

CURSO DE CAPACITACIÓN

"Curso de Formación Sindical"

Facultad de Derecho U. de Chile

Miguel Bahamondes Parrao
Escuela de Antropología
Universidad Academia Humanismo Cristiano
Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA)

Primera Unidad

Antecedentes preliminares

EL ESCENARIO DE LA ACCIÓN SOCIAL

- **Individuo está inserto en la estructura en funcionamiento de una sociedad que existe con anterioridad a él;**
- **Individuo ocupa un lugar determinado en la sociedad, junto a un conjunto dado de relaciones sociales y distribución de recursos;**
- **Lo anterior se traduce para el individuo en la existencia de determinadas posibilidades y la imposición de determinadas necesidades; y**
- **Lo anterior configura escenario que es independiente de sus acciones y de su voluntad, son premisas axiomáticas de sus metas sociales y punto de partida para la acción social.**

“LOS SISTEMAS HISTÓRICOS COMO SISTEMAS COMPLEJOS”

Las características del sistema – mundo: discusión.

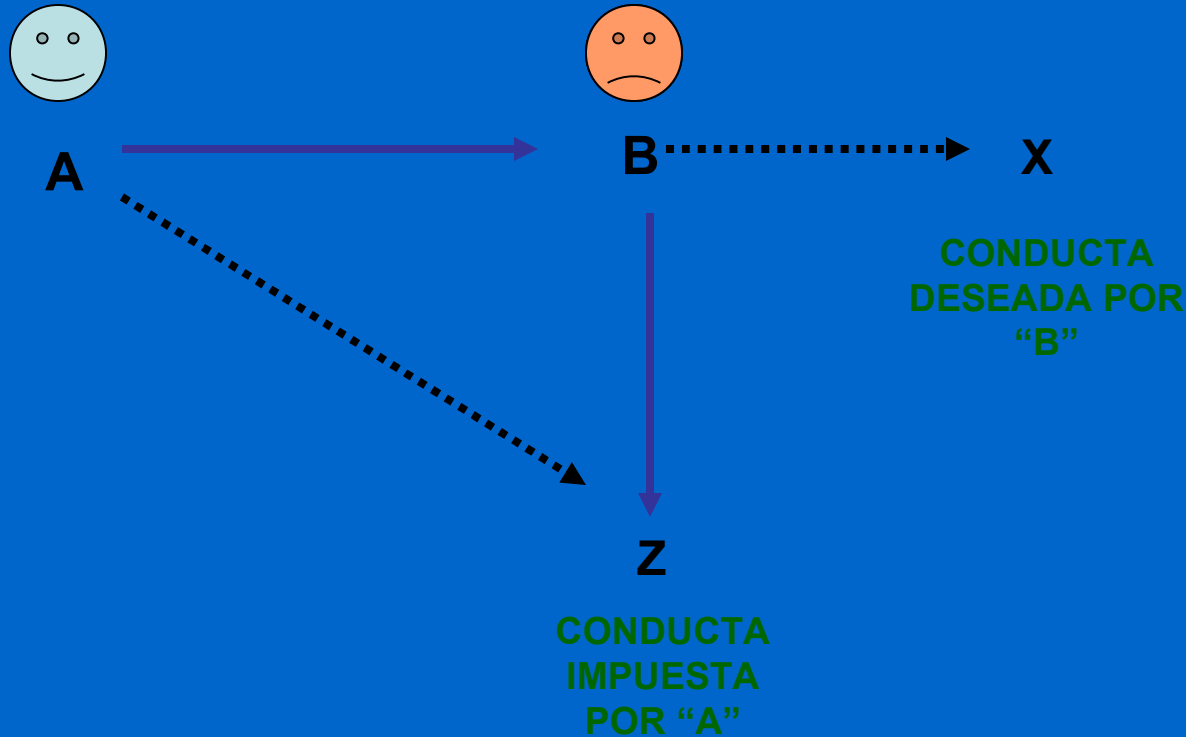
- 1. La incesante acumulación de capital como fuerza impulsora.
- 2. Una división axial del trabajo en la cual existe una tensión centro-periferia, de tal manera que hay cierta forma de intercambio desigual que es especial.
- 3. La existencia estructural de una zona periférica.
- 4. La función importante y continua de una mano de obra no asalariada a la par de una mano de obra asalariada.
- 5. La correspondencia entre los límites de la economía-mundo capitalista y los de un sistema interestatal que se compone de estados soberanos.
- 6. La ubicación de los orígenes de esta economía-mundo capitalista:

“LOS SISTEMAS HISTÓRICOS COMO SISTEMAS COMPLEJOS”

- 7. La opinión de que esta economía-mundo capitalista comenzó en una región del globo (principalmente Europa) y después se extendió a todo el globo mediante un proceso de “incorporaciones” sucesivas.
- 8. La existencia de estados hegemónicos en este sistema-mundo cuyos periodos de hegemonía total o indiscutible han sido, sin embargo, relativamente breves.
- 9. El carácter no primordial de los estados, grupos étnicos y familias, cuya totalidad se crea y recrea de manera constante.
- 10. La importancia fundamental del racismo y el sexismo como principios organizadores del sistema.
- 11. El surgimiento de movimientos antisistémicos que debiliten y refuercen simultáneamente al sistema.
- 12. Un patrón tanto de ritmos cíclicos como de tendencias seculares, que encarna las contradicciones inherentes al sistema y que explica

PODER, DOMINACIÓN Y LIDERAZGO

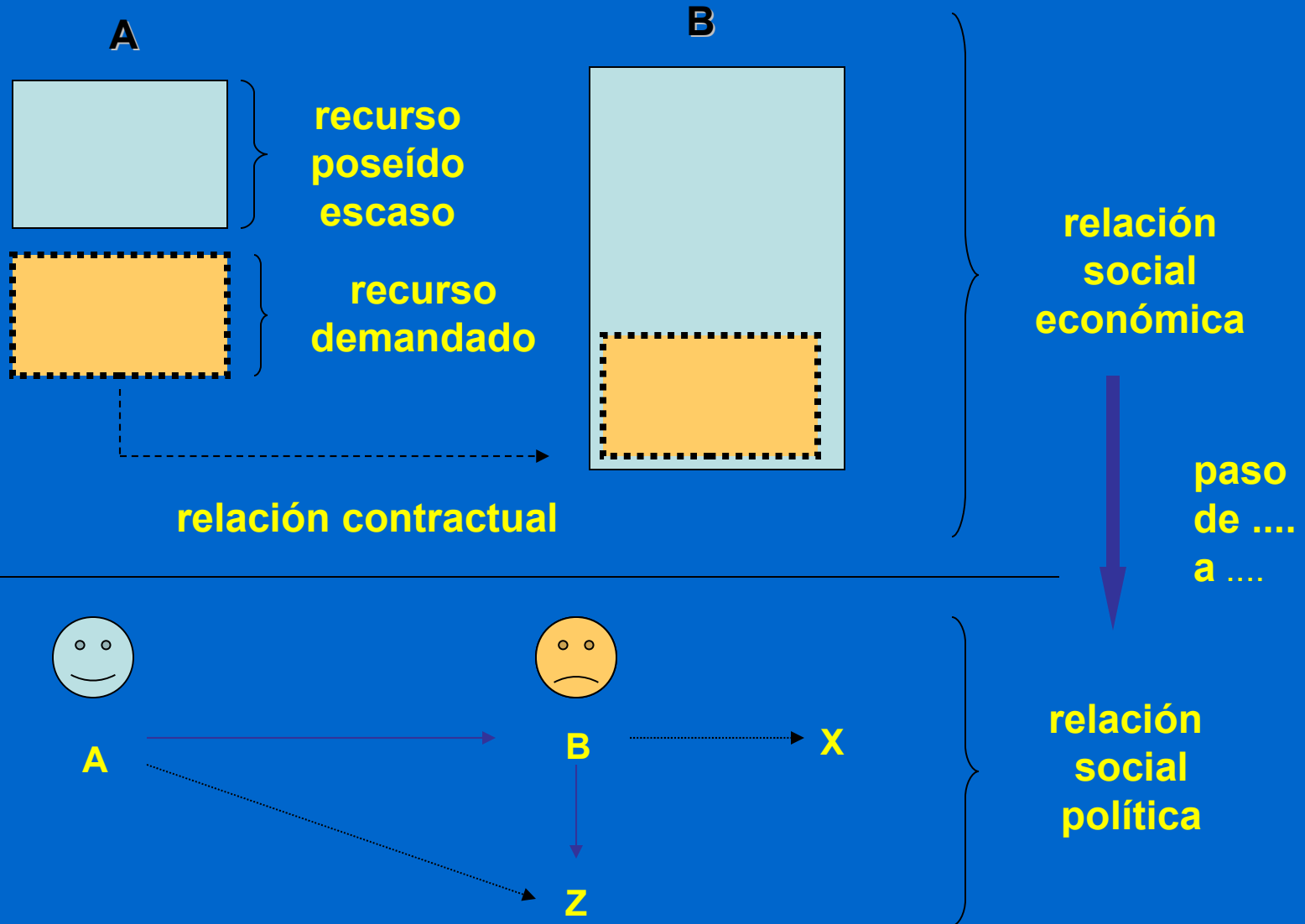
- ¿Qué es el poder? Una definición de poder



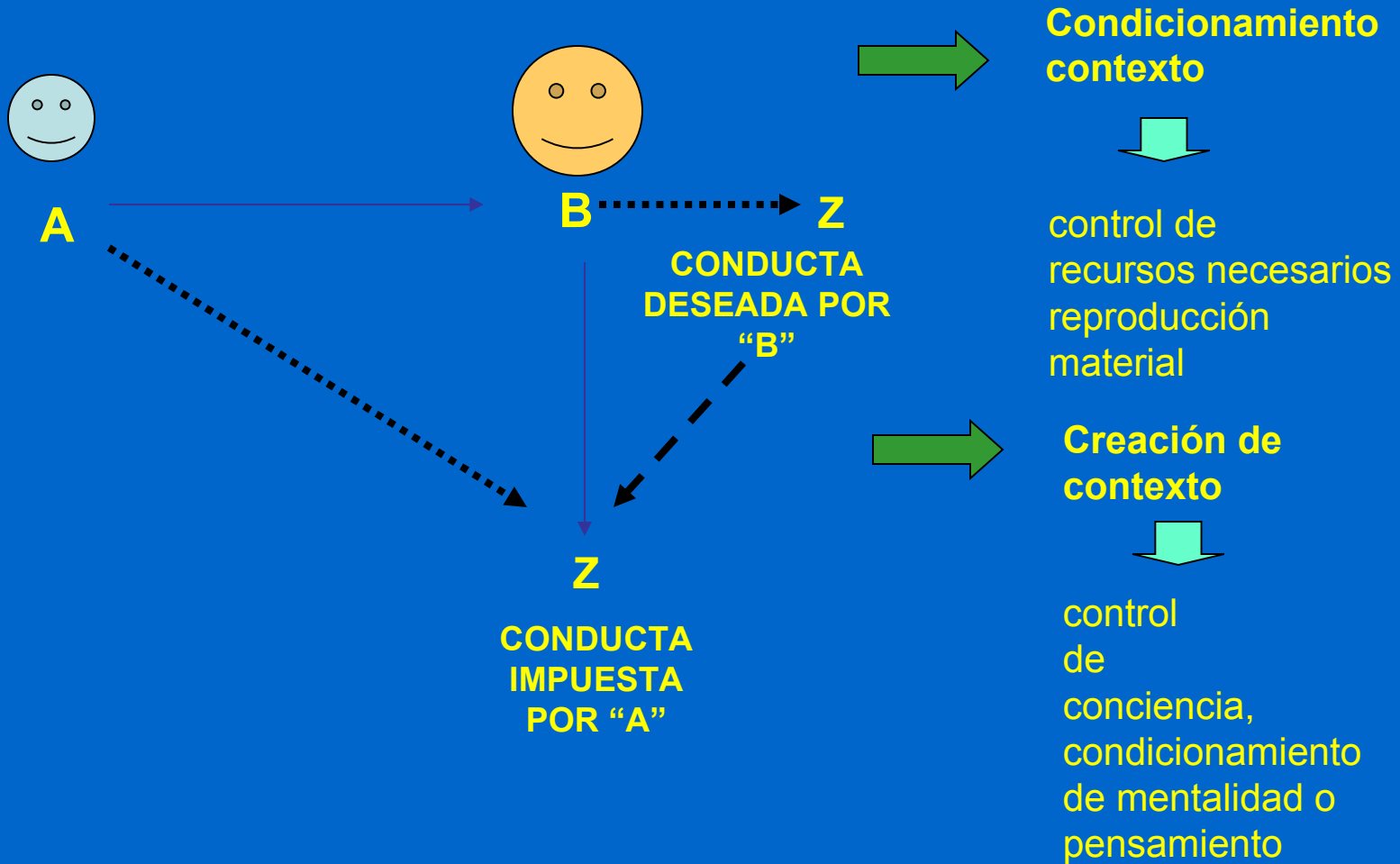
PODER, DOMINACIÓN Y LIDERAZGO

- **Tipos de poder (E. Wolf):**
 - Potencia o capacidad inherente a un individuo.
 - Capacidad de un *ego* para imponer a un *alter* su voluntad en la acción social.
 - Poder táctico o de organización: controla los contextos en los que las personas exhiben sus propias capacidades e interactúan con los demás.
 - Poder estructural: poder que se manifiesta en las relaciones; no sólo opera dentro de escenarios y campos, sino que también organiza y dirige esos mismos escenarios, además de especificar la dirección y la distribución de los flujos de energía.

EL PODER TÁCTICO



EL PODER ESTRUCTURAL



LAS FORMAS MEDIANTE LAS CUALES OPERA EL PODER

**P
O
D
E
R**



Mediante la coacción.



Mediante la manipulación.



Mediante el consentimiento.

Segunda Unidad

La organización, el
conflicto y el entorno

La organización, el conflicto y el entorno

- **Una propuesta para el análisis del conflicto de la organización en el entorno.**
 - El análisis de coyuntura.
- **¿Qué es el análisis de coyuntura?**
 - Es el estudio de las correlaciones de fuerzas sociales tal como ellas se presentan en la instancia o nivel político de una sociedad concreta.

Categorías internas del análisis de coyuntura

- Los **acontecimientos**.
- La **coyuntura o fase situacional**.
- Los **escenarios y sus actores**.
- Las **relaciones de fuerza**.

Acontecimientos

- El **acontecimiento** es un hecho que adquiere un sentido especial para un país, clase social, grupo social o persona.

Coyuntura o fase situacional

- La **coyuntura** es un corte en el tiempo continuo derivado de una posibilidad-necesidad de análisis; de una periodización, por tanto, que sigue un criterio analítico.
- **Los cortes en el tiempo pueden ser resultado de:**
 - Modificaciones de las prácticas políticas de las fuerzas y actores implicados en la escena.
 - Aparición de nuevas fuerzas o rearticulación significativa de las antiguas.
 - Modificación de las relaciones de poder entre las fuerzas y actores en la escena política.

Escenarios

- Los **escenarios** son los espacios materiales o lugares en que se desarrolla la acción social y política.
- Considerar el **área de influencia**:
 - Directa.
 - Indirecta.
 - Actores relevantes.

Los actores políticos

- **Actor político** es cualquier instancia que desempeña un papel en una trama de relaciones. Un actor puede ser un individuo, un grupo, una clase o una categoría social materializados en sindicatos, gremios, partidos, etc.
- Un **actor político** lo es en la medida que encarna una idea, una reivindicación, un interés, un proyecto, una promesa o una denuncia significativa para una sociedad, grupo social, clase, etc.

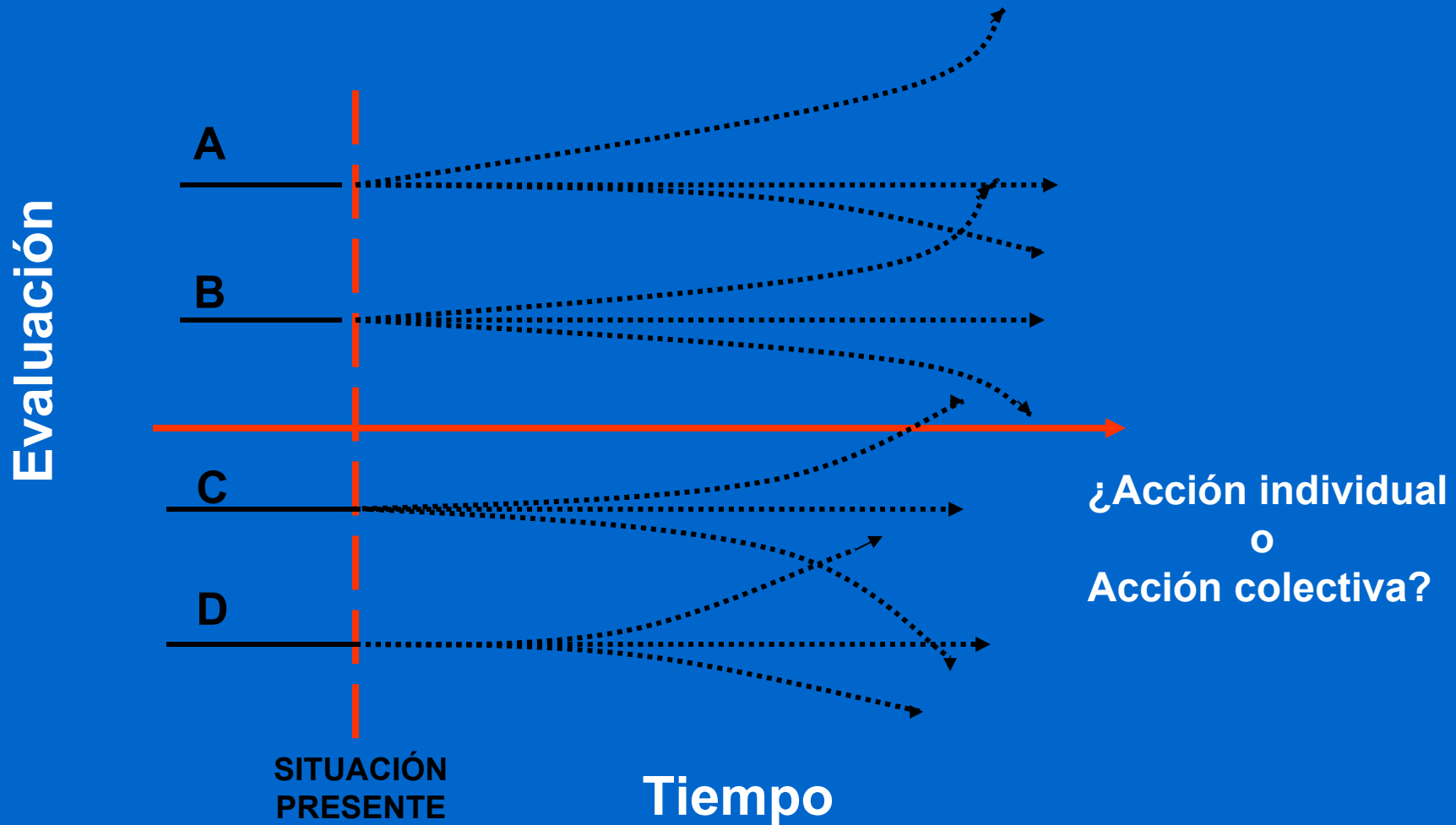
Tercera Unidad

Qué es una organización y
los componentes de una
organización

¿POR QUÉ LA ORGANIZACIÓN?

- Evaluación posición individuo y contexto:
 - ✓ Lo que supera las capacidades del individuo.
 - ✓ Lo que reditúa más en forma conjunta.
 - ✓ La acción de los otros y la forma como actúan.

LA EVALUACIÓN



La Organización

¿Qué es una organización?

- Un conjunto de individuos que se han unido para realizar una acción colectiva con el fin de lograr determinados objetivos.

La diferencia entre un grupo y una organización.

- Un **grupo** nace, crece, se desarrolla y muere en función de las personas que lo integran. Ninguna persona es sustituible por otra.
- La **organización** responde a una estructura y los individuos que la integran desempeñan roles; éstos son independientes de las personas que los ejecutan.
- El “**capital social**”. Un recurso para la organización

Componentes de la organización

S
E
M
-
I
N
I
C
I
A
C
I
O
N
E
S



Objetivos



Sujetos



Medios

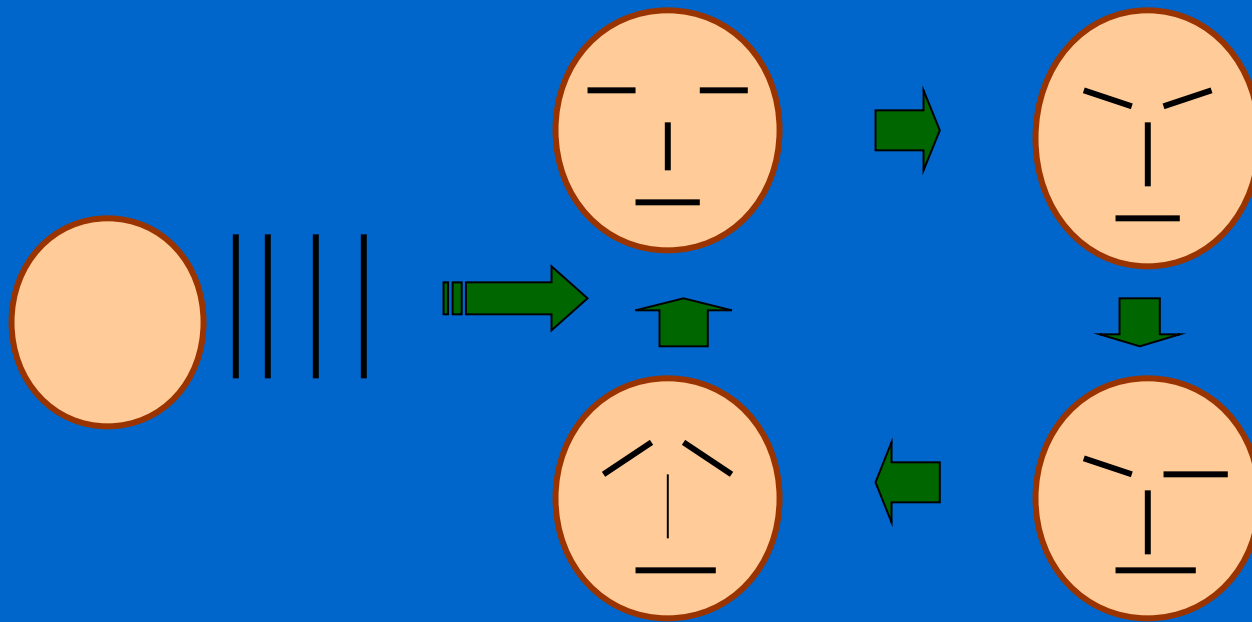


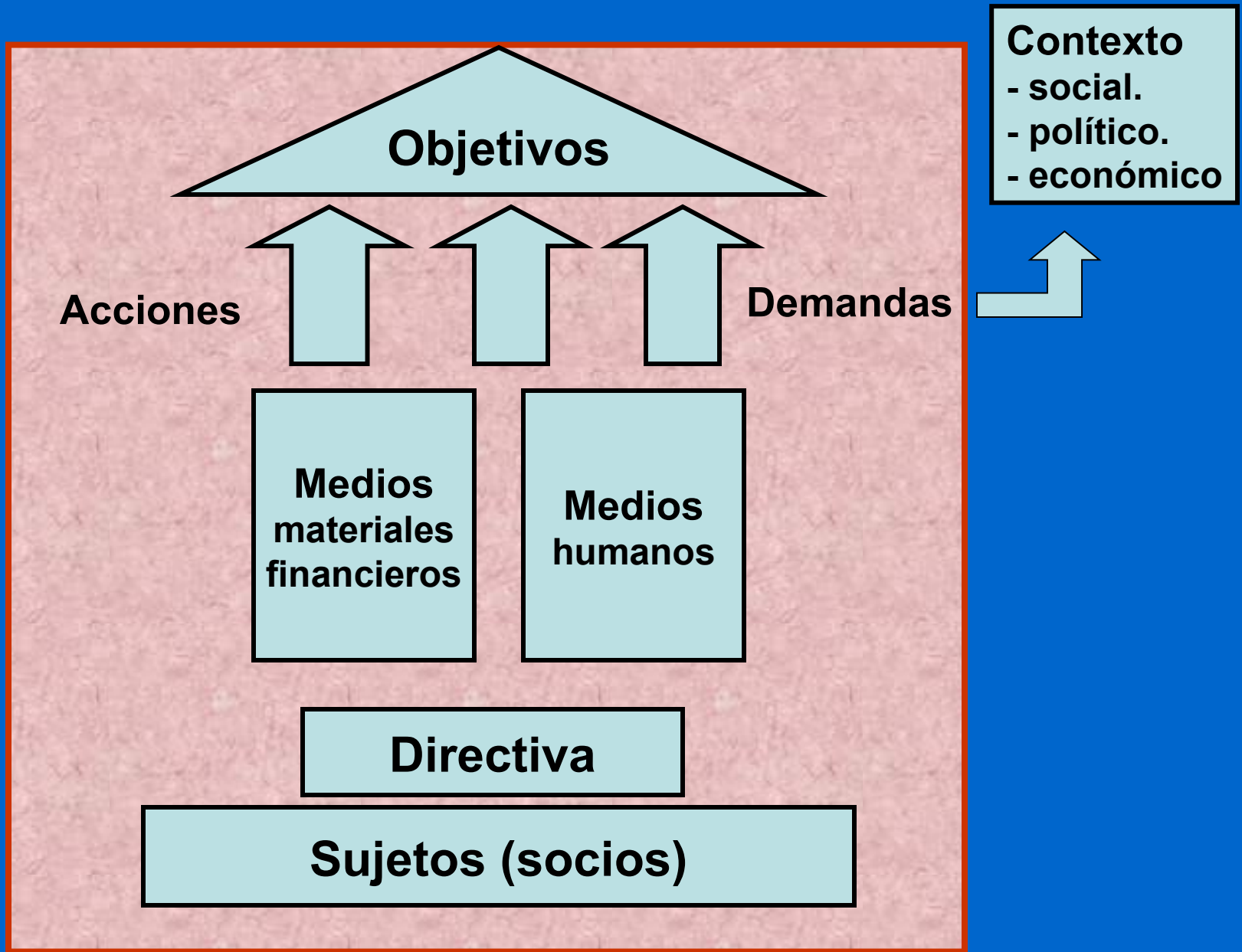
Acciones



Contexto

La idea de sistema

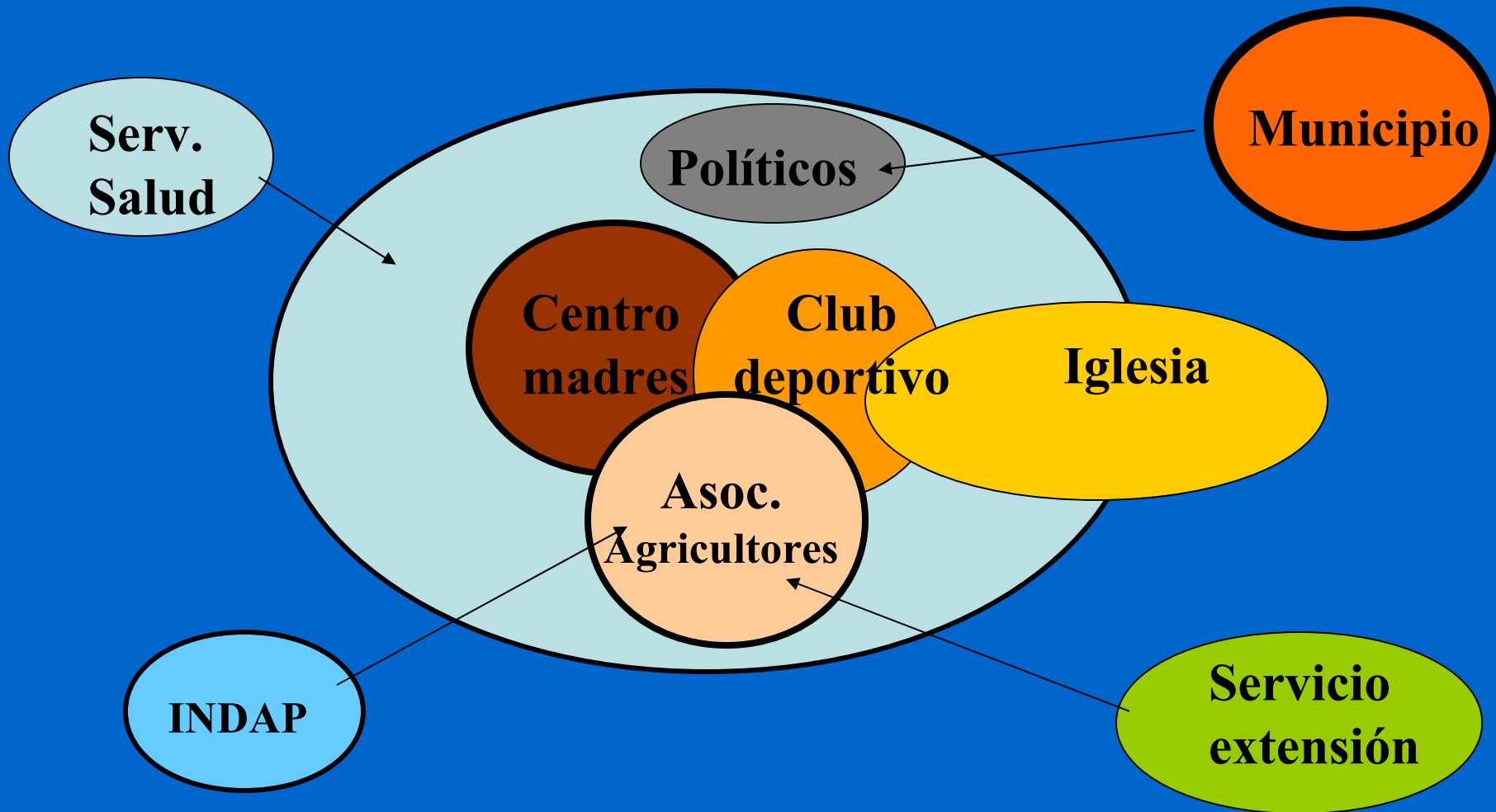




La organización y su presencia en el territorio

- **El territorio y la organización.**
- **La organización y sus relaciones con el entorno:**
 - Vínculos con organizaciones sociales, reivindicativas, productivas, deportivas, etc.
 - Vínculos con organismos públicos.
 - Vínculos con organismos privados.
- **Tipos de vínculos.**
 - Socio- económicos.
 - Políticos.
 - Recreativos.
- **Características del vínculo:**
 - Positivo.
 - Negativo.
 - Neutro.

Las relaciones y vínculos organización (Diagrama de Venn)



El diagnóstico

¿Cómo conocer el estado en que se encuentra una organización?

¿Qué es un diagnóstico?

- Un diagnóstico es la forma como abordamos el tratamiento de una situación que resulta relevante para nosotros. Para ello tenemos que:
 - **Describir.**
 - **Identificar problemas.**
 - **Explicar los problemas (causas – efectos).**
 - **Proyectar y prever la situación (futuro).**
 - **Tomar medidas para resolver los problemas (medidas correctivas).**
- Un buen ejemplo de diagnóstico es la visita y consultas que hacemos al doctor.

El liderazgo al interior de la organización

El poder

- Bases del poder:
 - Económica.
 - Social.
 - Conocimiento.
 - Prestigio y cargo.
- El poder y la participación.
 - La responsabilidad compartida.
 - Representación (criterio cuantitativo) y representatividad (criterio cualitativo)
- El poder de la organización y los recursos:
 - Recursos materiales.
 - Recursos económicos.
 - Recursos humanos.

Líderes y liderazgo

Liderazgo:

- Proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados.

El comportamiento del líder constituido por:

- Realizar acciones apropiadas a la situación y al momento que se está viviendo.
- Tiene y utiliza eficientemente una serie de habilidades.
- Tiene ideas o se hace partícipe de ideas que son compartidas por muchos otros.

Líderes y liderazgo

Estilos de liderazgo.

Relación entre personas:

- Actitud de dependencia.
- Actitud independencia.
- Actitud interdependencia.

Concepción del liderazgo.

- Concepción autoritaria.
- Concepción “permisiva”.
- Concepción democrática.

Líderes y liderazgo

El liderazgo efectivo.

Características.

- Usar el poder que tiene, con **responsabilidad y respeto** por los miembros de la organización.
- Actuar como un **servidor** de la organización y no como el dueño de ella.
- Es capaz de **planificar acciones** futuras y transmitir esa visión a los demás.
- Mantener una **dirección clara** sobre el futuro de la organización.

Líderes y liderazgo

- **Guiar** a los socios en el camino trazado.
- Ser capaz de **animar** a los demás para construir la realidad que se desea.
- Entender cómo **motivar** cuando hay dificultades o se presentan obstáculos en el camino.
- Tener muy claro que es tan importante **comprender** a los otros como ser comprendido.
- **Tener iniciativa y estimular** a los demás a usar la propia.

Líderes y liderazgo

Las tareas y funciones no explicitadas del líder.

- Actuar como **facilitador**.
- Actuar como **orientador**.
- Actuar como **educador**.
- Actuar como **organizador**.

Un dirigente no es necesariamente un líder

Cuarta Unidad

**Los conflictos y problemas en una
organización**

El manejo de conflictos

¿Qué es un conflicto?

- El conflicto es una situación de quiebre, de interrupción de la comunicación efectiva o del funcionamiento de una entidad.

¿Qué es un conflicto organizacional?

- Es el que surge producto de la forma como se concibe la organización y sus objetivos, de los procedimientos que se usan para actuar o decidir y del grado de información que tienen los miembros de la organización.

El manejo de conflictos

Situaciones en las cuales surge el conflicto:

- Las partes tienen opiniones o puntos de vista diferentes respecto a algo.
- Hay presión hacia una resolución o definición que está siendo aplazada.
- Las partes tienen información diferente y limitada sobre un tema.
- Las partes involucradas se sienten afectadas de manera significativa.

El manejo de conflictos

Cómo prevenir los conflictos organizacionales:

- Redacción de un reglamento.
- Definir los deberes y funciones.
- Definir los objetivos.
- Mantener un buen flujo de información.
- Procedimientos claros en la toma de decisiones y en la asignación de tareas.

El manejo de conflictos

Criterios para enfrentar conflictos organizacionales:

- **Aceptar** el conflicto como algo natural.
- **Desear** la solución del conflicto.
- **Dar salida** al conflicto.
- Estar en **desacuerdo con las ideas**, pero no con las personas.
- **Involucrar y responsabilizar** a todos en el conflicto y no a personas aisladas.
- **Identificar el modo de salida** más importante del conflicto.
- **No polarizar las posiciones** conflictivas.
- Tomar el **tiempo necesario** para **reflexionar**

El manejo de conflictos

Estrategias para resolver conflictos.

Confrontar los antagonismos personales.

- Ser objetivo en la presentación de los hechos.
- Ser respetuoso.
- Ser capaz de expresar lo que se está sintiendo.

El método yo gano – tú ganas.

- Yo gano – tú pierdes.
- Yo pierdo – tú pierdes.
- Yo gano – tú ganas.

La organización

Problemas

¿Qué es un problema?

- Es cualquier situación que aparece como imprevista para la organización y que provoca una detención en parte o en la totalidad de ella.
- Es una situación que dificulta o impide que se cumplan metas, objetivos o actividades y que requiere que se hagan esfuerzos para lograr una solución.

Identificación de problemas

Características de los problemas.

- Previsibles o imprevisibles.
- De fácil solución, de compleja solución o no solucionables.
- Son fuente de aprendizaje

Identificación de problemas

Problema	Previsible		De solución		No solucionable
	Sí	No	Fácil	Compleja	

Identificación de problemas

Detectar la situación problema

Definir o aislar el problema

Evaluación si es solucionable por la organización

Sí

¿qué recursos se necesitan?

¿Cuánto tiempo se requiere?

Aplicación de la solución

Evaluación

Sirvió

No sirvió

Fin del problema ¿cuál es el problema?

No

¿Existe ayuda externa?

No

Problema
Sin solución

Sí

¿qué recursos
Se necesitan?

Tiempo requerido

Aplicación

Evaluación

Sí

No

Quinta Unidad

La toma de decisiones al interior de la organización y procedimientos para optimizar su funcionamiento

¿Qué es decidir?

- **Decidir es el acto de tomar una determinación respecto a algo.**
- **Al momento de decidir se debe considerar:**
 - **La experiencia pasada en torno al tema.**
 - **La situación actual.**
 - **Lo que se espera que suceda en el futuro.**

¿Qué es decidir?

- La decisión **es un proceso** y como tal es posible identificar fases:
 - Sobre qué decidir.
 - Identificar las alternativas sobre las cuales se habrá de decidir.
 - La búsqueda de información relevante.
 - Un análisis de las posibilidades de cada alternativa.
Para ello se debe considerar:
 - Experiencias anteriores.
 - Disponibilidad de los socios.
 - Proyecciones.
 - La opción entre las diversas alternativas.
 - La evaluación.

¿Qué es decidir?

- **La evaluación de la decisión.**
 - En esta se debe considerar:
 - ¿se tenía claro, desde el principio, sobre qué se quería decidir?
 - ¿estaban bien delimitadas las alternativas de elección?
 - ¿existía información suficiente para tomar la decisión?
 - ¿la alternativa elegida, fue una buena opción para lo que se quería lograr?

¿Quién debe decidir?

- Son dos las instancias donde se toman decisiones:
 - La asamblea de socios o miembros.
 - La directiva.
- Decisiones propias de la asamblea:
 - El patrimonio de la organización.
 - La disolución de la organización.
 - Los objetivos de la organización.
 - Los cambios en la directiva
 - La aprobación del plan anual de la organización.

Formas en que se toman las decisiones en la organización.

- Hay distintos mecanismos o procedimientos para la toma de decisiones:
 - **Decisiones del (o de los) dirigente (s)**
 - **Por votación.** Dos modalidades:
 - Simple mayoría: opción que recibe más votos.
 - Mayoría absoluta: opción que obtiene el 50% más un voto.
 - **Decisión por consenso.** Características:
 - Incorporación de todas las personas en la discusión.
 - Se busca el máximo posible de información para una decisión adecuada.
 - Se trata de que todas las personas o grupos lleguen a estar de acuerdo.
 - La discusión se centra en las cualidades de cada alternativa, no en las características de las personas.

Lo que debe tener en cuenta el dirigente para la toma de decisiones

- Claridad acerca del problema sobre el que hay que decidir.
- Darse el tiempo necesario para decidir.
- Mediar entre las diferentes posturas que surgen frente a la toma de decisión.
- Disponer de información relevante para una mejor decisión.
- Crear las condiciones para que todos puedan opinar.
- Tener presente la concordancia de los objetivos de la organización con lo que se decida.
- Saber escuchar, ser respetuoso, ser concreto en sus opiniones.

Técnicas para favorecer la toma de decisiones por consenso.

- El dirigente debe tener presente al momento de implementar un proceso de toma de decisiones:
 - Tener claro qué le va a pedir al (o a los) grupo (s).
 - Saber resumir acertadamente el sentir de los socios.
 - Cuando se trabajará en comisiones o grupos motivarlos a un trabajo rápido, preciso y eficiente, y aclarar las dudas.

Técnicas para favorecer la toma de decisiones por consenso.

- **Lluvia de ideas.**
- **El foro panel:**
 - Consiste en que personas que tienen opiniones distintas sobre un mismo tema, las exponen frente a la asamblea de socios de la organización. Se da un debate entre ellas.
- **Discusión grupal:**
 - (seis personas) con tiempo acotado (seis minutos) sobre un tema preciso y delimitado.
- **El trabajo por comisiones.**
 - Conformación de grupos de trabajo según el número de materias o temas sobre los cuales haya que decidir.

Sexta Unidad

La organización y la
participación

La organización y los equipos de trabajo

El equipo de trabajo:

- Conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Trabajo en equipo:

- Es la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

La participación en la organización

Ventajas del trabajo en equipo:

- Se realizan acciones que hacen más eficiente a una organización.
- Se gana en la calidad del trabajo que se realiza.
- Se toman decisiones más acertadas.
- Las acciones se planifican mejor.
- Existe mayor compromiso de los integrantes del grupo.
- Se incorporan los aportes y las competencias personales.
- Se delegan responsabilidades.
- Se comparten las responsabilidades.

La participación en la organización

Desventajas del trabajo en equipo:

- El trabajo inicial es lento.
- Problemas de competitividad.
- Dificultades para coordinarse

La organización y los tipos de socios

Los tipos de socios:

- Los constantes activos.
- Los constantes pasivos.
- Los “periódicos”.
- Los “cometas”.

La estrategia de incidencia

- **¿Qué se debe entender por incidencia?**
 - La incidencia es la capacidad de influir en la toma de decisiones en diversos ámbitos.
 - Demanda en las personas y grupos capacidad de propuesta y negociación.
 - Y para impactar en procesos y resultados, claridad sobre cuáles son:
 - las metas,
 - las y los actores, y
 - las estrategias y habilidades para el monitoreo y rendición de cuentas.

La estrategia de incidencia

- **El papel de las organizaciones de la sociedad civil en los procesos de incidencia.**
 - Operar como *grupos de presión*, canales de información y observadoras de procesos;
 - Ser generadoras de *propuestas* y catalizadoras de *consensos*;
 - Funcionar como instancias de *negociación* y *legitimación* de propuestas, esto es, como instancias alternativas.

La estrategia de incidencia

- **El establecimiento de alianzas estratégicas:**
 - Identificar aquellos actores y actoras claves para influir en la toma de decisiones y hacer avanzar procesos y lograr resultados convenientes.
 - *¿Qué nos une? ¿Qué compartimos?*
 - *¿Qué nos diferencia?* Se debe reconocer la naturaleza de las diferencias frente a intereses comunes.

Contraloría social y rendición de cuenta

Contraloría social.

- La Contraloría Social (CS) puede definirse como las acciones de participación ciudadana institucionalizada orientadas al control, vigilancia y evaluación de programas y acciones gubernamentales por parte de personas y/u organizaciones, que promueve una rendición de cuentas vertical/transversal (Hevia, F.; 2008)

Rendición de cuentas

- “... hacer a los sujetos responsables de sus acciones (en este caso, a las autoridades que gobiernan el Estado)
- “...la noción de rendición de cuentas tiene dos dimensiones básicas. Incluye, por un lado, la obligación de políticos y funcionarios de informar sobre sus decisiones y de justificarlas en público (...) Por otro, incluye la capacidad de sancionar a políticos y funcionarios en caso de que hayan violado sus deberes públicos” (Hevia, F.; 2008)

PARTICIPACIÓN CIUDADANA, RENDICIÓN DE CUENTAS Y CONTRALORÍA SOCIAL

