos, entorno, tecnología y participantes.
- Las organizaciones trabajan de forma más eficaz cuando las turbulencias del entorno y las preferencias personales de los/as participantes son consideradas como normas de la realidad.
- La especialización permite un conocimiento técnico y un rendimiento mayores a nivel individual.
- La coordinación y el control se consiguen mejor a través del ejercicio de la autoridad y de reglamentos impersonales.
- Los problemas organizativos suelen reflejar una estructura inapropiada y pueden resolverse mediante el rediseño y la reorganización.

Perspectiva humanista

- Las organizaciones existen para servir a las necesidades del ser humano (y el ser humano no existe para servir a las necesidades de las organizaciones).
- Las organizaciones y las personas se necesitan unos a otros.
- Las organizaciones necesitan las ideas, la energía y el talento que ofrecen las personas, mientras que las personas necesitan las carreras profesionales, los sueldos y las oportunidades laborales que las organizaciones ofrecen.
- Cuando la persona y la organización encajan, ambos se benefician: los seres humanos son capaces de realizar un trabajo valioso y que les satisfaga mientras proporcionan a la organización los recursos que necesita para alcanzar su misión.

Perspectiva política

- Las decisiones más importantes dentro de una organización tienen que ver con la asignación de recursos escasos.
- Las organizaciones son coaliciones formadas por personas y grupos de interés (por ejemplo, niveles jerárquicos, departamentos, grupos profesionales y grupos culturales). Las personas y los grupos de interés difieren en sus valores, preferencias, creencias, información y percepciones de la realidad. Estas diferencias suelen ser perdurables y cambian poco a poco, si es que lo hacen.
- Los objetivos y decisiones organizativos surgen de los procesos de regateo, de negociación y de lucha por posicionarse que se dan permanentemente entre grupos y personas.

- Dadas la escasez de recursos y las diferencias permanentes, el poder y el conflicto son características centrales de la vida organizativa.

Perspectiva simbólica

- Lo más importante de cualquier evento no es lo que ocurre sino el significado de lo que ocurre.
- El significado de un evento viene determinado no solo por lo que ocurrió sino por el modo en que los seres humanos interpretaron lo ocurrido.
- Muchos de los eventos y procesos más importantes de una organización son sustancialmente ambiguos o inciertos. A menudo es muy difícil o imposible saber lo que ocurrió o lo que ocurrirá a continuación.

La ambigüedad y la incertidumbre socavan los enfoques racionales hacia el análisis, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

- Al enfrentarse con la incertidumbre y la ambigüedad, los seres humanos crean símbolos para reducir la ambigüedad, solucionar la confusión, aumentar la previsibilidad y ofrecer dirección. Los eventos en sí pueden seguir siendo ilógicos, aleatorios, inciertos y sin significado, pero los símbolos de los seres humanos hacen que dejen de parecerlo.

De Bolman & Deal, Reframing Organizations, 1997.

Componente 2: Motivar a las mujeres trabajadoras del transporte para actuar

El rol del facilitador/a consiste en presentar esta sesión y dividir a los/as participantes en dos grupos. Distribuya la **Ficha 2** al primer grupo y la **Ficha 3** al segundo. Entregue a ambos grupos una hoja de papel de rotafolios y pida a cada grupo que resuma la teoría y que observe cómo el modelo puede reflejarse en relación con el activismo sindical de las mujeres. Pídale a ambos grupos que reporten los resultados al grupo plenario.

Anime a los/as participantes a compartir sus propias experiencias sobre lo que les motivó a sindicalizarse e implicarse en el sindicato. El facilitador/a debe señalar que estas historias son útiles para identificar qué motivaría a otras mujeres trabajadoras del transporte. No obstante, es importante no solo probar con los trabajadores/as que conocen; los/as participantes deben comprender la importancia de hablar constantemente con las mujeres trabajadoras del transporte para tratar cuestiones relacionadas con las campañas o la organización sindical, así como para inspirarlos a que se impliquen.

El facilitador/a debe dividir a los/as participantes por parejas. Si hay hombres entre los participantes, trate de emparejar a hombres con hombres y mujeres con mujeres. Pídale que respondan a las preguntas siguientes y que reporten las respuestas al grupo:

- 1 ¿Qué les motivó a sindicalizarse?
- 2 ¿Qué les motivó a implicarse en la actividad sindical?
- 3 ¿Por qué les motivó?
- 4 ¿Se implicaron otras personas?
- 5 ¿Qué motivó a otras personas a implicarse?

Respuestas posibles:

- 1 Los miembros de mi familia siempre han estado sindicalizados; para cambiar las cosas; mi compañero/a me lo pidió; necesitaba ayuda en el trabajo; la unidad hace la fuerza.
- 2 Mi familia siempre ha sido activa; el sindicato se ocupó activamente de una cuestión que me interesaba; una persona me pidió que me implicara o me prestó apoyo.
- 3 Me preocupaba mucho el tema; comprendí que el sindicato necesitaba más gente que nos ayudara a obtener resultados; pensé que el sindicato era importante para mí y mis compañeros/as.
- 4 Sí/No.
- 5 Un/a compañero/a me lo pidió; me interesaba mucho la cuestión; me di cuenta de las repercusiones que esta propuesta tendría.

Nota para el facilitador/a: si hay mujeres y hombres participantes, resalte las diferencias y similitudes en sus respuestas.

Invite ahora a los/as participantes a reincorporarse al grupo plenario, pídeles que reflexionen sobre su sindicato y que respondan a estas preguntas:

- 6 ¿Qué podría hacer su sindicato para motivar a más trabajadores/as a sindicalizarse o implicarse en la actividad sindical?
- 7 ¿Qué podría hacer su sindicato para motivar a más mujeres trabajadoras del transporte a sindicalizarse o implicarse en el sindicato?
- 8 ¿Qué estrategias podría utilizar su sindicato para fomentar un mayor grado de implicación entre las mujeres trabajadoras del transporte?

Respuestas posibles:

- 1 Animar a los/as activistas a hablar con todos los miembros y miembros potenciales para pedirles que se sindicalicen y/o se impliquen; ofrecer formación y apoyo a los/as miembros para que se impliquen más; organizar eventos y actividades educativos sobre temas concretos y animar a los/as miembros a jugar un papel más activo; emprender campañas y utilizarlas como oportunidades de reclutamiento; reportar a los/as activistas el progreso de las campañas e iniciativas.
- 2 Mayor participación de las mujeres en el sindicato a todos los niveles; ofrecer más apoyo y formación a las mujeres para que se impliquen en el sindicato; velar por un mayor debate de los asuntos que afectan a las mujeres y llegar a un mejor entendimiento de cómo las cuestiones que preocupan a las mujeres pueden utilizarse en las negociaciones con la dirección; dirigir más campañas para mejorar la vida de las mujeres trabajadoras; hacer campaña para mejorar los salarios y las condiciones de trabajo y el acceso al mundo laboral para las mujeres miembros; proporcionar un lugar seguro para que las mujeres puedan hablar con otras mujeres; organizar más reuniones de mujeres, hablar con las mujeres miembros para explorar las cuestiones que les conciernen; asignar a las mujeres tareas pequeñas y concretas que realizar y aumentar la magnitud de las mismas para fomentar la confianza; procurar que las oportunidades sean accesibles para las mujeres (fecha, lugar y hora de los eventos/actividades).
- 3 Poner en marcha planes detallados para aumentar el número de miembros y la actividad; fijar metas; emplear a más mujeres; encontrar a más mujeres líderes (que sirvan de modelo a seguir) y dirigir campañas sobre asuntos que afectan a las mujeres.

Nota para el facilitador/a: esta actividad debe permitir a los/las participantes explorar algunas de las cosas que les motivan a ellos/as y a sus compañeros/as a sindicalizarse o implicarse en el sindicato. Esto les permitirá también explorar lo que su sindicato podría hacer para motivar a más trabajadores/as a sindicalizarse/ implicarse y concretamente a identificar los elementos en los que podrían concentrarse para motivar a más mujeres trabajadoras a sindicalizarse/ implicarse. Este ejercicio podría proporcionar algunas acciones útiles para llevarse de vuelta a sus sindicatos, y los/as participantes podrían compartir ideas sobre las acciones que ya han funcionado bien en sus sindicatos.

El facilitador/a debe señalar que muchas personas no se sindicalizan ni se implican simplemente porque nadie se los ha pedido. Cada vez que hable con mujeres que no son miembros, tiene una oportunidad de descubrir lo que les motiva y de animarles a sindicalizarse. Cada vez que hable con miembros, tiene la oportunidad de fomentar el activismo. **Refiérase también al hecho de que las mujeres están motivadas por muchas de las mismas cosas que motivan a los hombres: seguridad de empleo, satisfacción profesional, salario, etc. —puede haber otras fuentes de motivación para las mujeres, pero no todas son específicas al género—.**

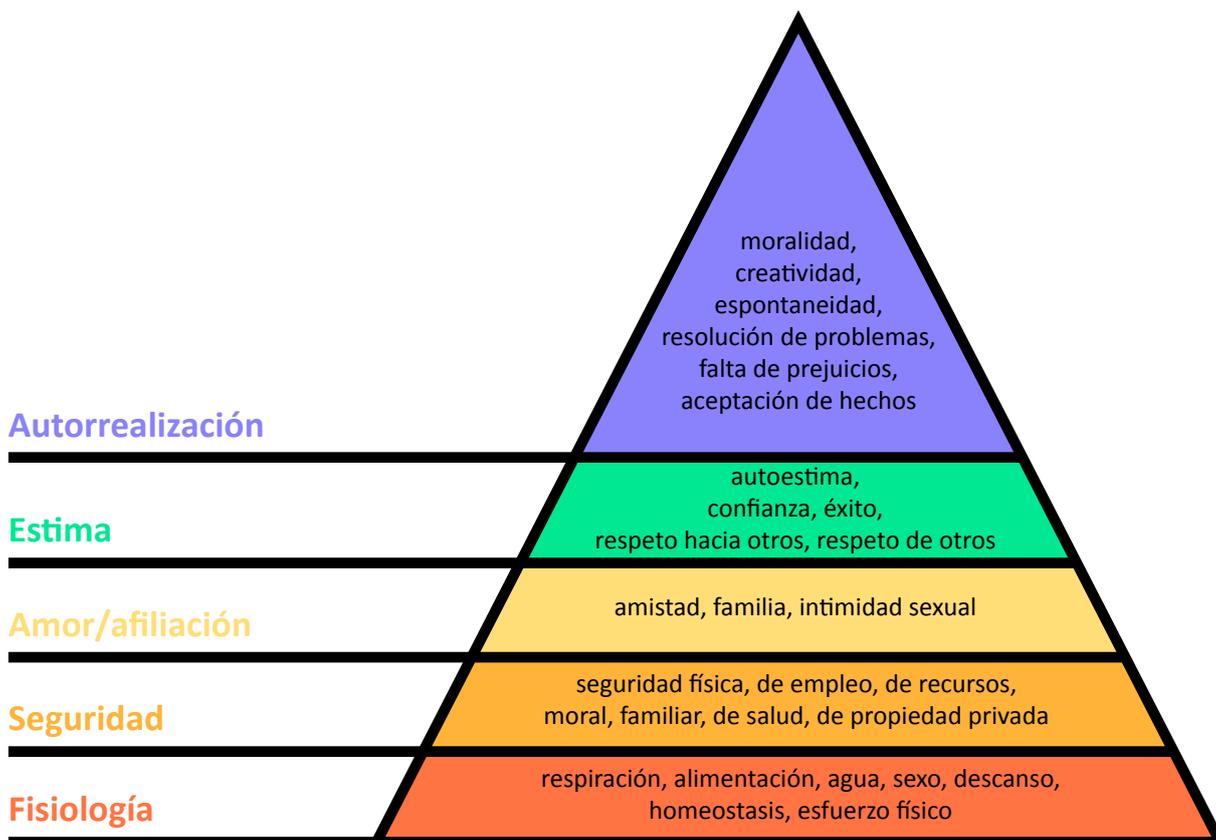
Ficha 2

Motivación

Debemos examinar los aspectos siguientes:

- ¿Qué motiva a las mujeres?
- ¿Por qué se implican las mujeres en los sindicatos?
- ¿Qué les mantiene implicadas?

Pirámide de Abraham Maslow: jerarquía de necesidades, 1954

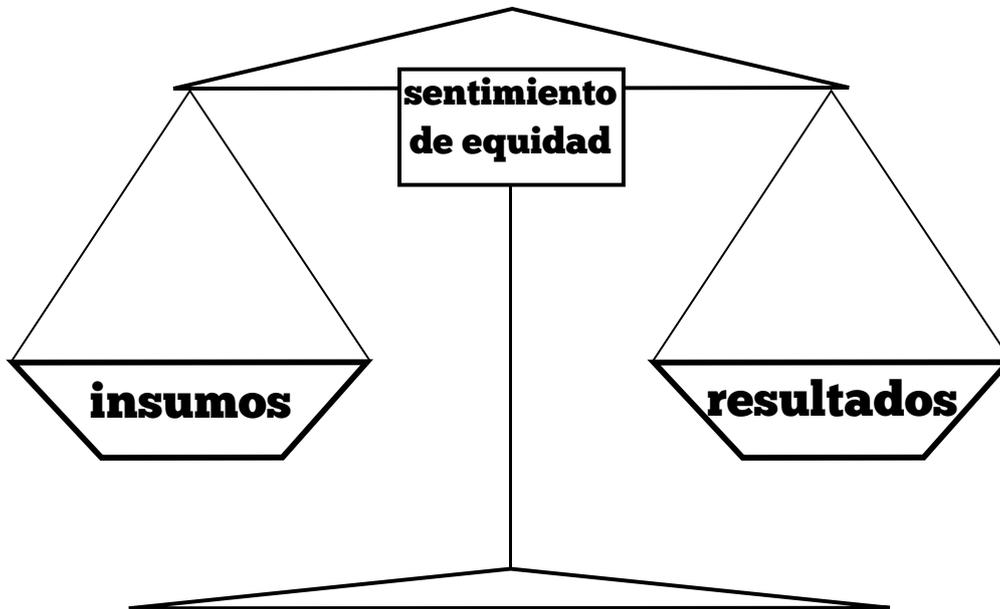


Los cuatro primeros niveles de la pirámide son lo que Maslow llama las "necesidades básicas": los individuos no sienten nada si estas necesidades están satisfechas, pero sienten ansiedad si no lo están. La teoría de Maslow sugiere que el nivel más básico de necesidades debe ser satisfecho antes de que el individuo desee fervientemente (o focalice su motivación en) las necesidades secundarias o de nivel superior. Las necesidades de déficit son: fisiológicas, de seguridad, de amor/afiliación y de estima.

Aunque las necesidades de déficit pueden considerarse "básicas" y pueden satisfacerse y neutralizarse (dejan de ser fuentes de motivación en la vida del individuo), el nivel de autorrealización contiene las "necesidades de crecimiento", es decir, son motivaciones o motores perdurables de la conducta.

Ficha 3

Motivación



John Stacey Adams, Teoría de la equidad, 1963

Adams llamó a los esfuerzos y recompensas personales y otros procesos similares de concesiones y beneficios mutuos en el trabajo 'insumos' y 'resultados' respectivamente.

- Los insumos son todo lo que aportamos o invertimos en nuestro trabajo.
- Los resultados son todo lo que recibimos a cambio.
- Estos términos sirven para demostrar que lo que las personas aportan a su trabajo incluye muchos factores aparte de sus horas de trabajo, y que lo que las personas reciben de su trabajo incluye muchas cosas aparte de dinero.
- Adams destacó que los puntos de referencia —las personas con las que comparamos nuestra propia situación— son muy importantes.
- Según él, nosotros queremos obtener un justo equilibrio entre lo que aportamos a nuestro trabajo y lo que recibimos de él. ¿Pero cómo decidimos qué es justo?
- La respuesta es que nos comparamos con otras personas: con lo que ellas aportan y reciben.
- Esto significa que la teoría de Adams no solo busca comparar nuestros insumos y resultados, sino que examina la comparación entre nosotros/as mismos/as y otras personas.
- Las personas dejan de estar motivadas cuando sienten que no son tratadas equitativamente en comparación con otras personas que se encuentran en una situación similar.

Sea cual sea el modelo que elija, en su calidad de líder debe:

- **Tratar de aumentar las fuentes de motivación para su equipo y reducir los elementos que desmotivan a su equipo**
- **Dar reconocimiento y elogios**
- **Dar oportunidades de desarrollo**
- **Prestar apoyo**
- **Distribuir las tareas interesantes**
- **Ser justo/a**

Componente 3:

Visión estratégica para las mujeres de su sindicato

Repase con los/as participantes la **presentación PowerPoint 2** sobre la planificación estratégica.

Lea atentamente la **Ficha 4** con el grupo plenario y a continuación divida a los/as participantes en cuatro grupos reducidos. Entregue a cada grupo una hoja de papel de rotafolios y —utilizando lo que ha resumido previamente sobre el desarrollo de una gran visión— pida a cada grupo que defina la visión menos eficaz que puedan imaginar para las mujeres trabajadoras del transporte.

Una vez finalizado, entregue a cada grupo la visión definida por uno de los otros grupos y pídale que la critiquen indicando 3 puntos para demostrar qué hace que la visión sea tan ineficaz.

A continuación, cada grupo debe compartir con el grupo plenario la visión que se les ha pedido que critiquen, citando sus 3 puntos.

Ahora, el facilitador/a podrá describir lo que constituiría una fuerte visión para las mujeres trabajadoras del transporte basándose en su experiencia de trabajo en el marco de una mala visión. El facilitador/a puede recordar a los/as participantes que los/as grandes líderes tienen una visión que son capaces de comunicar a sus seguidores y motivarles para que compartan esa visión y actúen también conforme a ella. Eleanor Roosevelt concibió un mundo de igualdad de oportunidades para las mujeres y las minorías. John F Kennedy, como es bien sabido, soñó con poner al hombre en la luna. Crear una visión no es tarea fácil, pero garantizará que los/as participantes de la carrera empiecen a reflexionar sobre el impacto que pueden tener para reforzar el poder de su sindicato y movimiento sindical.

A continuación, divida a los/as participantes por parejas y pídale que utilicen la **Actividad 3** y el debate anterior para crear su propia visión para las mujeres trabajadoras del transporte en su sindicato y la compartan con su pareja. Pídale que traten de comunicar su visión en una frase, como lo harían durante una conversación diaria, y que piensen cómo alcanzarían esa visión en su sindicato.

El facilitador/a debe pedir ahora a varios/as participantes que comuniquen su visión al grupo y que indiquen los primeros pasos que darán para obtener el compromiso de las mujeres activistas y dirigentes sindicales con relación a esta visión. Es posible que deseen invitar a otros/as participantes a compartir sus ideas, basándose en aquellos/as que han observado crear una visión especialmente fuerte y los primeros pasos durante esta sesión.

Ficha 4

Una visión es una imagen del futuro que su organización desea, expresada de forma que conecte con todos los miembros de la organización. La visión es compartida con los/as miembros, empleados, empleadores y candidatos/as al empleo y crea un significado compartido de lo que su organización quiere llegar a ser.

La visión es el propósito fundamental de todo el plan.

Es tentador saltarse este paso y considerar que el verdadero objetivo de la planificación estratégica es definir un plan y crear las medidas de acción para ejecutar ese plan. Sin embargo, un reto importante al que se enfrentan los sindicatos muy a menudo no es la falta de un buen plan, ¡sino la dificultad de motivar a sus miembros para que participen en él!

Los valores son opiniones sobre lo que está bien, es equitativo o justo. Describen las ideas que importan a la mayoría de las personas, las cosas que sacrificarían por conseguirlos. Las creencias son suposiciones básicas en las que basamos nuestras decisiones. Estas incluyen suposiciones sobre las personas, el poder, lo que hace que las cosas se materialicen, etc. Juntos, los valores (lo que importa) y las creencias (lo que es) determinan los objetivos hacia los que la organización debe dirigirse, y a través de ellos debe medirse el éxito y valía de la organización.

Redacte una visión que realmente pueda utilizar en sus conversaciones diarias. Los líderes sindicales y activistas deben definir sus sindicatos todos los días en sus relaciones con nuevos empleados, miembros existentes y potenciales, aliados de la comunidad, medios de comunicación y delegados sindicales. En el entorno hostil de hoy en día es vital que desarrollemos nuevos modos de hablar sobre nosotros mismos, nuestra organización y nuestros valores. Para su visión, considere una campaña que sea relevante para usted y su sindicato y en la que le gustaría trabajar el resto de la semana. Podría ser una de las campañas de la ITF... considere el papel de su sindicato en la campaña.

Elementos a considerar:

- **Quiénes somos**
- **Por qué existimos (propósito)**
- **A quién servimos (a los miembros, pero también a otras partes interesadas)**
- **Cómo logramos nuestros objetivos (estrategias clave y competencias básicas)**
- **Qué resultados (productos, servicios, cambios)**
- **Principios rectores (valores, creencias, cultura)**

Determinar su visión es un componente inicial de la planificación estratégica organizativa.

Estos son los elementos fundamentales necesarios para una visión que emocione y motive a las personas a seguir a un/a líder.

La visión debe:

- **Establecer claramente una dirección y una finalidad organizativas.**
- **Inspira lealtad y dedicación a través de la implicación de todos los empleados y empleadas.**
- **Manifiesta y refleja las fortalezas, la cultura, los valores, las creencias y la dirección singulares de la organización.**
- **Inspira entusiasmo, convicción, compromiso y pasión en los/as miembros del sindicato.**
- **Ayuda a los/as trabajadores a sentir que forman parte de una entidad más grande que ellos/as mismos/as y su trabajo cotidiano.**
- **Mantenerse comunicada y compartida con regularidad.**
- **Retar a las personas a superarse, a crecer y a conseguir.**

La visión expresada y compartida da una imagen de la organización que trata de crear en el futuro. Esta visión se convierte en el grito de guerra para el futuro que usted desea. Normalmente, la visión puede consistir en un par de palabras o varias páginas. Una visión concisa es más fácil de recordar. Cuando una visión se extiende a lo largo de varios párrafos, o incluso de varias páginas, suele ser porque la organización explica también cómo se propone alcanzar o crear esa visión.

Componente 4: Planificación estratégica

Recuerde a los/as participantes los puntos principales de la presentación **PowerPoint 2** del componente previo sobre la planificación estratégica.

El facilitador/a debe pedir a los/as participantes que elaboren un plan estratégico para las mujeres trabajadoras del transporte en su sindicato, a fin de alcanzar la visión que han creado en el componente previo sobre la planificación estratégica. Distribuya la **Ficha 5** y dé a los/as participantes tiempo para leerla.

Una vez que hayan leído la ficha y usted haya respondido a sus preguntas sobre el tema, divida a los/as participantes en tres grupos. Pida a cada grupo que lleve a cabo un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) para la adopción e implementación de un plan estratégico para las mujeres trabajadoras del transporte. Cada grupo debe concentrarse en uno de los aspectos siguientes:

- 1 Mujeres trabajadoras
- 2 Liderazgo
- 3 Mujeres activistas

Pida a cada grupo que designe a un/a portavoz para reportar los resultados al grupo plenario.

A continuación, vuelva a la **Ficha 5** y resuma cada epígrafe con los/as participantes, pídale ahora que trabajen individualmente y utilicen la **Actividad 4** para hacer un plan de acción para las tareas que permitirán alcanzar los objetivos de su organización. Recuerde a los/as participantes que sus tareas deben ser Específicas, Medibles, Alcanzables, Realistas y realizarse dentro de un plazo de tiempo (SMART, sus siglas en inglés que forman una palabra que significa 'inteligente'). Una vez que hayan finalizado el plan de acción, el facilitador/a debe pedir a varios/as participantes que compartan su plan con el grupo. El facilitador/a puede invitar a los/as participantes a que compartan las personas que, a su parecer, han elaborado una plan de acción particularmente sólido.

El facilitador/a debe poner énfasis en que el plan de acción es solo un mecanismo que permite obtener los objetivos de la organización. En su calidad de líderes, deben supervisar la implementación del plan garantizando que:

- **Todas las personas comprendan el plan y trabajen hacia un mismo objetivo.**
- **Las tareas sean asignadas a las personas y controladas.**
- **Las tareas y el progreso del plan sean revisados con regularidad.**

Ficha 5

La planificación estratégica consiste en clarificar el objetivo general y el resultado deseado de una organización, y cómo se lograrán dichos resultados. Para los sindicatos, se trata de un método sistemático para la toma de decisiones sobre el futuro del sindicato y de un proceso participativo para que todos los que toman decisiones en el sindicato comprendan lo que se necesita para el futuro.

Definición sustantiva: método sistemático para la toma de decisiones sobre el futuro del sindicato.

Definición del proceso: método sistemático y participativo para que todos los que toman decisiones en el sindicato comprendan lo que se necesita para el futuro.

Con demasiada frecuencia, los sindicatos se limitan a reaccionar ante las iniciativas de la dirección o de los Gobiernos, o buscan objetivos a corto plazo. La mayoría de los sindicatos realiza algún tipo de planificación, pero esta gira casi siempre alrededor de un calendario dictado por las tareas regulares: ocuparse de problemas, negociaciones contractuales, reuniones sindicales periódicas, elecciones, ejercer presiones políticas, sindicalización y participación en organismos laborales, convenciones y demás actividades varias que forman parte de las exigencias habituales de la vida sindical.

La planificación estratégica significa mirar más allá de estas actividades importantes y analizar la situación para desarrollar objetivos a largo plazo, ideando los pasos específicos para ir desde donde se está actualmente hasta donde se quiere estar. La planificación estratégica consiste en trazar el rumbo:

- **para organizar lo que se tiene**
- **para adquirir lo que se necesita**
- **para obtener lo que se quiere**

La planificación estratégica es una habilidad esencial del liderazgo. Requiere que se pregunten y respondan cuestiones importantes para la organización. Le permite establecer objetivos y le fuerza a establecer prioridades. El proceso de planificación estratégica proporciona un marco para la toma de decisiones y una base para la medición de los resultados. La planificación estratégica tiene un propósito determinado, ya que establece una dirección para el sindicato, para sus miembros y para la comunidad a la que pretende influenciar.

Los 5 pasos de la planificación estratégica:

- 1 Misión/visión/valores/objetivos**
Detallado en el componente anterior.
- 2 Evaluar el entorno actual**
(fortalezas/debilidades; oportunidades/amenazas)

Para su proceso de planificación es crucial realizar un análisis que evalúe el entorno externo e interno en el que opera su sindicato. Este tipo de análisis utilizado en la planificación estratégica se llama análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades).

Este análisis le ayudará a:

- **Aislar los asuntos clave que hay que resolver.**
- **Enfocar las actividades sobre las áreas donde tenemos los puntos fuertes y donde pueden encontrarse las oportunidades más grandes.**
- **Considerar los factores desde un punto de vista interno y externo.**
- **Dar un enfoque global, reflexivo y estratégico a la información que pueda tener un impacto sobre los objetivos identificados.**
- **Obtener información desde distintos puntos de vista. Cuantos más puntos de vista se utilicen, más útil será la información.**
- **Identificar las barreras que entorpecen el éxito.**
- **Desarrollar prioridades de acción.**

Es importante que no solo nos fijemos en lo que existe hoy en día, sino que también examinemos los cambios de dinámica (se trata de una instantánea de un proceso en movimiento).

3 Desarrollar prioridades y objetivos.

Establecer prioridades consiste en elegir, en poner primero, lo primero. No podemos hacerlo todo nosotros mismos/as, y muy a menudo sencillamente se añaden nuevos objetivos a proyectos existentes, con lo que los miembros se desmoralizan por la falta de prioridades. Establecer los objetivos es un paso fundamental para llevar a cabo la misión de su sindicato. Los objetivos deben ser logros concretos que desea conseguir en las áreas prioritarias que ha identificado.

Algunos pueden ser objetivos a corto plazo y otros a largo plazo. Los objetivos a corto plazo son los pasos inmediatos para hacer que su sindicato empiece a ir en la dirección de su misión. A menudo se trata de propósitos que hay que lograr en los próximos meses. Los objetivos a largo plazo indican dónde desearía estar, en relación a su misión, en los próximos meses y años. Sus objetivos dependen de su situación actual y de lo que de manera realista se pueda conseguir en un periodo de tiempo determinado, como por ejemplo, en un año. Piense en términos generales, pero empiece por lo básico. Siempre puede añadir otros objetivos más adelante. A continuación se indican los puntos principales que debemos recordar:

- **Exponga el objetivo lo más concretamente que sea posible.**
- **Si se quiere cambiar el comportamiento de las personas, los objetivos orientados hacia los resultados son más útiles.**
- **Los objetivos deben ser alcanzables o serán un nido de frustraciones.**
- **Los objetivos representan esperanza; la gente quiere observar los resultados.**
- **Los objetivos deben quedar claros para las personas que se vean afectadas por ellos.**

- Los objetivos deben ser aceptables para las personas que se vean afectadas por ellos.
 - Como no siempre es posible determinar por anticipado objetivos claros, aceptables y alcanzables, debe poder modificar sus objetivos en el futuro.
- 4 Plan de acción**
- La mayoría de los enfoques de planificación estratégica incluyen una referencia a las metas, objetivos y planes de acción “SMART”. En otras palabras, estos deben ser:

e Specificos	Indique el objetivo muy claramente.
M edibles	Saber si se ha logrado o no el objetivo.
A cuerto	Todos/as deben estar de acuerdo.
R ealistas	Alcanzables y que le muevan en la dirección en la que quiere ir.
L ímite de T iempo	Deben especificar el tiempo que se necesita y establecer una fecha límite clara.

5 Evaluación

No pase por alto la evaluación. Si una acción no funcionó, averigüe por qué. La ventaja de tener un plan de acción por escrito es que ha expuesto claramente la acción y los resultados esperados para su evaluación y consideración.

¿Debe cambiarse la estrategia? Si la acción funcionó, dé a conocer sus victorias y muestre los progresos que está consiguiendo hacia el objetivo final. Encuentre las maneras de reconocer el trabajo de los voluntarios.

Los buenos planes no fallan pero con frecuencia hay que reevaluarlos. No debemos tener miedo a cambiar los planes para reflejar lo que hemos aprendido, los cambios en las circunstancias o cuando crecen las amenazas. ¿Ha cambiado el entorno? ¿Han aparecido nuevas oportunidades de las que usted se podría beneficiar? ¿Hay nuevas amenazas en el horizonte? ¿Fomenta la participación de nuevas personas en su sindicato o utiliza a la misma gente continuamente?

Componente 5: etapas de la creación de equipos

El facilitador/a debe dirigir un debate plenario pidiendo a los/as participantes que piensen en (y describan) los equipos que han dirigido o de los que han formado parte.

Distribuya la **Ficha 6** y dé a los/as participantes tiempo suficiente para leerla. Mientras tanto, escriba las cuatro etapas de creación de equipos en la pizarra blanca/rotafolios y cuando los/as participantes hayan terminado de leer la ficha, pídeles que piensen en uno de los equipos que han dirigido o de los que han formado parte. Pídeles que piensen en la etapa en que este equipo se encontraba y pida voluntarios/as para explicar esto al grupo plenario. Pida a los/as participantes que respondan a una pregunta concreta sobre cómo, en su opinión, el género puede influir en los equipos. Esta pregunta podría ser especialmente interesante si hay mujeres y hombres participantes en el curso.

Divida a los/as participantes en grupos reducidos. Pida a cada grupo que trabaje de forma conjunta, durante 15 minutos como máximo, para diseñar un nuevo logotipo para el Sindicato Nacional de Trabajadores y Trabajadoras del Transporte (sindicato ficticio).

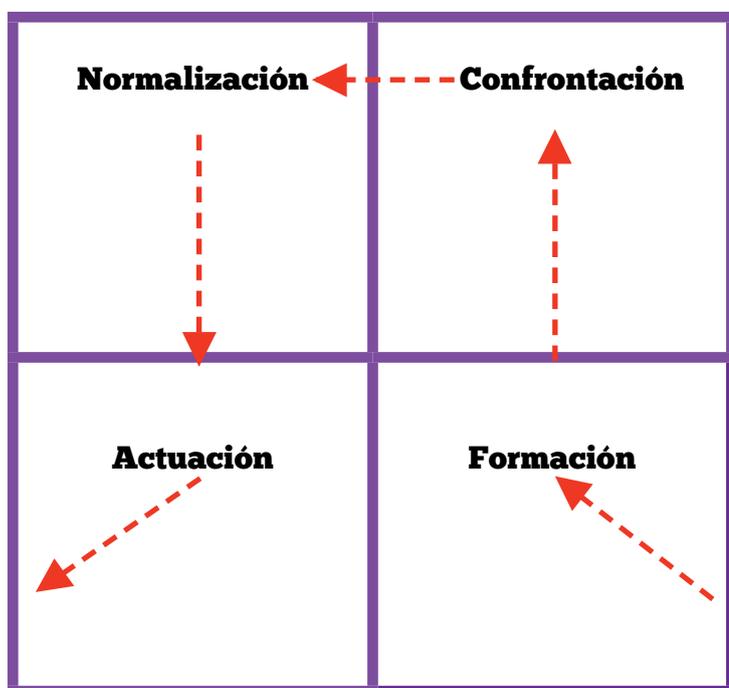
Cuando hayan terminado, pídeles que comparen los resultados de su grupo con las 4 etapas de desarrollo descritas en la **Ficha 6**.

Ficha 6

El modelo de Bruce Tuckman: formación, confrontación, normalización y actuación

No se puede esperar que un nuevo equipo funcione bien desde el primer momento en que se creó. La formación de un equipo toma tiempo y, a menudo, los equipos atraviesan etapas reconocibles cuando pasan de ser colecciones de extraños/as a ser grupos unidos con objetivos comunes.

El psicólogo Bruce Tuckman concibió su frase memorable “formación, confrontación, normalización y actuación” en un artículo publicado en 1965 bajo el título “Secuencia de desarrollo en pequeños grupos”. Y la utilizó para describir el camino que sigue la mayoría de los equipos para llegar un alto nivel de rendimiento. Cuando usted lo comprenda, podrá ayudar a su nuevo equipo a ser eficaz con mayor rapidez.



Etapa 1 - **Formación**: dirigir

En esta etapa, la mayoría de los/as miembros del equipo son positivos y corteses. Algunos/as están ansiosos/as porque no saben bien qué trabajo realizará el equipo. Otros/as están simplemente entusiasmados/as con la tarea que les aguarda. En su calidad de líder, usted juega un rol dominante en esta etapa porque los roles y responsabilidades de los/as miembros del equipo no son claros. Esta etapa puede durar algún tiempo, mientras las personas empiezan a trabajar juntas y se esfuerzan por conocer a sus nuevos/as compañeros/as. *El/la líder debe estar preparado/a para responder a una multitud de preguntas sobre la finalidad, los objetivos y las relaciones externas del equipo. Un/a líder dirige.*

Etapa 2 - **Confrontación**: orientar

A continuación, el equipo pasa a la etapa de confrontación, donde las personas empiezan a forzar los límites establecidos en la etapa de formación. Algunas pueden cuestionar el mérito de la finalidad del equipo, y pueden negarse a asumir tareas. Esta es la etapa en la que muchos equipos fracasan.

La confrontación empieza a menudo cuando hay conflicto entre los estilos de trabajo naturales de los/as miembros del equipo. Las personas pueden trabajar de diferentes formas por razones de todo tipo, pero si los diferentes estilos de trabajo causan problemas imprevistos, pueden sentirse frustradas. La confrontación también puede ocurrir en otras situaciones. Por ejemplo, los/as miembros del equipo pueden cuestionar su autoridad o luchar por posicionarse mientras se aclara su rol. O si usted no ha definido claramente todavía cómo funcionará el equipo, las personas pueden sentirse agobiadas por la carga de trabajo o incómodas con el enfoque que usted ha adoptado. Los/as miembros del equipo que perseveran con su tarea pueden sentirse estresados/as, especialmente porque no cuentan con el apoyo de procesos establecidos, o de relaciones sólidas con sus compañeros/as. ***El/la líder puede animar al equipo a tomar decisiones mientras los/as miembros del equipo establecen posiciones en el seno del equipo. Un/a líder puede tener necesidad de resolver los conflictos y de recordar su finalidad al equipo. Un/a líder orienta.***

Etapa 3 - **Normalización:** apoyar

El equipo avanza progresivamente a la etapa de normalización, cuando las personas empiezan a resolver sus diferencias, a apreciar las fortalezas de sus compañeros/as y a respetar su autoridad como líder. Ahora que los/as miembros de su equipo se conocen mejor, pueden interrelacionarse y son capaces de pedirse ayuda mutuamente y hacer comentarios constructivos. Las personas se comprometen más con la meta del equipo, y usted empieza a observar un buen avance en esta dirección.

A menudo las etapas de confrontación y normalización se solapan durante un tiempo prolongado porque a medida que van surgiendo nuevas tareas, el equipo puede recaer en conductas de la etapa de confrontación. ***Cuando el equipo empiece a trabajar unido, el/la líder debe apoyar y ayudar a establecer métodos de trabajo para cada tarea.***

Etapa 4 - **Actuación:** delegar

El equipo llega a la etapa de actuación cuando el trabajo duro lleva, sin fricción, a la consecución del objetivo. Las estructuras y procesos que usted ha establecido también apoyan esta etapa. En su calidad de líder, puede delegar gran parte de su trabajo, intervenir solo cuando se lo pidan y concentrarse en desarrollar a los/as miembros del equipo. Resulta fácil formar parte del equipo en esta etapa, y las personas que se incorporan al equipo o lo dejan no perturbarán el rendimiento. ***La principal función del líder es verificar que todo marcha tan bien como debería: el trabajo se realiza.***

Equipos

Los sindicatos existen porque como individuos somos débiles, pero unidos, somos fuertes. Por lo tanto, si actuamos como activistas individuales somos débiles, pero si formamos parte de un equipo somos más fuertes. He aquí algunos aspectos a considerar a la hora de crear su equipo:

Empezar un equipo

¿Qué quiere? Personas que trabajen con usted para mejorar las condiciones en el trabajo/promover las causas sindicales.

¿Dónde debe empezar? Con toda persona que parezca interesada.

- **Identificar miembros simpatizantes**
- **Hablar con ellos/as**
- **Ver quiénes pueden traer consigo**
- **Darles algo que hacer**

Mantenerlo en marcha

Piense en lo que contribuye a que merezca la pena formar parte de un equipo: el apoyo, la consecución de objetivos, el crecimiento personal y de otros, y asegúrese de que los/as miembros del equipo continúen recibiendo esto del equipo.

Desarrollo del equipo

Hay cuatro etapas clave en el desarrollo de equipos:

- 1. Formación:** Selección de los/as miembros del equipo, los/as miembros del equipo se ponen a prueba entre sí, los/as miembros del equipo no están seguros/as de cómo actuar, suelen escuchar en lugar de hablar.
- 2. Confrontación:** Conflictos, desafíos entre posibles líderes, resistencia mutua/formación del equipo [la jerarquía se establece durante esta etapa].
- 3. Normalización:** Se llega a un acuerdo sobre el liderazgo, el equipo se unifica, se establecen normas y se acuerdan y establecen roles [esta etapa no suele ser creativa].
- 4. Actuación:** El equipo trabaja de manera concertada, la finalidad está clara, el equipo trabaja con éxito —el éxito mejora el trabajo de equipo— lo cual a su vez genera más éxito.

Conclusión

En su calidad de líder, su objetivo consiste en ayudar a las personas a obtener buenos resultados, tan pronto como sea posible. Con este fin, deberá cambiar su enfoque en cada etapa. Siga los pasos siguientes para estar seguro/a de que actúa correctamente en el momento adecuado:

- 1** Identifique la etapa de desarrollo del equipo en la que se encuentra su equipo a partir de las descripciones antedichas.
- 2** Considere ahora qué debe hacer para avanzar hacia la etapa de actuación. La tabla anterior le ayudará a comprender su rol, y a reflexionar sobre cómo puede hacer avanzar a su equipo.
- 3** Planifique revisiones periódicas para determinar el progreso de su equipo y adapte su conducta y enfoque de liderazgo de la forma adecuada.

Componente 6: campañas exhaustivas

Repase con los/as participantes la **presentación PowerPoint 3** sobre las campañas exhaustivas.

A continuación, divida a los/as participantes en grupos reducidos. Pida a cada grupo que se ponga de acuerdo sobre un objetivo para una campaña exhaustiva dirigida a las mujeres trabajadoras del transporte. Pídeles que examinen qué se debería hacer con respecto a la guerra aérea, la guerra terrestre y la campaña interna.

Pídeles que designen a una persona para reportar los resultados al grupo plenario. Presente los informes al grupo plenario y evalúe la manera en que los/as participantes han adoptado las ideas expuestas en la presentación.

Fin de los componentes.