



Estrategia y Táctica Sindical

Es una publicación del Centro de Estudios y Formación Sindical (CEFS)

Proyecto:

«Fortalecimiento de cuadros y dirigentes gremiales del sector privado argentino»
FETIA-CTA/Fundación Paz y Solidaridad de Navarra.

Elaborado por el Equipo de Capacitación de la FETIA
Piedras 519- 10 B - C1070AAU Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
email: fetia@cta.org.ar

Textos: Alejandro Belkin
Diseño y diagramación: Guillermo Falciani
Impresión: Imprimac

Noviembre 2009



Estrategia y Táctica sindical



Índice

Introducción	3
Objetivos generales de la lucha sindical	5
¿Por qué la organización sindical?	5
La unidad hace la fuerza	6
Resguardar nuestra capacidad de trabajo	7
Conquistas obreras: las leyes laborales y los CCT	8
Criterios generales que guían la lucha sindical	9
Fortalecer la organización	9
Fortalecer la conciencia	10
Mantener o ampliar las posiciones conquistadas	11
Elementos importantes en la tarea de construcción sindical	12
Relación de fuerzas	12
Importancia estratégica de los lugares de trabajo	14
Trabajo a largo plazo	15
Táctica unitaria	16
¿Por qué las alianzas?	17
Fuerzas propias insuficientes	17
Precondición: ausencia de acuerdos de fondo	18
Mejorar la relación de fuerzas a nuestro favor	19
Cuentas claras, conservan la amistad	20

Introducción

Con esta cartilla queremos compartir y poner en consideración de todos los compañeros y compañeras algunas reflexiones sobre estrategia y táctica sindical. Son el resultado de un rico proceso de aprendizaje a partir de las recientes experiencias de organización y lucha de distintos sectores de la clase trabajadora, especialmente de aquellos que están intentando, con muchísimo esfuerzo, construir un sindicalismo participativo y democrático.

La tarea encuentra innumerables obstáculos. Entre ellos, podemos mencionar los siguientes: En la



mayoría de los establecimientos no contamos con ninguna forma de organización obrera. La persecución de la patronal, especialmente en la actividad privada, representa otro de los inconvenientes que deben sortear los trabajadores que se proponen luchar y organizarse. Junto con estos elementos, están los duros golpes que la memoria histórica de nuestra clase ha sufrido, primero en manos de la dictadura militar de 1976 y luego en la década de los 90. Ambos acontecimientos provocaron un corte en la memoria histórica la clase trabajadora, un mazazo formidable sobre su concien-

cia, afectando seriamente la transmisión de conocimientos entre las distintas generaciones de activistas sindicales.

Sin embargo, a pesar de las enormes dificultades que enfrentamos, son muchos los compañeros y compañeras que se han animado en los últimos años a desafiar las condiciones adversas intentando, con diversos resultados, la construcción de “otro sindicalismo”. De esas experiencias hemos tratado de extraer algunas conclusiones, que como siempre pasa en estas circunstancias, no dejan de ser provisionarias. En ningún caso se trata de “fórmulas mágicas” ni recetas facilistas, son apenas algunos

elementos que podrían servir para orientar en términos generales la actividad gremial.

Apostamos al debate democrático y colectivo. Entre todos y todas debemos buscar los mejores caminos para la construcción de un sindicalismo democrático y participativo, sin pretender encontrar soluciones universales pero sí, generando conocimiento colectivo para no tener que “empezar de cero” en cada nueva lucha. El objetivo de estas páginas, es precisamente hacer un aporte a esas necesarias discusiones.

Al servicio de esa construcción es que presentamos esta cartilla.

 *Alejandro Belkin - 25/11/2009*

Objetivos generales de la lucha sindical

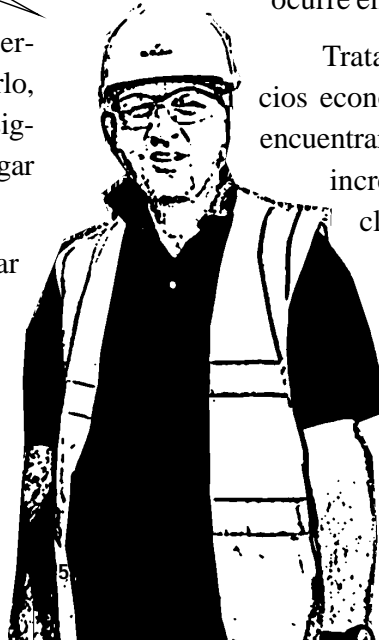
¿Por qué la organización sindical?

En nuestra sociedad, los empresarios buscan permanentemente aumentar sus ganancias. Para lograrlo, necesitan disminuir sus costos de producción. Eso significa que intentan, siempre y en todo momento, pagar los salarios más bajos posibles.

Por los mismos motivos (bajar costos, aumentar ganancias), las patronales se niegan sistemáticamente a realizar inversiones para mejorar el medio ambiente laboral. En su afán por economizar costos, se desprecupan por la salud de los obreros. Debido a estas circunstancias, diariamente se con-

suma un verdadero sacrificio de vidas humanas, que son ofrendadas al dios dinero. De acuerdo a la lógica que maneja la patronal, matar no es asesinar cuando ocurre en homenaje a las ganancias.

Tratando de expandir sus beneficios económicos, los empresarios se encuentran impelidos continuamente a incrementar la explotación de la clase obrera. Por lo tanto, los trabajadores nos vemos obligados a defender nuestras remuneraciones y a pelear por mejores condiciones de trabajo, para resguardar nuestra salud.



Ante esta situación, donde los trabajadores somos agredidos constantemente, se vuelve necesario elaborar respuestas acordes a estas circunstancias. En muchos casos, sucede que las primeras formas de protesta se llevan a cabo de manera individual y con escasos niveles de conciencia. Las expresiones de indignación aisladas (por muy entendibles que sean), son poco efectivas y hasta contraproducentes. Muy difícilmente nos permitan obtener nuestros objetivos. Precisamente, este es uno de los principales motivos que explican el surgimiento del sindicalismo. Las organizaciones sindicales nacen para superar la dispersión y la pelea individual. Las asociaciones gremiales se forman para encarar *de manera colectiva* la lucha por mejores salarios y condiciones de trabajo.



La unidad hace la fuerza

En todas partes, los patrones siempre son menos, en cantidad, que los trabajadores. Sin embargo, la sociedad les otorga un poder inmenso. Las gigantescas fortunas que concentran en sus manos, junto a los vínculos estrechos que mantienen con diversos estratos de la jerarquía estatal (diputados, jueces, ministros), les permiten obtener favores de todo tipo, comprar voluntades y pertrecharse materialmente. Por esa razón, los empresarios están en condiciones de movilizar una fuerza muy superior a la que correspondería por su escaso número.

Por el contrario, los trabajadores siempre somos mayoría, pero

individualmente tenemos un poder muy reducido. Nuestra ventaja sobre los empresarios, entonces, reside en el número. Pero la cantidad sólo cuenta si se presenta unida. Nuestra fortaleza proviene de la unidad, de la mancomunidad de nuestras numerosas fuerzas individuales.

Si miramos a nuestro alrededor, todo lo que observamos es producto del trabajo humano. Cualquiera de los elementos indispensables para nuestra vida son elaborados por manos obreras. Sin nuestra actividad diaria, la humanidad no podría existir. Los patronos nos necesitan para producir y obtener las ganancias que saben disfrutar, *sin nuestro trabajo ellos no son nada*. Allí reside una de las razones fundamentales de nuestra fuerza.

Entonces, ante el inmenso poder que disponen los empresarios, la única herramienta con la cual contamos los trabajadores, para oponer una fuerza equivalente o superior, con-

siste en conseguir la más amplia unidad entre nosotros. Las divisiones y las disputas intestinas disminuyen nuestras fuerzas. Por eso, los sindicatos surgen como forma de combatir la competencia entre los obreros, para mejor pelear contra los patronos, por mejores salarios y condiciones de trabajo.

Resguardar nuestra capacidad de trabajo

Luchamos por mejores remuneraciones y condiciones de trabajo porque tenemos derecho a una vida digna. A cada paso, la patronal tratará de impedirlo buscando acrecentar sus ganancias.

A su vez, la única forma que tenemos los trabajadores de ganarnos la vida consiste en trabajar para algún empresario, es decir, vender nuestra fuerza de trabajo al mejor postor. La organización sindical busca que la venta de nuestra fuerza



de trabajo se realice en las condiciones más ventajosas posibles.

Entre otros motivos, es importante que así sea, porque de lo contrario, nuestra capacidad de trabajo se deteriora muy rápidamente haciendo que nuestra vida útil, nuestras posibilidades de ganarnos el sustento cotidiano, disminuyan de manera acelerada dejándonos afuera del proceso productivo, con sus secuelas de hambre y degradación personal.

Conquistas obreras: las leyes laborales y los CCT



Gracias a nuestras *luchas colectivas*, los trabajadores hemos conseguido imponer *límites a la explotación de la patronal*. Diversos triunfos obreros sobre los empresarios se han cristalizado en leyes laborales. Son partes de las llamadas conquistas obreras. Una variedad importante de mejoras en las condiciones de trabajo (como la jornada de 8 horas) hemos conseguido que se plasmen en textos legislativos. Las leyes laborales permiten que las conquistas obtenidas se vuelvan *permanentes* y se *generalicen* al conjunto de la clase obrera.

Los Convenios Colectivos de Trabajo, que forman un cuerpo normativo adicional, son otras de las formas en las cuales se expresan las conquistas obreras. Cada rama de la industria tiene su propio Convenio Colectivo de Trabajo, donde se establecen las condiciones de trabajo en los diversos sectores de la actividad económica. En ambos casos, tanto las leyes laborales, como los Convenios Colectivos de Trabajo, ponen límites a la patronal, impiden que los trabajadores seamos tratados de manera absolutamente arbitraria.

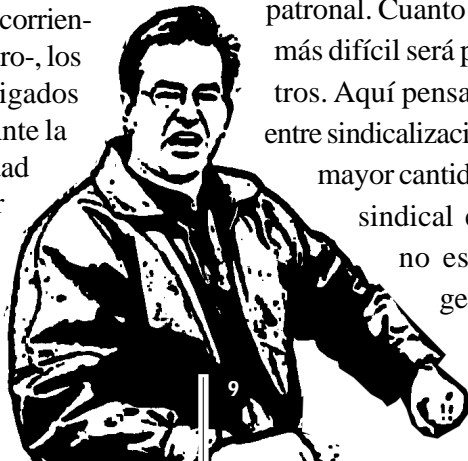
Criterios generales que guían la lucha sindical

Las diversas manifestaciones de la lucha sindical atraviesan diferentes momentos. En algunos casos, la confrontación con la patronal se vuelve más aguda, en otras circunstancias, por el contrario, suceden períodos de relativa calma. Además, los delegados y dirigentes sindicales deben afrontar diariamente presiones y desafíos de lo más variados. El Estado, por medio de sus diversas reparticiones y funcionarios, actúa, presiona e influye sobre las organizaciones gremiales. Frente a cada uno de estos movimientos -del Estado, la patronal y las diversas corrientes que actúan en el movimiento obrero-, los representantes sindicales están obligados diariamente a elaborar respuestas. Ante la diversidad de situaciones y la infinidad de problemas que suelen aparecer cotidianamente, es fácil marearse y perder el rumbo. Por esa razón, pre-

sentamos ciertos criterios generales que pueden servir como guía para las decisiones que debemos adoptar todos los días.

Fortalecer la organización

Hemos mencionado más arriba la necesidad de la organización, de la *lucha colectiva* de los trabajadores para enfrentar las embestidas permanentes de la patronal. Cuanto más organizados nos encontremos, más difícil será para la patronal avanzar sobre nosotros. Aquí pensamos que es importante diferenciar entre sindicalización y organización. La afiliación de la mayor cantidad de compañeros a la organización sindical es muy importante. Sin embargo, no es suficiente. Necesitamos que se generen y se estimulen constantemen-



te, *lazos de solidaridad* entre los compañeros. Abonar la *confianza mutua* entre trabajadores tiene una importancia fundamental, tonifica nuestras fuerzas y es la base de la organización. Precisamente, los agentes de la patronal son los que en todo momento intentan sembrar la desconfianza entre compañeros y generan suspicacias hacia los dirigentes más representativos.

También es muy importante que todos los trabajadores se involucren en la resolución de sus problemas. Existe una práctica muy arraigada, pero extremadamente perjudicial para la organización obrera, que consiste en delegar todos los problemas en los dirigentes sindicales. Es imprescindible, para fortalecer el proceso de organización, el compromiso de todos y cada uno de los compañeros y compañeras en la vida sindical. Sólo de esta manera, podremos mantener una organización sólida y robusta.

Por lo tanto, dentro de la infinidad de posiciones que nos vemos obligados a tomar cotidianamente, es im-

portante preguntarse: las decisiones que tomamos, *¿fortalecen o debilitan a la organización obrera?* Si la fortalecen, seguramente estamos transitando por el buen camino, en cambio, si la debilitan, debemos revisar nuestras acciones; algo mal estamos haciendo.

Fortalecer la conciencia

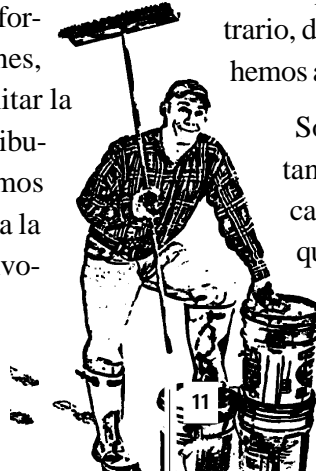
Comprender la necesidad de organizarse, entender las diversas formas de resistir a los ataques de los empresarios, son aspectos vitales de la organización gremial. En otras palabras, aprender el arte de la lucha sindical, saber cuándo debemos avanzar, en qué momento tenemos que golpear y cuándo se debe retroceder; son todos elementos fundamentales que debe-

mos aprender los trabajadores. En ese sentido, toda la información y/o el conocimiento que poda-



mos lograr, nos fortalece, nos ubica en una mejor posición para defender nuestros derechos, afianza la organización, estimula la participación del conjunto de los compañeros y evita que la patronal nos pueda engañar fácilmente. Recordemos que *la información es poder*. Entonces, todos los avances que logremos en concientizarnos y en concientizar a nuestros compañeros son de fundamental importancia.

Nuevamente, todo aquello que contribuya a fortalecer la conciencia de la clase obrera, de sus verdaderos intereses, de sus verdaderos enemigos, nos ayuda a orientarnos en nuestra actividad cotidiana. En este caso, la pregunta que nos podemos formular es la siguiente: nuestras decisiones, ¿están ayudando a fortalecer o a debilitar la conciencia de los compañeros? Si contribuyen a fortalecerla, seguramente estamos caminando por la senda correcta, si es a la inversa, de alguna manera estamos equivocando el camino.



Mantener o ampliar las posiciones conquistadas

Si tuviéramos que definir, en pocas palabras, los objetivos de la lucha sindical, podríamos decir que consiste en poner límites a la explotación de los trabajadores por la patronal. Los avances que los trabajadores conseguimos en ese camino son muy difíciles de lograr. Tenemos que mantener lo conseguido y tratar de extenderlo. Entonces, si nuestras acciones contribuyen a mantener y ampliar las conquistas, seguramente son correctas, de lo contrario, debemos revisar seriamente las decisiones que hemos adoptado.

Sobre este punto, recordemos una idea importante. Jamás debemos entregar una conquista a cambio de dinero, de aumentos de salarios. Porque sería un gravísimo error. Las conquistas obreras cuestan gran esfuerzo obtenerlas y los au-

mentos salariales se esfuman rápidamente al compás de la inflación.

Resumiendo, los criterios que deben guiar la lucha sindical son los siguientes:

- a. Fortalecer la organización obrera.
- b. Fortalecer la conciencia obrera.

c. Mantener o ampliar las posiciones conquistadas.

Esos tres elementos constituyen nuestra *estrategia sindical*. En otras palabras, a pesar de las cambiantes condiciones de la lucha, de las diversas situaciones que se nos pueden presentar en nuestra tarea de construcción sindical, estos elementos se mantienen invariables.

Elementos importantes en la tarea de construcción sindical

Relación de fuerzas

Las formas que adopta la lucha sindical no dependen exclusivamente de nuestra voluntad. Las acciones que tomemos no giran en el vacío, deben tomar en cuenta la fuerza con la que contamos, la situación en la

que se encuentra la patronal y su interrelación. Pero, ¿cómo medimos nuestras fuerzas? Hay varios elementos que nos entregan indicios. ¿Qué grado de organización hemos logrado construir en nuestros lugares de trabajo? ¿Qué nivel de conciencia tiene el conjunto de los compañeros? ¿Hasta dónde llega la predisposición para la lucha de la mayoría de



los trabajadores? ¿Participan masivamente los compañeros de la vida sindical? ¿En qué medida hemos conseguido el apoyo de la población en general hacia nuestras reivindicaciones? Esos y otros elementos, nos indican el estado de nuestras fuerzas, o dicho en otros términos, el poder obrero que hemos sabido construir.

También es importante medir la situación de la patronal, ¿hasta dónde el discurso de los empresarios ha logrado convencer a nuestros compañeros? ¿Cuán profundo ha logrado calar el discurso de la empresa entre los trabajadores? ¿La empresa se encuentra produciendo a pleno y necesita contratar más empleados, o por el contrario, la producción está en descenso y expulsando mano de obra?

La lectura atenta de todas estas variables nos puede ayudar a mostrar las fuerzas con las que cuenta cada contendiente. De este análisis se desprenden los *límites* que tenemos para desplegar nuestra actividad sindical.

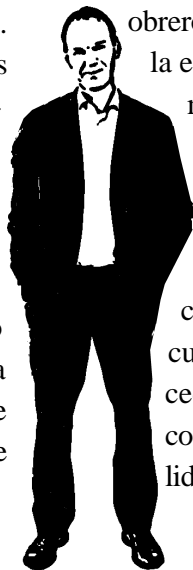
Siempre, son muchas las reivindicaciones que podemos demandar. La patronal nos presenta diariamente infinidad de motivos para reclamar. Sin embargo, *cuáles reivindicaciones llevamos adelante, de qué forma y con qué ritmos, están determinadas por la relación de fuerzas entre la patronal y los trabajadores*. La voluntad de lucha del activismo puede ser enorme, pero si el resto de los trabajadores no acompañan, sería peligroso salir a confrontar en esa situación. *Con los trabajadores, todo, sin los trabajadores, nada.*

Cuando no se puede salir a pelear de forma directa e inmediata, ¿nada se puede hacer? Al contrario, son muchas las tareas que tenemos por cumplir. Principalmente, *debemos preparar el terreno* para que las futuras luchas se puedan realizar con posibilidades ciertas de éxito. Hay que avanzar en organización y conciencia, abonando el terreno para los próximos enfrentamientos. Debemos continuar explicando pacientemente a nuestros compañeros la necesidad de organizarse, clarificando los objetivos de la lucha y las formas que debe asumir el conflicto.

Importancia estratégica de los lugares de trabajo

La relación de fuerzas entre la patronal y los trabajadores se construye día a día. En cada jornada laboral, cada parte mide sus fuerzas con el adversario. La empresa pretenderá exprimir al máximo a sus empleados. Por nuestra parte, los obreros, intentaremos resistir los avances de la patronal. Este pequeño, pero muy importante, “tire y afloje” entre los empresarios y sus empleados va construyendo la relación de fuerzas entre las clases fundamentales de la sociedad.

Las grandes confrontaciones sociales, los inmensos estallidos de descontento popular (como el famoso “Cordobazo”), son inexplicables si no se tiene en cuenta esta acumulación diaria, pequeña y casi imperceptible de poder en los propios lugares de trabajo, por parte de cada una de las fuerzas en disputa.



Las formas de avanzar sobre las fuerzas del trabajo son innumerables. Por ej., los patrones pueden pedirles a los trabajadores “un pequeño favor extra” para “sacar el trabajo adelante”. “Unos minutos más”, “un pequeño esfuerzo adicional”, son las formas que adquieren, en muchas ocasiones, los intentos de la patronal de avanzar sobre los trabajadores. Si los obreros aceptan, si ceden ante las insistencias de la empresa, la patronal tratará de volver permanente esa “pequeña” concesión de los trabajadores. Por esa razón, es importante mantenerse alertas ante cualquier modificación en los procesos de trabajo, por más insignificantes que parezcan. Si vamos cediendo lentamente, imperceptiblemente, cuando nos demos cuenta, habremos retrocedido de manera significativa en nuestras condiciones de trabajo y la patronal habrá salido victoriosa y fortalecida.

Debemos pregonar la desconfianza perma-

nente ante cualquier medida que trate de implementar la dirección de la empresa. La respuesta unificada de los trabajadores, ante la más mínima tentativa de la patronal por incrementar la explotación, es fundamental para fomentar la solidaridad entre nosotros y la construcción de poder obrero en los lugares de trabajo.

Insistimos, es en los ámbitos laborales donde se disputa directa y diariamente la relación de fuerzas entre las clases antagónicas, donde cada una de ellas constituye su poder. Por tal motivo, los lugares de trabajo cobran una importancia inmensa para el objetivo de promover la organización gremial y la construcción de poder obrero.

Trabajo a largo plazo

La construcción de organización en los lugares de trabajo no es una tarea sencilla, por el contrario, es muy dificultosa. Necesi-

ta del convencimiento y la participación de una porción significativa de los compañeros. Requiere que los trabajadores y los representantes obreros aprendan el arte del combate cotidiano con la patronal. El conjunto de estos elementos no se logra de un día para el otro. Necesitan de un período prolongado de maduración de los compañeros. Debemos alertar contra las “fórmulas mágicas” y facilistas, que pretenden resolver las intrincadas cuestiones de la organización sindical de forma rápida y expeditiva.

Por el contrario, la historia demuestra que los casos exitosos de organización obrera necesitaron de largos años de gestación, de construcción entre las sombras, para luego poder salir a la luz y enfrentar a la patronal con éxito. Las impacencias desmedidas suelen costar muy caras, no se pueden apresurar los diferentes ritmos de maduración de los procesos sociales. Hay que acompañar pacientemente los diversos tiempos de cada una de las distintas construcciones sindicales.



Táctica unitaria

Hemos afirmado más arriba que nuestra ventaja sobre los patrones reside en el número, pero que sólo podemos hacerlo valer si nos encontramos unidos. Cualquier motivo que divida nuestras voluntades, frente a los empresarios, nos debilita y aleja las posibilidades de triunfo.

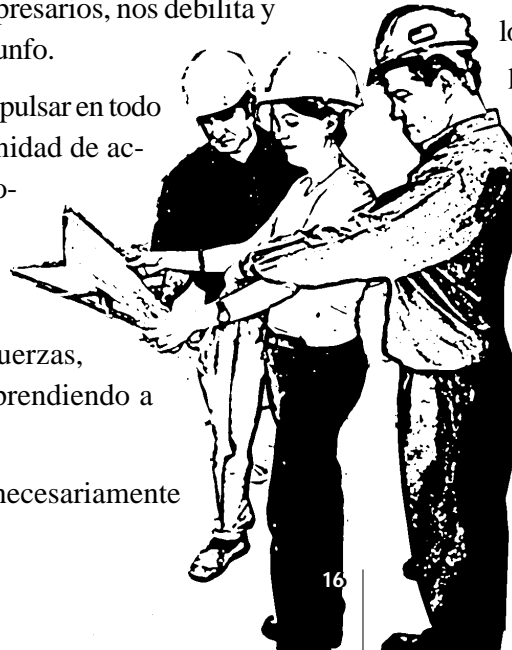
Por lo tanto, debemos impulsar en todo momento la más amplia unidad de acción frente al enemigo en común. Para lograrlo, tenemos que deponer intereses mezquinos a favor de la necesaria acumulación de fuerzas, acercando voluntades y aprendiendo a construir en la diversidad.

Todo acuerdo implica necesariamente

una transacción, seguramente nos veremos obligados a realizar concesiones a nuestros aliados. Pero lo hacemos para acrecentar el frente común que se opone al mismo enemigo.

En otras palabras, se vuelve necesario priorizar los acuerdos por encima de las diferencias. Pero la unidad no se proclama, se debe luchar por conseguirla. En muchas ocasiones no es un trabajo sencillo, los aliados potenciales no siempre están dispuestos a unirse. En esos casos, debemos elaborar una táctica cuidadosa para acercarnos, para establecer lazos de confianza, que abran la posibilidad de llegar a acuerdos.

Recordemos en todo momento que los que siempre salen ganando por nuestras peleas, fracturas y divisiones son los empresarios. Por el contrario, si conseguimos presentar un frente unido de lucha nos fortalecemos ante la patronal.



¿Por qué las alianzas?

Fuerzas propias insuficientes

No siempre contamos con las fuerzas suficientes para imponer nuestros objetivos. En esos casos, cuando el poderío del enemigo es superior, se vuelve indispensable acumular fuerzas, aunando voluntades con otras organizaciones, sindicatos y personalidades relevantes. De esa forma, ayudaremos a generar consenso entre la población a favor de nuestras demandas.

Entonces, el principal motivo que nos impulsa a buscar alianzas con otras organizaciones es la insuficiencia de nuestras propias fuerzas. Si tuviéramos el poder necesario para conseguir nuestros objetivos por nosotros mismos, sería innecesario articular alianzas con otras fuerzas.





Precondición: ausencia de acuerdos de fondo

No siempre se tiene en cuenta un elemento fundamental para que las alianzas tengan razón de ser. La condición básica que permite que dos o más fuerzas se planteen la posibilidad de aliarse consiste, precisamente, en que sostienen intereses y/o políticas de fondo diferentes. Si tuvieran coincidencias en cuestiones fundamentales, no tendría sentido mantener organizaciones separadas, estaría planteada directamente la necesidad de fusionarse.

Por lo tanto, el difícil arte de realizar acuerdos tácticos, consiste en conseguir la confluencia de dos o más organizaciones, que se comprometen a impulsar algunos objetivos de manera conjunta, pero *manteniendo sus diferencias de fondo*.

Mejorar la relación de fuerzas a nuestro favor

El objetivo de realizar alianzas, como ya hemos dicho, se vuelve necesario cuando no contamos con fuerzas propias suficientes para imponer nuestros intereses. La búsqueda de unificar voluntades tiene por objetivo acumular fuerzas a favor de nuestras posiciones.

En definitiva, partiendo de una situación de relativa debilidad, nos proponemos realizar las alianzas que sean necesarias para trastocar la relación de fuerzas a nuestro favor. En esto radica el principal objetivo de la búsqueda de alianzas.

Por esa razón, cuanto más poderosos sean nuestros aliados, tanto mejor para nosotros, nos permite sumar mayores fuerzas para conseguir nuestros objetivos.



Cuentas claras, conservan la amistad

Cuando realizamos un acuerdo táctico, con algún aliado circunstancial, siempre debe quedar en claro para todos, en qué puntos coincidimos y en cuáles discrepamos. De esa forma, se evitarán todo tipo de suspicacias y malos entendidos. En aquellas cuestiones que convenimos, nos comprometemos a tirar todos juntos para el mismo lado. Y en los puntos donde disentimos, cada organización debe tener la más amplia libertad para exponer sus posiciones públicamente.

Entonces, si los acuerdos y diferencias se establecen claramente, tanto hacia adentro como hacia afuera de la alianza, ayudarán a construir frentes de lucha más sólidos y cimentarán la confianza mutua entre las fuerzas asociadas.



