



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES

TEORIA DE LA ADMINISTRACION SINDICAL

Por

EMILIO MORGADO VALENZUELA

CUADERNO SINDICAL N° 2

EMILIO MORGADO VALENZUELA

Profesor de Derecho del Trabajo en el Instituto Pedagógico Técnico de la Universidad Técnica del Estado. Profesor de Derecho del Trabajo en la Escuela de Economía de Santiago de la Universidad de Chile. Abogado. Autor de "Organización y Administración Sindical" y "La Inamovilidad de los Mandatarios en el Derecho Laboral Chileno". Profesor en Escuelas de Temporada y en Cursos de Educación Sindical realizados en Santiago y Provincias. Encargado del Programa de Educación Sindical del Departamento de Relaciones Laborales de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Chile. Ex-abogado de la Dirección del Trabajo.

EXPLICACION PRELIMINAR

El presente cuaderno se basa en los seis primeros capítulos del libro "Organización y Administración Sindical" escrito por el señor Emilio Morgado Valenzuela. El libro en cuestión ha sido editado en junio de 1959 y por segunda vez en agosto de 1961. Esta parte teórica de la organización sindical se completa con el cuaderno "Comentario de la legislación sindical chilena de que es autora la señora Gioconda Venegas V.

CAPITULO PRIMERO

INTRODUCCION

En la evolución del sindicalismo ya ha sido superada la etapa en que la gestión administrativa del sindicato quedaba entregada a la adivinación, a la intuición.

La complejidad de la vida actual, el tecnicismo creciente alcanzado por las distintas manifestaciones de la vida pública y privada obligan al dirigente sindical a actuar conforme a métodos y sistemas científicos, técnicos y racionales.

Tales conocimientos quizá los alcanzará o adquirirá mediante la práctica sindical misma, mediante la experiencia. Pero es de la mayor conveniencia que posea algunos elementos y conocimientos previos antes de el comienzo del ejercicio de su mandato sindical.

CAPITULO SEGUNDO

GENERALIDADES

Administrar es dictar y aplicar las disposiciones necesarias para la obtención de ciertos objetivos, y, resolver las reclamaciones a que den lugar la dictación o aplicación de dichas disposiciones.

En otras palabras, administrar es gobernar, regir, cuidar algo.

La acción de administrar, conforme esta definición, supone la realización de tres funciones, fundamentalmente:

- 1) función **legislativa**: dictar órdenes o normas.
- 2) función **ejecutiva**: aplicar tales órdenes y normas en forma general; y
- 3) función **judicial**: aplicar tales órdenes y normas en casos particulares y controvertidos.

1.— Función Legislativa

Corresponde esencialmente a la Asamblea del Sindicato. Decimos "esencialmente" porque indudablemente aspectos tales como la "iniciativa legislativa" compete también a la Directiva Sindical.

2.— Función Ejecutiva

Reside esencialmente en la Directiva Sindical. Esta la cumple mediante las "órdenes" que imparte.

Ahora bien, tales órdenes deben ser claras, concisas.

En lo posible deben ser escasas en número. Todas deben ser completas y en lo posible acompañadas de aquellos datos necesarios para su cabal comprensión. Finalmente, deben ser oportunamente transmitidas a las personas a las que se encomienda cumplirla.

EDUARDO D. JONES (Organización y Administración de Empresas Industriales. Editorial Labor S. A. 1949, 781 pags. 217 al 226) sostiene que las órdenes deben ceñirse a los siguientes requisitos:

a) a mayor capacidad del ordenado, menor número de órdenes.
b) nadie debe dar una orden que sobrepase a los límites de su autoridad.

c) no deberá ordenarse lo que debido a las circunstancias vigentes no se podrá ejecutar.

d) no debe formularse orden alguna cuya ejecución no se pueda comprobar.

e) no debe darse una orden cuando quien la da no esté dispuesto a hacerse responsable de los efectos que su cumplimiento acarree.

f) no deben darse órdenes que correspondan a la obligación normal o cometido habitual que corresponde al cargo o posición de la persona a la que se le ordena.

g) no deben darse órdenes relativas a materias en que ya se han dado órdenes.

h) las órdenes deben siempre ir seguidas de una inspección, de un control.

i) las órdenes deben ser claras.

j) las órdenes deben ser completas.

k) en las órdenes debe emplearse la terminología profesional apropiada al caso.

l) las órdenes deben ser lícitas, o sea, dentro de los límites jurisdiccionales de quienes las formulan.

m) en lo posible, las órdenes deben ser escritas.

3.— Función Judicial.

La función judicial reside en la Asamblea, la que a través de uno de sus organismos, el Comité de Disciplina, por ejemplo, debe resolver los conflictos surgidos por:

a) divergencias entre dos o más asociados.

b) divergencias entre uno o más socios y la Directiva Sindical.

c) divergencias entre miembros de la Directiva Sindical.

d) infracciones a los reglamentos sindicales cometidas por socios o dirigentes.

La administración de justicia debe ser imparcial, ecuánime, independiente y ejemplarizadora.

Independiente en cuanto ella debe estar desprovista de toda presión moral o material.

Ecuánime en cuanto debe dar a las partes iguales posibilidades de defensa y considerar todas las circunstancias eximentes; atenuantes o agravantes de responsabilidad que concurren.

Imparcial en cuanto debe estar desprovista totalmente de pasiones del orden personal.

Ejemplarizadora en cuanto ello debe tener por objeto no sólo sancionar o zanjar una disputa entre partes, sino que, fundamentalmente, sentar precedentes para impedir que en el futuro acaezcan nuevas infracciones o divergencias.

CAPITULO TERCERO

REQUISITOS DE LA ADMINISTRACION

En sus fases ejecutiva, legislativa y judicial, la administración sindical debe, copulativamente, reunir estos cuatro requisitos mínimos:

- 1.— Debe ser racional.
- 2.— Debe ser dinámica.
- 3.— Debe ser democrática.
- 4.— Debe ser honesta.

En los capítulos siguientes desarrollaremos cada uno de estos aspectos de la administración sindical.

CAPITULO CUARTO

PRIMER REQUISITO DE LA ADMINISTRACION: DEBE SER RACIONAL

Administración racional es aquella en que el conocimiento exacto y las órdenes metódicas han sustituido al empirismo y a las exigencias arbitrarias.

En un proceso de administración racional podemos con claridad distinguir cinco aspectos o etapas fundamentales.

- I.— La planificación.
- II.— La organización.
- III.— La dirección.
- IV.— La coordinación.
- V.— El control.

I.— LA PLANIFICACION

Planificar es señalar cómo han de llevarse a cabo, cómo han de realizarse aquellas cosas que se ha determinado ejecutar.

Es, sin duda, un problema metodológico. La finalidad precisada y el objetivo elegido marcan y determinan la ejecución de la planificación ya que es previo a determinar cómo hacer algo, saber qué es lo que queremos hacer.

La planificación es básicamente un proceso mental, intelectual, que nos mueve a hacer las cosas ordenadamente. Consiste, dice L. Urwick ("Elementos de Administración". Edición de la Universidad de Puerto Rico. 156 páginas), en "pensar antes de hacer y actuar a la luz de las realidades y no por adivinación".

Todo plan debe reunir las siguientes características mínimas, expresa el mismo autor recién citado:

- I.—debe basarse en objetivos claramente definidos.
- II.—debe ser sencillo.
- III.—deben establecerse normas de acción

IV.—debe utilizar en forma óptima los recursos y posibilidades existentes, dándose así aplicación al principio de la “sencillez administrativa”.

II.— LA ORGANIZACION

La organización no es un fin en sí misma sino un medio para lograr determinados propósitos. Justifica su existencia cuando cada una de sus partes integrantes contribuye al logro de los propósitos predeterminados.

Organizar es estructurar, establecer o reformar una cosa, sometiéndola a reglas en cuanto a su número, orden, armonía y dependencia de cada una de las partes que la componen o han de componerla.

En otras palabras, organizar es dar a las partes de un todo la disposición, el arreglo de la consonancia necesaria para que puedan funcionar sus órganos. Los órganos administrativos son los que permiten poner en contacto dos o más cosas.

Por eso, una organización será tanto más perfecta cuanto más facilite la obtención de los fines para los que ha sido creada.

Determinar, entonces, cuáles son las finalidades del Sindicato, es labor previa a precisar cuales son las estructuras organizativas ideales.

Si nosotros a cada trabajador, sindicalizado o no, lo sometiéramos a una encuesta interrogándolo al tenor de las preguntas que a continuación señalaremos, obtendremos innumerables respuestas que, al ser lógicamente agrupadas y ordenadas, nos permitirán indicar cuáles son los grandes grupos de finalidades de los Sindicatos.

¿Por qué ingresa usted a un Sindicato? ¿Qué interés lo decide a sindicalizarse? ¿En qué forma piensa usted actuar, colaborar dentro del Sindicato?

Las respuestas serán muchas y muy variadas. Así habrá quienes nos dirán - ejemplo - que mediante su ingreso al sindicato conseguirán:

- mejores salarios
- disminución de la jornada de trabajo
- evitar las arbitrariedades del patrón o de sus representantes
- impedir que se infrinjan las leyes del trabajo
- tener seguridad en el empleo
- obtener el acceso a centros de formación profesional
- crear cooperativas de consumo, de construcción, etc.
- poder ejercer su don de mando
- poder alternar con sus compañeros de trabajo
- dar satisfacción a su espíritu público
- la modificación de la legislación vigente
- ser mejor acogidos por los organismos oficiales
- obtener créditos comerciales

- promover con éxito conflictos colectivos del trabajo
- integrar organismos mixtos o consejos asesores consultivos
- fortalecer las centrales gremiales, dar solidez a su propio sindicato
- intervenir en la contratación y despido del personal
- intervenir en el estudio y solución de los problemas de la Comunidad
- ser respetados por quienes lo rodean
- etc., etc., etc.

Ordenando tales respuestas en una línea de prelación que atienda no sólo al número de respuestas coincidentes, sino que también a la importancia, urgencia y posibilidades inmediatas de realización, surgirá el Programa Sindical.

Tal programa nos indicará las metas, los objetivos o finalidades que con la existencia del Sindicato se esperan lograr.

Y estas metas, objetivos o finalidades del Sindicato, son —a la vez— “motivos de sindicalización”, o sea, causas que deciden a una persona a ingresar a un Sindicato.

Pues bien, agrupando lógicamente los distintos aspectos que contiene el Programa Sindical, llegaremos a la conclusión que las finalidades principales de todo Sindicato son:

- 1.— Solucionar los problemas colectivos de tipo económico y social de los trabajadores.
- 2.— Solucionar los problemas individuales de los trabajadores.
- 3.— Dar “satisfacción síquica” a cada uno de sus integrantes.

Es de toda evidencia que el Sindicato, al organizarse, debe darse una estructura tal que le permita conjuntamente estos tres grupos de finalidades principales.

Un Sindicato cuya estructura o funcionamiento sólo esté destinada a permitir el logro del primer tipo de finalidades estará sólo en parte cumpliendo con su finalidad. Igualmente podemos decir que no atiende la universalidad de sus fines, un organismo sindical que por su constitución sólo pueda preocuparse de solucionar los problemas individuales de los trabajadores o los de mera índole psicológica, emotiva o sentimental.

Una buena estructura sindical es aquella que permite —con rapidez y fluidez— satisfacer la totalidad de las finalidades y objetivos contenidos en el Programa Sindical, y que hemos agrupado en los tres grandes grupos de finalidades ya enunciadas.

Precisadas las finalidades cuyo logro se espera conseguir, señalaremos la estructura y el funcionamiento necesarios para ello.

La organización funcional y estructural del Sindicato poseerá tres aspectos según sea la finalidad que se espere satisfacer.

Estudiaremos cada uno de estos tres esquemas estructurales y funcionales.

- 1.— Solución de problemas colectivos de tipo económico o social. Esta solución se obtiene mediante la negociación colectiva o

por la vía de la dictación de normas imperativas emanadas de la autoridad pública (leyes de mejoramiento económico o social).

El segundo procedimiento no es más que el resultante del ejercicio del derecho consagrado en la Constitución Política del Estado garantizando la "libertad de petición". Se ejercita ante las autoridades ejecutivas o legislativas y sólo está limitado por dos factores:

a) debe ejercerse en forma "respetuosa".

b) debe ejercerse sin recurrir a formas directas o indirectas de "presión", que importen delito, si es que contravienen normas constitucionales de la legislación política del Estado.

El primer procedimiento es el resultante del ejercicio de los derechos consagrados en el Código del Trabajo (Libro IV).

Mediante el proceso de la negociación colectiva se logra suscribir entre las partes, un pacto colectivo de trabajo. El pacto colectivo de trabajo toma una de estas cuatro formas:

1.— Contrato colectivo: convención celebrada entre un patrón o una asociación de patrones, por una parte, y un sindicato o confederación de sindicatos, por la otra, con el fin de establecer ciertas condiciones comunes de trabajo o salario, sea en una empresa o en un grupo de empresas. Así lo señala el inciso 3º del Código del Trabajo.

2.— Convenio colectivo: convención celebrada entre uno o varios patrones, por una parte, y un grupo de trabajadores, por la otra, sobre condiciones comunes de salario o de trabajo.

3.— Acta de avenimiento: convención que pone término a la instancia de la conciliación, sea que se suscriba a raíz de negociaciones directas entre las partes en conflicto colectivo, o que se suscriba ante la Junta de Conciliación.

4.— Fallo arbitral, resolución recaída en asunto sometido al conocimiento de un Tribunal Arbitral y que pone término al conflicto reconociendo o declarando derechos, o, normando las relaciones colectivas de trabajo que regirán entre uno o varios patrones y un grupo de trabajadores.

Finalizados los procedimientos propios de la negociación colectiva y surgido como consecuencia de ella un pacto colectivo del trabajo, nace para el Sindicato la responsabilidad de velar por su normal, íntegro y leal cumplimiento.

Estas labores de fiscalización y vigilancia permanente en lo relativo al cumplimiento de lo pactado es absolutamente indispensable para evitar que los pactos colectivos se transformen en meras declaraciones de derecho y beneficios y no se traduzcan en efectivas realidades.

Para la mejor realización de cada una de las fases de la negociación colectiva es conveniente que el Sindicato, al estructurarse, atienda a la circunstancia de que su gestión deberá cumplirla en tres campos diferentes: el campo de las relaciones internas;

el campo de las relaciones con la empresa; y, el campo de las relaciones con la comunidad.

Analizaremos cada uno de estos aspectos.

A) Campo de las relaciones internas

Supone la ejecución sucesiva de las siguientes etapas:

a) análisis de las reales necesidades económicas o sociales de los asociados;

b) análisis de los niveles de salarios o de beneficios sociales de los restantes trabajadores de la misma rama de actividad económica en las diversas localidades del país;

c) análisis de las posibilidades de desarrollar el programa de tipo social utilizando las franquicias que ofrezcan o puedan lograrse de entidades públicas, semipúblicas o privadas;

d) análisis de costos del mejoramiento de tipo económico o social;

e) confección del pliego de peticiones de tipo económico o social;

f) difusión interna del texto de pliego presentado;

g) creación de un fondo económico para afrontar los gastos que la negociación demande.

Para la ejecución de las cinco primeras etapas es de gran conveniencia la creación de un Comité Técnico que contando con bases de orden legal y económico-financiero, presente estudios serios y ajustados a la realidad. Así las resoluciones que se adopten serán justas y acertadas y difícilmente rebatibles.

La difusión interna de las peticiones contenidas en el pliego recaerá en un Comité de Propaganda cuya misión básica será obtener la adhesión entusiasta de los trabajadores y evitar que se produzcan disensiones internas ("la unión hace la fuerza").

Un Comité de Finanzas dirigido por el Tesorero del Sindicato desarrollará las labores tendientes a la creación del Fondo Económico aludido.

B) Campo de las relaciones con la Empresa

Supone la ejecución de las siguientes labores básicas:

a) estudio de la situación legal y financiera de la empresa;

b) estudio del mercado en que compete la empresa;

c) realización de las actividades de tramitación del pliego de peticiones ante la empresa o autoridad que corresponda, hasta la firma del pacto colectivo que ponga término a la negociación colectiva de conformidad a la ley;

d) fiscalización del cumplimiento del pacto, seguida de realización de gestiones directas ante la Empresa para solucionar los problemas que sugieren a raíz de la interpretación o aplicación

de tales pactos; y, eventualmente, tramitación administrativa, o judicial de los correspondientes reclamos.

Las dos primeras labores las ejecutará a través de un Comité Técnico. Las dos restantes las ejecutará a través de la propia directiva sindical, que de conformidad a la ley es la encargada de realizarlas.

C) Campo de las relaciones con la Comunidad

El Sindicato es parte integrante de la Comunidad. Como tal, su organización estructural y funcional debe contemplar a aquellas actividades que le permitan —por una parte— traer al Sindicato el conocimiento de los problemas de la Comunidad, y —por otra parte— llevar a la Comunidad el conocimiento de los problemas del Sindicato.

Cualquiera sea la forma de Gobierno de la Comunidad, es innegable que la opinión pública influye poderosamente en la actitud intelectual y emotiva de los miembros de la Comunidad, pertenecan o no a sus capas directivas.

En otras palabras, cualquiera sea la forma de estar organizado el Estado y cualquiera sea su forma de Gobierno, es la opinión pública la que marca rumbos en su dirección.

Pero, en la formación de “opinión pública” influyen poderosamente diversos factores que los autores denominan “Grupos de Presión”.

La fuerza sindical es, entre otros, un grupo de presión. Si, conscientes de tal calidad, sus núcleos directivos utilizan la fuerza del movimiento sindical para influenciar favorablemente a la opinión pública y logran, si no su adhesión, por lo menos su neutralidad, mucho se habrá ganado.

Mediante una adecuada divulgación de los antecedentes de hecho y de derecho que legitiman las aspiraciones del grupo sindical deberán obtenerse una de las dos consecuencias recién enunciadas.

Para ello deberá contarse con la existencia de un Comité de Propaganda que, en la forma más adecuada al medio en que se actúa, y a los medios con que se disponga, cumplirá con esta importante labor sindical.

2.—Obtención de soluciones a los problemas individuales de los trabajadores

Estos problemas individuales pueden ser de tres tipos:

- a) de un trabajador con la Empresa;
- b) de un trabajador con otro u otros trabajadores;
- c) de un trabajador con el Sindicato.

a) De un trabajador con la Empresa:

El no celebrar contrato de trabajo; el asignarse a un trabajador labores diversas de las pactadas; el no pago de la remune-

ración convenida; el no conceder oportunamente las vacaciones legales; el no efectuar debidamente las imposiciones a las entidades previsionales; el no respetar las jornadas de trabajo fijadas contractualmente; el mal trato físico o moral; etc. son algunas de las causas que con frecuencia originan conflictos individuales entre trabajadores y Empresa.

Estos problemas, que escapan del campo de los conflictos colectivos, deben ser solucionados por el Sindicato, ya que sus Dirigentes, al contar con el fuero de inamovilidad, poseen una mayor independencia para buscar la solución adecuada a tales problemas del orden individual, particular.

Para esto la Directiva Sindical debe estructurarse para dar cumplimiento a dos fases, en la atención de estos problemas: una, para la recepción de los reclamos, de las quejas de los trabajadores (podría comisionarse a uno de sus miembros para esta tarea o bien efectuar una conveniente división de trabajo entre todos o varios de los Directores). La otra fase es la relativa a la tramitación del consiguiente reclamo primero ante las autoridades de la empresa, y luego, en caso necesario, ante las autoridades administrativas o judiciales que sean competentes para conocer de él.

b) De un trabajador con otro u otros:

Las causas pueden radicar en descontento por promociones o traslados; deslealtad en la ejecución de tareas del trabajo, etc.

Debe el Sindicato tener un Comité de Disciplina que resuelva estas controversias.

c) De un trabajador con el Sindicato:

Estos conflictos suelen nacer debido a tramitaciones, injusticias, postergaciones o arbitrariedad cometidas efectiva o supuestamente por uno o más miembros del Directorio, Sindical en contra de un socio.

La ley indica una solución: que ese socio que se estima amagado en sus intereses presente un voto de censura para que la Asamblea se pronuncie.

Además de este método —que lo estimamos recomendable sólo en casos graves ya que no es posible sacrificar los intereses colectivos garantizados por el normal desenvolvimiento de labores de la Directiva Sindical, por la existencia de una discordia particular, nosotros insistimos en la conveniencia de la existencia de un Comité de Disciplina en el que la Asamblea delega el ejercicio de su poder jurisdiccional. Este Comité de Disciplina sería el encargado de aplicar sanciones o formular recomendaciones a la Asamblea Sindical tendientes a solucionar este tipo de conflictos individuales de los trabajadores.

3.— Obtención de resultados de tipo "psicológico".

El hombre es —por naturaleza— un ser sociable que aprecia y desea ser apreciado, que estima y quiere ser estimado por todos cuantos lo rodean y con quienes convive. Busca, entonces, satisfac-

ción personal de su espíritu gregario, sociable, asociándose a entidades de diversa índole.

Sólo se sentirá a gusto y dará lo mejor de sí mismo en aquella organización en donde no se le considere como una "cosa" más, sino que como una voluntad, una inteligencia y una capacidad más al servicio de los comunes intereses.

El Sindicato debe brindar al socio tal posibilidad y así logrará, a su vez, fortalecerse internamente ganando la adhesión emotiva de quienes lo integran.

La práctica nacional nos revela que en un 85% los sindicatos realizan sus sesiones de asamblea con una tan escasa asistencia que normalmente les impide en —primera citación— reunir el quórum suficiente para sesionar y tomar acuerdos.

¿Cuál es la causa? La respuesta la encontramos en el simple análisis de la circunstancia de que la asistencia al Sindicato y sus reuniones se torna abundante y continúa en las épocas en que se desarrollan uno de estos dos procesos: el proceso de la existencia de un conflicto colectivo de trabajo, y, el proceso eleccionario.

En dichas oportunidades asiste el socio a su Sindicato porque se da cuenta y sabe que su presencia es fundamental y es bien recibida y apreciada. Sabe que su opinión puede ayudar a solucionar problemas. Siente que se le busca y se le atribuye importancia a su labor en favor del éxito de las reivindicaciones agitadas por el Sindicato, en favor del candidato de su preferencia.

Si en forma permanente se diera al trabajador sindicalizado la oportunidad de sentirse como parte integrante de la maquinaria sindical, los resultados obtenidos serían doblemente satisfactorios. Satisfactorios desde el personal aspecto del socio que ve y comprueba la "estimación" que a él se le proporciona, y satisfactorios desde el punto de vista del Sindicato, que ganará el concurso más decidido de cada uno de sus miembros.

Al igual que en la maquinaria de un reloj podemos observar la existencia de piezas de distinta magnitud, forma y funciones, así también en la organización sindical (igual que en toda organización humana) encontramos personas de dispar situación jerárquica interna, con funciones diversas, con ideas a veces dispares. Si una pieza cualquiera de la maquinaria del reloj falla o falta, aquel reloj no caminará o funcionará mal. Si un socio del Sindicato no coopera en las labores del Sindicato o coopera mal, la maquinaria sindical no caminará o funcionará mal.

¿Cómo conseguir esta adhesión emotiva del socio?

Creemos que puede recurrirse al uso conjunto o separado de alguno de estos métodos:

- A) Reclutamiento de socios
- B) Constitución y funcionamiento de Comités de Trabajo.
- C) Simbología material.
- D) Adiestramiento

E) Actividades extraprogramáticas.
Revisaremos cada uno de estos sistemas.

A) Reclutamiento de socios

Previamente debemos hacer un distingo entre la situación imperante respecto a los Sindicatos Industriales y la que rige respecto de los Sindicatos Profesionales y Agrícolas.

a) Sindicatos industriales: Por ministerio de la ley, en toda empresa o faena en donde existe legalmente constituido un sindicato industrial, todos los obreros y obreras mayores de 18 años de edad automáticamente pasan a ser miembros del Sindicato Industrial respectivo.

Pero esta sindicalización obligatoria establecida en el inciso segundo del artículo 385 del Código del Trabajo, en forma alguna se traduce en una efectiva sindicalización de los trabajadores mayores de 18 años de la empresa o faena en donde existe legalmente constituido el Sindicato.

Conseguir dicha sindicalización efectiva es tarea que el Sindicato debe afrontar mediante la existencia de un Comité de Reclutamiento que, usando medios legítimos de convicción, logre la real incorporación al Sindicato de todas las personas con derecho a hacerlo.

b) Sindicatos profesionales y agrícolas: en los Títulos III y IV del Libro III de nuestro Código del Trabajo no se establece la sindicalización obligatoria para los trabajadores de empresas o faenas en donde legalmente constituido exista un sindicato profesional o un sindicato agrícola.

Un sómero análisis de las estadísticas sindicales nos revela claramente que la base profesional o agrícola representada por tales sindicatos, constituye una ínfima porción del total real de trabajadores que podrían estar agrupados en tales sindicatos. Por eso, tales Sindicatos no son representativos de la mayoría de los trabajadores y los posibles beneficios derivados de su existencia, aprovechan a muy pocos trabajadores.

Por eso, es en estos Sindicatos en donde la labor del citado Comité de Reclutamiento es de mayor importancia y necesidad.

Uno de los mejores métodos de convicción y trabajo que deberían adoptar tales Comités de Reclutamiento, es el de la encuesta. Mediante un sencillo conjunto de preguntas y respuestas se obtendrían datos tales como: por qué el trabajador no ingresa al sindicato o no concurre a participar en sus labores: qué críticas formula el trabajador a la directiva del Sindicato o a miembros de él; qué condiciones pone para su ingreso al Sindicato o para su activa participación en sus labores. La Directiva Sindical debe considerar cuidadosamente cada una de estas respuestas a la Encuesta Sindical y en base a ellas elaborar un plan de acción que le permita ganar la adhesión de tales trabajadores.

B) Constitución y Funcionamiento de Comités de Trabajo

En el curso de estas explicaciones ya hemos aludido a varios Comités de Trabajo que deben existir en una racional estructura sindical.

Dichos Comités deberán estar integrados por miembros del Sindicato y podrán contar con la asesoría de personas ajenas al Sindicato, pero técnicas en las materias específicas cuyo conocimiento se entrega a cada Comité.

Mediante la existencia de estos Comités de Trabajo se logran beneficiosos resultados en un triple aspecto:

- 1) Se satisface una real necesidad del Sindicato.
- 2) Se delega convenientemente la responsabilidad y el trabajo a los miembros de la Asamblea, quienes así pasan a tener papel activo en la gestión administrativa del Sindicato.
- 3) Se obtiene la paulatina capacitación de un gran número de miembros del Sindicato ya que para el cumplimiento de sus labores, normalmente les será necesario recordar o ampliar sus conocimientos, lográndose así un perfeccionamiento técnico de los miembros del Sindicato.

Algunos de estos Comités de Trabajo podrían ser los siguientes:

- a) comité técnico
- b) comité de finanzas
- c) comité de disciplina
- d) comité de reclutamiento
- e) comité de quejas
- f) comité de bienestar
- g) comité de extensión cultural
- h) comité de deportes y recreaciones
- i) comité de propaganda y difusión
- j) comité de relaciones exteriores.

C) Simbología material

Se ha sostenido que en el extremo de la doctrina, del slogan, de la consigna, se encuentran los símbolos. Los símbolos son signos gráficos que en forma muy simple y clara representan a aquella doctrina, slogan o consigna. Igualmente se dice que uno de los grandes descubrimientos de Freud es haber comprobado que los símbolos constituyen el "lenguaje de lo inconsciente".

Lillyam Jara Urrutia y Pedro Rojas Botto ("La Propaganda Política") expresan que "los símbolos transmiten los pensamientos y sentimientos no sólo de una manera rápida e inmediata, sino que también con mayor intensidad y extensión en el tiempo y en el espacio".

Es, por lo tanto, de toda utilidad que el Sindicato vacie su doctrina y programa sindical en símbolos fáciles de retener, que gol-

peen fuerte en la conciencia y recuerdo de los asociados; que gráficamente representen lo que el Sindicato es, su historia, su programa, sus metas e ideales.

Una vez diseñado el símbolo, es de toda conveniencia que se le haga aparecer profusamente en estandartes, banderines, brazaletes, membretes de sobres y papeles, diplomas, insignias, etc. Lo ideal sería que al socio se le haga familiar aquella reseña gráfica que es el símbolo, que lo incorpore casi sin darse cuenta, en forma casi "inconsciente" (Freud) a su pensamiento e ideario. Y al incorporar el símbolo, en el fondo estará incorporando a su pensamiento constante y preocupación mental, lo que el símbolo significa: o sea, al Sindicato.

D) Adiestramiento

Es de gran utilidad, también, procurar que todos los socios del Sindicato reciban adiestramiento en las prácticas sindicales y derechos laborales mediante:

a) la divulgación oral y escrita de la historia del Sindicato; de la historia de los demás Sindicatos locales o nacionales o de la misma rama de actividad industrial o profesional; y la historia de la evolución del sindicalismo en "países tipo" del extranjero.

b) los cursos de capacitación sindical, que en sus niveles básico, medio o superior deben buscar obtener una mayor especialización o perfeccionamiento de los conocimientos de los grupos directivos del Sindicato (tanto los que en la actualidad ocupan cargos directivos, como también aquellos que ya han ocupado, a aspirar a ocupar cargos de representación dentro del Sindicato.

c) la divulgación de las normas legales, estatutarias y reglamentarias que rigen al Sindicato, especialmente en los siguientes aspectos: 1º deberes y derechos de los socios.

2º deberes y derechos de los dirigentes sindicales.

3º procedimientos de: a) fiscalización; b) electorales; c) disciplinarios; d) administrativos internos y externos.

E) Actividades extraprogramáticas

Estas actividades tienen por objeto obtener que el Sindicato pase a substituir en el interés y preocupación del socio, a otras entidades diversas del Sindicato.

Principalmente ellas deben incidir en los siguientes aspectos:

a) deportivos y recreativos: el Sindicato debe facilitar tales actividades en sus socios, sea creando Clubs deportivos, subvencionando o apoyando a Clubs ya existentes en la localidad, etc.

b) educativos: junto con fomentar el mejoramiento de los niveles educacionales de sus miembros (sea creando escuelas, cursos o facilitando el ingreso de sus socios a escuelas o cursos ya exis-

tentes), es conveniente que el Sindicato a su vez sea un órgano más en las campañas de tipo educacional que se emprendan en la localidad a la que pertenece.

c) conmemorativos: el Sindicato debiera poseer un verdadero "calendario" en que se indiquen sus propios días de conmemoración. Ellos, además de coincidir con los de conmemoraciones de tipo público, nacional (fiestas patrias, etc.) deben indicar los días de conmemoración de fechas de especial significación interna del sindicato (aniversario, cambio de directiva, aniversario de fechas importantes en la historia del sindicato, etc.).

III.— LA DIRECCION

Ella debe ser competente y con unidad de propósitos.

Para el debido uso de su autoridad, deberá gobernarse al Sindicato con respecto a las jerarquías internas; con energía de carácter; con uso legítimo y juicioso de la facultad de mando; y ejercitando su facultad de decisión con ponderación e inteligencia.

Además, jamás debe dejarse de lado el básico principio de que sólo se pueden asignar responsabilidades que sean compatibles con el grado de autoridad que se asigne a dicha persona.

IV.— LA COORDINACION

Coordinar es integrar, sumar los diversos esfuerzos. Ella es considerada como el objetivo interno de toda organización.

Eduardo D. Jones (ob. cit. pág. 43) expresa que "el empleo de más de una persona para el logro de un fin determinado necesariamente implica división de trabajo. El propósito de la organización es conseguir el eficaz funcionamiento de esta división, lograr la unidad de los esfuerzos, o sea coordinarlos".

Por eso es básico que a cada función se le asigne un sitio preciso en la organización del Sindicato. En otros términos, la organización estructural debe necesariamente permitir una adecuada organización funcional.

Cada función debe estar precisamente determinada, señalada la unidad estructural responsable de su realización y señalada también la unidad estructural responsable de su supervisión.

No debe entregarse una misma función a dos o más unidades de la organización estructural, porque habría repetición de trabajo y desperdicio de los esfuerzos.

Finalmente, es aconsejable la existencia o diagramación de un verdadero "plano" o diagrama en donde con claridad y método se indiquen con absoluta precisión cuál es la organización estructural del Sindicato y cuál es su organización funcional. Así cada miembro del Sindicato, director o no, sabrá perfectamente cuál es su situación dentro de él.

V.— EL CONTROL

El tiene por objeto evitar que los intereses generales del Sindicato queden postergados o reemplazados por los intereses particulares y personales de los socios o de los dirigentes.

Este control debe ser recíproco. De las bases hacia sus dirigentes y de éstos a sus bases. Sólo así se evitarán las arbitrariedades, el despotismo o los dolosos actos administrativos.

CAPITULO QUINTO

SEGUNDO REQUISITO DE LA ADMINISTRACION: DEBE SER DINAMICA

La administración sindical debe ser doblemente dinámica: en lo práctico y en lo teórico.

El dinamismo práctico de la organización sindical impedirá que ésta se anquilose; que haga una vida aletargada, floja; que se burocratice esterilizándose o desvirtuando sus finalidades básicas.

La acción permanente de todos sus miembros, la movilización material constante de cada uno de ellos, serán los remedios adecuados para evitar o corregir tales males.

El dinamismo teórico del Sindicato permitirá que éste evolucione al calor de las grandes transformaciones sociales, económicas y tecnológicas de la sociedad en que actúa.

La organización sindical debe marchar a parejas con el avance de la ciencia y de la técnica, para servirse de estas y evitar así que ellas se transformen en sus poderosas enemigas y seguras destructoras.

La evolución permanente de todos los valores, el perfeccionamiento y la substitución de regímenes sociales, científicos y tecnológicos deben ser oportunamente captados por el Sindicato a fin que este —a su vez— substituya o perfeccione su propia estructura institucional, reduzca o amplie su Programa Sindical y revise sus métodos de acción o su base teórica.

CAPITULO SEXTO

TERCER REQUISITO DE LA ADMINISTRACION: DEBE SER DEMOCRATICA

La soberanía, o sea, la facultad de decidir, reside en todos los miembros del Sindicato.

Pero, como la soberanía no puede ser directamente ejercida por sus depositarios, su ejercicio es delegado en los Directores Sindicales, los que —por lo tanto— no son soberanos en sus determinaciones y actuaciones, sino que son simples delegatorios del ejercicio de la soberanía sindical.

El Director Sindical es un mandatario laboral. Como tal, en el ejercicio de sus funciones debe actuar de acuerdo con sus mandantes y dentro de los límites de su mandato laboral, que es un mandato especial ("Inamovilidad de los mandatarios en el Derecho Laboral Chileno", por Emilio Morgado Valenzuela).

El soberano (o sea el total de los socios del Sindicato) se reúne en Asambleas Sindicales y allí fiscaliza los actos de sus mandatarios, les imparte instrucciones y fija soberanamente las metas mediatas e inmediatas que deben orientar sus acciones.

Es esencial que el mandatario sindical haga realidad una efectiva democracia interna, estimándose a sí mismo como un servidor del Sindicato y no como su dueño. Pero, es básico, a su vez, que la Asamblea Sindical no abdique ni renuncie a sus derechos y prerrogativas y —por el contrario— las ejercite ampliamente y en forma legal.

Si entendemos por Democracia el sistema que permite al individuo el desarrollo integral de sus naturales aptitudes, la organización sindical será democrática si facilita y posibilita el integral desarrollo de las aptitudes innatas de sus socios.

El Director Sindical debe permitir y fomentar la crítica interna; debe originar debates amparando el libre derecho de expresión; debe respetar y hacer respetar los derechos de la minoría y sus opiniones; no debe ansiar tener una Asamblea homogénea pero mediocre, servil y aduladora; no debe considerar como actos de deslealtad las diferencias de opinión existentes acerca de un mismo problema y de sus probables soluciones; no debe actuar y pensar presidido por el principio de la existencia de soluciones o remedios "únicos", sino que debe actuar y pensar presidido por el principio de la existencia de soluciones o remedios "mejores"; no debe pensar que el cargo directivo que detenta lo ocupará a perpetuidad, ya que el mandato laboral es esencialmente revocable y además, periódicamente debe llamarse a elecciones libres; no debe gobernar con camarillas de incondicionales ni "orejeros"; no debe prescindir de las opiniones ajenas ni de su colaboración; no debe tratar de ejecutar por sí mismo todas las labores del Sindicato, al contrario, debe fomentar y dirigir una conveniente distribución del trabajo, delegación de poderes y fijación de responsabilidades; no debe rebelarse en contra de los acuerdos legítimamente adoptados; "no debe exigir niveles de perfección física, intelectual o moral en sus asociados, sino que más bien, encarnar él mismo todos aquellos atributos y condiciones que desea ver en sus subordinados" (L. Urwick, ob. cit. pág. 49).

Además de esta democracia en el proceso de la "decisión sindical", también debe haberla en el de la "acción sindical".

Una vez adoptada legítimamente una decisión, todos los asociados, sean o no dirigentes, deben entregarse por entero al logro de lo acordado. Y ésta además de total debe ser leal y activa.

Además de la indispensable conciliación de los intereses opuestos, debe obtenerse la integración y coordinación general de los esfuerzos y voluntades de todos los miembros del Sindicato.

Si la Asamblea o la mayoría del Directorio acuerda una solución diferente de la defendida por un Director Sindical, éste debe cumplir con tal decisión con el mismo entusiasmo como si se tratara de la suya propia. Con entusiasmo, lealtad y cohesión interna el Sindicato podrá actuar mejor para la conquista de cada una de sus aspiraciones.

CAPITULO SEPTIMO

CUARTO REQUISITO DE LA ADMINISTRACION: DEBE SER HONESTA

La administración sindical debe ser doblemente honesta. Debe ser honesta en lo material y honesta en lo intelectual.

La honestidad material se manifestará en un correcto manejo de los fondos sindicales; en el cuidado y útil conservación de los bienes muebles e inmuebles del Sindicato; en fin, en todos los actos de la administración económica del Sindicato.

La honestidad intelectual se manifestará en la firmeza y convicción con que se mantengan los principios teóricos del Sindicato; en la no desvirtuación de sus finalidades esenciales; en el no lucrarse usando el cargo que se ocupa; en el no engañar a los socios agrupándolos bajo banderas de un programa de reivindicaciones comunes y —en el fondo— utilizarlos para otros fines.

Nada divide más el Sindicato, nada le resta más fuerza y unidad, que el levantar murallas divisionistas de tipo político o religioso. Nada impide que cada uno de los miembros del Sindicato milite activamente en política. Pero es de la mayor conveniencia que su acción sindical tenga por objeto la conquista de cada una de las aspiraciones puntualizadas en el Programa Sindical, y que no utilice al Sindicato como medio para conquistar cada una de las aspiraciones puntualizadas en el Programa de su Secta Política o Religiosa.

Un socio que sea engañado por sus dirigentes perderá no sólo la fe en tales mandatarios; sino que perderá también su fe en la organización sindical misma. Todo esto, sin perjuicio del íntimo disgusto que sentirá al comprobar que sólo se le ha utilizado como peldaño y trampolín que ha servido a otros para saltar o escalar posiciones injustas.

INDICE

Capítulo Primero: Introducción	5
Capítulo Segundo: Generalidades	5
Capítulo Tercero: Requisitos de la Administración	7
Capítulo Cuarto: Primer Requisito: Debe ser Racional	7
1.—La Planificación	7
2.—La Organización	8
3.—La Dirección	18
4.—La Coordinación	18
5.—El Control	19
Capítulo Quinto: Segundo Requisito: Debe ser Dinámica	19
Capítulo Sexto: Tercer Requisito: Debe ser Democrática	19
Capítulo Séptimo: Cuarto Requisito: Debe ser Honesta	21

