

Construyendo campañas nacionales

Dave Dalton



Intermon
Oxfam
editorial

**Construyendo campañas nacionales:
activistas, alianzas y cómo inducir el cambio**

Construyendo campañas nacionales: activistas, alianzas y cómo inducir el cambio

Dave Dalton



Intermón Oxfam

Construyendo campañas nacionales: activistas, alianzas y cómo inducir el cambio

Dirección colección: Fran Equiza

Coordinación producción: Elisa Sarsanedas

Building National Campaigns se publicó por primera vez en el Reino Unido en 2007 por Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, UK.

© Versión inglesa, Oxfam GB, 2007.

© Versión española, Intermón Oxfam, 2007.

Roger de Llúria, 15. 08010 Barcelona

Tel (93) 482 07 00. Fax (93) 482 07 07

E-mail: IntermonOxfam@.org

1ª edición: marzo 2008

ISBN: 978-84-8452-510-3

Depósito legal: xxx

Impresión: xxx

Impreso en España

Impreso en papel exento de cloro.

Prefacio

Las mujeres trabajadoras son una parte cada vez mayor de la mano de obra mundial. A menudo encuentran sólo empleos de mala calidad. Como consecuencia, trabajan; pero permanecen ancladas en la pobreza. Sea cual sea el contexto, muchas trabajadoras afrontan múltiples retos. Pueden ser jóvenes, pueden ser emigrantes, algunas de ellas son temporeras, otras trabajan en casa, a menudo están aisladas y no pertenecen a organizaciones obreras; y puede que su voz no tenga representación en los foros de toma de decisiones. El empleo de mala calidad genera desigualdad y amenaza el desarrollo sostenible y la igualdad de género.

Organizaciones de mujeres, organizaciones de defensa de los emigrantes y sindicatos han elaborado muchas estrategias para intentar mejorar las condiciones de las mujeres y los trabajadores emigrantes y generar respeto por sus derechos. Entre éstas se incluyen educación y concienciación, protestas contra abusos, investigación, solidaridad internacional y organización de trabajadores. Las campañas más prominentes y la formación de alianzas se han convertido en estrategias importantes para conseguir cambios. Sin embargo, en muchos contextos, todavía no es claro para las organizaciones cómo realizar una campaña de la manera más eficaz.

Este libro describe cinco campañas en las que Oxfam Internacional (OI) apoyó iniciativas nacionales existentes con investigación global sobre las relaciones entre comercio, empleo, desarrollo e igualdad de género. Las contrapartes valoraron la capacidad y la experiencia de OI en la elaboración de campañas globales, así como la oportunidad de estrechar lazos con campañas por los derechos de los trabajadores en otros países. Las contrapartes que tenían menos experiencia en trabajo con los medios de comunicación, desarrollo de propuestas políticas, presión, formación de alianzas o comunicaciones populares se interesaron por aprender cómo las campañas nacionales podían contribuir a inducir el cambio.

Al final, el aprendizaje ha sido bidireccional. OI considera que las campañas nacionales por los derechos laborales han sido experiencias innovadoras. OI quiso documentar el aprendizaje de cómo esas iniciativas desarrollaron nuevas formas de hacer campaña y superaron obstáculos. Otras organizaciones asociadas han preguntado también acerca del proceso, opciones, problemas y éxitos de las alianzas laborales, con el fin de

poder aprender, para sus propias campañas, sobre política agrícola y otros ámbitos. A finales del 2005, las alianzas laborales, en cinco de los 16 países donde OI ha apoyado la labor en este campo, accedieron a realizar investigación y entrevistas para este libro, si bien se apresuran a señalar que sus campañas no son necesariamente «mejores» que las de otras alianzas laborales nacionales.

Éstas son historias de innovación y resolución de problemas. Este libro no cubre todos los aspectos de la elaboración de campañas nacionales. Creemos que las historias son un modo de aprender. Es posible que estos casos no correspondan exactamente a su propio contexto o reto, pero pueden ayudarles a pensar en nuevas formas de vencer los obstáculos a los que se enfrentan.

Las cinco campañas descritas en este libro actuaron en circunstancias muy distintas, con objetivos distintos, en cuatro continentes (del norte y del sur) y en sectores diferentes. Lo que tienen en común es una pasión por la justicia, la convicción de que las mujeres tienen capacidad para hacer que se produzca el cambio, un compromiso para trabajar duro y un historial de perseverancia y creatividad. Todas fueron motivadas por la creencia de que el respeto por los derechos laborales es un modo de ayudar a las personas a vencer la pobreza y avanzar hacia una mayor igualdad de género. Si su organización hace campaña a favor de los derechos laborales de las mujeres u otras causas justas, o se plantea hacerlo, esperamos que encuentren en este libro ideas, enseñanzas y preguntas que les ayuden a ser aún más eficientes. Y si no lo hacen, confiamos que este libro les inspire para empezar.

Mary Sue Smiaroski

(Equipo de Derechos Laborales de Oxfam Internacional)

Índice

Agradecimientos	9
Lista de abreviaturas	10
Introducción	13
1. Contextos	21
Comparación entre los países del estudio de casos	21
Las campañas del estudio de casos	22
2. Formando una alianza	29
Visión general	29
Historia	29
Liderazgo	31
Miembros	33
Toma de decisiones	35
Confianza	37
Fortalezas	40
Investigación	43
Financiamiento	44
Resumen	45
Puntos claves	46
3. Desarrollando una estrategia	47
Visión general	47
Empezando desde aquí	47
Identificando el problema	49
Definiendo una solución	53
Blancos	55
Audiencias	57
Acciones	61
Momento oportuno. Tiempo	73

Resumen	75
Puntos claves	76
4. Incorporando la igualdad de género	77
Visión general	77
Mujeres y hombres: cambiando las relaciones de poder	77
Trabajadores	80
Organizaciones por los derechos de las mujeres	83
Igualdad de género en las alianzas	84
Resumen	89
Puntos claves	90
5. Utilizando los medios de comunicación	91
Visión general	91
Los medios de comunicación	91
Comunicados de prensa	92
Ruedas de prensa	94
Eventos	95
Imágenes visuales	96
Cultivando los vínculos con periodistas	96
Hágalo usted mismo	98
Medios de comunicación adecuados	101
Resumen	102
Puntos claves	103
6. Desarrollando políticas	105
Visión general	105
Investigación	105
Discusión	108
Publicación	111
Internacional	112
Resumen	113
Puntos claves	114
Conclusión	115
Apéndice: Los miembros de las alianzas	117
Recursos	119

Agradecimientos

Este libro fue encargado por Mary Sue Smiaroski, directora de proyecto, escrito por Dave Dalton (Commonsense Communications, tel. (+44) 01748 829452): y se basó en los estudios de casos de las siguientes personas:

Colombia: Myriam Bautista

Marruecos: Aspasia Papadopoulou

Nicaragua: Joel Zamora

Sri Lanka: Kalani Subasinghe

EE.UU.: Roberto Lovato

Este libro no habría sido posible sin la ayuda de Theja Godakandaarachchi y Prema Gamage, quienes ayudaron a realizar las entrevistas para el estudio de caso de Sri Lanka; Leticia Zavala, por su extenso trabajo en facilitar el acceso a los trabajadores de los campos de Carolina del Norte para el estudio de casos de EE.UU.; Sana Jelassi, por su apoyo y revisión del trabajo de estudio de caso de Marruecos; y, Thalia Kidder, por sus comentarios a los borradores del libro.

Gracias a todas las organizaciones que dedicaron tiempo para contribuir al desarrollo de los estudios de casos.

Gracias al personal de Oxfam que ha apoyado el desarrollo de las campañas por los derechos laborales y los estudios de casos que documentan esas experiencias:

Sonia Vila Hopkins – Marruecos – Intermón Oxfam

Pilar Rueda – Colombia – Oxfam Gran Bretaña

Kalani Subasinghe – Sri Lanka – Oxfam Australia

Roxanne Murrell – Nicaragua – Oxfam Canadá

Guadalupe Gamboa – EE.UU. – Oxfam América

Las campañas por los derechos laborales recibieron financiamiento y otros apoyos de distintas afiliadas de Oxfam, entre las cuales se cuentan las arriba mencionadas, además de Oxfam Bélgica, Oxfam Novib y otras organizaciones no gubernamentales internacionales.

Lista de abreviaturas

AFL-CIO	<i>American Federation of Labour-Congress of Industrial Organizations</i> (Federación Americana del Trabajo-Congreso de Organizaciones Industriales): la federación de sindicatos de EE.UU.
ALaRM	<i>Apparel-industry Labour Rights Movement</i> (Movimiento por los Derechos Laborales del Sector Téxtil): la alianza de la campaña en Sri Lanka.
AMF	Acuerdo Multifibras: un acuerdo que regulaba el comercio de tejidos y prendas de vestir entre países pobres y ricos.
ATC	<i>Agreement on Textiles and Clothing</i> (Acuerdo sobre Textiles y Confección): un acuerdo que estableció el proceso de eliminación progresiva del Acuerdo Multifibras.
CDG	<i>Centre de Droits des Gents</i> (Centro para los Derechos de la Gente): un miembro de la alianza de la campaña en Marruecos.
CGT	<i>Central General de Trabajadores</i> : un miembro de la alianza de la campaña en Colombia.
CTC	<i>Confederación de Trabajadores de Colombia</i> : un miembro de la alianza de la campaña en Colombia.
CUT	<i>Central Unitaria de Trabajadores</i> : un miembro de la alianza de la campaña en Colombia.
FLOC	<i>Farm Labor Organizing Committee</i> (Comité Organizador de los Trabajadores Agrícolas): la organización que lideró la alianza de la campaña en los EE.UU.
H2A	Artículo de la ley de inmigración de los EE.UU. que autoriza a los trabajadores la tenencia de visados H2A (también conocidos como «trabajadores invitados») para entrar en el país y trabajar para un empleador concreto.
IDH	Índice de Desarrollo Humano.
INSS	<i>Instituto Nicaragüense de Seguridad Social</i> : un miembro de la alianza de la campaña en Nicaragua.
MAS H2A	Asociación patronal antisindicatos de Carolina del Norte, que se opone al acuerdo de la NCGA con el FLOC y combate la sindicación en la agricultura.

MEC	<i>Movimiento de Mujeres Empleadas y Desempleadas</i> <i>María Elena Cuadra</i> : un miembro de la alianza de la campaña en Nicaragua.
NCGA	<i>North Carolina Growers' Association</i> (Asociación de Cultivadores de Carolina del Norte).
OI	<i>Oxfam Internacional</i> : distintas organizaciones de esta confederación internacional de agencias de desarrollo apoyaron las alianzas de campañas nacionales con financiamiento, formación, respaldo y acompañamiento, según las necesidades de las alianzas y el contexto de la campaña.
OIT	<i>Organización Internacional del Trabajo</i> .
ONG	Organización no gubernamental.
ONGI	Organización no gubernamental internacional.
RSTN	<i>Red de Salud de los Trabajadores de Nicaragua</i> .
UMC	<i>United Methodist Church</i> (Iglesia Metodista Unida), EE.UU.

Introducción

Propósito de este libro

El propósito de este libro es compartir historias y aprendizajes de los esfuerzos basados en las alianzas para mejorar los niveles de empleo para los trabajadores, principalmente de las mujeres que trabajan en cadenas de abastecimiento para la exportación. Estas historias tratan sobre personas y sus organizaciones que han construido formas más poderosas y efectivas para hacer escuchar sus voces. Cualquiera que desee aprender más sobre el esfuerzo de hacer campañas populares y cómo se produce el cambio se beneficiará de la lectura de este libro. Demostrará a otras personas que trabajan en este ámbito cómo las iniciativas que describe llevaron a desarrollar nuevos componentes de la campaña y a superar obstáculos. Este libro difiere de un manual de campañas; las historias muestran cómo se desarrollaron las relaciones y qué procedimientos se siguieron, explica las motivaciones detrás de las decisiones que tomaron las distintas alianzas y destaca los éxitos y fracasos resultantes de estas alianzas.

Oxfam Internacional y la campaña de comercio

Organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales están reconociendo cada vez más la necesidad de hacer campañas para el cambio junto a la gente y las comunidades pobres. Oxfam Internacional (OI) es una confederación creciente de organizaciones no gubernamentales autónomas (actualmente hay 13 organizaciones), comprometidas en trabajar juntas y con contrapartes locales para combatir la pobreza y la injusticia en todo el mundo. Los miembros de la «familia» Oxfam se han unido de varias maneras para salvar vidas en casos de emergencia, cambiar vidas mediante el desarrollo y, más recientemente, cambiar las políticas a través de campañas con el objeto de responder al reto de la pobreza. En el texto de este libro, la palabra «Oxfam» debería interpretarse como Oxfam Internacional o la afiliada pertinente de OI para el país del que se trate.

Hacer campaña incluye presionar a los que detentan el poder —gobierno, organismos internacionales y empresas— para que cambien sus políticas o

sus prácticas, movilizar grandes cantidades de personas para que apoyen el cambio —esto es, convenciéndolas para que se preocupen y tomen medidas— y utilizar los medios de comunicación para que respalden la presión y la movilización. Las campañas se basan en información, conocimiento y análisis, que llevan a propuestas prácticas para mejores políticas. En algunos países, el gobierno y los políticos tratan de impedir a las organizaciones nacionales que actúen o incluso que existan. Esto dificulta a las organizaciones el adquirir los conocimientos necesarios o poner en práctica campañas eficaces. Las campañas que Oxfam apoya son no violentas, son legales y participativas, y trabajan *con* personas pobres y marginadas, no *para* ellas.

En el 2002 Oxfam lanzó su segunda campaña global: Por un Comercio con Justicia. Este ambicioso proyecto identificó las reglas manipuladas y los dobles estándares subyacentes al sistema de comercio internacional, que hacen que los países pobres sigan siendo pobres. La campaña se centró en ejemplos concretos para ayudar a demostrar el impacto de las reglas de comercio en la población que vive en la pobreza. Entre estos ejemplos figuraban: los precios bajos de artículos como el café, que mantenían a los productores pobres en la pobreza; el acceso limitado a medicamentos debido a las normas de patente; y la falta de respeto a los derechos laborales en las cadenas de abastecimiento globales de las compañías transnacionales (CTN). La campaña se propuso poner un rostro humano a la compleja cuestión del comercio internacional, identificando los problemas subyacentes en el sistema actual y las formas de abordarlos.

Oxfam también trató de conectar las campañas populares internacionales y la incidencia en políticas globales con la incidencia nacional y la organización de las bases. Este enfoque requirió la comprensión de problemas compartidos en una serie de países.

Derechos laborales

Durante mucho tiempo, el tener un empleo ha sido considerado como un modo de salir de la pobreza. En muchos casos, especialmente en los países pobres, esto no es cierto. Las personas que trabajan son, a veces, incapaces de salir y sacar a sus familias de la pobreza y permanecen atrapadas. En muchas economías, el problema es principalmente la falta de oportunidades de un trabajo decente y productivo, en lugar del desempleo absoluto. Si bien las reglas de comercio no son el único problema, la liberalización del comercio ha, claramente, jugado un rol en el cambio de esta situación. Como parte de la campaña Por un Comercio con Justicia, Oxfam identificó

iniciativas a través de las cuales los derechos laborales podían mejorar al emprender un trabajo de campaña.

Junto con sus contrapartes, Oxfam llevó a cabo investigaciones en 12 países para entender las causas del empleo precario de mujeres y trabajadores emigrantes en las cadenas de abastecimiento global. El empleo precario se caracteriza por:

- ausencia de contratos, contratos a corto plazo y trabajo a tiempo parcial o de temporada (pero a menudo también horario excesivo);
- salarios al nivel o por debajo del salario mínimo, o ingresos inestables mediante el pago a destajo o el cumplimiento de las cuotas establecidas por los gerentes;
- escaso acceso a programas de protección social (seguro médico, permiso de maternidad, etc.);
- escasa o nula protección jurídica, y
- nulo reconocimiento de la libertad de asociación¹ o del derecho a la negociación colectiva.

La investigación demostró que no importaba el país en el que uno se encontrara, ni el sector que se considerara, ni siquiera el tipo de gobierno vigente: el problema del empleo precario era el mismo e iba en aumento. Las presiones comerciales y el consejo de los organismos internacionales han debilitado la capacidad de los gobiernos para regular el mercado laboral. Los cambios en los métodos de producción, la inestabilidad de las industrias y el empleo precario dificultan cada vez más la capacidad de acción de los sindicatos. Las prácticas de compra y procuramiento de suministros de las CTN minan sus propios códigos de prácticas y transfieren los riesgos hacia las cadenas de abastecimiento. Los gobiernos reducen los derechos laborales y están recortando los programas sociales. Así, los trabajadores afectados (principalmente mujeres) no pueden superar la pobreza porque están subvencionando, de hecho, a los empleadores y a los gobiernos con su trabajo remunerado y no remunerado (servicios de cuidado).

Oxfam cree que los derechos laborales pueden mejorarse combinando cuatro estrategias de cambio complementarias:

1. La libertad de asociación es definida por la Organización Internacional del Trabajo como el derecho de los trabajadores y empleadores a formar y afiliarse a organizaciones de su elección, y está consagrada como un estándar laboral mínimo en las Convenciones Internacionales del Trabajo 87 y 98. Es un prerrequisito para una negociación colectiva y un diálogo social sólidos.

- organizar a los trabajadores;
- cambiar ideas y creencias;
- presionar al sector privado para que adopte un modelo empresarial ético (prácticas de procuramiento de suministros y de compra), y
- presionar a los gobiernos para que respeten y defiendan los derechos laborales y los derechos de las mujeres.

Las campañas por los derechos laborales han cambiado también el modo en que Oxfam trabaja con contrapartes y aliados. Anteriormente, en muchos casos, Oxfam había sido considerada más como un donante que financiaba programas de desarrollo y apoyaba iniciativas de la sociedad civil. En las campañas por los derechos laborales Oxfam adoptó nuevos roles que apoyaban la defensa de los derechos laborales a nivel nacional, e hizo campaña para cambiar las reglas comerciales y las prácticas de compra de las corporaciones a nivel global.

Igualdad de género

Las mujeres han ido accediendo al mercado laboral en un número cada vez mayor. Con este movimiento, se han producido cambios en las relaciones entre hombres y mujeres, tanto en el trabajo como en el hogar. El trabajo es remunerado, pero no lo suficiente. Por lo general, el trabajo de cuidado y reproductivo no se paga. En el trabajo y en la casa, las oportunidades y las restricciones son distintas para hombres y mujeres.²

En el 2004 Oxfam publicó un informe muy importante, «Más por menos. El trabajo precario de las mujeres en las cadenas de producción globalizadas»,³ que demostró cómo el comercio internacional ha atraído a millones de mujeres al empleo en todo el mundo en vías de desarrollo. Ellas producen los bienes que estimulan el aumento de las exportaciones, mientras que se les niega, sistemáticamente, una distribución justa de los beneficios. El comercio internacional está desperdiciando su potencial.

El informe demostró cómo las trabajadoras pagan costos ocultos (en comparación con los hombres): gastos varios de bolsillo, menos paga

2. Para más información, véase: <www.ilo.org/public/english/bureau/inf/download/women/pdf/factsseed.pdf>.

3. Oxfam (2004): «Más por menos. El trabajo precario de las mujeres en las cadenas de producción globalizadas», Oxfam, Oxford, disponible en: <www.oxfam.org/es/files/pp090204_mtf_maspormenos.pdf>.

por el mismo trabajo, menos oportunidades de ascenso, impacto adverso en su salud y vida laboral más corta. En parte, esto se explica por la discriminación de género: la creencia extendida, pero errónea, de que el trabajo de las mujeres tiene escaso valor económico. Además, a menudo, el trabajo de las mujeres para atender a sus familias tampoco se valora. Pero también los países pagan los costos ocultos, con una mano de obra que está agotada y que a menudo presenta una salud deficiente. Y también las comunidades pagan costos ocultos: las mujeres trabajadoras, que pasan muchas horas en el trabajo, disponen de menos tiempo para participar en la vida comunitaria, por lo que las comunidades pierden a sus defensoras. Por estas razones, Oxfam está involucrado en la situación, como agencia de desarrollo preocupada por la incapacidad de las mujeres trabajadoras para superar la pobreza y la discriminación. Es por ello que Oxfam decidió apoyar el esfuerzo a favor de los derechos laborales, en el contexto de Por un Comercio con Justicia.

Países y contrapartes de los estudios de casos

Tras las discusiones con varias contrapartes financiadas sobre los retos de participar en una campaña global, teniendo que ocuparse de investigaciones adicionales, el trabajo con los medios de comunicación y la formación de alianzas, varias afiliadas de Oxfam accedieron a apoyar iniciativas concretas sobre derechos laborales en los siguientes países: EE.UU. Honduras, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Colombia, Chile, Reino Unido, Marruecos, Kenia, Sudáfrica, Bangladés, Sri Lanka, Indonesia, Tailandia, Camboya y Hong Kong. Si bien las iniciativas laborales en Kenia y Camboya siguen su curso, ahora están menos vinculadas a la campaña de Oxfam. Ésta ha empezado a financiar iniciativas por los derechos laborales en otros países, entre los cuales se encuentra la India.

Este libro estudia las campañas en cinco países distintos, cada una principalmente en el terreno por una filial distinta de Oxfam (véase la tabla 1). En los casos de Sri Lanka y Colombia, otras afiliadas de Oxfam aportaron también recursos. En Nicaragua, las afiliadas entregaron financiamiento para una estrategia regional conjunta; y la alianza en ese país recibió una proporción de la cantidad total. En todos estos casos, las relaciones se establecieron y mantuvieron como colaboraciones de Oxfam. Por último, algunas de las campañas recibieron fondos de otras organizaciones internacionales además de Oxfam (véase el apartado «Puntos fuertes» del capítulo 2 para una discusión sobre el financiamiento).

Tabla 1
Las campañas de los cinco países

País	Coordinación de Oxfam	Apoyo de otras filiales de Oxfam
Colombia	Oxfam Gran Bretaña	Intermón Oxfam (España); Oxfam Novib (Países Bajos)
Marruecos	Intermón Oxfam (España)	
Nicaragua	Oxfam Canadá	Oxfam en Bélgica; Oxfam Gran Bretaña; Intermón Oxfam (España); Oxfam Novib (Países Bajos)
Sri Lanka	Oxfam Australia	Oxfam América
EE.UU.	Oxfam América	Oxfam Gran Bretaña; Oxfam Novib (Países Bajos)

Estos cinco países fueron elegidos como representativos del trabajo de campaña global por los derechos laborales en lo que se refiere a geografía, sectores (industria del vestido y agricultura para la exportación), tipos de problemas y demandas; y la serie de afiliadas de Oxfam implicadas.

Este libro

El libro describe y analiza qué ocurrió y cómo ocurrió en los cinco países de los estudios de casos. Todos afrontaron obstáculos enormes y fueron capaces de superarlos mediante innovación, nuevas maneras de trabajar en alianza y perseverancia paciente hacia un objetivo final. Este libro no pretende ser una evaluación, sino que identifica patrones de convergencia o divergencia entre cinco campañas muy distintas. Documenta una experiencia que será interesante y útil para otros defensores de los derechos laborales de las mujeres y los emigrantes. Los activistas que trabajen en otros temas podrían aprovechar los puntos útiles de aprendizaje y los ejemplos de buenas prácticas. El libro no contiene una receta para el éxito instantáneo, por varias razones: el éxito en las campañas rara vez es rápido o completo; no todo lo que se describe aquí tuvo éxito, y las circunstancias varían mucho de un lugar a otro y de un momento a otro. En lugar de una receta, lo que aquí se ofrece es un menú, del cual el lector puede elegir lo que le parezca apropiado y útil.

El libro se ha organizado en función de cinco factores críticos que fueron especialmente pertinentes en las campañas nacionales por los derechos laborales:

- formación de alianzas;
- desarrollo de una estrategia;
- incorporación de una perspectiva de género;
- comunicación de los mensajes, y
- desarrollo de propuestas políticas alternativas para resolver problemas.

Existen muchas otras dimensiones importantes de la elaboración de campañas que no se recogen aquí. El libro empieza con los contextos nacionales de las cinco campañas de los estudios de casos y un breve esbozo de cada una de ellas para situar el contexto. Luego examina las campañas bajo los cinco parámetros principales anteriormente mencionados. Este enfoque temático, que estudia las campañas desde aspectos distintos, conlleva inevitablemente cierta superposición de elementos. Cada sección concluye con una lista de puntos clave que los lectores podrían tomar en consideración para sus campañas. Los lectores deberían estar atentos también, a lo largo de todo el libro, a aquellas ideas que guarden relación con sus propias circunstancias. En algunos casos el texto no especifica personas, organizaciones o países, o bien cambia sus nombres; con ello se pretende proteger identidades por razones de seguridad o intimidad.

Este libro está dedicado a las personas cuya labor describe, a activistas de todo el mundo cuya creatividad afronta viejos problemas con nuevas formas, y a las mujeres y a los trabajadores emigrantes que defienden sus derechos en todas partes.

1. Contextos

Comparación entre los países del estudio de casos

Las estadísticas de la tabla 2 pretenden dar una idea del contexto económico y social en los países donde tuvieron lugar las campañas que sirvieron como estudios de casos.

Tabla 2
Los distintos contextos en los cinco países

País	Colombia	Marruecos	Nicaragua	Sri Lanka	EE. UU.
Población (en millones, 2003)	44,6	30,1	5,5	19,2	290,8
Esperanza de vida al nacer (2003)	72	69	69	74	77
Ingresos nacionales brutos per cápita (en US\$, 2003)	6.410	3.940	3.180	3.740	37.750
Clasificación en el Índice de Desarrollo Humano (IDH, sobre 177)	69	124	112	93	10
% de mano de obra femenina (2003)	39,7	35,2	38,2	36,1	46,6
Mujeres diputadas, % del total de escaños (2004)	12	11	21	4	14
Alfabetismo (%; 2002)					
Hombres	92	63	77	95	99
Mujeres	92	38	77	90	99

Fuente: La fuente de la clasificación del IDH es el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [http://hdr.undp.org/statistics/data/hdi_rank_map.cfm]; la fuente de todas las demás estadísticas es el Banco Mundial [<http://devdata.worldbank.org/wdi2005/Section2.htm>]

La cifra de los ingresos nacionales brutos da una medida aproximada de la riqueza del país. La diferencia entre los índices de alfabetismo de hombres y mujeres da una medida aproximada de la posición de las mujeres en la sociedad. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) se centra en tres dimensiones mensurables del desarrollo humano: llevar una vida larga y sana, poseer educación y tener un nivel de vida decente. Combina indicativos de esperanza de vida, escolarización, alfabetismo e ingresos para permitir una visión más amplia del desarrollo de un país que la que proporcionan los ingresos por sí solos. Cuanto menor es la cifra, más alta es la clasificación del IDH de un país.

Aunque el IDH es un punto de partida útil, conviene recordar que el concepto de desarrollo humano es mucho más amplio y más complejo de lo que cualquier medida sumaria puede reflejar, aun cuando se complementa con otros índices. El IDH no es una medida exhaustiva. No incluye aspectos importantes del desarrollo humano, particularmente la capacidad de participar en las decisiones que afectan a la vida personal y disfrutar del respeto de los demás miembros de la comunidad.

Si bien no es estrictamente comparable, debido a las diferencias en los años en que se recopiló la información de la tabla 2, resulta útil considerar el coeficiente de Gini como un reflejo de la desigualdad de ingresos dentro de cada país. De los 126 países de los que se tienen datos, cuyo primer lugar reflejaría la mejor igualdad de ingresos, Sri Lanka ocupa el puesto 34; Marruecos, el 64; EE.UU., el 73; Nicaragua, el 84, y Colombia se acerca al final en el puesto 118.⁴

Las campañas del estudio de casos

Colombia

Los dos años de la campaña en Colombia coincidieron con la consolidación de un modelo económico neoliberal y las correspondientes políticas de ajuste estructural que han reducido las funciones sociales del Estado y han favorecido fundamentalmente al sector privado. El país experimentó un crecimiento del 4,5 % en 2006, pero la pobreza persiste, con aproximadamente un 45 % de la población que vive en la pobreza, del cual un 26,6 % representa a familias encabezadas por mujeres. La negociación de un acuerdo de libre comercio con los EE.UU. ha suscitado una oposición considerable entre distintos sectores de la sociedad civil debido a la

4. La información sobre el coeficiente de Gini está sacada del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y puede encontrarse en: <<http://hdr.undp.org/hdr2006/statistics/indicators/147.html>>.

preocupación por sus efectos potencialmente negativos en los colectivos pobres y vulnerables. En general, las organizaciones de la sociedad civil, entre ellas los sindicatos, llevan a cabo sus actividades en un medio hostil y sus dirigentes han sido a menudo señalados, amenazados y asesinados como consecuencia del conflicto. La Organización Internacional del Trabajo considera que Colombia es el país donde resulta más peligroso ejercer los derechos sindicales. Las políticas de seguridad actuales, que adoptan las ideas y el lenguaje de la lucha contra el «terrorismo», han contribuido a una estigmatización predominante de la organización y la protesta sociales, que se refleja a menudo en los medios de comunicación de propiedad de la élite. Pese a estos desafíos, las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales son fuertes, se expresan bien, y siguen movilizándose valientemente respecto a temas de interés y preocupación.

No existía ninguna alianza nacional antes del inicio de la campaña. Existían organizaciones de mujeres y de derechos humanos trabajando en asuntos similares, y dos ONG asociadas, con un gran interés en tratar de aprovechar el trabajo de Oxfam sobre los derechos laborales en las cadenas de abastecimiento (flores para la exportación), dentro del contexto de «Por un Comercio con Justicia». Oxfam financió un puesto de coordinador para que hubiera alguien trabajando en agrupar a las organizaciones. En el contexto de conflicto en Colombia (que implicaba una falta de confianza y un ambiente sumamente politizado), el contar con recursos humanos comprometidos era muy importante para organizar y hacer funcionar esta alianza. Era especialmente importante contratar a alguien que se hubiera distinguido por trabajar en pro de la igualdad de género y el respeto a los derechos humanos.

La alianza tiene 57 miembros –sindicatos, grupos pro derechos humanos, organizaciones de mujeres y otros– que se han unido en una campaña bajo el eslogan «Mis derechos no son negociables». El coordinador designado por Oxfam asumió un papel de facilitador, haciéndose cargo de las actas de las reuniones, la difusión de información, etc. Si bien esta función es clave, la alianza ha dado resultado porque ha promovido acciones que refuerzan el programa de cada organización participante. La alianza se centra en los efectos perjudiciales de una reforma de la ley laboral aprobada en el 2002, y utiliza la movilización y el trabajo con los medios de comunicación para concienciar a la gente sobre sus efectos perniciosos, en particular para las mujeres. También se opuso, con éxito, a un cambio en la edad de jubilación de las mujeres; y capacitó a las trabajadoras. La campaña fue dirigida por mujeres; las organizaciones femeninas jugaron un papel prominente en la alianza, durante la cual aprendieron a negociar con los líderes varones de los sindicatos sobre aspectos de igualdad de género. El acuerdo político de la campaña –trabajar desde la

perspectiva de los derechos de las mujeres– fue clave para superar las dificultades durante las negociaciones internas sobre acciones concretas.

Marruecos

Marruecos es una monarquía constitucional, con un parlamento electo. El rey de Marruecos tiene unos poderes ejecutivos enormes. Actualmente el gobierno está controlado por una coalición de centro-izquierda. Los partidos políticos de la oposición son legales y han surgido varios en los últimos años, entre ellos un influyente partido islamista. El espacio en los medios de comunicación marroquíes es relativamente abierto. El movimiento sindicalista ha existido desde la independencia de Marruecos en 1956, pero se ha debilitado desde que se introdujeron reformas neoliberales en la década de 1980. Hay un número amplio y creciente de organizaciones de la sociedad civil que hacen campañas por los derechos humanos (derechos civiles, políticos, sociales, económicos y culturales) y los derechos de las mujeres. Un movimiento firme por los derechos de las mujeres se reforzó aún más en 2003 cuando el rey proclamó reformas progresistas a la ley de familia de Marruecos (mejorando así el estatus de las mujeres en la sociedad).

Una alianza de seis organizaciones –sindicatos, grupos por los derechos humanos y organizaciones de mujeres– hace campaña bajo el nombre *Alliance pour les Droits des Travailleuses* (Alianza por los Derechos de las Trabajadoras). Esta campaña se llama *Campagne nationale pour l'application effective de la législation du travail* (Campaña nacional para la aplicación efectiva de la ley del trabajo). Oxfam jugó un papel importante en poner en marcha y apoyar la alianza. La campaña se centra en presionar al gobierno para que ponga en práctica una nueva ley nacional del trabajo, aprobada en 2004 como un medio para reforzar los derechos sociales y económicos de las mujeres. Los contactos positivos con el ministro de Empleo y altos funcionarios marroquíes son respaldados por el trabajo en los medios de comunicación.

Nicaragua

Nicaragua tiene un gobierno democrático; las elecciones más recientes se celebraron en noviembre del 2006. El gobierno anterior tendía hacia políticas conservadoras combinadas con el apoyo a un programa neoliberal. Es demasiado pronto para saber cuál será la repercusión de las medidas del nuevo gobierno. Durante los últimos años, una de las estrategias económicas del gobierno anterior había sido el establecimiento de zonas de libre comercio en varias partes del país. A diferencia de la mayoría de los demás países de

Centroamérica, Nicaragua sigue recibiendo nuevas inversiones en esta área. Entre 2003 y 2004, las exportaciones aumentaron un 28 %. La sociedad civil prospera discretamente, y mientras que la mayor parte de ella se ha adaptado al nuevo contexto después de la derrota de los sandinistas en 1990, los sindicatos siguen luchando. Éstos han sido perseguidos desde 1990 por varias razones: recortes de personal en el Estado; alto desempleo; dificultades de adaptación a un nuevo contexto (sin el Estado como protector), y, en el caso del creciente sector de las maquilas, escaso análisis de género.⁵

Las ONG y organizaciones de mujeres y agricultores, aunque también afrontan retos, han sabido adaptarse mejor a las nuevas circunstancias y han sido más activas en la defensa de sus derechos, en el desafío a las políticas o en la presentación de propuestas. Los medios de comunicación son de alcance nacional y, aunque generalmente conservadores, informan sobre problemas relacionados con las zonas de libre comercio. Muchas entidades han denunciado la falta de respeto por la ley del trabajo; sin embargo, es una organización de mujeres la que reconoce las relaciones de género en este sector, y en el trabajo en general, y la que actúa para mejorar los derechos de las mujeres.

Una alianza preexistente de diez organismos, entre los cuales se encuentran los ministerios del gobierno, universidades y organizaciones obreras, encabezadas por una organización de mujeres bien consolidada, emprendió la campaña regional por los derechos de las trabajadoras bajo el eslogan «Empleo sí, pero con dignidad». Oxfam asumió una función de acompañamiento, prestando ayuda financiera, de investigación y de análisis y añadiendo peso. La alianza presionó a favor de una nueva legislación sobre salud ocupacional hasta el punto de redactar un proyecto de ley, respaldó la presión mediante movilizaciones y trabajo con los medios de comunicación e impartió cursos de capacitación a las trabajadoras. Reconociendo el liderazgo de una organización de mujeres, la igualdad de género fue siempre una preocupación fundamental de la campaña.

Sri Lanka

Sri Lanka, oficialmente conocida como la República Socialista Democrática de Sri Lanka, está gobernada por un presidente ejecutivo. El gobierno es amigo de los inversores, y el espacio en los medios de comunicación es relativamente

5. Maquila es un término muy utilizado en toda Latinoamérica; designa un tipo concreto de fábrica, a menudo de propiedad internacional, a veces conjuntamente con el interés de una empresa nacional: una planta de montaje, generalmente situada en zonas de procesamiento para la exportación, donde se ensamblan productos como prendas de vestir y componentes electrónicos a partir de piezas importadas.

abierto. Tradicionalmente, el movimiento obrero ha sido políticamente activo, sobre todo en el sector estatal. La afiliación sindical está sujeta a fluctuaciones debido a la competencia entre los sindicatos afiliados a distintos partidos políticos, así como a los rápidos cambios de sindicatos. En el momento de la campaña, existían sindicatos diversos y progresistas y organizaciones de mujeres cooperando con los trabajadores del sector textil.

Una alianza de 12 organizaciones –cinco sindicatos, cuatro organizaciones obreras y tres «observadores»– hicieron campaña bajo la denominación ALaRM (*Apparel-industry Labour Rights Movement*, Movimiento por los Derechos Laborales del Sector Textil). Oxfam jugó un papel destacado en la formación y la facilitación de la alianza, que estuvo de acuerdo sobre cuatro temas de campaña relacionados con problemas en el sector de confección textil. La campaña incluyó investigación, capacitación y concienciación, trabajo con los medios de comunicación, movilización de mujeres trabajadoras y presión sobre los accionistas. Los distintos casos de haber trabajado en forma separada e individual provocaron tensiones entre los miembros de la alianza.

EE.UU.

En el momento de la campaña, EE.UU. tenía un gobierno conservador, amigo de las empresas y antiobrero, con una oposición muy débil. El movimiento sindical ha afrontado el reto de adaptarse a una economía globalizada y a la pérdida de puestos de trabajos a nivel industrial por su reubicación en el extranjero. En algunos casos, las iglesias y organizaciones de la sociedad civil han compartido muchas de las funciones tradicionalmente desempeñadas por los sindicatos, entre ellas la lucha contra la pobreza y la discriminación y la lucha por la justicia medioambiental y la reforma de la inmigración. Los trabajadores agrícolas emigrantes en EE.UU. están excluidos de la ley del trabajo nacional que garantiza a los



Grupos de apoyo al boicot de Mt. Olive.

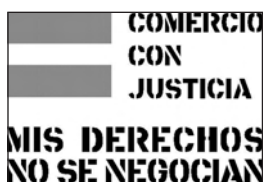
Desde iglesias hasta partidos políticos, convergen en el período previo al aniversario del boicot del 17 de marzo de 2003, EE. UU.

Fuente: Lori Fernald Khamala, 2003.

obreros industriales el derecho a organizarse y a formar sindicatos. Debido a esta exclusión del derecho a la negociación colectiva, los trabajadores emigrantes han movilizado en su lugar a organizaciones obreras de inmigrantes y alianzas de obreros, estudiantes y comunidades para forzar a los empleadores a que se sienten a negociar con sus representantes.

Una alianza libre e informal encabezada por un sindicato hizo campaña a favor del reconocimiento sindical de los jornaleros emigrantes varones. Oxfam jugó un papel auxiliar, ayudando en la investigación y entregando apoyos financieros anuales y específicos, en momentos clave. Una red de partidarios, entre ellos iglesias y estudiantes, organizó un boicot de consumidores a una empresa de pepinillos, Mt. Olive, que presionó a los cultivadores para que negociaran con el sindicato. Esta acción llegó a conocerse como la campaña de Mt. Olive. La movilización de consumidores en torno al boicot se respaldó con la movilización de los trabajadores y culminó en un esfuerzo coordinado, contra reloj, para conseguir que los jornaleros se afiliaran al sindicato. Aunque éstos son casi todos hombres, las mujeres de la alianza jugaron un papel destacado y aportaron una perspectiva de género a la campaña.

Logos y eslóganes de las campañas y organizaciones



Colombia



Nicaragua



EE.UU.

UNE CAMPAGNE SUR LES DROITS DES FEMMES

Marruecos



අගවිභාගයේ කම්කරු අයිතිවාසිකම් සඳහා වූ චර්යාලය (විලාම්)
ஆடைத்தொழில் ஊழியர் உரிமை இயக்கம்
Apparel-industry Labour Rights Movement (ALaRM)

Sri Lanka

2. Formando una alianza

Visión general

Las alianzas fuertes generan buenas campañas. Oxfam y sus contrapartes promueven el trabajo en coaliciones: reconocen que avanzando solos no conseguirán los cambios que necesitan y desean, y están dispuestos a invertir esfuerzos y fondos en la formación de alianzas. Una alianza de organizaciones existentes puede sacar provecho de la fuerza, la experiencia, los conocimientos, los contactos y la reputación de sus miembros. En el proceso, los miembros de la alianza pueden aprender unos de otros, ganar seguridad en sí mismos, entender las limitaciones de los demás y aumentar la confianza mutua. Pero las alianzas requieren liderazgo; algunos miembros pueden tener un historial de competencia y conflicto, y pueden surgir tensiones en el funcionamiento de la alianza.

Historia

Todas las organizaciones que se sumaron o formaron las alianzas en los países de los estudios de casos tenían un pasado, y una razón de ser, antes de la alianza. En algunos casos, habían trabajado juntas en asociaciones previas con fines concretos. Es posible que esas alianzas hayan sido más o menos efímeras. En el mejor de los casos las organizaciones se tuvieron un respeto mutuo y reconocieron la función y la experiencia de las unas a otras.

Muchas organizaciones tenían un historial de trabajo en esos temas (derechos laborales, derechos de las mujeres o alguna combinación), aunque quizá no siempre juntas. Algunas ya habían desarrollado relaciones de trabajo, pero éstas tendían a ser limitadas. La formación de una alianza para hacer campaña por los derechos laborales de las mujeres implicó a los miembros en nuevos métodos de trabajo. En Marruecos y Sri Lanka, éstos incluyeron el pasar de campañas efímeras y oportunistas a denunciar problemas, desarrollar estrategias de defensa conjuntas, exhaustivas y a más largo plazo; y crear una alianza que diera cabida a organizaciones locales y a un actor internacional como Oxfam. En el caso de Nicaragua, la alianza había funcionado conjuntamente durante un tiempo, pero era la primera vez que decidían trabajar juntos en una campaña. En EE.UU., la campaña supuso reactivar una red preexistente de partidarios y aliados.

En Marruecos, las organizaciones de la alianza habían presionado al parlamento durante la década de 1990 para garantizar que las necesidades específicas de las mujeres trabajadoras se incluyeran en el primer código laboral de aquel país. Los sindicatos de la alianza participaron directamente en la redacción de la ley y en la negociación de su contenido a través de un diálogo con el gobierno y los patronos.

En Nicaragua, el Movimiento de Mujeres Empleadas y Desempleadas María Elena Cuadra (MEC) es una organización nacional de mujeres bien consolidada. En 2004, antes de la formación de la alianza, el MEC había propuesto una reforma y adiciones a la ley sobre Zonas Industriales Especiales, y movilizó a las trabajadoras para recoger 50.000 firmas a favor del proyecto de ley, que fue aprobado por unanimidad por la Asamblea Nacional (posteriormente el presidente vetó la ley). Como veremos más adelante, este historial otorgó al MEC el liderazgo indiscutible de la alianza, y fue el precursor de otras acciones impresionantes de la campaña.

En EE.UU., la alianza fue liderada por el Farm Labor Organizing Committee (Comité Organizador de los Trabajadores Agrícolas, FLOC), que había estado organizando a los jornaleros desde 1967. La alianza se basó en la labor realizada con iglesias progresistas durante otros esfuerzos anteriores del FLOC, como la campaña contra el gigante alimentario Campbell's Soup. Más de una docena de los líderes de las iglesias progresistas claves de todo el país, que participaron en aquella campaña, se implicaron también en la que aquí se describe. En EE.UU., los boicots de consumidores en apoyo de las campañas por los derechos laborales tienen un historial que se remonta a la década de 1960.

En Colombia, la alianza fue de nueva formación y, aunque no había existido ninguna alianza similar en el pasado, muchas de las organizaciones del núcleo inicial compartían un compromiso con la defensa de los derechos humanos. La alianza fue posible gracias a un acuerdo político: desarrollar actividades en defensa de los derechos laborales de las mujeres como derecho estratégico, con el fin de superar la pobreza y la discriminación de género. Otro acuerdo importante fue definir los métodos de trabajo (formación de consenso) y los derechos y responsabilidades de los miembros de la alianza.

Pero a veces la alianza unió a entidades que habían estado en conflicto. Era la primera vez que muchas de las organizaciones de la alianza de Sri Lanka trabajaban juntas en un foro a largo plazo, en vez de mantener reuniones esporádicas entre ellas. Pasar por el procedimiento de identificar acciones definitivas de interés común fue un proceso de aprendizaje necesario para cimentar la confianza y la seguridad en la alianza y sus distintos miembros. Las organizaciones obreras están muy divididas en Sri Lanka, y esta campaña ha

dado a muchos actores la oportunidad de superar esas divisiones en un espacio de tiempo más prolongado, más allá de acontecimientos aislados.

Liderazgo

Las alianzas requieren un liderazgo reconocido para formarse en primera instancia, para trabajar con eficiencia y para intensificar su fuerza. Este liderazgo puede provenir de una organización local. En Nicaragua, una gran variedad de instituciones estatales y otros actores reconocieron al MEC como una organización que generaba propuestas, contribuía a encontrar soluciones a los problemas y fomentaba los derechos de las mujeres. Este reconocimiento permitió al MEC participar en varios grupos influyentes: Responsabilidad Social Corporativa en Nicaragua, la Comisión Nacional de Higiene Ocupacional y Seguridad y el Consejo Nacional de Planificación Económica y Social, además de otros entes oficiales. El MEC fue miembro también de una alianza consolidada, la Red de Salud de los Trabajadores de Nicaragua (RSTN). Así pues, la función de liderazgo del MEC consistió en convencer a la RSTN de que aprobara la campaña por los derechos de las trabajadoras y colaboraran juntos en ella como alianza. El MEC jugó un papel predominante en muchos de los aspectos funcionales de la campaña.

Es importante distinguir entre las iniciativas de campaña del MEC como tal y las iniciativas propias de la alianza, de las que se hablará más adelante. Una propuesta de política de empleo (aprobada posteriormente) con una perspectiva de igualdad de género fue una iniciativa del MEC. Sin embargo, el MEC siente que la alianza dio impulso a esa labor y ayudó a que sus propuestas se aceptaran más pronto. La iniciativa principal de campaña de la alianza fue la ley de salud y seguridad en el trabajo.

En EE.UU., la función de liderazgo fue desempeñada por un sindicato consolidado, el FLOC. Éste no estableció una alianza formal, sino que recabó la ayuda de otras organizaciones o partidos locales cuando la necesitaba, utilizando contactos de campañas anteriores (algunas de las cuales se remontan a 1967).

En otros casos, Oxfam, u otra ONG internacional, jugó un papel de liderazgo. Unas veces, esa función vino determinada por el contexto, y otras veces, por las necesidades de la alianza. El personal de Oxfam organizó una facilitación o coordinación activa en las alianzas (Colombia, Sri Lanka) o actuó como coordinador independiente. En el caso de Nicaragua, Oxfam desempeñó una función de apoyo «entre bastidores». De vez en cuando jugó un papel más notorio, cuando se hizo necesario mostrar el vínculo

entre la campaña nacional y una iniciativa internacional (por ejemplo en su lanzamiento) para dar más respaldo a la campaña nacional. La contraparte en Nicaragua admitió que el vínculo internacional fue muy apreciado.

En Colombia, la funcionaria de Defensa y Comunicaciones de Oxfam desempeñó un papel clave en la estimulación y cohesión de la alianza, y actuó como coordinadora de la campaña. Sus puntos fuertes eran el conocimiento y la relación con las organizaciones nacionales, y también el hecho de que es muy conocida como defensora de los derechos de las mujeres. Ella, a su vez, encontró dos colaboradores y aliados clave: un experto en defensa de los derechos laborales que fue reclutado como integrante del equipo de campaña dentro de Oxfam, y un miembro del personal de una organización asociada a Oxfam, Cactus, que trabaja con las mujeres en el sector de la floricultura y que había participado en la investigación original para el informe de Oxfam «Más por menos». Las relaciones personales e institucionales de este equipo contribuyeron a unir a los 14 miembros centrales de la alianza. En Colombia hay muchas organizaciones fuertes y existe mucha conflictividad y desconfianza entre ellas, como consecuencia del historial de violencia social y política en el país. Así pues, era importante tener una coordinadora vinculada a una organización internacional que pudiera desempeñar una función de convocatoria y coordinación. Otro aspecto importante fue la decisión de Oxfam de ser sólo una organización más en el comité de coordinación (para fomentar la toma de decisiones compartida y el liderazgo conjunto) además de promover capacidades de liderazgo público nacional entre todas las entidades.

En otros lugares, el papel de Oxfam fue algo más proactivo en hacer funcionar la alianza y la campaña. En Marruecos, unió a tres de sus contrapartes —el Centre de Droits des Gents (CDG, Centro para los Derechos de la Gente), la Association Marocaine des Droits des Femmes (AMDF, Asociación Marroquí por los Derechos de las Mujeres) y la Ligue Démocratique des Droits des Femmes (LDDF, Liga Democrática por los Derechos de las Mujeres)— para lanzar el informe «Más por menos» en febrero de 2004. Este acontecimiento marcó el inicio de una primera alianza, que llevó a cabo varias actividades de campaña conjuntas durante los meses siguientes. En octubre de aquel año, Oxfam reclutó un coordinador de campaña que se acercó a tres organizaciones más en nombre de la alianza inicial para ver si estaban interesadas en unirse a la campaña. El papel activo de Oxfam en la coordinación de la campaña en Marruecos fue determinado por las necesidades de la alianza. En términos prácticos, nadie tenía tiempo de asumir la coordinación de la campaña, porque todos los miembros tenían empleos a tiempo completo y participaban activamente en otras iniciativas de la sociedad civil o en partidos políticos. Los miembros entendían también que

resultaba adecuado que Oxfam se ocupara de coordinar porque era vista como un actor neutral que no se jugaba nada en la campaña. Temían que el asignar la función de coordinación a uno de los miembros desde el comienzo habría podido politizar la campaña o provocar tensiones. El coordinador debía acudir a las organizaciones una tras otra e invitarlas a unirse a la alianza, y esto requería entrevistas personales y tiempo para establecer relaciones. En este caso, como en todas partes, Oxfam quería animar a las organizaciones locales a trabajar juntas sin llegar a depender del apoyo de Oxfam, y es una buena señal que la alianza redactara una propuesta de proyecto en marzo de 2006 para recaudar fondos de otro donante para la campaña.

En Sri Lanka, Oxfam unió las organizaciones que formaron la alianza y siguió jugando un papel activo en la facilitación y coordinación. Oxfam proporcionó investigación y traducción al idioma local. Allí, como en Marruecos, Oxfam aportó financiamiento y actuó como facilitador para unir grupos dispares y ayudarles a llegar al consenso sobre estrategias de campaña. Puesto que Oxfam procede de fuera del país, era considerada como un agente imparcial.

Como último punto sobre el liderazgo, conviene señalar que en los casos de Nicaragua, Colombia y Marruecos las mujeres dirigieron el proceso de formación de la alianza, incluso en organizaciones mixtas. Esto ha sido importante para visibilizar a las mujeres como actoras sociales, además de permitirles expresar sus necesidades y los efectos de las prácticas de empleo en sus vidas. Para desarrollarse como líderes, las mujeres tuvieron que generar aptitudes para ocupar la esfera pública, lo cual, debido a las discriminaciones de género, no resulta fácil. La campaña ha supuesto un buen proceso de empoderamiento para que las mujeres tuvieran acceso al mundo político eminentemente masculino. El liderazgo se adquiere actuando. Las mujeres desarrollan aptitudes, mientras que los miembros de la organización, y el público en general, ven cómo ellas asumen funciones de liderazgo. Las mujeres son capaces de dirigir campañas con éxito, y el liderazgo femenino es importante para garantizar una perspectiva de género.

Miembros

Las organizaciones se unen a alianzas con el fin de apoyar la causa de la campaña y para reforzar sus propios esfuerzos en el mismo ámbito. Dicho de otro modo, entienden que la campaña es complementaria a su propio trabajo. Las organizaciones más pequeñas también pueden considerar que formar parte de la alianza mejorará su imagen y les proporcionará visibi-

lidad a nivel nacional e internacional. Participar en una alianza se percibe como una relación de toma y daca.

En el proceso de formación de la alianza, y al pensar en invitar a nuevos miembros a unirse a ella, éstos se plantearon preguntas como: ¿Qué necesitamos para conseguir el cambio que queremos? ¿Quién puede abrir puertas? ¿Quién puede aportar investigación? ¿Quién conoce a periodistas? En Nicaragua, se trató de invitar a los miembros existentes de la red a ser más activos. En Marruecos, la alianza formuló preguntas al principio; y éstas siguen surgiendo a medida que la asociación se da cuenta de la necesidad de movilizar a toda una serie de actores para inducir el cambio. Las cuestiones clave que la alianza se plantea son: ¿Cómo priorizamos con quién formar alianzas estratégicas? ¿Tenemos tiempo para establecer esas relaciones? ¿Quién se responsabiliza de establecerlas? La alianza todavía invita a actores claves a hacerse miembros.

Existen muchas variantes en los tipos de organizaciones que conforman estas alianzas, pero los elementos más comunes son los sindicatos y las organizaciones de mujeres. Tradicionalmente estas entidades cuentan con un escaso historial de trabajo conjunto; en algunos casos destacados, el historial que existe está teñido de antagonismo. El antagonismo histórico entre organizaciones es, por desgracia, muy común. Causa divisiones, y no siempre está claro por qué existen esas diferencias o cómo resolverlas. Las razones pueden ser muchas (personalidades, temor a no ser capaz de liderar la campaña, diferencias ideológicas, prioridades distintas), pero el antagonismo suele basarse en alguna experiencia, y sólo a través de otras experiencias compartidas podrá superarse.

Sería demasiado fácil subestimar el trabajo que costó llevar estas organizaciones –con sus distintas composiciones, fuentes de financiación diversas o incluso rivales y con diferentes estilos de trabajo y liderazgo– a sentarse juntas en una mesa. Oxfam inició su labor por los derechos laborales en Sri Lanka invitando a todas las organizaciones que trabajaban en cuestiones laborales a unirse. Las entidades que demostraron un interés en este tipo de campaña a largo plazo y que asistieron a las reuniones continuamente se convirtieron automáticamente en el «grupo central». Este grupo constaba de cinco sindicatos, cuatro ONG obreras y tres «observadores». La alianza empezó mandando invitaciones a otros actores que conocían en este ámbito, y aún siguen invitando a nuevos miembros a sumarse para hacer la alianza lo más global posible.

En EE.UU., el FLOC recurrió a la ayuda de estudiantes universitarios, iglesias y la organización paraguas sindical nacional AFL-CIO. En Nicaragua, la RSTN incluyó universidades de Nicaragua e Italia (obsérvese que ésta es una relación de «hermandad»), ministerios del gobierno, la Organi-

zación Panamericana de Salud y un sindicato. La alianza marroquí constaba de dos organizaciones de mujeres, dos sindicatos y dos organizaciones de derechos humanos. Y, como hemos visto, unas veces Oxfam era miembro de la alianza (en Sri Lanka y Marruecos) y otras veces tenía un papel auxiliar, en apoyo de la organización que encabezaba la alianza (en Nicaragua y EE.UU.) o simplemente designando al coordinador (en Colombia).

Existe una gran variedad en el número de organizaciones que integran cada alianza. Había seis miembros en Marruecos, y aún se sigue hablando de la posibilidad de ampliarla. En el otro extremo, la alianza en Colombia llegó a congregarse 57 miembros. Las cifras son importantes, pero, como se describe más adelante, la calidad de las relaciones puede ser, al menos, igual de crítica para conseguir el cambio. El aumento de miembros en Colombia debería verse como una prueba del éxito del liderazgo y el grupo central. Organizaron lanzamientos en varias ciudades importantes (no sólo la capital) y tendieron la mano específicamente a entidades distintas a las colaboradoras habituales y las ya comprometidas. Como consecuencia, la alianza incluye organizaciones de mujeres, organizaciones de derechos humanos, organismos de desarrollo, sindicatos, ONG obreras, grupos de jóvenes de universidades y líderes de las bases femeninas.

Si bien este análisis se centra en las organizaciones, son los individuos los que realizan el trabajo y forjan las relaciones. En un caso excepcional, un individuo era miembro de hecho de la alianza a título personal. Angelita Morrisroe, una ex jornalera, es miembro de la comunidad latina y propietaria de una pequeña tienda de comestibles, La Palmita, en Dudley, Carolina del Norte. La primera oficina del FLOC en la comunidad estaba ubicada en una pequeña habitación de la trastienda. El billar americano de La Palmita hizo las veces, en varias ocasiones, de despacho del FLOC, sala de ruedas de prensa, centro de reuniones y centro recreativo para los trabajadores. Los organizadores del FLOC aprovechaban a menudo la ocasión para hablar con los trabajadores que aguardaban en la tienda para llamar por teléfono. Todo esto fue posible porque Angelita apoyó la campaña, y más tarde donó un terreno que actualmente alberga la organización.

Toma de decisiones

Todas las alianzas mantuvieron «interminables conversaciones, entrevistas individuales, reuniones y talleres» para llegar a un acuerdo sobre la estrategia de campaña. El proceso de toma de decisiones parecía ser consensuado en todas esas campañas.

En Sri Lanka hubo discusiones a fondo y un análisis claro y con conocimiento de causa de todas las opciones disponibles. La alianza en Marruecos consideró que el consenso era esencial para trabajar como asociación. No había otra forma de asegurar que todos los miembros se implicaran en la organización de actividades conjuntas. En el caso de Nicaragua, no hubo una decisión explícita de que «todas nuestras decisiones se tomarán por consenso» pero se entendió, sobre todo por parte del MEC, que ése era el método de trabajo que cimentaría el apoyo.

El consenso contribuyó a fortalecer la alianza y a cimentar la confianza, así como a tomar decisiones sobre estrategia. En el caso de Colombia, el enfoque consensuado fue una decisión política consciente de dar confianza a todos los miembros de la alianza. Según la opinión de ésta, este planteamiento consensuado no puede disociarse del hecho de que la mayoría de los individuos activos eran mujeres. Las personas individuales implicadas estaban comprometidas incluso más allá de sus instituciones (un compromiso «militante»), incluidas las de Oxfam. Hay formas específicas para que las mujeres participen y formen alianzas, y estos métodos suelen ser distintos a los de los hombres. Puesto que han sufrido discriminación, las mujeres que han analizado y reflexionado sobre las causas de dicha discriminación tienen más cuidado en asegurarse de no practicarla ellas mismas, y hacen esfuerzos conscientes para evitar una réplica de esta actitud sobre sí mismas. En la práctica, esto hace que sean líderes que consultan a los miembros más a menudo, más conscientes del proceso, que adoptan planteamientos paso a paso, trabajan más tiempo para alcanzar el consenso, comparten las posiciones de liderazgo y ejercen otras prácticas de inclusión. Esto significa que las cosas tal vez avancen más despacio, pero el grupo actúa como tal. No es una observación sexista: no significa que los métodos de las mujeres para formar una alianza sean mejores que los de los hombres.

El estilo de toma de decisiones dentro de cada alianza reflejaba sus orígenes y su liderazgo. Allí donde había una organización líder claramente reconocida, como en los EE.UU., la toma de decisiones podía ser informal. Podría haber sido interiorizada en el seno de la organización líder, de modo que la comunicación con los aliados adoptaba la forma de peticiones o sugerencias para realizar acciones que ya han sido decididas por la entidad líder. El estilo de liderazgo del FLOC dentro de su alianza informal, por ejemplo, no era consensuado, en el sentido de que el FLOC está consolidado y responde a sus miembros, no a sus aliados.

En Colombia, 14 organizaciones dentro de la alianza constituyeron un grupo central que actuaba como comité coordinador de la campaña. Este comité podía dirigir la toma de decisiones, pero éstas debían ser ratificadas por todos

los miembros de la alianza antes de llevarlas a la práctica. Cada seis meses se celebraban reuniones de evaluación y planificación que implicaban a la alianza más amplia, y en las que se definían la dirección estratégica y el plan de acción. A partir de ese momento, el coordinador del comité se reunía semanalmente para discutir cómo llevar a cabo el plan y monitorear su ejecución.

Aunque la alianza en Nicaragua tenía un líder claramente reconocido, se estableció un comité ejecutivo. Éste se ocupaba de planificar actividades, asignar responsabilidades a otros miembros de la RSTN y monitorear y supervisar para asegurarse de que el plan de acción se llevara a cabo.

Las alianzas recién establecidas en Sri Lanka y Marruecos tenían unos procedimientos de toma de decisiones más formales. La alianza en Marruecos, por ejemplo, mantenía reuniones estratégicas cada tres meses para acordar un plan de acción y organizaba otras sesiones ad hoc para preparar acciones concretas. Los miembros también debían comunicarse continuamente unos con otros por medio del correo electrónico. Todos los miembros tenían un representante permanente en la alianza, y algunos tenían un vicerrepresentante que, supuestamente, seguía el curso de la campaña. (Sin embargo, este sistema no llegó a funcionar bien, pues los vicerrepresentantes no estaban necesariamente introducidos en las discusiones de la campaña). Los miembros informaban internamente a sus superiores. Las actas de las reuniones, que se hacían circular a todos los miembros, eran la piedra angular del trabajo de la alianza y servían para varios fines: ayudaban a mantenerse al corriente del desarrollo de la estrategia y las acciones de la alianza; contribuían a fijar objetivos y preparar un plan de acción; constituían un recordatorio de los debates que habían tenido lugar, las decisiones que se habían tomado y los puntos en los que los miembros se habían puesto de acuerdo; eran un documento de referencia vinculante para todos (esto evitaba que los miembros se desviaran de los puntos acordados, lo cual creían era siempre un posible riesgo), y, por último, garantizaban el seguimiento adecuado por parte de los miembros y sus directores y evitaban malentendidos.

Confianza

La confianza mutua es fundamental para el funcionamiento efectivo de una alianza. Si cada miembro está de acuerdo con la estrategia y la política de la alianza, y considera que otros miembros están haciendo una aportación justa, contribuirá con entusiasmo en lo que pueda a la campaña. Trabajar en alianza ayuda a cada organización a entender el lenguaje institucional y los límites institucionales de los demás, para saber qué pueden pedir y esperar en realidad unos de otros.

En Colombia, los miembros de la alianza llevaron a cabo tareas en función de su experiencia, pero también compartieron sus aptitudes con otros. Como comentó un miembro de la alianza:

«Ha sido posible consolidar un espacio caracterizado por la confianza, un ingrediente esencial para crear cualquier tipo de alianza. Un espacio en el que organizaciones con experiencia en la defensa de los derechos laborales han compartido sus conocimientos en provecho de aquellos que no teníamos ninguna experiencia en ese campo.»

En Marruecos, todos los miembros de la alianza se beneficiaron de la capacitación en incidencia ofrecida por Oxfam, que fue una oportunidad para compartir antiguas experiencias de campaña y aprender cómo construir estrategias efectivas de incidencia, como un grupo. En Sri Lanka, los miembros de la alianza aprobaron un enfoque general sobre cómo dirigir programas de capacitación para trabajadores, que serían dirigidos por los miembros de forma individual y, en algunos casos, colectivamente.

En su función como coordinador de la alianza en Marruecos, Oxfam trató activamente de limar tensiones con el fin de crear un entorno de confianza en el que los miembros pudieran trabajar juntos. El asegurar que las reglas de la toma de decisiones fueran claras y respetadas por todos los miembros, que los acuerdos y compromisos se cumplieran y que todo el mundo tuviera la misma información al mismo tiempo, ayudó a cimentar esa confianza.

Como en cualquier grupo de organizaciones, la necesidad de consenso significa que a veces la idea de un miembro es desautorizada. Es una señal de confianza creciente que ese miembro lo tome filosóficamente.

El apoyo mutuo entre los miembros de una alianza también fomentó la confianza. En Colombia, las organizaciones de mujeres dieron apoyo a los comités de mujeres de los sindicatos en sus esfuerzos compartidos por aumentar la conciencia sindical de los problemas de igualdad de género. Lo más importante es que todo el mundo crea que cada persona de la campaña puede actuar como representante de los intereses comunes. Aun en este ambiente de confianza y respeto mutuos, las reglas básicas especificaban que se evaluarían las actividades realizadas «para poder corregir errores y evitar la jactancia excesiva sobre los logros».

En EE.UU., el FLOC colaboró con los líderes de iglesias locales para llevar la petición de boicot a sus convenciones nacionales. En Nicaragua, los miembros de la alianza cooperaron para capacitar a los trabajadores de

las maquilas. Durante el proceso, los miembros de la alianza llegaron a conocerse mejor y a incrementar su respeto mutuo.

No deja de impresionar el hecho de que las alianzas se formaran, mantuvieran la unidad y fomentaran la confianza mutua, teniendo en cuenta las experiencias anteriores de sus miembros. En la mayoría de los países de los estudios de casos, había pocos antecedentes de trabajo conjunto entre organizaciones de mujeres y sindicatos, y, si lo hubo, fue a menudo antagónico. Las tensiones existen debido a luchas de influencia: los derechos laborales se consideran exclusivamente como la competencia de los sindicatos y los derechos de las mujeres se entienden exclusivamente como la esfera de las organizaciones de mujeres. También hubo competencia por la financiación, y análisis dispares sobre la importancia de los derechos de las mujeres, entre otros aspectos. En casi todos los casos, era la primera vez que esas organizaciones se unían para formar una alianza para trabajar en una causa común: los derechos laborales de las trabajadoras.

Llegar a un acuerdo en estrategia y política resultó a menudo un proceso lento y difícil, como veremos en apartados posteriores. Organizaciones dispares, cada una con su propio programa, quizá no familiarizadas entre sí o incluso con un historial de rivalidad, tuvieron que llegar a arreglos.

Las diferencias entre las organizaciones pueden interponerse también en los intentos de reclutar nuevos miembros de la alianza. En un país, los miembros de la alianza invitaron a una organización de mujeres a incorporarse. Ésta dijo que estaba interesada, pero manifestó sus reservas acerca de «qué tienen que decir las organizaciones de mujeres en una campaña sobre trabajo». Los miembros de la alianza especularon que la organización quizá se había sentido incómoda uniéndose a una campaña que ya había sido definida y dirigida por otras entidades durante algún tiempo.

En Sri Lanka, cada miembro tenía un tema por el que sentía devoción y en el que su organización trabajaba, y todos presionaron para que ése fuera el asunto elegido. Sin embargo, ninguno de ellos se atrevió a criticar o analizar objetivamente la importancia relativa de cada uno de los temas. Consideraban que tal análisis exigiría examinar con ojo crítico las actividades y el impacto de otras contrapartes, y no se sentían cómodos haciendo eso en el foro. Fue necesario mucho estímulo por parte de Oxfam para que los miembros debatieran con la suficiente franqueza para ponerse de acuerdo en posturas comunes. La alianza dedicó muchos esfuerzos a convertir el grupo central (que inicialmente sólo se reunía cuando Oxfam se lo pedía) en una alianza efectiva que se implicara en la campaña, mantuviera la presión local durante un período más prolongado y siguiera haciéndolo incluso después de que Oxfam redujera la escala de su intervención.

El trabajo que cada miembro aporta a la alianza suele ser complementario al que la organización ya lleva a cabo. Esto provoca una tensión interna dentro de cada organización miembro: ¿cuánto tiempo y energía puede reservar el personal de la organización para el trabajo en la alianza, y a costo de qué otra prioridad? También ocasiona tensiones entre los miembros si alguno cree que está haciendo más de lo que le corresponde y los demás hacen menos. En Sri Lanka, por ejemplo, algunos miembros de la alianza destinaron más tiempo al trabajo relacionado con ALaRM, mientras que otros se limitaron a ser miembros nominales. No obstante, la representación de sindicatos de nivel nacional fue muy agradecida, dadas las posibilidades y el mérito que proporcionaron a la alianza, aun cuando su aportación de tiempo fue limitada.

Quizá lo mejor que se puede esperar, en una alianza recién establecida, es la situación en Marruecos, donde el trabajo dentro de la alianza dio a sus miembros la posibilidad de encontrar puntos en común en una serie de temas.

Los miembros reconocieron que, si bien no estaban de acuerdo en todos los puntos, consiguieron evitar que sus diferencias afectaran a la campaña. Como comentó uno de sus miembros:

«Es la primera vez que una coalición ha durado tanto tiempo [...], por lo general las rivalidades políticas dan lugar a una coalición que fracasa a los pocos meses.»

Una fuente de tensión en el seno de las alianzas sobre las distintas interpretaciones de la igualdad de género en el trabajo, se analiza en un apartado posterior.

Fortalezas

La fuerza de una alianza viene determinada por las fuerzas de sus miembros y sus relaciones de trabajo. Esas fuerzas varían de una organización a otra, pero pueden incluir:

- conocimiento e información sobre un ámbito político concreto o un colectivo social específico;
- un cuerpo de miembros o partidarios;

- capacidad y experiencia en investigación, campañas o trabajo con los medios de comunicación;
- reputación y respeto por parte del gobierno, otras ONG, los medios de comunicación, donantes externos y el público en general.

Es improbable que algún miembro de la alianza reúna todas estas fortalezas, y lo ideal es que la alianza reúna a organizaciones con fuerzas complementarias. En Nicaragua y Marruecos, donde la campaña se centraba en los derechos laborales de las mujeres, las fortalezas de los sindicatos y organizaciones de mujeres eran visiblemente complementarias.

Los sindicatos poseen conocimiento y experiencia en trabajar con la mano de obra (a menudo mayoritariamente hombres) para defender sus derechos laborales. Las organizaciones de mujeres tienen conocimiento y experiencia en trabajar con y para las mujeres para aumentar su conciencia y seguridad en sí mismas y defender sus derechos.

En Colombia las fuerzas de las organizaciones de derechos humanos y de mujeres eran complementarias. En EE.UU., cuando el FLOC quiso movilizar grandes masas para apoyar un boicot, abordó a las iglesias para llegar a un colectivo distinto. Las personas que quizá no se solidarizarían con la llamada a un boicot hecho por un sindicato harían caso si la llamada provenía de su iglesia.

Además de estos puntos fuertes de organizaciones nacionales, Oxfam aportó otras fuerzas: financiación necesaria; ayuda para cohesionar más la alianza; ayuda en la elaboración de un programa suministrando investigación y facilitando el debate; formación, y proyección de imagen como organización internacional. Los demás miembros de la alianza, sobre todo en Marruecos y Sri Lanka, agradecieron estas fortalezas. Un miembro de la alianza marroquí dijo:

«Si el gobierno se entera de que esta campaña forma parte de una campaña global, que estamos llevando esto a un nivel internacional, se sentirá más presionado y reaccionará. La implicación de Oxfam en la alianza contribuye a hacer que sea más internacional.»

Todos los miembros de la alianza de Marruecos consideraron una ventaja que su campaña se pusiera en el contexto de una campaña global por los derechos laborales de las mujeres y que Oxfam dirigiera una campaña

paralela en España para mejorar las prácticas de compra de las empresas españolas en Marruecos. Reforzaba su propia campaña a los ojos del gobierno y la enriquecía mediante las lecciones aprendidas y la experiencia adquirida en otros lugares. También incorporaba un sentido de solidaridad con otras campañas: «No estamos solos en esto». De vez en cuando las reuniones con el personal de Oxfam, implicado en otras campañas y otros países, ayudaron a los miembros a hacerse una idea de lo que ocurría en otras partes y a intercambiar opiniones.

Por otro lado, puede ser una desventaja si la campaña se ve, o es presentada por los oponentes, como importada desde fuera. En Colombia, el personal de Oxfam tuvo la precaución de tratar de pasar desapercibido, sin asumir nunca puestos de liderazgo en actos públicos, con el fin de dejar claro que la campaña pertenecía al pueblo y a las organizaciones de Colombia. Oxfam creyó que reforzaría las cualidades de liderazgo de los miembros de la alianza si eran ellos, y no Oxfam, los portavoces de la campaña; era también una estrategia para potenciar las aptitudes de las organizaciones nacionales.

En Nicaragua, Oxfam financió varios aspectos de la campaña, entre ellos investigación, trabajo con los medios de comunicación, concienciación y actividades de incidencia. Aunque Oxfam no era miembro de la alianza, su apoyo al MEC le confirió un poco más de prestigio y credibilidad, y por lo tanto también a la campaña que dirigía.

En EE.UU., Oxfam financió investigación sobre cadenas de abastecimiento en agricultura. Esto demostró la presión hacia abajo sobre los salarios de los trabajadores ejercida por los principales compradores movidos por el beneficio y validó la elección de Mt. Olive por parte del FLOC como el mejor blanco para la campaña de boicot de los consumidores. Además de proveer información para el informe «Más por menos», Oxfam publicó su propia investigación bajo el título «Like Machines in the Fields». El FLOC aparecía en este informe, y esto le confirió una credibilidad añadida en su tarea con organizaciones eclesiásticas nacionales. Oxfam también apoyó con financiamiento la contratación de organizadores durante el plazo limitado en que el FLOC tuvo que afiliarse a 8.000 trabajadores para obtener su reconocimiento como el agente de negociación colectiva.

En Sri Lanka, una característica única de la alianza es la implementación colectiva de las actividades, lo cual fortalece más a la propia alianza y genera también un mayor reconocimiento para ALaRM. Muchas organizaciones asociadas participan en actividades colectivas, con cada contraparte poniendo en común sus recursos, en distintos momentos y niveles, demostrando la fuerza que podría generarse con la movilización de varios

recursos. La inclusión en el trabajo de investigación y la difusión de los resultados permitieron a todas las organizaciones del mismo sector hacer uso de información recopilada por una sola entidad, abriendo nuevas sendas en un terreno en el que cada cual luchaba por la supervivencia.

Investigación

La importancia de la investigación en el diseño de políticas se tratará más adelante. Pero debe mencionarse aquí debido a su papel crítico en la formación de alianzas. Las tensiones entre las organizaciones de una alianza pueden basarse en su diferente análisis de un problema o su solución. Hacer investigación conjunta y coincidir en los resultados puede establecer un terreno común, aunque persistan perspectivas políticas distintas. Si una ONG hubiera realizado la investigación de un modo independiente, ese terreno y análisis comunes quizá no se habrían establecido en las alianzas nacionales.

En los EE.UU., la investigación (y como se ha visto anteriormente, su publicación como informe independiente) resultó útil para difundir el mensaje y reclutar partidarios, porque dio credibilidad a las organizaciones. En Sri Lanka, la investigación, desde el punto de vista de los trabajadores, confirió a la alianza reconocimiento tanto entre sus propios miembros como entre otros actores. El análisis, respaldado por la investigación, ayudó en el cabildeo con las partes interesadas. Esto contrastó con ocasiones anteriores en que las organizaciones se limitaron a hacer peticiones sin el respaldo de ninguna investigación. En Colombia, la investigación sirvió de punto de partida para construir el proceso político necesario para que los miembros de la alianza llegaran a un acuerdo sobre el análisis subyacente al problema. En Nicaragua, ésta no era la primera investigación que se llevaba a cabo; la práctica habitual del MEC de investigar cuando los fondos lo permitían le había ayudado a aumentar su credibilidad. La investigación nacional realizada por Oxfam en Marruecos para «Más por menos» y, como base para hacer campaña sobre responsabilidad social corporativa en España (dirigida específicamente a las empresas de ropa españolas que se abastecían en Marruecos), posicionó a Oxfam en el debate en España sobre esta temática, pero no necesariamente contribuyó a formar la alianza marroquí. Sin embargo, el hecho de que Oxfam hubiera desarrollado conocimientos sobre el impacto que las prácticas de compra de las empresas de ropa tenían sobre los derechos de las mujeres trabajadoras en Marruecos dio a la organización internacional un «valor añadido». Los miembros de

la alianza eran muy conscientes del papel que juegan las corporaciones al tratarse de minar los derechos laborales y encontraron un aliado en Oxfam, que tenía influencia y acceso a las empresas que se abastecían en Marruecos. Enfocarse en las corporaciones multinacionales como blanco se interpretó como el «eslabón faltante» en previos esfuerzos por defender los derechos laborales a nivel nacional; trabajar en una alianza con Oxfam abrió nuevos caminos para llegar a las corporaciones.

Financiamiento

Las campañas cuestan dinero. Hay varias maneras en que las distintas afiliadas, contrapartes y aliados de Oxfam toman decisiones sobre quién recibe los fondos y la transparencia del financiamiento. En Sri Lanka, una vez identificada la estrategia de campaña, cada miembro de la alianza conocía las actividades de los demás y la cantidad de dinero que aportaba Oxfam para ejecutar el trabajo. En Nicaragua, el financiamiento se canalizó a través de la contraparte principal, el MEC. Pero el presupuesto de la campaña se presentó de un modo bastante transparente a la alianza y en una rueda de prensa. La transparencia es importante para cimentar la confianza; una de las cosas más perjudiciales para las organizaciones o alianzas pueden ser los rumores sobre cuánto dinero entra y cómo se emplea. Las demás organizaciones llevaron a cabo sus acciones en función de sus propios presupuestos. En los EE.UU., sólo el FLOC recibió fondos, por cuanto los demás actores constituían una red de voluntarios. Durante el mes de la afiliación urgente, se solicitaron fondos especiales para contratar a organizadores, y Oxfam apoyó esa iniciativa.

Al comienzo de la campaña en Marruecos, Oxfam financió a una de sus contrapartes (el CDG) para llevar a cabo una serie de actividades de campaña —mesas redondas, camisetas, ruedas de prensa, etc.—. Una vez que el coordinador asumió sus funciones y la alianza se amplió, Oxfam administró el presupuesto. No hubo discusión sobre la cantidad de dinero disponible ni un ejercicio de planificación acerca de cómo debían emplearse los fondos, pero se dejó claro desde el principio que Oxfam apoyaría la campaña tanto financieramente como prestando apoyo en la construcción de capacidades (capacitación, consejo, coordinación global), y que el presupuesto no era muy grande. La alianza definió planes de acción trimestrales, y si alguna de las actividades requería financiamiento, Oxfam cubriría el costo. A medida que la campaña avanzaba, la alianza respondió a las oportunidades de conseguir fondos adicionales de otros donantes redactando una propuesta de acciones futuras.

Para las organizaciones más pequeñas y con menos recursos, el problema fundamental gira en torno a los costos de oportunidad de campaña e incidencia. Véase el apartado «Recursos» para más información sobre la recaudación de fondos.

Resumen

En el mejor de los casos, las alianzas crean las condiciones para hacer una campaña eficaz, sumando las fuerzas complementarias de sus organizaciones miembros. Las alianzas pueden ser importantes para establecer un terreno común para el futuro y una experiencia en conseguir un cambio –por pequeño que sea– en conjunto. Si una alianza existente y consolidada incluye a las organizaciones adecuadas y comparte su punto de vista, merece la pena tratar de convencerla de que adopte su campaña. El ejercicio importante es analizar las dinámicas de cambio, considerando el análisis de poder que usted haga: ¿A quién deben abrir sus puertas para gozar de una mayor legitimidad? ¿Cómo pueden llegar a los que toman decisiones? ¿Quién quiere trabajar en ese cambio con ustedes? Formar una nueva alianza requiere liderazgo, y éste debe extenderse a fomentar la confianza mutua para mantener la alianza unida. Oxfam u otra ONG internacional puede proporcionar ese liderazgo, o también una ONG local. Es importante recordar que el desarrollo de una alianza rara vez es sencillo; habrá avances y retrocesos, momentos de fortaleza y de debilidad a lo largo de toda la vida del grupo. La clave es tener en mente la meta, con el fin de que todos los miembros estén motivados para trabajar hacia su consecución. El tiempo y la energía destinados a alimentar la alianza están bien empleados; una vez establecida, la alianza puede empezar a lanzar campañas eficaces y la ONG internacional puede adoptar un papel menor.

La composición de la alianza dependerá del tema de la campaña y el historial de las organizaciones que han estado trabajando en él. El funcionamiento de la alianza puede formalizarse, con reuniones frecuentes y recogidas en actas y posturas políticas escritas; o bien puede ser un acuerdo flexible entre una organización líder y los aliados que son llamados para ayudar en momentos de necesidad. En la medida que sea posible, los miembros deberían aportar un volumen de esfuerzo similar y recibir un volumen similar de mérito por el trabajo de la alianza como un todo. Todos los esfuerzos de formación de una alianza tuvieron, y siguen teniendo, una evolución: algunas alianzas son estratégicas y otras son tácticas, y ambos enfoques son importantes en los momentos apropiados.

Puntos clave

- Elijan a sus aliados cuidadosamente, teniendo en cuenta sus respectivas experiencias. No se trata sólo de aumentar el número de miembros, sino de garantizar que cada uno aporte fuerzas complementarias a la asociación.
- Lleven a cabo investigación conjunta y pónganse de acuerdo en los resultados para establecer un terreno común entre los miembros de la alianza. Piensen en cómo la investigación puede reforzar la alianza además de contribuir al desarrollo de propuestas políticas.
- Sean conscientes de cualquier incompatibilidad de caracteres o desavenencias históricas entre las organizaciones con las que les interese trabajar.
- Estén dispuestos a llegar a arreglos sobre estrategia y política.
- Asegúrense de que las reglas de la toma de decisiones sean claras y respetadas por todos.
- Lleven actas de las reuniones y háganlas circular entre los miembros para garantizar que haya constancia clara de debates y decisiones, y para reducir el riesgo de desacuerdos posteriores.
- Sean conscientes de las actitudes y creencias locales: su público objetivo puede ser más receptivo a la información procedente de una fuente (por ejemplo, una iglesia) que de otra (por ejemplo, un sindicato).
- Justifiquen los fondos de un modo transparente: esto es esencial para fomentar la confianza.

3. Desarrollando una estrategia

Visión general

Una estrategia de campaña define:

- cuál es el problema que desean resolver;
- qué cambios en política y prácticas desean conseguir;
- a quién deben influenciar o convencer para efectuar esos cambios, y cómo pueden comunicarse con ellos;
- a quiénes pueden recurrir en busca de apoyo, y cómo pueden acceder a ellos;
- qué acciones emprenderán, y si la campaña es llevada a cabo por una alianza, qué miembro de ésta es responsable de qué acción y cuándo.

La estrategia debería proporcionarles una visión de cómo cambiará la vida de las personas una vez se hayan alcanzado los objetivos de campaña.

Empezando desde aquí

En la práctica, es posible que el proceso de desarrollo de una estrategia no siga la secuencia aquí esbozada. En un principio, las estrategias de las alianzas a menudo se limitaban a un acto de lanzamiento (generalmente una rueda de prensa). Sólo más tarde, las alianzas desarrollaron una estrategia más detallada y exhaustiva mediante la identificación de oportunidades, a veces utilizando herramientas como análisis de poder. Sólo en un caso la alianza llegó a sentarse para redactar una estrategia formal. En particular, los cambios en el entorno exterior pueden aportar el estímulo o la oportunidad para crear una campaña. El interés de la campaña «Por un Comercio con Justicia» en apoyar la investigación sobre cuestiones de derechos laborales fue uno de tales estímulos para formar alianzas y hacer campañas.

En Marruecos, el gobierno adoptó un nuevo código de trabajo en junio de 2004, al cabo de más de 40 años de redacción. Tras analizar detenidamente los puntos fuertes y débiles de esta legislación, la alianza identificó cinco disposiciones que, si se aplicaban adecuadamente, podían contribuir

a mejorar la vida de las mujeres trabajadoras: un aumento del salario mínimo, una reducción de las horas de trabajo semanales, nuevos comités de salud y seguridad en las fábricas, un nuevo servicio de atención médica para los trabajadores y restricciones al uso de contratos temporales. Estos cinco puntos se convirtieron en las reivindicaciones claves de la campaña marroquí. Podría decirse que la alianza saltó directamente a las fases de «solución» y «objetivo» del desarrollo estratégico.

En Sri Lanka, los miembros de la alianza hablaron de su capacidad, en cuanto a aptitudes y recursos, y de lo que creían que podían conseguir durante el plazo estipulado. Partieron también de un planteamiento basado en los derechos, que ayudó a la alianza a entender dónde, cuándo y cómo hacer campaña, qué estrategias poner en marcha; y a movilizar y establecer contactos en consecuencia. Identificaron a los titulares de deberes a distintos niveles, más allá de la identificación sindical tradicional de miembros tripartitos (trabajadores, gobierno y patronos), llegando hasta otros actores interesados que incluían compradores y otros importantes actores locales e internacionales en el sector del vestido. Demandaron rendición de cuentas y transparencia a los titulares de deberes. Al enfocar las necesidades de los trabajadores desde una perspectiva de derechos, todas las acciones en beneficio de los obreros se basaron en sus derechos como una cuestión de ley, no sólo en el hecho de que necesitaban un determinado tipo de respuesta. Los miembros de la alianza intentaron además diseñar una estrategia que apoyara la construcción de capacidades de los trabajadores.

Algunas estrategias de campaña se desarrollaron identificando aquello en lo que todos los aliados podían estar de acuerdo. También, además de realizar un sofisticado análisis del problema, las contrapartes y los aliados priorizaron lo que podía conseguirse (a veces sólo una pequeña parte del análisis), lo que permitió a la alianza pasar del análisis a algo que podía tener un resultado concreto. Por ejemplo, la alianza en Marruecos decidió centrarse en cinco puntos del código de trabajo en lugar de exigir en líneas generales que se aplicara toda la ley laboral. Ahora han comprendido que incluso reivindicar cinco puntos es demasiado ambicioso y que, si desean ver un cambio y controlarlo, deberían incidir sólo en un punto muy concreto.

Otro aspecto importante de «empezando desde aquí» son las ideas y creencias de los miembros de la alianza y la sociedad en general. La mayoría de aliados y contrapartes compartían las mismas ideas y creencias sobre cuestiones de derechos laborales. Pero no siempre coincidían acerca de la discriminación y la pobreza de género. Algunas alianzas tuvieron que destinar algún tiempo a hablar sobre los derechos de las mujeres trabajadoras y

por qué constituyen un aspecto tan estratégico, para aumentar y equilibrar la comprensión entre todos los miembros. Sin embargo, todos sabían que había ideas y creencias en la sociedad en general que debían modificarse, e incorporaron esfuerzos en ese sentido a su estrategia de campaña.

Algunos ejemplos de mitos comunes en Marruecos, Colombia, Sri Lanka y Nicaragua son: el trabajo de las mujeres es menos valioso que el de los hombres; los salarios de las trabajadoras son «dinero de bolsillo», de modo que no necesitan ganar mucho. Además, en muchas partes del mundo, algunas personas creen que: las mujeres que trabajan en fábricas son prostitutas; las trabajadoras no tienen derecho a organizarse; las trabajadoras necesitan autorización de los hombres para firmar un contrato; las madres o las mujeres embarazadas no deberían trabajar; sólo las mujeres solteras deberían trabajar; los empleadores no pueden permitirse atenerse a la ley del trabajo en la crisis económica actual, sobre todo en el sector de la confección textil; y la actividad sindical ahuyenta a los inversionistas.

En los EE.UU., la mayoría de la gente conoce, en líneas generales, la situación que afrontan los trabajadores agrícolas, cuando menos a un nivel intelectual. Pero no bastaba con eso. El FLOC decidió promover contactos personales con trabajadores para que las personas que querían como partidarios pudieran establecer una relación personal y afectiva con el tema.

Identificando el problema

De forma muy común, el estímulo para una campaña es un problema. En Colombia, el punto de partida fue una ley de trabajo de 2002 (la ley 789) que agravaba la precaria situación de las mujeres trabajadoras, por lo que la alianza aceptó el reto de derogar esta ley (véase el recuadro 1).

Recuadro 1

Ley 789

Antes de que cambiara la ley en el 2002, la jornada laboral básica iba de las 6.00 a las 18.00 horas. A partir de las 18.00, las horas trabajadas se remuneraban como trabajo «nocturno», en una proporción, por concepto de horas extras, del 75 por ciento más que las horas diurnas. Una parte considerable de la mano de obra femenina que trabajaba en fábricas, restaurantes, hoteles o como costureras aumentaban sus ingresos trabajando hasta las 22.00 horas.

La ley 789 amplió la jornada laboral de las 6.00 a las 22.00 horas. Al mismo tiempo, disminuyó en un 25 por ciento el pago de las horas extras que los obreros percibían trabajando en domingo y días festivos. La consecuencia de estos cambios fue que el salario mensual de las mujeres se redujo en un promedio de 14,5 por ciento, sus ingresos entonces apenas cubrían el 45 por ciento del costo de la «canasta básica» oficial de artículos de primera necesidad.

Como consecuencia, las mujeres tenían que trabajar más horas, con mayor frecuencia en fines de semana y días festivos, para elevar sus ingresos al nivel que ocupaban antes de que cambiara la ley. Un estudio de casos realizado con 113 trabajadoras dentro del sector formal de la economía concluyó que, después del cambio de la ley, un 26 por ciento de las mujeres estaban añadiendo trabajo en la economía informal, como la venta callejera, a su trabajo formal para compensar la pérdida en sus ingresos. Además, todas esas mujeres ocupaban su tiempo libre, o parte de él, en tareas domésticas no remuneradas. Sólo un 5 por ciento de las mujeres sometidas a estudio trabajaban únicamente ocho horas diarias; un 55 por ciento de ellas trabajaban entre ocho y doce horas, y un 29 por ciento lo hacían entre doce y dieciséis horas. Después de cambiar la ley, un 73 por ciento de las mujeres tuvieron que reducir uno o más gastos mensuales.

El gobierno había prometido que, una vez promulgada la ley 789, se crearían todos los años 160.000 nuevos empleos. No obstante, la Superintendencia de Sociedades (un órgano del gobierno que inspecciona, supervisa y controla las empresas comerciales) informó que, en 2003 sólo se habían generado 5.923 nuevos puestos de trabajo. No se conocen datos sobre los años siguientes, pero dado que la tasa de desempleo no ha variado mucho, se puede concluir que la ley 789 no cumplió el objetivo que se había marcado.

Otras campañas abordaron problemas más antiguos. En Nicaragua, las mujeres jóvenes constituyen el 85 por ciento de la mano de obra de las *maquilas*. La ausencia de legislación sobre salud y seguridad —o la aplicación inadecuada de las medidas existentes— son problemas muy importantes. La campaña en Nicaragua se centró en el establecimiento de instrumentos fuertes que promovieran el respeto por la salud y la seguridad de las mujeres trabajadoras, con el eslogan «Salud y seguridad en el lugar de trabajo... ¡es mi derecho!».

Recuadro 2

El fin de las cuotas

Las exportaciones baratas de prendas y tejidos procedentes de productores de bajo costo en países en vías de desarrollo amenazan a los productores de ropa de los países desarrollados. Durante muchos años, el comercio fue regulado por el Acuerdo Multifibras (AMF). Éste impuso un sistema de cuotas, que protegía a los productores de ropa de los EE.UU. y la Unión Europea y proporcionaba a muchos países en vías de desarrollo acceso a esos mercados y protección frente a los rigores de la competencia global. El Acuerdo sobre Textiles y Confección (ATC) puso en marcha el proceso de eliminación progresiva del AMF.

El 1 de enero de 2005 terminó el proceso del ATC. Los países en vías de desarrollo que dependían de su cuota para las exportaciones de tejidos tenían que competir ahora con los países productores de la ropa más barata del mundo, especialmente con China. Para las marcas y los minoristas de ropa en las naciones importadoras, la restricción de cuotas había supuesto pagar precios más altos (aunque los costos por unidad han ido bajando) y, además, tener que mantener cadenas de abastecimiento complejas para proveerse de un gran número de países y proveedores. El fin del ATC significó que podían consolidar su base de abastecimiento en aquellos países y proveedores que ofrecían las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, servicio y plazo de entrega, y donde los riesgos relativos a inestabilidad política, inseguridad y relación con violación de los derechos humanos sean minimizados.

El régimen de cuotas había permitido a muchos países en vías de desarrollo establecer un sector de confección textil, que ha sido una fuente de crecimiento económico e ingresos del extranjero, ha generado empleo y ha proporcionado a algunos trabajadores unas rentas regulares. Sin embargo, muchas de esas industrias recién establecidas no eran competitivas. Las cuotas les permitían comerciar sin dar los pasos para construir un sector competitivo y eficiente desarrollando, por ejemplo, infraestructuras y comunicaciones modernas. El fin de las cuotas afectó gravemente a estos países. Para los trabajadores de la confección textil en naciones vulnerables, y las organizaciones que los representan, el fin del AMF incrementa temores de pérdidas de empleo a gran escala, así como presión hacia abajo sobre las condiciones laborales. El Fondo Monetario Internacional calcula que el fin del régimen de cuotas costará 19 millones de puestos de trabajo en los países en vías de desarrollo.⁶

6. Véase H. P. Lankes (2002): «Market access for developing countries», Finance & Development 39 (3), disponible en: <www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2002/09/lankes.htm>.

En los EE.UU., los acuerdos de negociación colectiva del FLOC con los productores de pepinos de Ohio estaban siendo minados por las producciones de pepinos, no sindicales y a precios inferiores, en Carolina del Norte. El principal comprador de pepinos de Carolina del Norte era Mt. Olive Packing Company, que los adquiría a un gran número de cultivadores y los procesaba como pepinillos bajo su marca Mt. Olive. Los compradores de pepinos de Ohio amenazaron con trasladar sus operaciones a Carolina del Norte, a menos que el FLOC aceptara salarios más bajos. Como respuesta, el sindicato envió organizadores a Carolina del Norte para que organizaran a los trabajadores. Puesto que muchos de los cultivadores que producían pepinos para Mt. Olive pertenecían también a la North Carolina Growers' Association (NCGA, Asociación de Cultivadores de Carolina del Norte), tanto Mt. Olive como la NCGA se convirtieron en los blancos de la campaña sindical del FLOC.

Así, el FLOC identificó a un colectivo concreto de trabajadores cuyos derechos estaban siendo violados: los trabajadores emigrantes mexicanos varones de las huertas de Carolina del Norte. Sus circunstancias hacían su situación todavía más difícil. Como trabajadores inmigrantes, no estaban cubiertos por la Ley Nacional de Relaciones Laborales, la ley principal que regula la organización sindical en los EE.UU. Como trabajadores temporales no sindicados, procedentes de México y diseminados en centenares de granjas, eran susceptibles de abusos por parte de los cultivadores. Esta dispersión, y el flujo migratorio temporal entre México y los EE.UU., plantearon también un problema al FLOC relacionado con el establecimiento de unidades conductoras de las organizaciones de trabajadores (procesos de organización intensos con el objetivo de encontrar un determinado número de personas dispuestas a formar parte de un organismo formal, en la mayoría de casos, un sindicato).

Bajo el artículo H2A de la ley de inmigración de los EE.UU., los trabajadores en posesión de visados H2A (también conocidos como «trabajadores invitados») están autorizados a entrar en el país para trabajar para un empleador concreto y deben marcharse tan pronto como termine la cosecha. Esto significa que los trabajadores invitados dependen de su empleador tanto para su trabajo como para el derecho de permanecer en los EE.UU., de modo que están a merced de sus patrones y sometidos a explotación y malos tratos. Representar a trabajadores invitados es mucho más complicado que representar al trabajador sindicado americano medio. En primer lugar, la comunicación con los trabajadores invitados resulta difícil, ya que trabajan en los EE.UU. durante una temporada y al término de ese período regresan a México, donde no es fácil localizarlos. Segundo, los tra-

bajadores invitados afrontan problemas excepcionales por cuanto se abren camino por su cuenta, todos los años, a través del sistema de inmigración estadounidense para conseguir su empleo. Tercero, una vez que llegan a los EE.UU., están aislados en zonas agrícolas remotas sin medios de transporte, lo cual hace todavía más difícil cimentar la solidaridad sindical y hacer respetar sus derechos contractuales.

Para completar el análisis de este epígrafe, el problema identificado en Marruecos podría describirse como la reticencia o el fracaso del gobierno para aplicar las disposiciones de su ley de trabajo. Las ONG marroquíes podrían haber supuesto o esperado esta reticencia o fracaso, en base a su experiencia respecto a la aplicación de regulaciones por parte del gobierno.

Hasta ahora hemos hablado de problemas que se identificaron al comienzo de la campaña, pero es posible que surjan obstáculos una vez que ésta haya arrancado, frente a los cuales la alianza sentirá que puede o debería responder. La alianza en Colombia hizo campaña contra una propuesta para modificar la edad de jubilación de las mujeres que se interpuso en su camino.

Definiendo una solución

Definir el problema sugiere a menudo los cambios en políticas y prácticas que lo resolverán o lo atenuarán. A veces ésta es una solución fácil de conseguir, o «momentánea», un paso intermedio. A menudo las alianzas tienen que decidir si es factible proponer una solución o si el contexto exige simplemente evitar un retroceso. Cuando se propone o se alcanza una solución, es posible que se deba abordar problemas nuevos. Para algunos miembros de alianzas, por ejemplo en Marruecos, ésta fue su primera experiencia en proponer soluciones para abordar las causas de un problema estructural (la falta de aplicación de la ley laboral, particularmente en sectores industriales con un alto porcentaje de mujeres trabajadoras), en lugar de influenciar el proceso legislador o protestar, como respuesta a acontecimientos concretos.

Dado su alcance y la naturaleza, largamente afianzada, de los abusos a los derechos laborales, no es extraño que las soluciones suelen ser parciales e irresolutas. Es de esperar también que el FLOC, un sindicato, viera la afiliación sindical y el reconocimiento por parte de la asociación patronal como la solución al problema de los trabajadores emigrantes. Una vez conseguido esto, los trabajadores pueden presionar para lograr mejoras concretas en la remuneración y las condiciones laborales a través del

sindicato, con posibilidades razonables de éxito. Un punto final exitoso de la campaña es el comienzo de un proceso a largo plazo de negociación de mejoras y de seguir reclutando trabajadores recién llegados para que se afilien al sindicato.

Los retos del FLOC no se acaban aquí. Existen dos fuerzas que los hacen retroceder. Uno consiste en que Carolina del Norte es un estado de «derecho al trabajo». Esto significa que un empleado bajo un contrato sindical puede negarse a pagar cuotas sindicales sin dejar de beneficiarse del contrato. Esto plantea un desafío constante para que un sindicato mantenga a sus afiliados, ya que los empleados pueden conseguir un «viaje gratis» bajo las leyes de derecho al trabajo. En segundo lugar, ahora que la North Carolina Growers' Association (NCGA) está bajo contrato sindical, se ha formado una asociación patronal antisindicatos para oponerse a la NCGA y combatir la sindicación en la agricultura. Esta nueva organización, llamada MAS H2A, empezó a reclutar miembros en Carolina del Norte en octubre del 2005. MAS H2A escribió a todos los cultivadores de la NCGA para pedirles que rechazaran el contrato sindical FLOC/NCGA, que abandonaran a la NCGA y se afiliaran a su organización. MAS H2A reclutaría a trabajadores invitados como miembros, pero sin contrato sindical. Hasta ahora 18 empleadores han dejado a la NCGA, como respuesta a esta actividad.

Análogamente, en Marruecos, la naturaleza de la campaña implica un proceso a largo plazo de aplicación de las disposiciones del código de trabajo, acompañado por la labor de los sindicatos de investigar y llamar la atención sobre los casos en que se incumple la ley. La alianza sostuvo una discusión estratégica acerca de si la campaña debería exigir a la legislación laboral nacional que reflejara las convenciones internacionales (esto requeriría reformar la ley que acababa de aprobarse) o bien exigir su aplicación (porque, aunque la ley no está en sintonía con las convenciones internacionales, de todas maneras no se aplica). Concluyeron que, si querían empezar a cambiar la realidad en este campo, debían trabajar con lo que había disponible, y reformar la ley en cuanto hubieran hecho algún progreso.

Algunos miembros de la alianza en Nicaragua se involucraron en un esfuerzo más amplio, en el que desarrollaron una propuesta legislativa sobre salud y seguridad. En ocasiones, el MEC ha propuesto por su cuenta leyes para defender los derechos de los trabajadores. Mientras hacían campaña juntos, todos los miembros de la alianza trabajaron por la aprobación del proyecto de ley sobre salud y seguridad (como veremos más adelante). Así pues, tenían experiencia en varias etapas de trabajo de cómo lograr una solución. La alianza en Sri Lanka vio necesidades en los ámbitos de la responsabilidad del empleador y del Estado, respectivamente. El sector

de confección textil debería pagar un salario de subsistencia a sus trabajadores, reconocer su derecho a la libertad de asociación, indemnizar a los obreros que perdían su empleo y mejorar las condiciones de vida en los albergues de trabajadores emigrantes, mientras que el gobierno debería ayudar a la industria, que había resultado muy perjudicada por la eliminación progresiva del AMF, y especialmente a los trabajadores que habían perdido su empleo.

Dado el carácter perjudicial de la ley 789, el objetivo último de la campaña en Colombia era revocar la ley. No obstante, el gobierno colombiano está tan cercano a los patronos que la alianza tuvo que trabajar duro para impedir la aprobación de leyes que habrían incrementado todavía más las desventajas de las mujeres trabajadoras. En tales circunstancias, la alianza se fijó el objetivo provisional de concienciar sobre las consecuencias de la ley 789; y, a partir de ahí, movilizar la oposición a esta ley.

Blancos

Así como, a menudo, el problema suele implicar una solución, la solución suele implicar el blanco: la institución, o a veces el individuo, con la potestad de cambiar la política o las prácticas, y por lo tanto la institución a la que la alianza debe persuadir, convencer o presionar.

El FLOC tenía dos objetivos estrechamente relacionados. La North Carolina Growers' Association (NCGA) era la asociación de cultivadores que daba empleo directamente a los trabajadores agrícolas emigrantes. La NCGA organizaba la contratación de trabajadores para los cultivadores. Mt. Olive era una compañía alimentaria que procesaba, envasaba y vendía pepinillos elaborados a partir de las cosechas que compraba a miembros de la NCGA. La idea inicial era que los cultivadores de Carolina del Norte serían el adversario, pero después de un análisis más detenido el FLOC comprendió que el gran adversario era Mt. Olive porque era quien fijaba los precios. Puesto que Mt. Olive vendía sus productos a los consumidores, era vulnerable a la presión de un boicot de consumidores, y presionaría, a su vez, a la NCGA. El FLOC también tenía que tratar directamente con la NCGA por ser los empleadores de los trabajadores que el FLOC quería sindicalizar. Resulta interesante notar que el FLOC no se fijara como blanco al gobierno, aun existiendo una legislación que trata sobre el pago de los salarios y regula las condiciones laborales de los trabajadores H2A. El sindicato creía que la regulación gubernamental del trabajo agrícola era ineficaz, lenta e insatisfactoria, pero en lugar de tratar de mejorar esas leyes se con-

centró en el objetivo más alcanzable de influenciar a Mt. Olive y la NCGA. Sin embargo, único entre los estudios de casos que aquí se exponen, el FLOC recurrió a los tribunales. Presentó una «demanda judicial colectiva» (por la cual un número reducido de demandantes son autorizados, bajo el derecho civil de los EE.UU., a representar a todos los demás con demandas judiciales similares) por violaciones a las leyes salariales estatales y federales contra la NCGA, para aumentar la presión desde otras vías.

Todas las demás alianzas se fijaron como blanco su gobierno nacional, de una u otra forma: para que legislara, aplicara la legislación, apoyara al sector, o una combinación de estas acciones. Los detalles determinan el blanco exacto. En Marruecos, los blancos eran el gobierno y los empleadores locales (según el análisis de poder de la alianza, ambos contribuyen a debilitar la aplicación de la ley de trabajo). Puesto que la alianza optó por centrarse en la aplicación de la ley, se marcó como blanco el ministro pertinente y sus funcionarios. Los debates internos en el seno de la alianza marroquí son esclarecedores sobre los otros blancos potenciales. Una opción es dirigirse a los miembros del parlamento del país. Algunas personas de la alianza creen que los parlamentarios pueden aumentar la influencia de la campaña, dado su perfil, invitando a la alianza a los debates y defendiendo los derechos de las mujeres trabajadoras en el parlamento. Otros sostienen que los miembros del parlamento no aportarán nada sustancial, como individuos, pero un grupo parlamentario podría suponer un apoyo político importante, ya que «sería más oficial». Un segundo blanco potencial son los empleadores. Ahora mismo la alianza no está dispuesta a sentarse con los patronos a la misma mesa. No obstante, hay quien cree que una mesa redonda sobre la aplicación de la ley laboral o la responsabilidad social corporativa podría ser un paso importante.

La alianza en Sri Lanka apuntó a empleadores, gobierno, compradores y algunos actores internacionales (como la Unión Europea, entre otros). Como veremos más adelante, la alianza colaboró con el Ministerio de Trabajo en un estudio de todas las fábricas de producción de ropa de Sri Lanka. La alianza instó también a la Organización Mundial del Trabajo (OMT), a través de su oficina local, a convocar un grupo de trabajo integrado por patronos, sindicatos, ONG y ministerios del gobierno, además de la propia ALaRM, para desarrollar una estrategia que se ocupara de la pérdida de empleos que el sector del vestido afrontaba debido a la eliminación progresiva del AMF.

En Nicaragua, la alianza pretendía introducir mejoras en la ley, de modo que se fijó como blanco la asamblea legislativa, y el MEC apuntó también al presidente, que desempeña una función constitucional en la presentación de propuestas legislativas. En Colombia, muchos aliados esperaban

al principio más apoyo del gobierno o de políticos concretos, sobre todo al debatir el asunto desde el punto de vista de los derechos de las mujeres. La alianza apuntó a miembros individuales del Congreso, con el propósito de hacerlos «colaboradores» de la alianza. Después de las elecciones al Congreso en marzo de 2006, la alianza abordó enérgicamente a las nuevas diputadas para concienciarlas del problema de los derechos laborales de las mujeres. La ventaja de esta táctica es que, si todos los candidatos a la presidencia prometen actuar, el proceso de presión después de las elecciones tiene un comienzo muy favorable.

Conviene tener en cuenta que todas las alianzas fueron capaces de presionar a los blancos seleccionados: operaron en un entorno político que dejaba espacio para que las organizaciones existieran, hicieran reivindicaciones y movilizaran a los trabajadores y al público en general. Las alianzas crearon un espacio al alcanzar cierto grado de legitimidad, ya sea a partir de la fortaleza de su alianza particular o de un miembro concreto, o debido al volumen de cobertura informativa que obtuvieron. Ese espacio no existió automáticamente en ningún país: hubo que abrirlo con esfuerzo. Incluso en Colombia, donde ha habido 30 años de guerra civil y se producen cientos de asesinatos por motivos políticos todos los años, las organizaciones pueden funcionar y movilizar a mucha gente.

Audiencias

Todas las alianzas buscaron el apoyo del público en general para sus campañas, líderes de opinión de los medios de comunicación y trabajadores de los sectores pertinentes. Las razones para dirigirse a determinados públicos variaron. Es importante que las alianzas definan el público y aclaren y aprueben los motivos para apuntar a esa audiencia: ¿Qué cambio se espera? ¿Cómo fomentará esto los objetivos de la campaña?

Es importante informar al público sobre todos los aspectos de la campaña: el asunto, el problema, la solución propuesta y la alianza que lleva a cabo la campaña. La conciencia pública del tema y el apoyo a la campaña propician un ambiente favorable para todo lo que la alianza pueda tratar de hacer, influenciando a políticos, empleadores, medios de comunicación y trabajadores. Cuando hay suficiente preocupación e interés públicos, es posible movilizar al público para que tome medidas, como se describirá en un apartado posterior. Aún más importante, el apoyo público ayudará a mantener los logros a largo plazo. El modo más eficaz de llegar al público es a través de los medios de comunicación. En Colombia, la campaña desarrolló una buena estrategia mediá-

tica con el fin de crear un buen entorno público. Si la opinión pública demuestra que la mayoría de la gente apoya los puntos de vista de la campaña, el Congreso y el gobierno pueden entender que por lo menos deben escuchar el argumento de la campaña. Para cada evento la alianza eligió los mensajes (según el acontecimiento y el contexto político) y los blancos (el Congreso, el gobierno, etc.). La opinión pública es clave en Colombia, debido a la estigmatización y la violencia contra los líderes sindicales.

Más adelante se hablará con mayor extensión del trabajo con los medios de comunicación, pero en esta fase debemos apreciar la distinción entre información y comentario. La campaña necesita que los medios informativos difundan las actividades y opiniones de la alianza, y requiere también individuos en los medios de entretenimiento y opinión que presten su apoyo a la campaña. Los comentaristas de prestigio de la prensa seria influenciarán en organizaciones, patronos y el gobierno; las celebridades del mundo del espectáculo influenciarán al público en general. La campaña en Colombia presenta ejemplos de estas dos tácticas (véase el recuadro 3).

Recuadro 3

Apoyo de líderes de opinión y celebridades

Rudolf Homes es ex ministro de Hacienda, ex decano de la Universidad de los Andes (la universidad privada más importante de Colombia), un famoso defensor del neoliberalismo y uno de los columnistas más leídos del único periódico nacional, *El Tiempo*. En una de sus columnas, cuestionó a una senadora a raíz de unos comentarios que había hecho en contra del acuerdo de libre comercio entre Colombia y EE.UU. Homes afirmó que con ese acuerdo «las mujeres tendrán empleo y no se las verá mendigando por las calles». Según él, un mal empleo era mejor que ninguno. La alianza había mantenido un seguimiento constante de las columnas escritas por los líderes de opinión y estaba dispuesta a mandar una carta de respuesta. Ésta centró sus argumentos en



Dos celebridades de la música folk colombiana, Petrona Martínez y Etelvina Maldonado, cantan y divierten durante los actos de celebración del Día Internacional de la Mujer, el 8 de marzo de 2005. Fuente: CcJ-Mis derechos no son negociables.

el derecho fundamental e inalienable de las mujeres a un trabajo digno, y su importancia como estrategia para poner fin a la pobreza y la discriminación. Homes utilizó estos argumentos en sus siguientes columnas, reconoció la campaña de la alianza, interpeló a la comunidad empresarial y al gobierno sobre la validez de los argumentos y les pidió que dieran respuesta a los miembros de la alianza. La publicación de estos temas en las columnas de Homes fue muy importante, pues las leyó mucha gente.

La alianza fue igual de eficiente reclutando celebridades. La gente de las organizaciones miembros utilizó sus relaciones sociales y familiares para establecer un primer contacto y convenció a celebridades femeninas para que manifestaran su solidaridad con las mujeres trabajadoras. Entre estas famosas figuraban una conocida y respetada historiadora, una poetisa y una bailarina, y muchas de ellas eran cantantes (de grupos folclóricos y de rock). La gran diversidad de personajes públicos permitió a la alianza llegar a destinatarios muy distintos. Fueron tantas las cantantes que apoyaron la campaña que fue posible organizar un concierto y grabar un CD, «Voces de mujeres», que se ha distribuido gratuitamente en varios eventos. Como dijo un miembro de la alianza:



Ésta es la camiseta de la campaña de Colombia, que en 2007 sigue vigente. El logo reza: «Por un comercio con justicia: Mis derechos no se negocian». Fuente: CcJ-Mis derechos no son negociables.

El CD forma parte de nuestros nuevos materiales de comunicación, muy valorado por los que tienen acceso a él. Se ha convertido en una de nuestras mejores presentaciones de la campaña.

Quizá más estimulante para la alianza fue que otra celebridad, una estrella popular del cine y la televisión colombianas, dio su apoyo de un modo espontáneo. Había visto a una mujer que lucía la camiseta de la campaña y, por voluntad propia, se puso en contacto con los coordinadores para hacerles saber que quería prestarles apoyo. Su incorporación a la campaña todavía causa comentarios favorables del público en general. La alianza la recibió con los brazos abiertos porque entendía que su participación demostraba que el mensaje de la alianza era bueno y llegaba a amplias capas de la sociedad.

Desde luego, los trabajadores ven y escuchan los mensajes dirigidos al público en general. Pero todas las alianzas se comunicaron también directamente con trabajadores del sector pertinente. Constituyen un público clave por varias razones. Cualquier cambio de política o de práctica deberá ser reforzado a diario por obreros que reivindiquen sus derechos en el puesto de trabajo. Puesto que la campaña busca su máximo beneficio, es apropiado que la conozcan. Sus puntos de vista, problemas e información deberían integrarse en el análisis subyacente a la campaña. Los testimonios y estudios de casos de los trabajadores aportan un valioso refuerzo a los mensajes más generalizados dirigidos a las instituciones blanco de la campaña y los medios de comunicación. Las voces de los trabajadores ya son el cambio. En el contexto de una campaña a largo plazo sobre cuestiones importantes, es bueno alcanzar pequeños éxitos tangibles, informando a los trabajadores sobre sus derechos, tanto por su propio beneficio inmediato como para asegurar a los miembros de la alianza y al público en general que la campaña puede funcionar.

Algunas mujeres trabajadoras son activistas de campaña. Otras forman el público al que se destina el mensaje de la campaña. No son necesariamente pasivas: algunas de ellas pueden llegar a ser activistas como consecuencia de la campaña. Cuando las mujeres pasan a ser activistas, se convierten en protagonistas de sus propios derechos y encarnan el cambio en sí. Cuentan sus experiencias en lugar de limitarse a escuchar. En muchos países resulta peligroso que los trabajadores se expresen, debido a la situación política y a la desigualdad social y de género. Ese peligro hace todavía más significativo el hecho de que las mujeres trabajadoras hablen y se muestren activas.

Existen varias audiencias para los mensajes de campaña de las mujeres trabajadoras. Un público es el de los responsables de la toma de decisiones, y, para éstos, el mensaje habla de cambios de política y de prácticas. Otro público es la sociedad general, y para ella el mensaje consiste en el valor del trabajo femenino. Esto ayuda a crear un clima de opinión que favorecerá que los responsables de la toma de decisiones estén abiertos al cambio de política. Pero otra audiencia es el de las propias trabajadoras, y para ellas el mensaje es que deben controlar la aplicación del cambio de política. En resumidas cuentas, hacer campaña puede cambiar la opinión vigente en la sociedad general. Con la ayuda de este clima de opinión alterado, la campaña puede convencer a los responsables de tomar decisiones de que cambien de medidas. Así pues, hacer campaña puede lograr que las mujeres trabajadoras tomen conciencia del cambio de política, para que puedan verificar si se aplica en sus empleos. Y hacer campaña con trabajadoras puede impulsar a algunas de ellas a convertirse en activistas de campaña.

Todos estos puntos se dan en todas las alianzas, pero la campaña del FLOC merece una mención especial. Fue esencial para el éxito del boicot que el mayor número de personas posible se enterara y diera apoyo a la campaña. En lugar de que la opinión pública respaldara otras acciones de campaña, el esfuerzo por influir en la opinión pública e invitarla a actuar fue una estrategia clave de la campaña. Análogamente, la comunicación con los trabajadores pertinentes no sólo fue útil en todos los aspectos que se acaban de mencionar, sino también fundamental para preparar el terreno para la afiliación urgente una vez alcanzado el acuerdo con la NCGA. El FLOC no podía confiar en que los mensajes en los medios de comunicación estadounidenses llegaran a los trabajadores, porque estarían en inglés en vez de en español, por lo que el FLOC se aseguró de que se comunicaran directamente con los trabajadores en español.

Acciones

Llegamos ahora al núcleo de la estrategia de campaña. La variedad de acciones es amplia, y para presentarlas de forma clara se organizarán en tres categorías principales: cabildeo, movilización y capacitación. En la práctica, la mayoría de alianzas hicieron las tres cosas, que se apoyan y complementan entre sí.

Cabildeo

El cabildeo puede consistir en llamamientos privados a funcionarios y responsables de la toma de decisiones, actos públicos (por ejemplo manifestaciones) o combinaciones de acciones públicas y privadas (por ejemplo, animar a los electores a ponerse en contacto con sus representantes en el gobierno). El cabildeo puede resultar muy eficaz cuando el planteamiento es cooperador en lugar de agresivo. La alianza puede convencer al gobierno suministrando información, alertándolo de los problemas, sugiriendo leyes o controlando su aplicación.

Muchas alianzas presentan sus argumentos a favor de cambios en política o prácticas gubernamentales, directamente al ministerio del gobierno pertinente. En Marruecos la alianza escribió al ministro de Empleo en marzo de 2005, y éste accedió a reunirse con la asociación en mayo de 2005. Es posible que varios factores hayan contribuido a alcanzar esa entrevista: que los dos sindicatos principales del país formaran parte de la alianza; que la carta fuera acompañada por un folleto que exponía la postura de la

alianza, lo cual le confería una imagen más profesional y presentaba un programa común, y que el folleto contara con el apoyo de un actor internacional (Oxfam). También la elección del momento fue adecuada, como veremos en un apartado posterior.

La alianza se preparó concienzudamente para la entrevista. Redactó un orden del día que recogía los temas para tratar y el orden en que hablarían los miembros de la alianza. La preparación es importante porque contribuye a proyectar una imagen profesional, a dar cohesión al grupo y a los argumentos para presentar, y evita desavenencias entre miembros en presencia del gobierno o después de la reunión. La alianza mantuvo un debate estratégico antes de la entrevista para priorizar las reivindicaciones que se habían acordado en el folleto. Se reconoció que la alianza no podía pedirlo todo a la vez y que había que identificar unos pocos puntos prioritarios para discutirlos con el ministro en la primera reunión. Los miembros acordaron que las reivindicaciones que plantearan debían ser alcanzables y concretas para que el ministro pudiera dar respuestas específicas. Esto ayudó también a los aliados a hacer un seguimiento posterior de sus palabras y compromisos.

La entrevista fue calificada de éxito por los aliados, en el sentido de que lograron entablar un diálogo con el gobierno. El ministro designó al director del Empleo como interlocutor de la alianza para el seguimiento futuro de ese diálogo. La alianza mandó al ministro una carta de agradecimiento, y escribió al director de Empleo para informarle de la actuación del ministro y solicitarle una reunión de seguimiento. La entrevista se fijó para septiembre de 2005. Los puntos de referencia de la reunión (que incluían el objetivo, los roles y los mensajes clave) fueron trazados por el coordinador de campaña y debatidos y aprobados por los miembros de la alianza. En los meses siguientes a la entrevista, la alianza controló los puntos expuestos por el director de Empleo y solicitó información acerca de su aplicación. Esto se hizo con el fin de tener recomendaciones y ejemplos más concretos para obligar al gobierno a rendir cuentas en la siguiente reunión. Algunos miembros consideraron que esa entrevista fue más importante que la mantenida con el ministro porque la discusión estuvo más centrada en aspectos políticos y porque tuvo seguimiento (el director invitó a la alianza a un par de seminarios). Actualmente se prepara una segunda reunión con el director.

La alianza en Nicaragua tenía como uno de sus objetivos de campaña la aprobación de una Ley Nacional de Salud Ocupacional y Seguridad. En lugar de presionar a la asamblea legislativa para que redactara un proyecto de ley, la alianza lo redactó y presentó (a través del Ministerio de Trabajo) a la Asamblea Nacional. Aún no se ha aprobado. El MEC presentó también

a la oficina del presidente una propuesta de una política nacional de empleo centrada en la igualdad de género, que se aprobaría posteriormente. La celeridad de su aprobación se interpretó como una respuesta a la legitimidad del MEC y del trabajo de campaña.

En Colombia, el Congreso debatió la reforma de las pensiones. Hubo una propuesta en el sentido de que, puesto que las mujeres viven más tiempo que los hombres, se debería aumentar la edad de jubilación de las mujeres. La alianza presionó a diputadas por individual y se consiguió que se abandonara la propuesta. Sin embargo, el asunto está volviendo a estudiarse después de las recientes recomendaciones del Banco Mundial, por lo que la alianza ha vuelto a argumentar en contrario, sobre todo a las diputadas recién electas mencionadas anteriormente.

La campaña en Colombia se opone a la ley 789 y al mismo tiempo presiona por la coherencia en su aplicación. Antes de aprobarse la ley, los políticos la promovieron diciendo que crearía puestos de trabajo. Prometieron demostrarlo fundando una comisión para evaluar su impacto. Plantearon el requisito de establecer la comisión como parte de la ley. Sin embargo, aún no han creado esa comisión. La alianza de campaña ha recogido pruebas para demostrar que en realidad la ley no ha generado más empleo. Quiere presentar esas pruebas a la comisión. Por lo tanto, exige que el gobierno respete la ley y la aplique, designando la comisión.

En Sri Lanka, el grupo de trabajo del AMF constató que debería haber datos precisos sobre el sector del vestido para decidir sobre estrategias e intervenciones para abordar el impacto de la eliminación progresiva del AMF sobre los trabajadores. El Ministerio de Trabajo tenía la facultad de realizar un estudio y reunir todos los detalles porque disponía de una red de oficinas por todo el país. ALaRM ofreció prestar la ayuda técnica y financiera necesaria. De modo que la alianza y el Ministerio de Trabajo efectuaron conjuntamente un estudio nacional de todas las fábricas de confección textil en octubre de 2004, recopilando unos datos precisos muy necesarios que no existían antes. Es importante ver si es posible utilizar recursos existentes de este modo.

En la iniciativa con la OIT descrita previamente, la alianza en Sri Lanka adoptó el planteamiento de cooperar con los empleadores. En otras ocasiones, se opuso a los patronos, en particular cuando se les exigió que no aplazaran un aumento de salarios programado para los trabajadores del sector. Los miembros de la alianza se implicaron también en esfuerzos locales para ayudar a los obreros a acceder a fondos destinados a ellos. Resulta útil trabajar con empleadores cuando se pueda, pero es importante conservar la independencia.

En la mayoría de países, los organizadores de campañas que negocian con el gobierno pueden hablar, convincentemente, de un interés compartido por el bienestar de las personas. Sin embargo, la historia cambia cuando se trata de los patronos, y la mayoría de campañas se han enfrentado con la resistencia de este colectivo. En los EE.UU., el FLOC no pudo disimular que sus objetivos eran contrarios a los de la NCGA. Los cultivadores querían pagar a sus empleados lo menos posible y evitar la sindicación de su mano de obra, que probablemente ayudaría a los trabajadores a incrementar sus salarios y mejorar las condiciones laborales. En las negociaciones entre el FLOC y la NCGA, una victoria para el sindicato se consideraba como una derrota para la patronal. De hecho, fue necesaria una enorme presión para llevar la NCGA a la mesa de negociaciones. Parte de esa presión provino de la movilización, como se describe más adelante, pero también incluyó una demanda judicial colectiva contra la NCGA por violaciones de la ley del salario mínimo, que más tarde daría lugar a una sentencia de 12 millones de dólares.

No obstante, paralelamente a esta postura de confrontación, los organizadores del FLOC desplazados a las explotaciones agrarias establecieron negociaciones entre trabajadores y patronos sobre cuestiones menores y nada conflictivas. (Esta táctica se hace eco de la importancia de encontrar puntos de acuerdo menores y no de controversia entre los miembros de la alianza, como parte del proceso de formación de la asociación.) Por ejemplo, los trabajadores de un campamento pidieron una provisión de agua durante la jornada laboral. (El derecho a disponer de agua para beber satisface una necesidad tan fundamental que no debería calificarse de «menor», pero lo que cuenta aquí es que se trata de un punto nada controvertido y fácil de resolver para el empleador.) Como dijo un trabajador, «no hay nada malo en pedir, y no nos quejamos». Como consecuencia, los patronos se ganaron el respeto de los organizadores del FLOC.

Una vez conseguidos los objetivos principales de sindicación y reconocimiento, las dos partes accedieron a una forma de trabajo más cooperadora. El FLOC llegó a un acuerdo con la NCGA para permitirle la supervisión del proceso de contratación de más de 8.000 jornaleros procedentes de México que trabajan en Carolina del Norte. El FLOC y la NCGA llegaron hace poco a un arreglo sobre la sentencia de 12 millones de dólares de la demanda judicial colectiva (que había amenazado con arruinar a la asociación). El FLOC accedió a rebajar la concesión por daños y perjuicios a cambio de un acuerdo por parte de la NCGA para dar preferencia en la contratación a los empleados sindicados y pagar el transporte y el visado H2A a sus trabajadores.

Movilización

Por lo general, el cabildeo involucra a grupos reducidos de personas que a menudo se sientan literalmente alrededor de una mesa. La movilización implica a gran cantidad de personas que expresan su apoyo a una campaña. Las acciones se eligen cuidadosamente, ya que requieren mucho tiempo y muchos recursos. Aun cuando la estrategia de campaña no implique la movilización de partidarios, es útil para las organizaciones de campaña, así como para las instituciones con las que negocian, saber que tienen partidarios. Algunas movilizaciones pretenden básicamente influir sobre un responsable de la toma de decisiones; otras, fomentar la conciencia y la



Cientos de partidarios del FLOC desfilan por la localidad de Mt. Olive, en EE. UU., apoyando el boicot a los pepinillos durante una gran manifestación (2003). Activistas agrícolas ayudaron a los espectadores a establecer la conexión entre malas condiciones en la fábrica y «explotaciones sin paredes» en los campos.

Fuente: Joseph Brymer Photography.

organización entre los participantes. Podría decirse que la alianza en Marruecos obtuvo acceso al ministro porque éste sabía que tenía multitud de miembros. Esto le confería legitimidad, y llevaba la amenaza implícita de que si no hablaba con los miembros de la alianza, éstos podrían movilizar a sus miembros para que lo presionaran.

La estrategia de campaña del FLOC incluyó varias formas de movilización. El boicot de los consumidores, ya mencionado, necesitaba el apoyo más amplio posible para ser efectivo. Fue respaldado por una extensa red que se reactivó y creció en el transcurso de la campaña. El número de organizaciones de apoyo llegó a casi 250 e incluía una gran diversidad de asociaciones, establecidas en varios estados y representantes de intereses tan diversos como trabajo, comunicaciones, iglesias de distintas denominaciones así como grupos interconfesionales, organizaciones de mujeres, grupos ecologistas, organizaciones de derechos humanos, asociaciones de estudiantes, brazos locales de partidos políticos, organizaciones de servicios y grupos de derechos de los inmigrantes. Tres grandes cadenas de supermercados retiraron los pepinillos de sus estanterías y otras se plantearon hacer lo mismo. El FLOC utilizó los medios de comunicación para llegar al público en general, y colaboró con grupos de estudiantes y con la comunidad latina; pero

la movilización más importante en apoyo del boicot fue a través de las iglesias. Muchas de las iglesias locales y estatales desempeñaban alguna labor a favor de los trabajadores agrícolas, pero nadie había contactado con ellas hasta que apareció el FLOC. Con la ayuda de antiguos aliados, el sindicato empezó a planificar y a reunirse con numerosas congregaciones religiosas progresistas. Un componente importante del trabajo de esas iglesias era que fue llevado a cabo mayoritariamente por personal no latino y voluntarios que tenían una afinidad cultural más próxima con los miembros de las congregaciones. Los organizadores y voluntarios del FLOC emplearon diversos métodos y recursos para movilizar iglesias, algunos de los cuales se describen en el recuadro 4.

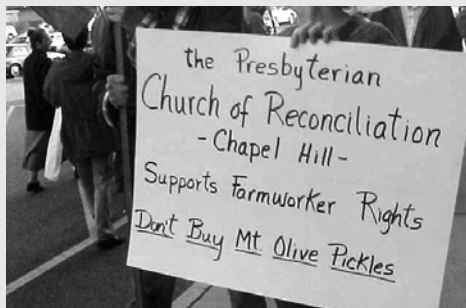
El FLOC movilizó también el apoyo de la comunidad local de Dudley, Carolina del Norte. Los miembros de la comunidad aportaron información crítica sobre las necesidades de los trabajadores y la situación de los empleadores, voluntarios, donaciones de alimentos, dinero y otras necesidades, protección para los trabajadores, alojamiento, personal nuevo, recursos recreativos y culturales para el personal del FLOC y los trabajadores, y una base de apoyo para trabajadores y organizadores. La relación más directa y crucial entre el FLOC y la comunidad fue a través de Angelita Morrisroe y su tienda de ultramarinos, La Palmita, como se ha visto anteriormente.

Al mismo tiempo, el FLOC movilizó a los trabajadores. Las buenas relaciones con éstos ayudaron a la movilización de las iglesias, facilitando testimonios y visitas tal como se describe en el recuadro 4. A través de pequeñas reuniones se desarrolló la confianza entre los trabajadores y los organizadores del FLOC, y se identificaron objetivos alcanzables para las negociaciones locales con los empleadores, como ya se ha comentado. El FLOC suministró además servicios a los trabajadores, entre los cuales se puede mencionar apoyo en traducción, transporte a centros médicos, clases de inglés y ayuda para completar formas, como un medio para cimentar la confianza entre los trabajadores y el sindicato. Los trabajadores empezaron a perder su sensación de aislamiento y temor a los empleadores y a adquirir conciencia y seguridad en lo que podían conseguir colectivamente. El personal del FLOC usaba con frecuencia teléfonos móviles, que muchos trabajadores tenían. Los organizadores del FLOC les facilitaron sus números de teléfono móvil y fijo y su información de contacto, y se pusieron a su disposición para lo que necesitaran. Estaban dispuestos a acudir donde se encontraban los trabajadores, y esto incluía granjas en toda Carolina del Norte además de Florida y México, lugares a los que los trabajadores regresaban una vez terminada la temporada de trabajo.

Recuadro 4

Movilización de las iglesias en la campaña de Mt. Olive

El FLOC desarrolló y distribuyó «paquetes de piquetes de pepinillos», un equipo de uso personal para sensibilizar y organizar a una iglesia. Éstos contenían guías que ilustraban cómo hacer ciertas cosas como coordinar una campaña religiosa, abordar a miembros y compradores, tratar con la policía y los medios de comunicación y confeccionar pósteres y pancartas. El paquete contenía además canciones y otros materiales que ayudaban al proceso de establecer comités de trabajadores agrícolas individuales en las iglesias.



Los organizadores y los miembros comprometidos de las iglesias incluían a trabajadores en la campaña invitándolos a las congregaciones para que dieran testimonio de

La Iglesia de la Reconciliación (EE.UU.) organiza un piquete en una tienda local en 2002, presionándola para que deje de vender pepinillos en apoyo del boicot a los pepinillos de Mt. Olive.

Fuente: Lori Fernald Khamala.

su experiencia. Tales testimonios pusieron un rostro humano a la campaña y presentaron experiencias de la vida real a las congregaciones. Los miembros de las iglesias conocieron a gente con la que normalmente no tenían relación. Los organizadores les animaban a escribir a sacerdotes, políticos, supermercados y representantes de Mt. Olive para expresar su inquietud por la situación de los trabajadores. También se les animaba a reclutar otros miembros de la congregación, familiares y miembros de la comunidad. El FLOC invitaba a los miembros de las iglesias a visitar las explotaciones agrarias y a conocer y relacionarse con los trabajadores. Esto cumplió múltiples objetivos, entre los cuales: reforzar el compromiso de los miembros de las congregaciones, establecer relaciones y comunicación entre éstos y los trabajadores y facilitar a los trabajadores un contacto con la comunidad más general.

El FLOC colaboró también con activistas locales dentro de las iglesias, para llevar la campaña a organizaciones religiosas a nivel nacional como la Iglesia Unida de Cristo, el Consejo Unido de Iglesias y la Iglesia Metodista Unida (UMC). Se produjo un adelanto muy importante e inesperado cuando el organismo mundial de la UMC se reunió en los EE.UU. El FLOC (que hasta entonces no había logrado conseguir para su boicot el apoyo de la UMC norteamericana) aprovechó aquella oportunidad para presionar en busca del respaldo de los delegados de la UMC de los países en vías de desarrollo, quienes aprobaron una resolución en apoyo del boicot. El director de Mt. Olive, Bill Bryan, era un respetado miembro de la UMC

que presentaba su empresa como un «negocio cristiano con valores locales y municipales». La combinación de la campaña local, nacional e internacional afectó considerablemente al devoto dirigente de la empresa y la imagen de ésta. En palabras de un organizador del FLOC, «la UMC fue un campo de batalla clave».

Toda esta movilización se hizo mediante las llamadas iglesias «progresistas», con las que el FLOC mantenía una relación sólida. Pero el sindicato trabajó también con éxito con iglesias evangélicas conservadoras. Una de las tácticas utilizadas por el FLOC para conseguir el apoyo evangélico fue el vincular las enseñanzas de la Biblia sobre justicia social a las injusticias sufridas por los trabajadores inmigrantes «aquí y ahora».

Quizá la ventaja más importante de esta movilización preliminar entre los trabajadores fue preparar el terreno para la campaña de afiliación. Una vez que el FLOC convenció a la NCGA de que permitiera a los trabajadores ejercer su derecho a organizarse, el sindicato tuvo 30 días para afiliarse a los trabajadores y demostrar que la mayoría de ellos querían sindicarse. En un inicio, los organizadores tuvieron que buscar afiliaciones entre 10.500 trabajadores, dispersos en más de 1.000 fincas, extendidas por 60 condados de Carolina del Norte. El FLOC recurrió a aliados, entre ellos estudiantes universitarios y la AFL-CIO, para que sumaran sus propios organizadores y voluntarios. Su tarea fue posible gracias a la relación de confianza que el FLOC había establecido con los trabajadores en la fase inicial de la campaña. El éxito de la campaña de afiliación cimentó el éxito del boicot y las negociaciones con la NCGA y Mt. Olive.

Las otras tres alianzas también utilizaron la táctica de conseguir firmas. La alianza de Sri Lanka organizó una petición de los trabajadores para apoyar la reivindicación de no retrasar un aumento salarial programado en el sector de confección textil. Como ocurre con todas las peticiones, resultó fundamental que la gente supiera a favor de qué firmaba. La alianza preparó un folleto que exponía las reivindicaciones, y los organizadores lo repartieron y recogieron firmas.

En Colombia, la alianza obtuvo 15.000 firmas que respaldaban la campaña contra la ley 789 y apoyaban una petición global («Haz oír tu voz») para un Comercio con Justicia, como parte de la campaña del mismo nombre. Distribuyeron tarjetas que presentaban la postura de la alianza, para que la gente supiera qué firmaba. Otra forma de movilización fue la organización de una gran celebración con motivo del Día Internacional de la Mujer. Asimismo, la alianza en Sri Lanka animó a las mujeres trabajadoras a celebrar el Primero de Mayo (fiesta del trabajo organizado reconocida a nivel internacional).

La alianza en Nicaragua movilizó a trabajadores y al público general en apoyo de las acciones de cabildeo que ya se han descrito anteriormente. Mujeres trabajadoras de las maquilas recogieron 11.600 firmas en apoyo del proyecto de ley presentado a la Asamblea Nacional. Bajo la ley nicaragüense, cualquier organización legalmente establecida puede presentar una propuesta de ley, si reúne por lo menos 5.000 firmas. En apoyo de la propuesta presentada a la oficina del presidente, la alianza organizó dos asambleas nacionales, cada una de ellas con la presencia de 1.500 mujeres trabajadoras además del presidente, otros ministros del gobierno y líderes empresariales.



Día Internacional de la Mujer, Colombia, 2005. Algunas personas se sostienen sobre zancos para atraer la atención y el apoyo del público. Fuente: CcJ—Mis derechos no son negociables.

Capacitación

Muchas alianzas incluyeron capacitación para trabajadores en su estrategia de campaña. Algunas sintieron la necesidad de capacitar a sus propios miembros.

Si el objetivo de la campaña es organizar y/o movilizar trabajadores, el capacitarlos sobre sus derechos y otros temas vale la pena ya que aporta beneficios inmediatos a los trabajadores, si adquieren los conocimientos y la seguridad necesarios para defender sus propios derechos. Cualquier cambio de política debe hacerse cumplir por medio de la reivindicación que los trabajadores hagan día a día. La capacitación cimenta, además, la confianza entre los trabajadores y los miembros de la alianza, ayuda a la alianza a conseguir información útil, y prepara el terreno para la acción y la movilización. Los miembros de la alianza pueden identificar a los participantes en la capacitación como potenciales organizadores voluntarios.

La alianza de Colombia organizó un «tour de capacitación itinerante» que se extendió desde la capital, Bogotá, a otras cuatro ciudades: Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla. Unas 150 mujeres asistieron a los talleres,

donde hablaron de los derechos laborales de las mujeres, el impacto de la ley 789 y las consecuencias del acuerdo de libre comercio propuesto con EE.UU. En esos talleres también recopilaron información de estudio de casos sobre la repercusión de la ley 789 en la vida real de las mujeres. Los líderes de la alianza utilizaron esos talleres regionales para incorporar organizaciones con sede local a la alianza, confiriendo a la campaña una presencia activa en ciudades de todo el país. Esto, a su vez, tendrá ventajas en cuanto a movilización y posible presión sobre los miembros del Congreso de esas ciudades.

En Nicaragua, la formación para las mujeres trabajadoras de las *maquilas* fue relativamente exhaustiva y sistemática. Abarcó temas personales y domésticos así como cuestiones ocupacionales relacionadas con autoestima, igualdad de género, salud sexual y reproductiva, planificación familiar, seguridad y prevención de riesgos en el puesto de trabajo, accidentes laborales, enfermedades ocupacionales e infecciosas, entre otros aspectos. El enfoque del MEC es que las mujeres descubran y conozcan sus derechos en todos los ámbitos de sus vidas, no sólo en el lugar de trabajo. La formación se reforzó con el uso de publicaciones y la distribución de material de apoyo sobre derechos laborales, el acuerdo de libre comercio entre EE.UU., Centroamérica y la República Dominicana, y salud sexual y reproductiva, entre otros temas. Este material se distribuyó entre mujeres trabajadoras de distintas fábricas. Especialistas de las organizaciones de la red —el Ministerio de Salud, la Organización Panamericana de Salud, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) y el Ministerio del Trabajo— formaron parte del equipo docente que trabajó a lo largo de la campaña. En el caso de los ministerios, los formadores eran personas implicadas en la resolución de problemas de los trabajadores en su actividad cotidiana, y los talleres les brindaron la posibilidad de escuchar directamente a los trabajadores de sus propios labios.

La campaña en Sri Lanka pretendía ayudar a los trabajadores a verse como parte de un sistema más amplio en el que hay otros actores aliados con ellos, y darles un sentido de su eficacia que quizá no tenían antes. La alianza formó a los trabajadores sobre el contenido de la ley de trabajo, cómo monitorear los derechos laborales, la salud y seguridad en el lugar de trabajo, y los trabajadores pudieron aplicar las nuevas técnicas que habían aprendido. En muchos casos, no se habían atrevido a movilizarse y manifestarse por miedo a represalias, incluso a ser despedidos. Como consecuencia de la capacitación ganaron más confianza en que el respaldo institucional con el que contaban, tanto a nivel local como internacional,

les proporcionaría alguna medida de protección. Esta capacitación fue organizada por las entidades asociadas.

El diálogo del FLOC con los trabajadores agrícolas de Carolina del Norte incluyó información sobre medidas adoptadas por trabajadores de distintos lugares, la sugerencia de posibilidades de acción y la provisión de información sobre el sistema jurídico y agencias gubernamentales. Aunque esto estuvo vinculado a cuestiones locales concretas y era informal, en comparación con otros ejemplos, todavía podía calificarse de capacitación. El FLOC utilizó dibujos animados, teatro, música, proyecciones de diapositivas y vídeos, todo en español, para hacer llegar información a los trabajadores. La labor del sindicato con las iglesias, que se ha descrito en el recuadro 4, incluyó también un elemento formativo en técnicas de campaña que muchas congregaciones religiosas quizá no habían conocido hasta entonces.

En Marruecos, Oxfam proporcionó capacitación sobre incidencia en los demás miembros de la alianza. Con esto se pretendía ayudar a la alianza a planificar una campaña exhaustiva en todas sus dimensiones (cabildeo, medios de comunicación, investigación, movilización, etc.). Algunos miembros consideraron esa capacitación como una etapa importante, pues supuso un ejercicio de lluvia de ideas conjunto que unió a los miembros y les ayudó a conceptualizar una estrategia de campaña y objetivos políticos. Resultó particularmente útil para hacer comprender a algunos miembros el valor de la preparación rigurosa y el seguimiento de las reuniones con el gobierno, que iban a constituir una parte tan importante de la estrategia de campaña.

Todos los miembros de la alianza en Sri Lanka se beneficiaron de un taller de capacitación organizado por Oxfam, y de sesiones de aprendizaje regulares sobre diversos temas técnicos que facilitaron una información muy necesaria y actualizada. Oxfam también intentó asegurarse de que todas las organizaciones miembros de ALaRM fueran invitadas a los talleres y seminarios dirigidos por otras entidades sobre temas relacionados, proporcionándoles así el máximo de oportunidades posibles para aprender y ampliar su base de conocimientos.

La alianza en Colombia organizó formación en medios de comunicación para mujeres «que no (han) tenido la posibilidad de hablar en público, cuya audiencia se limita a las cuatro paredes de su casa». Ser capaz de enfrentarse a una cámara, hacer declaraciones por radio o contestar preguntas para la entrevista de un periódico son todas técnicas, y sin ellas la experiencia puede resultar desconcertante y el mensaje quizá no llegue con claridad. Gracias a esa capacitación, dirigida a reforzar las aptitudes de las mujeres para hacer de portavoces, «surgieron voces nuevas, voces con gra-

cia y afabilidad, voces con un lenguaje claro hablando sobre globalización y desigualdad social».

¿Quién hace qué?

En alianzas relativamente frágiles y de formación reciente, como la de Marruecos, es importante que todos los miembros se impliquen por igual y que ninguno haga ostensiblemente más, o menos, que los demás. Por lo general los miembros dedicaron entre media jornada y dos días al mes, en promedio, a trabajar para la alianza. Para otros, la labor para la asociación coincidió en parte con su propio trabajo. Las alianzas más consolidadas pueden ser más tranquilas y asignar el trabajo según corresponda. En los EE.UU., el FLOC asignó acciones a aliados de una manera que casi podría calificarse de delegación.

En Nicaragua, el comité ejecutivo coordinó el trabajo para permitir a cada miembro de la alianza desarrollar acciones claves para mejorar su tarea sobre derechos laborales y de salud. El Ministerio de Trabajo centró sus compromisos en inspecciones de las zonas especiales con el propósito de comprobar el cumplimiento de las normas de salud y seguridad. El Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) se comprometió a investigar el origen de las enfermedades más frecuentes con el fin de recomendar cambios en el entorno laboral, y a supervisar el cumplimiento de las responsabilidades legales para la seguridad social por parte de los empleadores. La Organización Panamericana de Salud se comprometió a continuar su tarea de formar a empresas y trabajadores de diversos sectores en la metodología conocida como Caja de Herramientas, dirigida a promover entornos saludables en las fábricas.

La alianza en Colombia acordó que las tareas específicas debían ser ejecutadas por las organizaciones con la experiencia más relevante. Por ejemplo, las relaciones con el Congreso fueron desarrolladas por los representantes de dos ONG cuyo trabajo consiste precisamente en ejercer presión en el ruedo legislativo. Las organizaciones de mujeres con experiencia en procesos de capacitación para mujeres asumieron la responsabilidad de capacitar, y las organizaciones con experiencia en investigación se ocupan de generar documentos. A nivel local, se da la misma división del trabajo.

Es importante que se decida formalmente quién hace qué y que la decisión se registre y se comparta con todos. La función de Oxfam evolucionó a medida que las campañas avanzaban y, por esta razón, su papel varió y fue distinto según cada situación. Ésa es la enseñanza clave para cualquier agencia de apoyo.

Momento oportuno. Tiempo

Los problemas de los trabajadores con un empleo precario, y la cifra de afectados, son tan grandes, que se requiere acción inmediata y es lamentable que se dé cualquier demora en la resolución de problemas. Por otro lado, las organizaciones que forman las alianzas de campaña tienen otras muchas premuras de tiempo y recursos y es poco realista esperar una acción inmediata, y todavía menos un éxito instantáneo. Además, una acción eficaz requiere una buena preparación. La preparación paciente con los trabajadores permitió al FLOC sacar el máximo partido de la oportunidad de afiliación cuando ésta se presentó. La alianza nicaragüense recabó información y opiniones de mujeres trabajadoras para incorporarlas a su proposición de ley.

Aun así, algunos miembros de la alianza marroquí sintieron que el trabajo a nivel gubernamental se había dado con excesiva premura, antes de poner los cimientos de una base. Creían que ahora la alianza debía movilizarse para apoyar e implicar a las mujeres trabajadoras y organizar una campaña de concienciación:

Seis personas, una alianza pequeña, no pueden hacer mucho si no están directamente relacionadas con el colectivo objetivo en cuestión. No podemos presionar al gobierno si nuestra campaña no se refleja en un sector de la población y no recibe el apoyo de este grupo, y aún mejor del público. Deberíamos establecer una relación directa con las mujeres trabajadoras, y trabajar conjuntamente con ellas. Deberíamos [...] organizar acciones que apoyen a las trabajadoras en caso de violación de sus derechos.

Otro motivo para pasar a la acción en un momento dado en lugar de otro es aprovechar la oportunidad ofrecida por una fecha concreta. En Sri Lanka, como en muchos países, el Primero de Mayo es un día de celebración para el trabajo organizado. Sin embargo, puesto que la mayoría de los trabajadores del sector de confección textil no están sindicados, no pueden participar en los actos tradicionales del Primero de Mayo que organizan los sindicatos. Los miembros de ALaRM decidieron festejar esa fecha de un modo distinto. Organizaron un desfile con música y un ambiente cultural, en lugar de las manifestaciones y eslóganes agresivos de rigor. Esto redujo el miedo de los trabajadores no sindicados a participar en una concentración del Primero de Mayo.

La alianza en Colombia decidió organizar un gran evento el 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer. Hubo una manifestación con pancartas

y eslóganes, y cuando la multitud se concentró en una plaza escucharon los discursos de mujeres representantes de las organizaciones de la alianza. (Este acontecimiento fue también importante para los líderes de la alianza como una prueba de las relaciones de género en el seno de la asociación, de las que se tratará más adelante.) De un modo menos espectacular, en otro momento, la alianza aprovechó el hecho de que las calles de Bogotá están cerradas al tráfico los domingos para repartir tarjetas de campaña y recoger firmas. En media jornada consiguieron más de 1.200 firmas.

En Marruecos, cuando la alianza estableció su primer contacto con el ministro, solicitó una fecha de reunión que resultaba ser unas tres semanas antes del Primero de Mayo. Sabían que el ministro estaría más dispuesto a hablar con los sindicatos y la sociedad civil en general cerca de esa fecha. El Primero de Mayo está reconocido como una celebración para los trabajadores organizados.

En muchos países del mundo, las autoridades gubernamentales buscan con frecuencia ocasiones para, por lo menos, aparentar, mantener «conversaciones» con organizaciones obreras, con el fin de neutralizar las críticas que puedan dirigirse contra su labor desde esas mismas asociaciones de trabajadores.

Como hemos visto, el FLOC proporcionó ayuda a los trabajadores agrícolas de las explotaciones y cimentó la confianza al mismo tiempo que trabajaba en una campaña de boicot a más largo plazo. No vaciló en organizar y negociar modestas acciones locales fáciles de alcanzar; los trabajadores pudieron beneficiarse de pequeñas mejoras en sus condiciones, pendientes de la gran mejora que esperaban se produciría con la consecución de la sindicación.



Este póster fue sostenido por «estatuas humanas» durante una campaña en Bogotá (Colombia) que aprovechó los domingos en que las calles se cierran al tráfico para el disfrute de los ciclistas. Las estatuas, pintadas de blanco o de oro, trataban de animar a la gente a que firmara para pedir al Congreso que analizara el impacto de la reforma de la legislación laboral en las mujeres. Cuando los transeúntes firmaban una postal y la depositaban en su caja, las estatuas les estrechaban la mano. Fuente: CcJ-Mis derechos no son negociables.

Mientras que la planificación debería tener en cuenta las secuencias necesarias de acontecimientos y aprovechar al máximo las oportunidades conocidas, debería haber también cierta flexibilidad para sacar el máximo partido de las oportunidades inesperadas que puedan surgir.

Esto es especialmente aplicable al trabajo con los medios de comunicación, como se verá más adelante. Asimismo, los organizadores de la campaña deben estar listos para responder a los retos que se presenten. Un buen ejemplo señalado anteriormente es la amenaza que surgió de aumentar la edad de jubilación de las mujeres en Colombia, contra la cual la alianza tuvo que presionar, y donde obtuvo un éxito inicial.

Todas las alianzas reconocieron la necesidad de flexibilidad. Sólo el MEC, en Nicaragua, redactó una estrategia detallada formal. Otras alianzas tenían estrategias escalonadas que identificaban oportunidades y se nutrían de los progresos (internamente en el seno de la alianza o externamente relacionados con la cuestión: objetivos, cobertura informativa, etc.). Incluso el MEC, después de haber empezado con un documento, actualizó sus planes estratégicos (aunque no siempre el documento) de un modo escalonado. En Colombia, esta flexibilidad dio lugar a oportunidades para trabajar conjuntamente con otras alianzas en momentos claves lo cual ayudó a la propia asociación a darse a conocer y proyectarse.

Resumen

Para hacer una campaña eficaz, es fundamental tener una estrategia. De otro modo la alianza correrá el riesgo de limitarse a reaccionar a los acontecimientos y emprender acciones que no son la mejor forma de usar su escaso tiempo y recursos. Una estrategia debe responder a varias preguntas relacionadas: cuál es el problema; cuál es nuestra solución preferida; qué podemos conseguir realmente trabajando juntos; quién tiene la potestad de aportar esa solución; cuáles son nuestros blancos y audiencias; qué acción deberíamos emprender, por parte de quién y cuándo. Las respuestas diferirán, a su vez, de un sitio a otro, en función de la cultura política del país; de las fuerzas y experiencia de los miembros de cada alianza, y del tema de campaña. Además de identificar y denunciar el problema, sugieran alternativas realistas y factibles. Un proceso de planificación cuidadosa debería plantear también la pregunta «¿por qué?». Resulta sencillo que cada miembro de la alianza sugiera acciones que conoce y en las que se siente cómodo. Las discusiones estratégicas deberían comprobar estos supuestos y buscar la mejor acción y la más eficaz. Incluso las organizacio-

nes bien consolidadas pueden aprender, mejorar e innovar en el marco de apoyo mutuo de una alianza de campaña. Es improbable que las campañas efectivas dependan sólo de un tipo de acción; normalmente, el cabildeo y la movilización se complementan y, como veremos, todas las campañas incluyeron también trabajo con los medios de comunicación.

Puntos clave

- Incluyan en su estrategia una visión de dónde quieren estar cuando hayan alcanzado sus objetivos.
- Tengan presentes los cambios en el entorno exterior que puedan dar lugar a oportunidades inesperadas u obstáculos imprevistos.
- Elijan estrategias que, si es posible y apropiado, potencien también la capacidad de las personas.
- Activen su campaña yendo más allá del análisis y de la solución «perfecta», para concretar acciones y objetivos que sean alcanzables. Inviertan tiempo en conocer los límites institucionales de sus aliados; les ahorrará tiempo y frustración más adelante.
- Analicen la capacidad de las organizaciones (técnicas y recursos) a las que puedan acceder durante el espacio de tiempo en que se desarrolle la campaña. Así evitarán elegir la mejor estrategia sin disponer de los medios para ponerla en práctica.
- Desarrollen una estrategia al inicio de una campaña con el fin de instruir pronto a los miembros de la alianza sobre la importancia de una preparación y un seguimiento rigurosos.
- Aunque la mayoría de alianzas se esfuerzan por garantizar un funcionamiento democrático, no olviden asignar tareas adecuadamente, compensando la experiencia pertinente con la necesidad de fomentar el desarrollo de técnicas entre todos los miembros.
- Cerciórense de que la estrategia incluye el trabajo de seguimiento para que la alianza pueda corroborar que los logros de la campaña se traducen realmente en cambios concretos sobre el terreno.

4. Incorporando la igualdad de género

Visión general

Las mujeres experimentan gran variedad de desventajas en casi todos los países del mundo. Estas desigualdades se manifiestan y se refuerzan tanto en el lugar de trabajo como en las condiciones de empleo. Una de las consecuencias de la desigualdad es que las mujeres constituyen la mayoría de los trabajadores en empleo «precario» (véase la Introducción para una explicación de este término).

Además, las mujeres son vulnerables al acoso sexual e incluso a la violencia en el lugar de trabajo. Y son poco comprendidas sobre su necesidad de conciliar el trabajo y las exigencias de atender a sus familias.

En tales circunstancias, no es de extrañar que cuatro de las cinco campañas de los estudios de casos se centraran en los derechos laborales de las mujeres trabajadoras. Todas las alianzas reconocieron la importancia de incorporar la igualdad de género no sólo a los objetivos de la campaña sino también al modo de ejecutarlas. El análisis de este capítulo es, inevitablemente, generalizado, y puede verse como un estereotipo de hombres y mujeres. Para dejarlo claro, no hay que entender que este análisis significa que todos los hombres (ni todas las mujeres) son iguales.

Mujeres y hombres: cambiando las relaciones de poder

La conciencia de género va más allá de los «derechos de las mujeres» o de los «problemas de las mujeres»: se centra en las relaciones de poder entre ambos sexos. Algunos «problemas de las mujeres» tienen que ver con su sexo: violación, acoso sexual, salud reproductiva y permiso de maternidad. Pero otros están relacionados con su situación de sometimiento, represión u opresión por parte de otras fuerzas sociales. Las mujeres sufren violencia doméstica (y violencia en el lugar de trabajo) de parte de los hombres, perciben salarios más bajos que los hombres y se ocupan de todas o la mayor parte de las tareas de casa y del cuidado de los hijos, porque esas funciones les son asignadas socialmente en lugar de compartirlas con los varones. Una campaña que pone de relieve la desigualdad de género y pretende tener un impacto positivo en las relaciones de poder entre mujeres y hombres debe prestar atención a estos problemas en todas las etapas.

Sólo porque una campaña se refiere a los derechos de las mujeres en el trabajo, eso no significa necesariamente que aborda el tema de la desigualdad de género. Puede ser que los organizadores de la campaña trabajen con las mujeres para resolver sus problemas concretos, pero quizá no enfrentan las relaciones de poder desiguales subyacentes a esos problemas. Otra forma de decir esto es comparar dos descripciones posibles de los temas que hay detrás de una campaña por los derechos laborales de las mujeres. Por un lado, podría tratarse de una campaña sobre derechos laborales en un sector en el que la mayoría de los trabajadores resultan ser mujeres, por lo que se supone que éstas serán las beneficiarias. Por otro lado, podría ser una campaña para valorar los derechos de las mujeres y desafiar la desigualdad de género, a través de una campaña sobre los derechos laborales de las mujeres.

El reto de muchas campañas es empezar por un análisis del problema sobre el cual sus organizadores quieren trabajar y observarlo a la luz de la desigualdad de género. Los términos de referencia para cualquier investigación deben incluir preguntas sobre las relaciones de poder entre mujeres y hombres. A menudo esto requiere encontrar nueva información, recogerla y desagregarla por sexos, en vez de interpretar que todos los trabajadores, o todas las familias pobres, tienen la misma experiencia. Esto puede resultar difícil en circunstancias en las que, a menudo, gran parte de la información no está disponible en categorías de análisis por géneros. Entonces los participantes deben recopilar buenas pruebas anecdóticas y casos que pongan de relieve los problemas que las mujeres afrontan debido a la desigualdad de género y también por otras causas. Es crucial asegurarse de que los informes reflejan este material, porque en ocasiones, en el proceso de edición, esos casos y datos se menosprecian.

De la misma forma, las estrategias (campañas, comunicaciones, etc.) deben seguir subrayando las cuestiones de desigualdad de género en imágenes, métodos de trabajo, mensajes, etc. Las propuestas políticas tienen que incluir mecanismos y acciones para reducir la desigualdad en las relaciones de poder, en lugar de asumir que una propuesta global sobre trabajadores acabará beneficiando a las mujeres trabajadoras. Por ejemplo, las mujeres se encuentran en porcentajes más elevados en empleo informal, en el que no están cubiertas por la legislación laboral o en el que no pueden reivindicar sus derechos porque no pueden demostrar su condición de empleadas. Las propuestas sobre trabajadores no necesariamente recogen esta distinción. Es posible que algunas propuestas no tengan en cuenta la discriminación que existe. Por ejemplo, si una propuesta de salario mínimo

se basa en un porcentaje y no en una cifra monetaria absoluta, las mujeres trabajadoras que afrontan discriminación salarial pueden recibir un aumento de sueldo con la proposición, pero su situación de discriminación no habrá mejorado en lo más mínimo.

Los mensajes populares, en los que hay que comunicarlo todo (la mayoría de veces con frases cortas) a un público muy amplio, tienen que hacerse eco de la necesidad de cambiar los mitos y estereotipos comunes que a menudo refuerzan la marginación de las mujeres.

Es importante retratar a las mujeres no como víctimas sino como activas, trabajadoras y protagonistas. Por ejemplo, el equipo de derechos laborales y el personal de campo de Oxfam Internacional habían propuesto realizar un póster común que identificara la campaña en todo el mundo. La Unidad de Servicios Creativos de Oxfam Gran Bretaña desarrolló una propuesta que mostraba las manos de una trabajadora, dañadas por los pesticidas, sobre el fondo de un camino rural polvoriento. Cuando se hizo circular esta imagen para una ronda de consultas, el personal de campo criticó rotundamente el póster, especialmente el hecho de que sólo mostrara las manos de la mujer en lugar de su cara, y su problema —ser víctima de los pesticidas—, en vez de sus acciones. El póster que finalmente se hizo incluye el borde verde de Oxfam en la cabecera y al pie (donde podían intercambiarse los nombres o los logos de los miembros de la alianza, manteniendo el logo de «Por un Comercio con Justicia» a un lado). En el centro hay seis fotografías diferentes, todas de distintas mujeres implicadas en diversos tipos de trabajo. Todas las fotos incluyen el rostro de las mujeres, de todo el mundo, de edades, orígenes y etnias distintas, y trabajando en sectores muy diversos. Un símbolo de la mujer está superpuesto en varias versiones. Se acordó que cada país podía cambiar una fotografía y sustituirla por una imagen que fuera claramente de su propio territorio. Esas mujeres se representan como protagonistas.



Éste es el póster de la campaña en Colombia.
Fuente: CcJ-Mis derechos no son negociables.

Cada paso, desde la identificación del problema hasta la puesta en práctica de la campaña, debe darse considerando la especificidad de las mujeres como distintas de los hombres. Analizar el impacto de un problema, promover un eslogan o una imagen y desarrollar una propuesta son procesos que deben tener en consideración las relaciones a menudo invisibles entre hombres y mujeres que vienen determinadas por su situación y poder respectivos en la sociedad. ¿Quién hace qué? ¿Quién tiene qué? ¿Quién decide? ¿Cómo y en qué momentos? ¿Quién gana y quién pierde? Además de análisis, estrategias y propuestas explícitas, el método de trabajo de cada alianza afectará a la conciencia general sobre la igualdad de género en las organizaciones que la forman. Si los hombres y las mujeres son iguales, valorados y dotados de poder en las organizaciones miembros, todo el mundo verá la igualdad de género en la práctica además de oír hablar de ella en la teoría. Esto puede tener un profundo efecto en las organizaciones miembros, en la composición de la alianza, en el público general y en los responsables de la toma de decisiones.

Trabajadores

En Nicaragua, más de 68.000 personas trabajaban en *maquilas* en el 2005. Un 85 por ciento de esta mano de obra está constituido por mujeres de entre 20 y 35 años de edad; un 45 por ciento de ellas son madres solteras y/o cabezas de familia con un promedio de dos o tres hijos. La mayoría de los puestos de trabajo corresponden al sector del textil y confección, que da también empleo a muchas trabajadoras en Marruecos y Sri Lanka. En Marruecos hay más de 220.000 trabajadores en el sector del textil y confección, y un 71 por ciento de ellos son mujeres. En Sri Lanka, hay 273.603 operarios en el sector de confección textil, de los que un 80 por ciento son mujeres. En este caso, como en otras partes, algunas trabajadoras de la industria textil son los principales asalariados de su familia, de modo que es importante que ganen un salario de subsistencia, que no se les pague con el supuesto de que su sueldo complementa los ingresos aportados por un cabeza de familia varón.

En Colombia, las mujeres están empleadas en sectores como la floricultura, agricultura para la exportación, servicios y textil. La floricultura es ahora el sector exportador no tradicional número uno. Es una industria de trabajo intensivo y emplea a unas 80.000 personas, de las que la mayoría es mano de obra femenina. Además de los problemas comunes de sueldos bajos, inseguridad laboral, malas condiciones de salud y seguri-

dad, etc. (las mujeres ganan un 14 por ciento menos que los hombres, y menos del 35 por ciento de las mujeres tienen acceso a la seguridad social), las trabajadoras afrontan un problema cultural. Mucha gente tiene la idea, profundamente arraigada, de que los ingresos de las mujeres son secundarios, que trabajan porque quieren y que lo que ganan es siempre complementario a los ingresos de un hombre. Esta creencia no se limita a Colombia.

Un ejemplo individual de Sri Lanka da una idea de las dificultades que las trabajadoras afrontan debido a la inseguridad de su empleo. La identidad de la mujer en cuestión se mantiene en el anonimato para proteger su intimidad. La señora SK tiene 43 años y es el único sostén de su familia de cuatro miembros porque su marido está enfermo. Era operaria en una fábrica de ropa, que cerró sin previo aviso en junio del 2005 debido a la falta de pedidos. Ninguno de los trabajadores de la fábrica recibió indemnización alguna, ni se les pagó los sueldos pendientes. Cuando la entrevistaron en diciembre del 2005, la señora SK había sido incapaz de encontrar otro empleo por causa de su edad, lo que refleja la preferencia del sector por las trabajadoras jóvenes y solteras.

Las mujeres trabajadoras sufren desventaja, discriminación y opresión en muchos aspectos de sus vidas: en el hogar, en la comunidad, en el sistema político, y también en el trabajo. Las alianzas destinadas a las trabajadoras pueden reconocer esta situación y hablar sobre derechos en un contexto más amplio que el lugar de trabajo.

La mano de obra de Carolina del Norte con la que el FLOC trabajó era masculina en un 98 por ciento. Como trabajadores emigrantes, su vulnerabilidad era similar a la experimentada por las mujeres trabajadoras: esto es, empleo temporal y precario, falta de protección ante la legislación laboral y desigualdad en las relaciones de poder. Las mujeres de las explotaciones realizaban algunos de los trabajos que los hacían hombres. A menudo desempeñaban también otras faenas fuera del campo como cocinar, limpiar y mantener el campamento. En los campos, las mujeres trabajaban en cultivos que organizadores y temporeros calificaron de tareas «más ligeras», como tomates y chiles, y también manejaban maquinaria.

Los trabajadores varones procedían de una cultura «machista» en México.

El FLOC tuvo que ocuparse de casos de acoso sexual a mujeres por parte de algunos trabajadores varones. Los organizadores sindicales llevaron a cabo mediación y educación relacionada con cuestiones de igualdad de género y derechos de las mujeres en los EE.UU. y México.

Las ideas machistas sobre hombres fuertes, capaces de hacer cosas por sí solos, sin ayuda, constituían un impedimento en potencia para la organización de los trabajadores. La solución fue recalcar otro aspecto del rol masculino: proteger y alimentar a sus familias. El FLOC presentó los malos tratos por parte de los cultivadores y la explotación por parte de Mt. Olive como obstáculos al deseo de los trabajadores varones de sustentar a sus familias. Este enfoque facilitó un entorno seguro en el que los hombres podían aceptar el apoyo y el liderazgo del FLOC. El sindicato expuso la situación a Mt. Olive, la NCGA, los medios de comunicación, las iglesias y otros aliados del mismo modo: salud, seguridad, dinero, condiciones laborales y otros asuntos se encuadraron como «cuestiones familiares».

El personal del FLOC recabó pruebas anecdóticas de que el incremento salarial daba lugar a aumentos en la cantidad de dinero que se enviaba a casa. Las mujeres de México han expresado a los organizadores del FLOC su agradecimiento por los aumentos y otras ventajas para los trabajadores y sus familias. En palabras de un organizador:

Ahora podemos suponer que los trabajadores mandan el dinero a México. Siempre claman y se quejan de que no pueden enviar dinero. Rara vez se quejan de que pasan hambre y siempre aluden a sus familias en conversaciones informales. Algunos se lo quedan, pero la inmensa mayoría de ellos mandan el dinero a casa.

Los organizadores del FLOC creían también que su labor ayudaba a cambiar la percepción que los trabajadores varones tenían de las relaciones entre mujeres y hombres. Puesto que los líderes locales del FLOC eran mujeres, había mucho más respeto por la capacidad y el trabajo femeninos en los campos, en la comunidad y en general. Para ilustrar ese cambio, un organizador refirió la anécdota de que, después del triunfo de Mt. Olive y la NCGA, un trabajador preguntó a los dirigentes de la NCGA en el transcurso de una entrevista informal: «¿Por qué no hay mujeres en el programa? ¿Por qué las mujeres no entran y trabajan para la NCGA?».

Por último, el FLOC tuvo que ocuparse también de asuntos de especial interés para las trabajadoras agrícolas, como el acceso a los baños y problemas de intimidad derivados de la relación marido-esposa. Por ejemplo, el FLOC informó de que había tenido que intervenir en casos en que parejas casadas debían compartir el mismo dormitorio con otros hombres. Después de mantener conversaciones con los trabajadores, esas parejas fueron trasladadas a otros alojamientos más privados.

Organizaciones por los derechos de las mujeres

Como hemos visto al hablar de las alianzas, las organizaciones de mujeres formaban el núcleo de la alianza en Marruecos, y una organización de mujeres lideraba la de Nicaragua. En Sri Lanka, la mayoría de las agencias que constituían la alianza habían estado comprometidas con mujeres trabajadoras antes de unirse a ella. En Colombia y Marruecos, sin embargo, el movimiento de mujeres se había centrado más en derechos civiles que en derechos laborales (con unas pocas excepciones notables) antes de formarse la alianza. Cualquiera que hayan sido los asuntos abordados por las organizaciones —derechos jurídicos, violencia doméstica, salud sexual o planificación familiar—, existe un hilo común de atribuir poderes a las mujeres, lo cual es clave también para hacer campaña sobre derechos laborales. Las organizaciones consideraron los derechos de las mujeres en el trabajo, dentro del contexto de los derechos en el hogar y en la sociedad en general. Su perspectiva es que resulta esencial cambiar la percepción pública del valor de las mujeres y del trabajo femenino (tanto en el hogar familiar como en su lugar de trabajo), en la sociedad y entre los responsables de la toma decisiones, con el fin de tener una regulación eficaz.

Es probable que también el personal, los voluntarios y activistas de las organizaciones de mujeres se sintieran dotados de poder y fueran muy conscientes de las cuestiones de igualdad de género, en comparación con las personas de la sociedad en general e incluso del sector de las ONG. El aumento de la conciencia y la seguridad personales mediante la participación en la campaña puede considerarse como un efecto secundario positivo. La alianza en Colombia accedió a alternar las funciones de liderazgo para que las mujeres que empezaban a desarrollar aptitudes de liderazgo adquirieran experiencia como portavoces de la campaña. Cada mujer desempeñaba un papel principal en una actividad, mientras que las demás formaban un equipo de apoyo; entonces un miembro de este equipo se turnaba para ser portavoz, y así sucesivamente. El liderazgo cambiaba de manos como el testigo en una carrera de relevos. Dos mujeres de Colombia declaran:

Poco a poco empecé a descubrirme a mí misma como mujer en ese grupo, y a comprender la vida de las mujeres. Maduré como ser humano y como líder.

La campaña se convirtió en una oportunidad combativa para cada una de nosotras; establecimos contactos afectivos. Las reuniones de los martes llegaron a ser un espacio para la celebración y el deleite. Maduré muchísimo como líder y como mujer. Así lo sentía y así me lo decía la gente.

Igualdad de género en las alianzas

Otros miembros de las alianzas —normalmente sindicatos en muchos casos— eran con frecuencia mucho menos conscientes de los aspectos de la igualdad de género. Como organizaciones a menudo dominadas por hombres y constituidas por una mano de obra sindicada mayoritariamente masculina, tendían a ver poca distinción entre los derechos laborales de las mujeres y los derechos laborales en general. La influencia de esas organizaciones en la toma de decisiones de la alianza puede tener la consecuencia de postergar los problemas de las mujeres y la perspectiva de género en el orden del día, o incluso suprimirlos del todo.

Cuando la alianza en Marruecos planeaba reunirse con el ministro de Empleo, sus miembros entablaron una discusión sobre cómo priorizar la comunicación de mensajes en un espacio limitado de tiempo con el objetivo clave de la campaña. Los miembros tomaron la decisión táctica de no centrarse exclusivamente en «problemas de las mujeres» (permiso de maternidad, descansos para dar el pecho, guarderías para los hijos, acoso sexual) durante esa primera entrevista, porque el mensaje más amplio que querían transmitir al gobierno era la importancia de establecer medidas concretas para fomentar la aplicación del nuevo código de trabajo.

La alianza optó por destacar cinco «nuevas» disposiciones en el código que, si se aplicaban adecuadamente, tenían la posibilidad de consolidar los derechos de las mujeres: un salario mínimo más elevado, menos horas de trabajo semanales, la introducción de comités de salud y seguridad en las fábricas, la creación de un servicio médico para trabajadores y las condiciones para regular los contratos temporales. Los dos primeros aspectos (un salario mínimo más alto y el respeto al horario laboral legal) benefician claramente a las mujeres en sus roles de cuidado asignados por la sociedad, pero son también importantes para los hombres. Pero, para las mujeres, el horario laboral es clave. Muchas trabajadoras se quejan de que cuando su jefe les pide, inopinadamente, que se queden a trabajar horas extras y no les permite llamar a casa, esto origina problemas con sus maridos (que desconfían o se inquietan por la seguridad en el camino de vuelta a casa por la noche). Esto acarrea también que otra mujer de la familia (hermana o hija) se haga cargo de las tareas domésticas vespertinas.

Los dos aspectos del medio (la introducción de comités de salud y seguridad en las fábricas y la creación de un servicio médico para trabajadores) son en general más aplicables a todos los trabajadores, y la última cuestión (la regulación de los contratos temporales) proporciona una mayor protección a las mujeres trabajadoras simplemente porque constituyen la mayoría

en los acuerdos contractuales temporales. De hecho, los cinco puntos son estratégicamente más importantes para las trabajadoras porque se centran en los roles femeninos asignados por la sociedad (y retan a los empleadores y al gobierno a asumir los costos de la permanencia de las mujeres en el lugar de trabajo), mientras que los «problemas femeninos específicos» se limitan a la función reproductiva de la mujer. Si bien estos últimos puntos tienen su importancia, son más tácticos. Las mujeres no pueden «saltarse» el permiso de maternidad ni dejar de dar el pecho, por ejemplo.

En un país, la alianza decidió invitar a una conocida organización de mujeres a sumarse a ella. Pensaron que esto mejoraría la dimensión de género de la campaña, principalmente porque la organización de mujeres podría ayudar a desarrollar posturas políticas basadas en un análisis sólido desde una perspectiva de género. Además, la alianza quería animar al movimiento femenino a implicarse más en la defensa de los derechos laborales, cuando se había centrado tradicionalmente en los derechos civiles. Los miembros creían que la entrada de esta nueva organización podía reforzar la imagen y la capacidad de la alianza en gran medida y compensar las diferencias internas, actuando como catalizador. Sin embargo, esa organización todavía no se ha unido a la alianza.

En otro país, una organización de mujeres de la alianza constató que la salud reproductiva no se priorizaba como objetivo principal de campaña. «Desde nuestro inicio, estamos hablando de salud reproductiva, pero no se trató en esas discusiones.» Otros miembros de la alianza consideraron que podía incluirse dentro de una exposición de problemas más ligera y las organizaciones de mujeres consintieron. Volviendo la vista atrás, admiten que no negociaron bien el tema: «Ése fue un error que cometimos». La salud reproductiva no es un problema que una campaña de derechos laborales deba plantearse. Sin embargo, organizaciones que habían estado dirigiendo determinados programas de capacitación y que eran atractivas para los trabajadores creían que los puntos de su agenda debían incluirse en el plan de campaña. Esto demuestra la dificultad para reconciliar intereses distintos de diversas organizaciones, que a veces incluyen sus prioridades en una campaña más amplia simplemente para sobrevivir.

En Colombia, justo al principio de los esfuerzos para formar la alianza, una organización de mujeres trabajadoras rurales quería participar activamente en ella, pero accedió a hacerlo con la condición de que su situación particular se incluyera explícitamente en todos los materiales públicos. Las mujeres de las zonas rurales son a veces pequeñas productoras, artesanas, trabajadoras asalariadas de grandes explotaciones agrícolas, o bien trabajan a cambio de pago «en especie» para sus vecinos. Su situación es

muy variada e informal. Los demás miembros de la alianza se inquietaron porque pensaban que la campaña sólo podía obtener legitimidad si la alianza era capaz de respaldar sus argumentos con datos estadísticos y estudios rigurosos. Esa clase de información sobre la situación de las trabajadoras rurales no estaba disponible. Esto provocó tensión, hasta que las organizaciones de mujeres rurales reconocieron que el tipo de información necesaria no estaba a su alcance y los demás miembros de la alianza crearon un «segundo canal» de participación, en el que la organización de trabajadoras rurales fue invitada a eventos más generales, pero sin formar parte del equipo de coordinación.

La alianza en Sri Lanka tuvo dificultades para conseguir la representación de mujeres miembros de sindicatos pese a que insistió en este requisito. Esto se debe fundamentalmente a que esos sindicatos no cuentan con demasiado personal femenino.

En cambio, la alianza en Nicaragua, liderada por una organización de mujeres, fue capaz de acordar un programa de capacitación para trabajadoras que combinaba igualdad de género, salud sexual y reproductiva y planificación familiar con derechos laborales y salud y seguridad en el trabajo. Esto debe verse como el resultado de 12 años trabajando en cuestiones de igualdad de género: hace 12 años, no habría resultado fácil ponerse de acuerdo en semejante programa. La centralidad de la igualdad de género en la campaña se resume en el eslogan de la campaña regional «Empleo sí, pero con dignidad». En el análisis de la alianza, los ataques contra la dignidad de las mujeres trabajadoras de las *maquilas* incluyen violencia verbal, incumplimiento de las leyes y normas laborales, acoso y abuso sexual, entre otros problemas.

El equilibrio en Colombia es más frágil. El grupo central inicial estaba constituido por organizaciones de mujeres, pero en palabras de una de las coordinadoras:

Tan pronto como nos reunimos nos dimos cuenta de que una campaña a favor de los derechos laborales no tendría ningún sentido sin la participación de los sindicatos.

Hablaron con las secretarías de mujeres de los sindicatos con suma cautela, tratando de no herir la sensibilidad de los líderes sindicales varones, que no se alegraban mucho de pasar a un segundo plano. En el seno de los sindicatos colombianos, por lo general los hombres han estado al frente y las mujeres se han mantenido subordinadas. No fue fácil para los líderes varones acceder a participar en una campaña en la que la causa sindical no

era prioritaria, y en la que las mujeres del sindicato serían los contactos con el resto de la alianza. Sin embargo, al cabo de numerosas reuniones y mucha persuasión, los dos grandes sindicatos nacionales, la Central Unitaria de Trabajadores y la Central General de Trabajadores, accedieron a enviar representantes femeninas para unirse a la alianza.

La relación no tardó en ponerse a prueba. La alianza pretendía utilizar el 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer, para una manifestación a favor de los derechos de las trabajadoras. Incluyeron a los sindicatos mayoritarios en sus planes. La víspera del evento, los líderes sindicales varones llamaron para decir que todo estaba listo, pero querían saber en qué momento podrían subir al escenario para felicitar a las mujeres en su día. Las organizadoras contestaron: «No, gracias, el escenario está reservado a las mujeres, es nuestro día. No estamos celebrando el Primero de Mayo». La manifestación tuvo lugar, y cuando la multitud llegó a la plaza Bolívar los líderes sindicales varones volvieron a pedir permiso para subir al escenario. Pero entonces todas y cada una de las mujeres respondieron con un categórico «es nuestro día» y dijeron que si los sindicatos deseaban hablar, podían hacerlo a través de las representantes sindicales que formaban parte de la alianza. Los líderes varones aceptaron a regañadientes. Y, por primera vez, en una concentración en la que los sindicatos estaban presentes, las únicas voces que se oyeron fueron femeninas. A partir de ese día, las relaciones con las líderes sindicales no fueron tan fluidas, pero se había sentado un precedente que sería útil para futuras acciones conjuntas.

El equilibrio entre la opinión de los «trabajadores» y el de las «mujeres» no es firme. Las discusiones en el seno de las alianzas brindan a las organizaciones de mujeres la oportunidad de demostrar a los demás miembros la importancia de una perspectiva de género.

Para esto, pueden encontrar aliados en los comités de mujeres de los sindicatos, haciendo causa común con mujeres que a veces se sienten marginadas dentro de su propia organización. En el mejor de los casos puede entablarse un diálogo: las organizaciones de mujeres pueden aprender a incorporar los derechos laborales a los demás derechos que las mujeres deberían tener, y los sindicatos pueden enterarse de los problemas particulares y adicionales de las trabajadoras.

Las mujeres de organizaciones mixtas afrontaron retos durante su participación en alianzas. Además de llevar a cabo la labor de cabildeo externo que formaba parte de la estrategia, muchas tuvieron que hacer cabildeo interno en sus organizaciones para que destinaran a la campaña, y sus objetivos, la atención, los recursos y el respaldo necesarios. Esto también es cierto en muchas agencias internacionales, Oxfam incluida. Su participa-

ción en las alianzas les ha atribuido poder, pero también ha conferido un mayor prestigio a las organizaciones respectivas al acceder a nuevas áreas de acción. Esta atribución de poder no está exenta de tensiones, porque entonces las campañas se convierten en un catalizador para calibrar hasta qué punto son serios los compromisos institucionales de ONG, sindicatos, universidades y miembros de la alianza con la igualdad de género, y en qué medida se traducen esos compromisos en expresiones prácticas como tiempo, recursos, personal o respaldo.

Pueden hacerse arreglos institucionales para alterar el equilibrio dentro de una alianza. Desde el comienzo de la alianza en Sri Lanka, se pidió a cada miembro que nombrara a dos representantes, uno de los cuales tenía que ser mujer. Esto se hizo con miras a fomentar la representación y participación femeninas desde los sindicatos y animar a más mujeres activistas del sector. A pesar de ello, los miembros femeninos de ALaRM dijeron que la voz de las mujeres estaba restringida en los primeros meses de discusiones. Posteriormente la alianza abordó este asunto dando apoyo y prioridad a los miembros femeninos para que expresaran sus opiniones y puntos de vista. La táctica varió en función de las circunstancias. Unas veces, se invitaba específicamente a las mujeres a expresar sus ideas en el contexto de conversaciones mixtas en las reuniones; otras veces, en conversaciones informales de grupo fuera de las reuniones (por ejemplo, paseando). Los líderes invitaban a las mujeres a hablar sobre un tema concreto y luego las animaban amablemente a expresar las mismas opiniones en la sala de reuniones, haciendo hincapié en que la práctica les haría ganar confianza. De vez en cuando, se animaba a las mujeres a discutir sus puntos de vista en casa con sus parejas.

Desde que se tomó un acuerdo sobre la igualdad de género en 1986, el FLOC ha intentado practicar la igualdad entre hombres y mujeres en contratación, beneficios y otras cuestiones. La mayoría de los directores de organización del FLOC son mujeres, aproximadamente la mitad de todos los organizadores son mujeres y la mayoría de los representantes de los campamentos son mujeres. También debería mencionarse que la mayoría de los partidarios religiosos de la campaña eran mujeres mayores a menudo jubiladas.

La igualdad de género jugó un papel importante en la distribución de responsabilidades y la cimentación de la confianza entre trabajadores y organizadores del FLOC. Las visitas a los campamentos agrícolas, donde la inmensa mayoría de los residentes eran hombres, ofrecieron imágenes interesantes de trabajadores agrícolas recibiendo cordialmente a las organizadoras del FLOC como hermanas pequeñas y respetadas del sindicato

que disponían de mucha información y humanidad para apoyar a los trabajadores. Las organizadoras, como la directora de organización del FLOC Leticia Zavala y la miembro de la comunidad Angelita Morrisroe, se ganaron la confianza y el respeto de los trabajadores escuchando sus problemas laborales como el impago de los salarios, malas condiciones de trabajo y dificultades con los visados, y dando solución a esos problemas. Algunas soluciones que ofrecieron fueron: ayuda para cobrar los salarios pendientes, suministro de agua potable en los campos y acceso a asesoría jurídica para resolver las cuestiones de visado. Una vez establecida esta posición de liderazgo mediante la consecución de beneficios concretos, el hecho de que los organizadores fueran mujeres pasó a ser irrelevante.

En Marruecos, el hecho de que cinco de cada seis miembros estén representados por mujeres reforzó el enfoque de la campaña en los derechos laborales en sectores que emplean mayoritariamente a mujeres, como el textil. Los miembros comprobaron que una alianza integrada por representantes femeninas puede ser más sensible a los problemas de las mujeres y a las necesidades particulares de las trabajadoras. Incluir sindicalistas femeninas en el grupo fue positivo porque contribuyó a reforzar su posición, y su interés en los derechos de las mujeres, en sindicatos dominados por hombres.

Resumen

La igualdad de género es fundamental para cualquier labor sobre temas de desarrollo. La clave consiste en preguntarnos si nuestro trabajo nos ayuda a avanzar resueltamente (y no por casualidad) hacia una mayor igualdad de género. Las mujeres tienen derechos. Si se viola alguno de sus derechos, entonces los individuos y la comunidad en general se empobrecen. El desarrollo se beneficia del reconocimiento y el ejercicio de los derechos de las mujeres; de hecho, su reconocimiento y ejercicio suelen ser el desarrollo más importante que puede tener lugar. Cada vez que una mujer toma conciencia de ello y se expresa, supone un beneficio para sí misma y para la comunidad en general.

Es probable que las organizaciones que se unen o forman una alianza por los derechos laborales de las mujeres tengan unos antecedentes y unas perspectivas que recalquen «trabajo» o bien «mujeres». Sea cual sea la cuestión, cada bando debe estar dispuesto a aprender de los demás, a ayudar a crear una campaña que llegue a sus militantes, tanto trabajadores como mujeres. También habrá beneficios a largo plazo de sensibilizar

más a las mujeres trabajadoras, los sindicatos, las ONG y otros miembros de la sociedad civil sobre aspectos de igualdad de género. Aun cuando la alianza trabaje con una composición abrumadoramente masculina, como en el estudio de casos de los EE.UU., existen oportunidades para hacerlo de un modo que respete la igualdad de género y ayude a los hombres a ser más conscientes de las cuestiones relativas a ésta. Desde la perspectiva de género, es importante recopilar datos que se desglosen por sexos y recoger estudios de casos individuales, además de examinar las distintas experiencias de mujeres y hombres, sea cual sea el objetivo de su campaña.

Puntos clave

- Incluyan consideraciones de igualdad de género no sólo en los objetivos de la misión sino también en la manera de llevarla a cabo. Esto garantiza que la campaña tenga un impacto positivo en las relaciones de poder entre mujeres y hombres.
- Al preparar la estrategia de campaña, asegúrense de incluir no sólo metas políticas sino también metas paralelas que pueden ser igual de importantes, como destacar a las mujeres como agentes de cambio (en lugar de víctimas), presentar a hombres y mujeres en funciones que desafíen los mitos comunes e implicar a las mujeres de manera que les permitan desarrollar técnicas nuevas y no tradicionales.
- Esfuércense por garantizar que se valora la especificidad de hombres y mujeres y que se supera la invisibilidad de las mujeres.
- Recuerden que incluir una perspectiva de género puede ser un proceso que genera tensión, ya que se convierte en un catalizador para medir el peso real del compromiso de una institución con la igualdad de género y cómo se traduce en la práctica.
- Favorezcan un diálogo continuo sobre género entre las organizaciones miembros de la alianza; esto fomentará la igualdad de género dentro de la campaña, y la conciencia aumentada tendrá beneficios a largo plazo para otras campañas.

5. Utilizando los medios de comunicación

Visión general

Entre las ventajas de un buen trabajo con los medios de comunicación están:

- Aumentar la conciencia pública del tema, para preparar el terreno para la movilización;
- llevar el debate al dominio público, para respaldar las acciones de cabildeo;
- ejercer presión sobre los actores interesados; e
- informar y asegurar a las mujeres trabajadoras, miembros de la alianza y la comunidad más extensa de ONG de que la campaña está en marcha y alcanzando logros.

Un trabajo efectivo con los medios de comunicación implica:

- disponer de una estrategia de comunicación;
- convenir una serie de mensajes claros que funcionen a lo largo de toda la campaña y que puedan adaptarse a situaciones distintas;
- generar comunicados de prensa, ruedas de prensa y sesiones de fotos;
- educar a periodistas;
- generar oportunidades para la cobertura informativa;
- reaccionar a las oportunidades que se presenten; y
- destinar noticias concretas a públicos pertinentes a través de medios de comunicación específicos.

Los medios de comunicación

Los medios masivos de comunicación de un país consisten en periódicos («la prensa»), los medios de radiodifusión y teledifusión (radio y televisión) y, cada vez más, medios electrónicos como sitios web, boletines electrónicos y foros *on-line*. Pueden dividirse a su vez en nacionales y regionales, y en serios o populares. En algunos países los medios de comunicación

pueden funcionar en más de una lengua. Tales consideraciones afectan al tipo de información que una emisora o un periódico determinado escogerá, y a qué público llegará. El trabajo convencional con los medios de comunicación consiste en suministrar su noticia a los periodistas, esperar que la divulguen y confiar en que la cuenten adecuadamente. Se puede conseguir un mayor control del mensaje recurriendo a la publicidad de pago y creando y distribuyendo sus propios materiales. Hay canales suplementarios para llegar al público, a través del entretenimiento público —cine y música, y sus estrellas— y la literatura.

A menudo los medios de comunicación comparten, y expresan, prejuicios y preconcepciones sociales, por ejemplo, los estereotipos de género de los que se ha hablado anteriormente. Todas las alianzas afrontan diversos grados de control de los medios por parte de la élite, lo cual dificulta el acceso. Pero algunos ámbitos de los medios serán más penetrables que otros, y una estrategia de comunicación debería identificarlos y centrarse en ellos. La alianza en Colombia organizó un taller para analizar los medios de comunicación y el poder que ocultan, y la posibilidad de penetrar en el control de la élite. El MEC en Nicaragua y el FLOC en los EE.UU. contaban con un largo historial de trabajo con los medios de comunicación y habían desarrollado los análisis y contactos necesarios.

Comunicados de prensa

El trabajo con los medios de comunicación de la alianza marroquí es un buen ejemplo de una estrategia que depende en gran medida de los comunicados de prensa. Enviaron siete notas entre marzo del 2005 y marzo del 2006, coincidiendo con determinadas fechas clave, como el Primero de Mayo y el Día Internacional de la Mujer, o cuando se producía un acontecimiento concreto, por ejemplo, como respuesta a una notificación del gobierno o un congreso nacional sobre política de empleo. Por ejemplo, después de la entrevista con el ministro de Empleo que se ha comentado anteriormente, la alianza emitió un comunicado de prensa resumiendo los puntos clave tratados durante la reunión. Esa nota pretendía comprometer públicamente al gobierno en los puntos que se habían aprobado.

Por lo general, los mensajes claves para los comunicados de prensa previstos se acordaban mediante discusiones de grupo, en reuniones de planificación estratégica (cada tres meses). Un miembro redactaba el borrador de la nota de prensa y los demás lo examinaban y aprobaban de acuerdo con plazos señalados. Los comunicados se enviaban a los periódicos que

contaban con una mayor difusión, los que tenían una postura editorial cercana al punto de vista de la alianza, o aquellos en los que los miembros de la alianza tenían algún contacto.

Los comunicados de prensa no siempre recibieron la cobertura informativa que se esperaba. En un caso la prensa publicó un artículo basado en una nota de la alianza, pero utilizando un estilo completamente distinto al del texto original, que distorsionaba su contenido y su mensaje. En otro caso, el comunicado de prensa no tuvo la difusión esperada porque no estaba bien redactado: el texto era demasiado largo, se mandó a la prensa demasiado tarde para que apareciera en la fecha prevista y no se hizo un seguimiento sistemático del periódico/periodistas que supuestamente debían publicarlo.

Después de este intento frustrado, la alianza se propuso redactar mejores notas de prensa. Uno de los casos de mayor éxito fue un comunicado de prensa que recibió una cobertura sin precedentes y llamó mucho la atención por una combinación de razones: era un documento bueno y conciso; trataba de un tema «candente» (había un desacuerdo entre el gobierno, los patronos y los sindicatos sobre el modo de aumentar el salario mínimo y la alianza sumó su voz al debate); era una respuesta rápida a una declaración hecha por el primer ministro (en realidad la única respuesta de la sociedad civil a esa declaración); apareció en el momento oportuno, ya que el comunicado de prensa se mandó durante un período particularmente tranquilo, en julio del 2005, y se hizo un seguimiento adecuado de los periodistas para cerciorarse de que se publicara.

La alianza en Colombia afrontó una dificultad añadida para conseguir que los medios de comunicación se hicieran eco de sus comunicados: debido a la violencia incesante en el país, los periodistas no dan demasiada cobertura informativa a cualquier otro tema. La alianza concluyó que debía redactar documentos que fueran de fácil lectura para periodistas con un ritmo de trabajo frenético, y que tenían que cumplir cuatro requisitos más: aportar pruebas de la situación, mostrar rostros con nombres y apellidos, incluir estadísticas y presentar propuestas concretas. Si no cumplían estas condiciones, no los presentaban para su publicación. Un efecto ventajoso de este planteamiento fue el estímulo que dio a aquellos trabajadores cuyos estudios de casos se publicaban. Una trabajadora del sector de la floricultura declaró:

Estábamos encantados con el hecho de que nuestra situación se reflejara en los periódicos, en la televisión, en la radio. Nos dio apoyo para seguir luchando para que no violen nuestros derechos, para recuperar lo que hemos perdido.

Ruedas de prensa

Un paso más que los comunicados de prensa, en cuanto a la preparación necesaria y el potencial para conseguir una buena cobertura, es una rueda o conferencia de prensa. Una buena preparación obtiene buenos resultados. Antes de su primera rueda de prensa, el portavoz designado por una alianza realizó sesiones de ensayo. Además, se dispusieron los asientos para situar a los partidarios amistosos más cerca y se incitó a personas concretas a estar entre el público para formular preguntas clave que ayudarían a hacer llegar sus mensajes. Un ejemplo de una rueda de prensa efectiva proviene de Sri Lanka. ALaRM organizó una conferencia de prensa en diciembre del 2005 para compartir el «Proyecto de análisis de impacto del AMF», un informe que resumía la repercusión de la eliminación progresiva del Acuerdo Multifibras en el sector del vestido de Sri Lanka. La alianza respaldó la investigación invitando a mujeres trabajadoras que habían perdido su empleo para que aportaran testimonios personales. Esta combinación captó mucha atención y cobertura por parte de los medios de comunicación. Cuando el ministro de Trabajo leyó las crónicas periodísticas sobre el cierre de fábricas y el impacto en los trabajadores, encargó al ministerio que confirmara la veracidad de aquellas noticias.

En Colombia la alianza combinó acciones públicas como manifestaciones con ruedas de prensa. Invitaron a dirigentes políticos claves a las manifestaciones y dijeron a los periodistas que los líderes estarían allí. Ésta ha sido una manera útil de hacer ruedas de prensa, pero el problema es que la mayor parte del tiempo los medios de comunicación cubren las alocuciones de los líderes y no la acción popular.

La ubicación de una rueda de prensa puede ser simbólica de la campaña en sí. Las conferencias de prensa del FLOC aprovecharon la imaginación de los periodistas organizándose alrededor de la mesa de billar de La Palmita, la tienda que hacía las veces de cuartel general de su campaña. Esto sirvió para respaldar el mensaje de que la campaña estaba arraigada y apoyada por la comunidad local. Por otro lado, el MEC celebró una rueda de prensa en un gran centro de congresos, con la participación de un representante de Oxfam, el director de la zona de libre comercio, el ministro de Trabajo y el presidente del INSS. También asistieron muchas mujeres trabajadoras. Esto demostró que la campaña era un esfuerzo serio que contaba con el apoyo de varios sectores.

Eventos

Como hemos visto, algunas alianzas organizaron eventos públicos como la celebración del Día Internacional de la Mujer en Colombia y el Primero de Mayo en Sri Lanka. Pueden considerarse como movilizaciones obreras, pero desde luego son acontecimientos de interés periodístico por sí mismos, y los discursos de los representantes de la alianza ofrecen la oportunidad de hacer llegar el mensaje a los periodistas que cubren la información. Además de la noticia «en primer plano», que el acontecimiento tuvo lugar y lo que dijeron los oradores, también hay varios mensajes «de fondo» para los representantes de los medios de comunicación: que la alianza es lo bastante profesional y eficaz para organizar un evento público importante; que la asociación es una posible fuente de otras noticias interesantes, y que las mujeres pueden manifestarse y hablar en público con tanta confianza como los hombres.

En Sri Lanka la alianza celebró el Primero de Mayo con un desfile que incluía una mezcla de vistosos actos culturales que lo hicieron más atractivo para los trabajadores. Esta idea fue adoptada por las organizaciones de mujeres que celebraban el Día Internacional de la Mujer. Una treintena de organizaciones de mujeres (algunas de ellas miembros de ALaRM) protagonizaron un desfile por la zona de libre comercio la tarde del 8 de marzo, llamando la atención de las autoridades sobre el problema de la inseguridad para las mujeres que trabajaban en la zona. Aunque no era en sí un evento de ALaRM, constituye un ejemplo de creatividad que generó mucha cobertura informativa.

Otros acontecimientos pueden poner a los organizadores de la alianza en contacto con periodistas. Los miembros de la alianza en Marruecos que asistían a un congreso, y distribuían folletos en un puesto, fueron capaces de llamar la atención de los medios de comunicación porque un periodista de una cadena de televisión por cable árabe se interesó por la campaña y los entrevistó.



Miembros de las zonas de libre comercio y de General Services Employees Union (Unión de Empleados de Servicios Generales, una organización miembro de ALaRM) sostienen la pancarta de su asociación durante la celebración del Primero de Mayo en Sri Lanka, 2005.

Fuente: ALaRM Campaign, Katunayake, 2005.

Los trucos publicitarios pueden ser una opción para los promotores de las campañas. Durante los festejos del Primero de Mayo en Honduras, un miembro de una alianza apoyada por Oxfam sacó una carroza con modelos vivos que ilustraba la velocidad a la que los trabajadores tenían que producir sus camisas.

Imágenes visuales

Todos los medios de comunicación excepto, por supuesto, la radio, necesitan imágenes visuales. Es probable que la garantía, o incluso la perspectiva, de una foto interesante atraiga a periodistas a una rueda de prensa y es uno de los alicientes de un evento. Hacer campaña consiste a menudo en gente sentada en reuniones, y la emoción de lo que dicen u oyen no se traduce en una foto fascinante. Una fotografía de una trabajadora, con una leyenda que consigna su nombre y relata la noticia (o la trabajadora hablando directamente ante la cámara de televisión), es una oferta mucho más atractiva para los periodistas. Todas las alianzas tomaron fotos digitales de los eventos, para ponerlas a disposición de los reporteros incluso en los comunicados de prensa. Aquí, como en las notas de prensa en general, la calidad es más importante que la cantidad: lo ideal es una fotografía de alta resolución y bien hecha de una persona que se nombra y se cita, y cuya historia personal está relacionada con el tema de la campaña.

Cultivando los vínculos con periodistas

Durante varios años, el MEC de Nicaragua estableció una relación provechosa con periodistas, basada en el interés mutuo en promover los derechos de las mujeres trabajadoras de las *maquilas*. Esta relación se ha construido con el tiempo a través de campañas informativas anteriores. Ha dado resultado debido a una identificación común entre los objetivos del MEC a favor de los derechos de las mujeres trabajadoras y la visión de los periodistas, y porque éstos respetan al MEC como una organización que funciona mediante actividades educativas y de campaña en lugar de confrontación.

El MEC promovió un proceso de formación dirigido específicamente a 29 periodistas, hombres y mujeres, de distintos medios de comunicación. Se trataron temas como: el proyecto de ley para establecer la legislación general de salud laboral y seguridad en Nicaragua y la ley de seguridad

social; enfermedades infecciosas de transmisión sexual; los objetivos y el alcance de la campaña, y autoestima, entre otros. La idea consistía en procurar que los periodistas dispusieran de información de primera mano sobre la campaña y sus actividades, con el fin de divulgar las noticias con un mayor conocimiento de causa. Todos los participantes la valoraron como una experiencia positiva. Esto fortaleció la relación del MEC con los periodistas nacionales y contribuyó en gran medida a generar una actitud favorable en los medios de comunicación hacia la campaña.

Oxfam apoyó a la alianza marroquí buscando en la prensa cobertura informativa y de acontecimientos interesantes u otras cuestiones de relevancia, e identificando a periodistas claves y oportunidades de posibles comunicados de prensa. Como parte de la creciente independencia de la alianza, sus miembros proponen ahora una reunión con periodistas para presentar y explicar la campaña, «para que sepan qué hacemos». Sugieren que la alianza debería preparar un dossier de prensa para repartirlo, u organizar una mesa redonda. Ha habido un par de entrevistas reducidas o bilaterales con periodistas, pero ninguna reunión oficial que pudiera establecer también una red de contactos. Con el fin de poner en marcha una estrategia informativa adecuada, los miembros sugieren también crear un pequeño equipo de dos o tres personas dentro de la alianza que sirvan de centros de atención, establezcan la red de contactos periodísticos y coordinen todo el trabajo con los medios de comunicación.

En Sri Lanka, los periodistas se autoeligieron. La alianza mandó un gran número de invitaciones a ruedas de prensa y eventos. Posteriormente, los que estaban interesados en el tema lo seguían de cerca y la alianza les suministraba información adicional siempre que se la pedían.

El personal del FLOC, en los EE.UU., desarrolló estrechas relaciones con profesionales de los medios de comunicación local impresos y electrónicos. Esto dio lugar a un terreno más fértil en el que serían recibidos comunicados de prensa, ruedas de prensa y otros acontecimientos mediáticos regulares. Su contenido incluía información sobre «conoce tus derechos», denuncias de prácticas concretas en las explotaciones agrícolas, casos de muertes y lesiones entre los trabajadores y otras cuestiones. Un problema importante identificado por el personal del FLOC era la frecuencia con que los reporteros eran trasladados, cambiados de sitio o sacados de su zona cada vez que empezaban a comprender e informar con mayor extensión sobre el tema. El personal del FLOC declaró que, en algunos casos, los profesionales de los medios de comunicación creían que serían castigados o afectados negativamente por el hecho de «acercarse demasiado» a la campaña de Mt. Olive. Así pues, el sindicato comenzó a cultivar sistemáticamente a dos o tres per-

sonas que trabajaban en cada periódico o emisora de radio al que trataba de acceder. Construir y mantener relaciones con numerosos profesionales de la información en un mismo periódico, emisora de radio o canal de televisión generó las condiciones que situarían al FLOC y los problemas de los trabajadores entre los asuntos más importantes para tratar en las salas de redacción de los distintos medios locales y nacionales.

Mantener relaciones estrechas con periodistas puede ayudar también a una alianza a enterarse de un modo más proactivo de la eficacia —o no— de su trabajo con los medios de comunicación. Llamen a los periodistas para preguntar sobre su cobertura informativa, qué más pueden necesitar y formas de mejorarla.

Hágalo usted mismo

Existen muchas otras maneras de hacer llegar un mensaje a su público objetivo además del trabajo convencional con los medios de comunicación. Muchas de ellas tienen la ventaja de que la alianza ejerce un mayor control sobre el contenido y la oportunidad. Puede hacerse una distinción entre dos tipos de cobertura informativa. La cobertura «adquirida» se consigue mediante comunicados de prensa, ruedas de prensa y eventos, y se respalda cultivando periodistas. La cobertura «colocada» incluye editoriales, artículos de opinión y publicidad de pago. Los diferentes enfoques requieren tipos distintos de contactos con la prensa, aportaciones diversas, y tienen costos distintos. Los ejemplos de este apartado se basan en el trabajo realizado por alianzas nacionales que contaban con un apoyo económico considerable. Una tercera categoría incluye distintas maneras de evitar los medios de comunicación por completo.

El FLOC se comunicaba con los trabajadores de las explotaciones agrícolas redactando, imprimiendo y repartiendo el *Boletín*, un miniperiódico de unas seis páginas. Lo distribuía mensualmente entre mayo y octubre en lavanderías, tiendas de abasto y otros establecimientos locales próximos a las explotaciones. Trabajadores del FLOC en México también repartían el *Boletín* durante el período de contratación de los trabajadores agrícolas, entre enero y mayo. Además, el sindicato usaba el correo electrónico para mandar actualizaciones periódicas a los partidarios individuales e institucionales. Esas actualizaciones incluían informes, actividades de piquetes, éxitos, condiciones laborales, la situación de la campaña, etc.

La campaña en Nicaragua hizo mucho uso de anuncios pagados. Era la primera vez que una organización social lo hacía de un modo tan extendi-

do. Concretamente, difundió: 189 anuncios en siete canales de televisión de cobertura nacional y tres canales por cable de cobertura municipal; 7.788 anuncios radiofónicos de 30 segundos durante 47 programas de radio en 27 emisoras; 3.969 anuncios en siete cines de Managua, elegidos por ser los más concurridos, y artículos publicados en espacios de pago de dos revistas, que garantizaban que serían vistos por determinados públicos, particularmente los del gobierno y el sector empresarial.

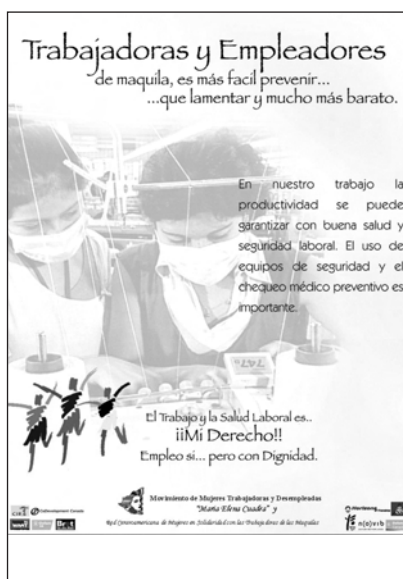
La publicidad proporcionó a la alianza el control del contenido, y se esforzó mucho por compartirlo con las mujeres trabajadoras. Los contenidos de cada uno de los mensajes eran discutidos y aprobados por trabajadoras, a las que se consultaba mediante sesiones de grupo. Se consultó a las trabajadoras involucradas en los programas en desarrollo del MEC. Estaban empleadas en la zona de libre comercio y la mayoría de ellas contaban menos de 30 años. Su nivel de compromiso variaba, pero todas participaban en capacitaciones y en unos eventos nacionales anuales llamados coloquios. El contenido de los anuncios de televisión por cable en Estelí y Juigalpa consistía en las condiciones particulares de las mujeres que trabajaban en ambos lugares; en Estelí se centraba en las condiciones laborales de las mujeres del sector del tabaco, mientras que en Juigalpa se ocupaba de las trabajadoras de la minería no industrializada. Los anuncios emitidos en la televisión nacional y en cines tenían como protagonistas a trabajadores de las maquilas en vez de actores profesionales, y los del sector textil se presentaron dentro de una fábrica real. Todos los mensajes fomentaban la igualdad para las mujeres exigiendo respeto a los derechos laborales y de salud, así como mejores condiciones físicas en el puesto de trabajo.

Varias alianzas editaron materiales por su cuenta, si bien la escala y el uso variaban mucho. Hemos visto que la alianza de Sri Lanka imprimió un folleto para explicar y apoyar la movilización de petición de firmas. Sabían que se reparten muchos folletos y periódicos a los trabajadores de la zona de libre comercio y que por lo general éstos se desechan sin haber sido leídos. ALaRM distribuyó su folleto junto con un índice telefónico de colores vivos con datos de leyes y normas que rigen para los trabajadores del sector de confección textil, para llamar suficientemente su atención como para quedárselos. En Nicaragua, la alianza editó 30.000 manuales de bolsillo sobre procedimientos de seguridad en el lugar de trabajo. También confeccionó pósteres, carteles y pancartas con los mensajes de la campaña. Los manuales se entregaron a trabajadores, hombres y mujeres, de las maquilas y los pósteres se colocaron en las fábricas de la zona especial, en edificios públicos y en espacios colectivos como paradas de autobús.

La alianza en Colombia elaboró un vídeo para el lanzamiento de la campaña que mostraba a mujeres trabajadoras, y más adelante un DVD de calidad cinematográfica de cinco minutos que explicaba a grandes rasgos los problemas. Ha sido presentado en grandes acontecimientos públicos, tanto eventos organizados por la alianza como actos conjuntos como el Día de Acción contra la Pobreza (como parte de la Llamada Global a la Acción contra la Pobreza). Es un modo rápido y atractivo de hacer llegar el mensaje y dar notoriedad a su eslogan, su logo y su asociación.

La alianza en Marruecos editó un folleto que exponía el programa de análisis y defensa de la campaña. Se distribuyó a blancos políticos claves de los Ministerios de Trabajo e Industria, así como a dos federaciones patronales marroquíes. Los sindicatos distribuyeron el folleto internamente y otros miembros de la alianza lo hicieron entre sus constituyentes. Oxfam publicó dos estudios de casos sobre las prácticas de compra de las empresas textiles españolas en Marruecos y su impacto en las condiciones de las mujeres trabajadoras («Moda que aprieta» y «Marchando tendencias»). Estos estudios se basaban en los descubrimientos que aparecieron en el transcurso de varias sesiones de grupo con trabajadores de la zona franca de Tánger. Los miembros de la alianza participaron en las sesiones de grupo, que ofrecieron una oportunidad para averiguar cómo las prácticas de compra afectan a las condiciones laborales en las fábricas de los proveedores.

Siempre resulta útil para efectos publicitarios que la campaña cuente con una identidad particular. El FLOC aludió a la «campaña de Mt. Olive» en lugar de la «campaña de la North Carolina Growers' Association» porque es el nombre de marca del comprador principal, lo cual lo hace susceptible a la presión de los consumidores. La alianza en Sri Lanka tenía un nombre



Este póster sobre salud y seguridad apela al sentido empresarial de los propietarios de las fábricas de Nicaragua y al sentido común de los trabajadores. Afirma que la prevención es barata, y que puede mantenerse la productividad si se aplican criterios de salud y seguridad. Se utilizó durante toda la campaña junto con anuncios en el cine y la radio.

Fuente: MEC y RSTN, 2004.

–ALaRM– y un logo. La campaña en Marruecos se llamó «Campagne nationale pour l’application effective de la législation du travail» («Campaña nacional para la aplicación efectiva de la legislación de trabajo») y fue llevada a cabo por la Alliance pour les Droits des Travailleuses (Alianza para los Derechos de las Trabajadoras). Esta asociación se propone también adoptar un logo. Tanto la campaña de Nicaragua como la de Colombia tienen eslóganes: «El trabajo y la salud laboral es... ¡mi derecho!» y «Mis derechos no se negocian», respectivamente.

Los individuos pueden ser muy importantes para realzar la imagen de una campaña. Ya hemos visto cómo la de Colombia entabló un debate con un destacado comentarista de los medios de comunicación y utilizó también partidarios famosos. Lo mejor de todo es que los individuos de las organizaciones miembros de la alianza presenten argumentos directamente. Marta Cecilia Londoño, de la Escuela Nacional Sindical de Medellín, apareció en un programa de televisión regional y fue capaz de rebatir la idea de que los ingresos de las mujeres son secundarios. En Nicaragua, gente del MEC y otros miembros de la alianza participó en cuatro programas de televisión debatiendo sobre la campaña.



Este folleto de 2005 se editó en el contexto de la campaña marroquí para la educación y la concientización públicas. El folleto analiza la situación de las mujeres trabajadoras, explica la aplicación del código de trabajo de 2005 e incluye recomendaciones de la alianza. Se ha utilizado con éxito durante toda la campaña con organizaciones de la sociedad civil. Fuente: Intermón Oxfam y ADT, marzo de 2005.

Medios de comunicación adecuados

Un trabajo eficaz con los medios de comunicación emplea medios diferentes para públicos diversos en momentos distintos, por distintas razones. Para exponer las opciones de la forma más simple: la gente de la calle recibe las noticias de los medios de radiodifusión y teledifusión, y uste-

des pueden ayudar a presentarles su información, utilizando historias de interés humano y celebridades. Los responsables de tomar decisiones leen prensa seria, y ustedes pueden contribuir a hacer llegar su tema a esos periódicos presentando posturas políticas bien planeadas y respaldadas por estudios y estadísticas. Para citar sólo un ejemplo de esta elección en el momento de actuar, podemos fijarnos en Marruecos. En un país como Marruecos, donde los índices de analfabetismo son elevados, la radio y la televisión pueden tener un impacto mucho mayor que la prensa, que sólo llega a la élite culta, sin embargo, hasta ahora los aliados se han centrado en los periódicos, porque el blanco principal de la campaña, el gobierno y sus representantes, leen la prensa escrita.

En Nicaragua, EE.UU. y Colombia, los sitios web de asociados y aliados albergaron información sobre las campañas. En Sri Lanka, las organizaciones consideraron que los sitios web eran costosos de establecer y mantener y no emplearon este medio, priorizando en su lugar otros canales. En muchos países el acceso a Internet es muy limitado, lo que lo convierte en una herramienta de campaña inadecuada. Sin embargo, la tecnología cambia deprisa, el acceso va en aumento y los costos bajan, por lo cual merece la pena plantearse Internet como una herramienta para hacer campaña.

Resumen

Existen muchas maneras de utilizar los medios de comunicación. En la más simple, la alianza manda notas de prensa. Estrategias más ambiciosas incluyen la organización de ruedas de prensa, el cultivo de periodistas y una serie de acciones que se describen bajo el epígrafe «Hágalo usted mismo». Las opciones disponibles dependen de los medios de comunicación del país. La decisión sobre qué opción usar debería basarse en hasta qué punto el trabajo con los medios puede contribuir a la estrategia global de campaña. También dependerá de la situación de los medios en el país, los recursos con que cuentan las organizaciones y su acceso a investigación original que maximice el impacto mediático.

Puntos clave

- Realicen un análisis sobre el poder de todos los medios de comunicación, incluidos los canales electrónicos, así como las mejores formas de acceder a ellos (mediante celebridades o trucos publicitarios que sirvan de técnicas de captación de atención).
- Recuerden que los individuos pueden ser muy importantes para realzar la imagen de una campaña. Testimonios personales, miembros de la alianza con facilidad de palabra y personalidades nacionales muy conocidas pueden ser todos atractivos en distintos tipos de medios de comunicación.
- Tengan en cuenta que un trabajo eficaz con los medios de comunicación capta a la gente que tiene capacidad para ayudar a la campaña a alcanzar el objetivo marcado. Si bien puede resultar más fácil acceder a los medios populares, quizá sea más beneficioso insertar un mensaje de campaña en un medio que llegue a los responsables de tomar decisiones necesarias.
- Plantéense las siguientes preguntas: a quién quieren llegar, con qué mensajes, qué quieren que hagan, qué parte de los medios de comunicación es la mejor manera de acceder a ellos, y cuándo. Su estrategia de campaña debería ayudarles a tener claro qué desean decir a cuál de sus públicos objetivos, y por qué.
- Recuerden que el trabajo con los medios de comunicación no debería ser un fin en sí mismo. Sólo debe emprenderse si contribuye eficazmente a la estrategia global de campaña.

6. Desarrollando políticas

Visión general

Las organizaciones en campaña descubren cada vez más que deben ir más allá de identificar y divulgar problemas, y desarrollar soluciones de políticas alternativas legítimas. Si su alianza se limita a quejarse, las instituciones blanco –gobierno, empleadores, medios de comunicación serios– pueden responder, con razón, preguntándoles qué harían ustedes, los que se quejan. Si dejan que las instituciones blanco creen las políticas, siempre estarán a la defensiva, respondiendo y reaccionando, cuando podrían estar liderando el debate y fijando el orden del día. Ya hemos visto que, a menudo, el cabildeo puede ser un ejercicio de cooperación entre la ONG y el gobierno, o por lo menos no deben estar en oposición; los ministros y funcionarios públicos mirarán con buenos ojos una alianza que demuestra ser seria y cooperadora y ofrece propuestas de políticas concretas.

Investigación

La investigación suele ser el comienzo del proceso de formulación de una política, y aunque no lo sea, es bueno contar con cierta investigación para respaldar y dar credibilidad a su postura. La investigación puede adoptar varias formas, desde la simple recopilación de datos, estudios de casos e historias de interés humano hasta análisis de fondo del contexto político, tendencias políticas, información estadística y campañas en otros países.

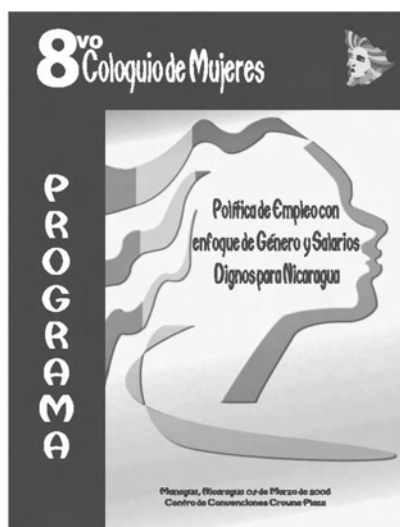
En Marruecos, uno de los miembros de la alianza inicial (CDG) realizó una investigación sobre el nuevo código laboral en 2004. Sus resultados se presentaron a los miembros de la alianza y otras organizaciones de la sociedad civil en un congreso que ayudó a forjar las recomendaciones iniciales de la campaña. Cuando se formó la alianza más extensa, la prioridad inicial fue aprobar un programa común de incidencia. Una vez aprobado, los miembros se dieron cuenta de que necesitaban más estadísticas y datos para intensificar su presión:

Cuando digamos al gobierno que las cosas no funcionan, que la ley no se aplica, necesitaremos ejemplos para demostrar cuántas trabajadoras fueron despedidas en ese lugar, cuántas sufrieron violaciones de sus derechos laborales en aquel otro, etc.

Como consecuencia de esta constatación, algunos miembros empezaron a recopilar datos existentes en los archivos de su organización, pero este ejercicio resultó problemático por varias razones. Los datos se extraen y clasifican de forma distinta por las diversas organizaciones; pueden ser confidenciales, y no son completos o exhaustivos; no son sino casos que se encuentran por casualidad, o casos de trabajadoras que se ponen en contacto con la organización y denuncian su problema, pero tal vez no son representativos. También es posible que los datos de los sindicatos no sean representativos, ya que sólo una pequeña parte de los trabajadores del país están sindicados. Por último, los miembros no necesariamente disponen del tiempo, los recursos o los conocimientos necesarios para dedicarse a la obtención y el análisis de datos. Estas dificultades llevaron a los miembros a concluir que debían llevar a cabo una investigación basada en preguntas hechas a medida, que respondiera a las necesidades de la campaña. La pregunta fundamental que requiere respuesta es: ¿Qué clase de datos necesita la campaña?

Oxfam también realizó su propia investigación sobre el impacto de las prácticas de compra de las empresas españolas sobre las trabajadoras del sector del vestido de Marruecos. Organizó sesiones de grupo con trabajadoras en 2003 y 2005 para recoger datos. Este ejercicio fue independiente del trabajo de la alianza, pero sus miembros fueron invitados a participar en las discusiones de las sesiones de grupo. Un miembro de la alianza declaró que esta investigación les ayudó a ver «cómo encaja la campaña nacional en una campaña más general que se dirija también a las corporaciones multinacionales».

En Nicaragua, la investigación con trabajadores fue concebida para brindar insumos para el proceso de elaboración de políticas. Las consultas llevadas a cabo con mujeres que trabajaban en el sector textil, del tabaco y el servicio doméstico identificaron



Éste es un programa del coloquio anual, celebrado el Día Internacional de la Mujer, el 5 de marzo de 2006, en Managua (Nicaragua). Muchas nicaragüenses se reunieron para participar en talleres, discutir los temas y exigir que se incluyera una perspectiva de género en la política nacional de empleo.

Fuente: MEC, 2006.

deficiencias en el código laboral del país, y las causas de su incumplimiento. Esta información se incluyó en la redacción del proyecto de ley para una normativa nacional de salud ocupacional y seguridad, como se ha descrito anteriormente. Las trabajadoras aportaron también sus opiniones y experiencias al debate sobre la ley para el empleo y salarios dignos con un enfoque de igualdad de género, promovida por el MEC. Por ejemplo, en noviembre del 2005, más de 400 mujeres que residían en la provincia de León participaron en un debate-consulta sobre esta propuesta. Para febrero del 2006, el proceso de consulta había permitido a más de 3.000 mujeres (trabajadoras y otras) ofrecer su opinión y sugerir recomendaciones acerca de esta iniciativa política. La propuesta final del MEC fue presentada al presidente de la república durante el 8° Coloquio de las Mujeres, celebrado en marzo de 2006.

En Sri Lanka, la alianza dirigió dos investigaciones; una era un borrador de análisis del impacto del AMF, examinando particularmente la incidencia sobre los trabajadores. El estudio demostró que hubo 15 cierres de fábricas durante el 2005, y que habían tenido lugar sin seguir los procedimientos legales habituales. A excepción de una fábrica, no se pagó ningún tipo de indemnización legal a los trabajadores, y casi todas las fábricas dejaron pendientes cuantiosos pagos estatutarios. Se trataba obviamente de una situación que debería haber sido competencia del Ministerio de Trabajo. Era la primera vez que el número real de fábricas cerradas, y el impacto real de la eliminación progresiva del AMF, salían a la luz. Hasta entonces, hasta el propio Ministerio de Trabajo desconocía el número exacto de cierres y la cifra de trabajadores que habían perdido su empleo. El estudio instó al ministro a encargar al Ministerio que llevara a cabo su propia investigación. Como hemos visto antes, la alianza dio otra dimensión a esta investigación incluyendo estudios de casos de trabajadores que se habían visto afectados por los cierres de las fábricas. El análisis desde la perspectiva de los obreros fue bien recibido por todos los actores interesados.

Por supuesto, la recopilación de estudios de casos e historias de interés humano de parte de la fuerza laboral es también útil para proporcionar información a los partidarios y los medios de comunicación, como hemos visto en las campañas en Colombia y EE.UU.

La estrategia de campaña del FLOC se basó en el conocimiento detallado sobre la cadena de abastecimiento, que identificó a Mt. Olive como uno de los compradores principales de la NCGA. Mt. Olive goza de reconocimiento de marca en los EE.UU., lo cual la hacía vulnerable a un boicot de consumidores. Una vez iniciada la campaña, los organizadores del FLOC se reunieron con grupos reducidos de trabajadores para hacer una lluvia de ideas de problemas, soluciones y acciones, anotándolo todo en papelógra-

fos. Esas reuniones ya se han mencionado bajo el epígrafe «Capacitación», ya que los organizadores aprovecharon la ocasión para informar a los trabajadores; también pueden considerarse como «movilización», porque cimentaron la confianza entre organizadores y obreros e hicieron posible la rápida campaña de afiliación. Y, ya que también se identificaron objetivos de campaña modestos y alcanzables, también deberían considerarse como parte del proceso de elaboración de políticas. Como dijo uno de los organizadores, esas reuniones les permitieron «encontrar algo por lo que los trabajadores estaban dispuestos a luchar».

Discusión

La alianza en Marruecos comprobó que el desarrollo de recomendaciones de políticas conjuntas era un ejercicio que suponía un reto, especialmente para los aliados cuyo trabajo de incidencia, en el pasado, se había centrado básicamente en la movilización. El programa inicial de incidencia de la campaña se elaboró a través de un proceso de colaboración que dio lugar a la publicación de un folleto de campaña conjunto. El contenido de éste se creó en dos fases: una primera fase de reuniones bilaterales durante las cuales cada miembro se entrevistó por separado con el coordinador para exponer sus mensajes prioritarios, y más tarde una reunión de grupo para discutir y aprobar la idea clave del borrador común. El resultado fue un documento consensuado en el que todos los miembros creían y apoyaban con entusiasmo.

Los aliados creen que las propuestas y recomendaciones actuales de la campaña son las más importantes que podían sugerir en esta fase, ya que tocaban cuestiones fundamentales. La campaña debería adherirse a estas propuestas y mantenerlas hasta que la alianza viera algunos resultados tangibles. Como segunda fase, la alianza podría partir de esta serie de argumentos y desarrollar nuevos aspectos de políticas.

Como parte de la función de liderazgo de Oxfam en Marruecos, se apoyó el desarrollo de política de la alianza fomentando discusiones políticas, levantando actas de acuerdos, identificando puntos comunes entre los aliados y redactando informes de síntesis que publicaron las propuestas políticas presentadas por los miembros. También se actuó como mediador para reconciliar puntos de vista opuestos y apoyar a los miembros a llegar a arreglos. «Ellos son nuestra asistencia técnica», en palabras de un miembro.

Este nivel de implicación permite a los miembros tener un control total sobre las posiciones adoptadas, garantiza la transparencia y fija la posición

de Oxfam como coordinador de la campaña nacional. Los miembros de la alianza todavía sienten la necesidad de información y documentación de fondo regulares, específicamente sobre el contexto político y social y los problemas laborales en el país, y de sesiones regulares de lluvia de ideas que ayuden a reflexionar sobre objetivos políticos a largo y corto plazo. Trabajar mediante estos procedimientos asegura que la alianza no pase inmediatamente del problema a una solución a largo plazo e identifica pasos alcanzables a corto plazo que constituyen una parte intermedia necesaria del proceso global.

La alianza en Nicaragua, después de reunir pruebas y opiniones de las trabajadoras sobre su propuesta de ley nacional de salud ocupacional y seguridad, transmitió las propuestas al equipo jurídico del MEC para que formulara la versión definitiva en el lenguaje técnico y jurídico que se requiere para los documentos oficiales. Este proyecto de ley se presentó a la Asamblea Nacional, pero aún no ha sido aprobado. No obstante, los miembros de la alianza forman parte también del Consejo Nacional de Salud Ocupacional y Seguridad, y este ente contribuyó al Plan Estratégico Nacional para la Salud Ocupacional y Seguridad, divulgado por el Ministerio de Trabajo a finales de 2004. Podría decirse que la campaña creó un entorno propicio para ello, si bien el plan no era el enfoque principal de la campaña.

El MEC elaboró también una propuesta exhaustiva de una política nacional de empleo que incluía: un marco legal para garantizar el acceso de las mujeres al lugar de trabajo con salarios que cubran las necesidades básicas; programas de crédito accesibles para pequeñas empresas; mecanismos gubernamentales para distribuir y legalizar la propiedad de la tierra; la creación de centros de desarrollo infantil en empresas donde haya empleadas más de 25 mujeres, con el fin de proveer un lugar seguro para sus hijos y la posibilidad de dar el pecho a sus bebés, y una mejor capacitación y educación técnica para mujeres. Estas medidas fueron presentadas al presidente de Nicaragua en marzo de 2006, durante el 8° Coloquio en Managua con la presencia de 1.500 mujeres. El presidente, con todas esas mujeres como testigos, ordenó al ministro de Trabajo que incluyera la propuesta del MEC en la política nacional que estaba siendo elaborada por el ministerio. Esa política se anunció el 1 de mayo de 2006.

Como otro ejemplo del acercamiento proactivo y cooperador de la alianza a sus blancos, se sugirió al gobierno y a la comunidad empresarial la necesidad de proveer entornos de trabajo saludables como un modo de contribuir a una mayor productividad de las trabajadoras, así como una reducción de los cambios de personal. Pese a que esta última no es una preocupación que haya sido expresada públicamente por los representantes de empresas, el MEC cree que

merece la pena plantear esta cuestión, para hacer que los empleadores piensen en la necesidad de tener trabajadores que han acumulado experiencia y mantener así la productividad y reducir los costos de producción.

En Sri Lanka, el proceso de aprobar una posición política fue valioso, no sólo por su desenlace, sino también como un modo de consolidar una alianza frágil. En octubre del 2003, la asociación celebró un encuentro de dos jornadas para priorizar y elegir uno de dos temas sobre los cuales podía hacer campaña. Finalmente, los participantes presentaron una lista de cuatro asuntos o reivindicaciones: respeto a la libertad de asociación; indemnización a los trabajadores que habían perdido su empleo; pago de salarios de subsistencia, y mejora de las condiciones de vida en los abarrotados «dormitorios» para trabajadores emigrantes.

Habiendo sido un grupo dispar, en el que cada cual trabajaba individualmente en distintas esferas de interés y que se reunía ocasionalmente, ahora tenían cuatro ámbitos de trabajo comunes. Las continuas discusiones participativas respecto a temas de campaña, junto con un flujo constante de información en la lengua local, posibilitaron que las organizaciones se implicaran realmente en el diseño de la campaña. Mediante un proceso consultivo de toma de decisiones, la alianza decidió sobre objetivos comunes y un plan de campaña detallado, asignando responsabilidad conjunta a todas las contrapartes comprometidas en llevar a cabo las actividades de campaña. Las organizaciones que estaban acostumbradas a abordar un problema a la vez, según se presentaba, tuvieron que centrarse en objetivos y actividades de campaña a largo plazo.

Los blancos de las cuatro reivindicaciones eran los empleadores, los compradores, las autoridades del gobierno y otras campañas internacionales. Al mismo tiempo, los empleadores (y por supuesto los trabajadores) se veían afectados por la eliminación progresiva del AMF, como se ha descrito anteriormente. Esto confirmó a la alianza otro enfoque a nivel de políticas: alertar al gobierno sobre el impacto de esta eliminación progresiva sobre los trabajadores que perdían su empleo. ALaRM fue la voz clave para llamar la atención del Ministerio de Trabajo sobre la situación de los *trabajadores* del sector, no sólo la situación de los propietarios. En esto la alianza adoptó una postura colaboradora hacia el gobierno y, por extensión, hacia los empleadores.

En Colombia, el enfoque en la ley 789 parece haber sido manifiesto desde el principio de la alianza. La campaña se concentró en denunciar la ley y demostrar cómo había afectado a las trabajadoras. La alianza identificó también a la *Comisión de Seguimiento y Verificación de Políticas de Empleo*, creada en la propia ley 789, como un instrumento de supervisión y acción política

(circunstancia en la que los sindicatos no habían reparado por sí mismos). A consecuencia de su acercamiento reactivo y defensivo frente a las políticas planteadas, la alianza presionó con éxito al Congreso contra una propuesta de cambio de la edad de jubilación de las mujeres. Esta iniciativa provenía del gobierno. La alianza, en lugar de hacer campaña a favor de una mejora de las condiciones de las trabajadoras, emprendió una campaña contra un empeoramiento de sus condiciones. La asociación abogó también por la realización de un referéndum sobre la propuesta de acuerdo de libre comercio con los EE.UU.; una vez más, reaccionaba a una iniciativa del gobierno; pero, la idea de un referéndum es un recurso útil para mantener vivo el debate y hacer espacio para los contraargumentos. El debate interno en el seno de la alianza estaba más preocupado por cuestiones de igualdad de género. *Los Diálogos de Mujeres*, promovidos por la campaña, se convirtieron en un espacio para el debate abierto dentro de la alianza, con el que se pretendía consolidar el entorno de confianza en el seno de la campaña. Estos eventos resultaron provechosos y aumentaron el respeto y el reconocimiento que los líderes varones otorgaban a las líderes femeninas de la alianza.

Publicación

Algunas alianzas publicaron los resultados de su investigación (como en Sri Lanka y en los EE.UU.) o su diseño de políticas. Como se ha indicado anteriormente, la alianza marroquí editó un folleto en marzo de 2005 que incluía un análisis del código de trabajo, testimonios de trabajadoras y el programa político de la alianza. Este folleto se distribuyó ampliamente a autoridades, actores del sector privado y miembros sindicales. También pudo repartirse en acontecimientos como el Día Internacional de la Mujer.

Para la alianza marroquí, la redacción del folleto fue el «pretexto» o «detonante» que hizo que todos pensaran en desarrollar una política común. La alianza existía, y todo el mundo tenía ideas sobre qué debía cambiar para mejorar los derechos de las trabajadoras, pero todas las discusiones habían sido verbales y no había modo de presentar los mensajes de la alianza a los blancos de la campaña y al público. Fue un ejercicio muy útil reunir las ideas de todos, celebrar una discusión en grupo acerca de cómo priorizar las propuestas y anotar todo. Reflejar las ideas de todos sobre el papel permitió al grupo priorizar los mensajes y ver qué tenían en común. Una vez aprobada una política común, la producción del folleto dio a los miembros de la alianza una sensación de propiedad y orgullo: «Éste es nuestro mensaje y lo transmitimos al mundo de una forma clara y efectiva».

La campaña nicaragüense publicó y distribuyó folletos sobre salud y seguridad a más de 10.000 trabajadores. En Colombia, para cada gran evento de campaña se editó un folleto o panfleto para repartirlo entre el público asistente. Sri Lanka ha publicado un estudio relativo a los salarios de subsistencia.

Existen dos efectos secundarios beneficiosos de publicar sus políticas. El hecho de que se edite y distribuya centra más la atención en las discusiones que generan dichas políticas, y una vez publicadas hay un mayor estímulo para que todos los miembros de la alianza se adhieran a la propuesta política aprobada.



Información a las mujeres de sus derechos: mujeres en campaña entregan panfletos sobre salud y seguridad a trabajadoras a la salida de una zona de libre comercio en Nicaragua.
Fuente: MEC, 2004.

Internacional

Algunos miembros de ciertas alianzas participaron en congresos internacionales. Esto les brindó la oportunidad de describir el contexto y el contenido de su propia campaña, así como aprender de las campañas de otros países, fuesen parecidas o muy distintas a las suyas. La alianza marroquí constató que los congresos y seminarios internacionales ayudaban a intercambiar ideas y puntos de vista con otros países que afrontaban problemas similares. Suponía también un buen ejercicio de grupo para fortalecer las relaciones entre los miembros de la alianza, ya que debían trabajar juntos para preparar su participación en un congreso. Los miembros consideraron que la posibilidad de asumir la responsabilidad de representar a la alianza en un congreso era también positiva porque aumentaba su sentido de la propiedad y mejoraba su compromiso. La alianza aprendió que la participación en congresos o seminarios debería enfocarse y vincularse directamente a la estrategia de la campaña para añadir valor agregado a ésta. La asociación participó en dos congresos en el 2005: en Barcelona (España) y en Rabat (Marruecos). Ambos reunieron a representantes de países mediterráneos (europeos y árabes).

Los miembros de la alianza colombiana viajaron aún más: a Ecuador y Argentina en el 2005 y a Venezuela en el 2006. Las personas que viajaron comentaron sobre beneficios similares para su confianza en sí mismos y su aprendizaje.

Las campañas nacionales tuvieron lugar en el contexto de una investigación y diseño de políticas internacionales. Oxfam suministró a la alianza en

Marruecos tres tipos de documentación: actualizaciones sobre otras campañas vinculadas a Oxfam, investigación sobre el sector textil y las marcas españolas en Marruecos (como se ha mencionado antes) e investigación global como el informe «Más por menos. El trabajo precario de las mujeres en las cadenas de producción globalizadas». Si bien, como se ha dicho anteriormente, los miembros de la alianza apreciaron la información sobre experiencias y perspectivas internacionales mientras diseñaban su estrategia de campaña, no puede decirse lo mismo en el proceso de desarrollo de propuestas políticas alternativas. Los miembros de la alianza no consideraron la documentación sobre campañas en otros países particularmente útil para elaborar propuestas políticas en su propio país, ya que estaba siempre en inglés y no podían identificarse con los casos expuestos: «Las experiencias de otros países no resultan demasiado útiles; se trata de casos y contextos distintos que requieren planteamientos diferentes». Por el contrario, la documentación sobre el sector textil de Marruecos, traducida al francés, fue considerada más interesante y útil, pero una vez más, no esencial para la comunicación de la campaña. Por último, la documentación sobre la investigación global de Oxfam resultó interesante en líneas generales, pero poco útil al tratar de definir reivindicaciones concretas hacia el gobierno local, adaptadas al contexto local. A juzgar por las experiencias pasadas, la documentación nueva debería acompañarse de una presentación y una discusión en grupo, con el fin de relacionar el tema con la situación a nivel nacional y para familiarizar a la alianza con el análisis. También sería útil que se tradujera el documento al árabe.

La campaña en Nicaragua se planificó en un contexto internacional. Comenzó con reuniones regionales (en Centroamérica), seguidas de investigación recopilada de cuatro informes nacionales, una decisión regional sobre el enfoque y el eslogan, para luego avanzar hacia su implementación a nivel nacional. Se definió la salud y seguridad en el trabajo como el enfoque clave de la campaña, en base a los resultados de la investigación en la región. Este estudio investigó las condiciones laborales en fábricas y zonas industriales especiales, sobre todo las condiciones que afectan a las mujeres. Los estudios nacionales realizados en Honduras, Guatemala, El Salvador y Nicaragua confirmaron esos resultados.

Resumen

No siempre es esencial desarrollar propuestas políticas alternativas aceptables, legítimas y completas. Si ustedes no elaboran una política, deben desarrollar una propuesta de cambio, por ejemplo, en las prácticas de

empresas o empleadores. El FLOC, en los EE.UU., se limitó a hacer caso omiso del marco jurídico de los derechos laborales, a pesar de sus deficiencias, concluyendo que podía conseguir más para los trabajadores emigrantes centrándose en las prácticas de los empleadores. La alianza en Colombia criticó la ley 789, se opuso a cambios en la edad de jubilación de las mujeres y exigió un referéndum sobre la propuesta de libre comercio, dejando que el gobierno presentara mejores ideas y justificara el acuerdo de libre cambio. Las alianzas en Sri Lanka y Marruecos utilizaron el proceso de formulación de políticas como un ejercicio de formación de alianza y adoptaron, de momento, una postura colaboradora hacia sus respectivos gobiernos. La alianza marroquí no apuntó directamente a los patronos; la alianza de Sri Lanka aprobó una lista de cuatro reivindicaciones destinadas a los empleadores. La alianza nicaragüense tuvo el planteamiento más proactivo sobre una política, y de hecho redactó una legislación para que se debatiera en el Congreso.

Todas las alianzas realizaron o usaron investigación, aunque no siempre la incluyeron en el proceso de diseño de políticas. La alianza en Sri Lanka comprobó que la provisión de investigación equilibrada desde el punto de vista de los trabajadores ayuda también a aumentar la credibilidad y obtener reconocimiento.

Puntos clave

- Vayan más allá de la identificación de problemas, hacia el desarrollo y la propuesta de alternativas, incluyendo soluciones políticas, con el fin de que los tomen en serio. Formulando propuestas, podrán dirigir los debates y establecer el programa en lugar de limitarse a reaccionar a las propuestas ajenas.
- Expliquen su análisis a los demás: esto puede clarificar la reflexión de la alianza y facilitar el desarrollo de una propuesta política.
- Tengan presente que desarrollar una propuesta política puede centrar las discusiones en el seno de la alianza y aclarar aquello por lo cual los miembros están realmente dispuestos a hacer campaña.
- Recuerden que la política -o la propuesta de cambio- que desarrolla la alianza puede influenciar su estrategia en relación con los objetivos de campaña (ya sea cooperadora o de confrontación).
- Elijan si, cuándo y cómo publicar propuestas políticas, en función del destinatario al que la alianza desea informar. En todo caso, expliquen la propuesta política con claridad y brevedad, con datos acerca de a quién contactar para más información.
- Plantéense si la alianza puede beneficiarse de investigación internacional e información publicada de todo el mundo, para contextualizar la esencia de su propuesta con respaldo global.

Conclusión

Muchas organizaciones, entre ellas las que constituyen las alianzas descritas en este libro, comienzan su tarea de cambiar el mundo organizando estrategias, llevando a cabo actividades de concienciación y emprendiendo programas de capacitación. En algún momento, los organismos mencionados en este libro decidieron que querían probar una nueva forma de trabajar y dar un nuevo paso para reforzar su labor, porque sintieron que hacer campaña sería un buen método para conseguir los cambios que se proponían. Las organizaciones sociales, así como las organizaciones no gubernamentales y los sindicatos, pueden adolecer de falta de experiencia en la elaboración de campañas y esto puede paralizarlos. Los casos que se recogen en este libro describen los altibajos, los avances y retrocesos de organizaciones como la suya.

No podemos cambiar el mundo sin entenderlo, y no podemos planificar campañas eficaces sin comprender cómo funcionan en situaciones muy complejas. Este texto, objetivo y descriptivo, pretende aportar con los antecedentes de los procesos y las relaciones que se forjaron, el contexto alrededor de las decisiones y opciones difíciles que tomaron las alianzas y la justificación de los consejos clave que se dan al final de cada capítulo. Éstos, a su vez, pretenden resultar útiles para las organizaciones que llevan a cabo o se proponen llevar a cabo una campaña.

Dicho esto, existen enseñanzas clave que pueden sacarse de estas experiencias, sea cual sea su contexto:

- hacer campaña es un proceso a largo plazo;
- innovación, imaginación, flexibilidad, paciencia y perseverancia son todas cualidades valiosas;
- las alianzas son necesarias y efectivas, aun cuando puedan suponer una tarea difícil;
- una estrategia clara facilitará una campaña efectiva;
- las alianzas deberían utilizar todos los medios posibles para comunicarse con todos los públicos pertinentes;
- cambiar las ideas y las creencias es tan importante como cambiar la política y las prácticas;
- todas las campañas, aunque no se propongan explícitamente tratar

sobre los derechos de las mujeres, deberían plantearse a partir de un riguroso análisis de género antes de realizar investigación y definir las estrategias.

La realidad es que cuesta trabajo inducir cambios. Pero también es cierto que sólo el intentarlo nos enseña a todos herramientas que podemos utilizar una y otra vez, en cada nuevo esfuerzo. Los casos de este libro nos demuestran que el cambio se produce cuando las personas trabajan juntas. Las mujeres y los trabajadores emigrantes de estas campañas nos ilustran que el cambio puede llegar desde todos los cuadrantes. Es imprescindible que respondamos al reto de superar las historias y experiencias que nos dividen. Por encima de todo, debemos recordar que los ideales de justicia y desarrollo se merecen toda la ardua tarea de hacer campaña.

Apéndice: Los miembros de las alianzas

Colombia

Aprodic	Legales Alternativos
Asomujer & Trabajo	Instituto María Cano
Casa de la Mujer	Instituto Popular de Capacitación
Cemci	Mavi
Central General del Trabajo	Mujeres Que Crean
Central Unitaria de Trabajadores	Oxfam Internacional
Cantro Cultural Popular Meléndez	Paz y Bien
Centro Estudios del Trabajo	Red de Empoderamiento de la Mujer
Cetec	Red Decide Mujer
Colectivo Mujer y Calidad de Vida	Red Internacional de Género y Economía
Comisión Colombiana de Juristas	Red Nacional de Mujeres-Cali
Comité Cívico de Fredonia	Red Nacional de Mujeres Afrocolombianas-Kambirí
Confederación de Trabajadores de Colombia	Red Viva
Corpomujer	Semillas de Mostaza
Corporación Cactus	Sí Mujer
Corporación Centro Convivamos	Sindicato de trabajadoras de hogares infantiles de Bolívar Sintrahicobol
Corporación Centro de Acciones Integrales para la Mujer, Cami	Sindicato de trabajadores y empleados públicos universitarios de Colombia, Sintraunicol, seccional Cartagena
Corporación Educativa Combos	Sutev, Secretaría de asuntos de la mujer
Corporación Región	Taller Abierto
Corporación Sisma Mujer	Tribunal Nacional de Mujeres y DESC
Corporación Vamos Mujer	Unión de Ciudadanas de Colombia
CUT-Antioquia	Unión de Empleados Bancarios
CUT-Comité Operativo Bolívar	Universidad de La Salle
CUT, Valle, Departamento de la mujer	Utrahogar
Escuela Nacional Sindical, ENS	
Fundación Nueva República	
FUNSAREP	
Grupo de Apoyo Pedagógico	
Hogar Juvenil	
Instituto Latinoamericano de Servicios	

Marruecos

Association Marocaine de Droits de la Femme

Association Marocaine de Droits Humains

Centre de Droits des Gents

Confédération Démocratique du Travail

Ligue Démocratique des Droits des Femmes

Union Marocaine du Travail

Nicaragua

Central Sandinista de Trabajadores
José Benito Escobar

Centro Humboldt

Instituto Nicaragüense de Seguridad Social

Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas María Elena Cuadra (MEC)

Ministerio de Salud

Ministerio de Trabajo

Organización Panamericana de Salud

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (León y Managua)

Sri Lanka

All Ceylon Federation of Free Trade Unions

American Centre for International Labour Solidarity

Dabindu Collective Women's Organisation

Free Trade Zone & General Services Workers Union

Friedrich Ebert Stiftung

Jathika Sevaka Sangamaya

Right to Life Labour NGO

Sri Lanka Nidahas Sevaka Sangamaya

United Federation of Labour

Women's Centre Women's Organisation

Young Christian Workers

EE.UU.

Los miembros de la alianza de EE.UU. fueron tan numerosos que no se relacionan aquí por motivos de espacio.

Recursos

Este apartado es un punto de partida útil para más investigación y estudio. Enumera recursos web, libros, documentos y artículos útiles, agrupados bajo los temas de los cinco capítulos de este libro. Hay también un apartado adicional sobre recaudación de fondos y una lista de información de contacto de Oxfam. Este apartado no pretende ser exhaustivo, sino que ofrece más bien una serie de puntos de referencia complementarios para el lector interesado.

Recuerden que el libro tiene también un **sitio web complementario**, disponible en: www.oxfam.org/uk/nationalcampaigns. Este sitio contiene más fotos de las cinco campañas de los estudios de casos, videoclips, materiales de campaña y una serie de diapositivas en PowerPoint que pueden utilizarse para contribuir a promocionar el libro entre nuevos lectores.

Formando una alianza

Libros, documentos, informes, artículos

D. Eade y A. Leather (eds.): «Part 1: Alliances and Tensions between Labor Unions and NGOs», en D. Eade y A. Leather (eds.): *Development NGOs and Labor Unions*, Kumarian Press, Inc., Bloomfield, CT, 2005.

Una mirada académica a las alianzas entre organizaciones a nivel global y local, presentada a través de una serie de artículos. Proporciona un estudio de primera línea de los tipos de retos que las organizaciones deberán considerar cuando comiencen a forjar alianzas y contactos.

G. Gordon: *Manual de defensoría. Acciones prácticas en defensoría*, Tearfund, Teddington, 2002.

Segundo libro de una colección sobre incidencia, este recurso da consejos para actuar en campañas. Desde la identificación del problema, formación de alianzas con comunidades, investigación y preparación de un plan estratégico para reunirlo todo en una campaña de acción, este manual ofrece 36 herramientas y ejemplos específicos de capacitación. <http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/Spanish/Advocacy/ADVKIT2S.pdf>

The Policy Project: *Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual*, The Futures Group International, Washington, DC, 1999.

Este manual está organizado como una guía autodidáctica para aprender sobre incidencia. Su intención es enseñar al lector a crear redes de incidencia y elaborar estrategias de campaña eficaces a través de un proceso gradual de capacitación mediante instrucción y reflexión. El enfoque central de esta publicación son las campañas de salud pública, pero las capacidades y los principios de apoyo son transferibles a toda clase de organizaciones que hacen campaña.

www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.pdf

Recursos web

Asian Pacific American Labor Alliance (APALA): «Chapter Toolkit», APALA, Washington, DC, 2006.

Un manual específico para organizaciones que ofrece asesoramiento general sobre la formación de una alianza dentro de un movimiento más amplio. Aunque se centra en las alianzas organizativas de países desarrollados, algunas de las ideas, herramientas y hojas de trabajo podrían modificarse para aplicarlas también a las relaciones entre grupos en el contexto de países menos desarrollados.

www.apalanet.org/ht/a/GetDocumentAction/id/12103

Civil Society Research and Support Collective, una serie de publicaciones para los trabajadores del textil en África, escritas para la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero (www.itglwf.org) por Civil Society Research and Support Collective (www.csrsc.org.za), Prontaprint (sin *copyright*), Sudáfrica, 2005.

Esta colección de folletos fue concebida como una herramienta educativa para las organizaciones que trabajan para mejorar las condiciones laborales en las corporaciones multinacionales en África. El Libro 1 expone los antecedentes de la campaña. El Libro 2 aborda la metodología para el establecimiento de relaciones locales e internacionales en los sectores formal e informal. El Libro 3 es un cuaderno de actividades y estudios de casos que pretende fomentar la discusión e innovación en torno a las campañas en este sector.

Libro 1: «Asian Multinationals in Africa, information and strategy guide»
www.somo.nl/html/paginas/pdf/Garment_workers_africa_booklet1_ESP.pdf

Libro 2: «Organizing and campaigning: developing union strategy and capacity»

www.somo.nl/html/paginas/pdf/Garment_workers_africa_booklet2_ESP.pdf
Libro 3: «A story of organising, a shopfloor workbook»
www.somo.nl/html/paginas/pdf/Garment_workers_africa_booklet3_ESP.pdf

Desarrollando una estrategia

Libros, documentos, informes, artículos

- D. Cohen, R. de la Vega y G. Watson: *Incidencia para la justicia social: Guía global de acción y reflexión*, Oxfam América y Advocacy Institute, Abya-Yala, Quito (Ecuador), 2004.

Dirigido tanto a practicantes como a formadores en incidencia, este libro investiga los elementos de la incidencia y ofrece un manual para emprender acciones, estudios de casos exhaustivos y otras listas de recursos para activistas de todo el mundo.

- T. Kingham y J. Coe: *The Good Campaigns Guide: Campaigning for Impact*, NCVO, Londres, 2005.

Este libro esboza todo el ciclo de campaña desde el punto de vista de alcanzar impacto. Cada fase se explica en relación con cómo el organizador de la campaña puede instigar el cambio. Esto viene seguido por una descripción detallada de los requisitos para hacer una buena organización de campaña. Este recurso es fácil de seguir, está escrito con conocimiento de causa y aprovecha al máximo los ejemplos, gráficos y listas de control para facilitar la comprensión de los principios de campaña.

- M. Lattimer: *The Campaigning Handbook: Second Edition*, The Directory of Social Change, Londres, 2000.

Este recurso se centra en el Reino Unido y resulta menos aplicable globalmente que los demás recursos de este apartado. Sin embargo, el capítulo 16, «Campaign Strategy», se puede aplicar en todo el mundo. El contenido es aplicable tanto para activistas de campaña principiantes como expertos y desarrolla más el aspecto teórico de la estrategia que el práctico.

- Maquila Solidarity Network: *Empresas de marcas y organización de trabajadores*, Maquila Solidarity Network, Toronto, 2005.

Tres estudios de casos de campañas internacionales efectivas sobre derechos laborales.

<http://es.maquilasolidarity.org/sites/es.maquilasolidarity.org/files/Case%20Studies%20SP.pdf>

Recursos web

Amnistía Internacional: *Campaigning Manual*, Amnesty International Publications, Londres, 2001.

Un recurso exhaustivo que, a pesar de haber sido escrito específicamente para los activistas de campaña de Amnistía Internacional, ofrece una serie de recursos prácticos. Muy útil para quien se inicia en campañas es el apartado 2, que incluye asesoramiento sobre técnicas de campaña, trabajo con los medios de comunicación, preparación de materiales de campaña, divulgación y presión.

<http://web.amnesty.org/pages/campaigning-manual.eng>

R. Sharma: *An Introduction to Advocacy: Training Guide*, Support for Analysis and Research in Africa, Washington, DC.

Una guía de formación dividida en diez módulos que abordan temas desde la respuesta a la pregunta «¿qué es la defensa?» hasta el desarrollo de estrategias, la formación de alianzas y las técnicas para recaudar fondos. Cada módulo contiene un camino paso a paso para alcanzar los objetivos determinados e incluye definiciones y consejos útiles.

www.aed.org/ToolsandPublications/upload/PNABZ919.pdf

W. Thys (ed.): *10 Trade Union Actions to strengthen the status of workers in the informal sector*, publicado para el programa Verba Informal Economy, Bruselas, 2004.

Un manual que pretende ofrecer soluciones teóricas, prácticas y estratégicas a la organización y estrategia de una campaña para mejorar el estatus jurídico de los trabajadores. Incluye ejercicios prácticos para reforzar la comprensión del material y presenta estudios de casos detallados de iniciativas por los derechos laborales en tres continentes.

[www.cmt-wcl.org/cmt/ewcm.nsf/0/aef9e434de0d2500c125eb300538aca/\\$file/wva-infocon-sp.pdf?openelement](http://www.cmt-wcl.org/cmt/ewcm.nsf/0/aef9e434de0d2500c125eb300538aca/$file/wva-infocon-sp.pdf?openelement)

Incorporando la igualdad de género

Libros, documentos, informes, artículos

- C. Datar: «Deterrents in organizing women tobacco workers in Nipani», en S. Wieringa (ed.): *Subversive Women: Women's Movements in Africa, Asia, Latin America and the Caribbean*, KALI for Women, Nueva Delhi, 1995.

Un relato en primera persona desde la perspectiva de un organizador sobre el avance de los sindicatos en Nipani. Se analizan las dificultades que afrontan los sindicatos y se proponen sugerencias para futuras estrategias, en el contexto de las dificultades para cambiar actitudes y poner en práctica ideas.

- K. Evans: «Una guía de abogacía para feministas», en K. Kingma y C. Sweetman (eds.): *Gender, Development, and Advocacy*, Oxfam Publishing, Oxford, 2005.

Desarrollado a partir del trabajo de Evans con la Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo (www.awid.org/publications/primers/waysmeanssp1.pdf), este capítulo se centra específicamente en transformar las inquietudes basadas en las mujeres en la elaboración general de campañas. Citando una serie de estudios de casos tanto eficaces como desastrosos, este capítulo consigue ofrecer una amplia visión de la incidencia y sus estrategias. Además, Evans brinda asesoramiento práctico sobre la negociación de un espacio de incidencia y plantea cuestiones que hay que considerar al evaluar una estrategia, antes y después de su puesta en práctica.

Recursos web

- Centre for Development and Population Activities: *Cairo, Beijing, and Beyond: A Handbook on Advocacy for Women Leaders*, CEDPA, Washington, DC, 1995.

Un manual de defensa centrado en un país en vías de desarrollo que hace hincapié en el apoyo a las mujeres que están a la vanguardia de la campaña. Este manual describe claramente objetivos para una incidencia eficaz, ofrece consejos prácticos y se complementa con abundantes perfiles de defensoras, su labor y sus señas de contacto.

www.womensciencenet.org/admin/media/588458632726e1f0ddf786f715a19744040248.pdf

Campaña de organización de la Agrupación Global Unions: *Kit para la campaña*.

Un kit de campaña centrado en la organización de mujeres trabajadoras y en aumentar la participación femenina en los sindicatos. Ofrece también asesoramiento práctico sobre la creación de planes de acción de campaña y multitud de recursos y contactos.

www.icftu.org/www/pdf/u4w-campaignkit-es.pdf

«Negotiating Better Working and Living Conditions-Gender Mainstreaming in Collective Bargaining.»

Una colección de cuatro folletos publicados por la Confederación Sindical Internacional haciendo hincapié en la negociación colectiva a nivel local y global, y centrados en los Estados de Europa Central y del Este. El objetivo de esta colección es animar a los sindicatos a considerar el género en su negociación y proporcionar un juego de herramientas para incorporar la dimensión de género a todos los aspectos del trabajo de presión.

Folleto 1: «Company Level»

[www.cmt-wcl.org/cmt/ewcm.nsf/0/5c4b11f26a988414c1256feb00371a9c/\\$file/icftu-wclmanual-booklet%201.pdf?openelement](http://www.cmt-wcl.org/cmt/ewcm.nsf/0/5c4b11f26a988414c1256feb00371a9c/$file/icftu-wclmanual-booklet%201.pdf?openelement)

Folleto 2: «Over the Company Walls»

[www.cmt-wcl.org/cmt/ewcm.nsf/0/935927cc2f7b5311c1256feb003748eb/\\$file/icftu-wclmanual-booklet%202.pdf?openelement](http://www.cmt-wcl.org/cmt/ewcm.nsf/0/935927cc2f7b5311c1256feb003748eb/$file/icftu-wclmanual-booklet%202.pdf?openelement)

Folleto 3: «Collective Negotiating at the European and Global Level»

[www.cmt-wcl.org/cmt/ewcm.nsf/0/62d1d7c6680e956cc1257083002f2679/\\$file/icftu-wclmanual-booklet%203.pdf?openelement](http://www.cmt-wcl.org/cmt/ewcm.nsf/0/62d1d7c6680e956cc1257083002f2679/$file/icftu-wclmanual-booklet%203.pdf?openelement)

Folleto 4: «Strategy and Techniques of Negotiations»

[www.cmt-wcl.org/cmt/ewcm.nsf/0/20249dd5d64413d2c1256feb00375a15/\\$file/icftu-wclmanual-booklet%204.pdf?openelement](http://www.cmt-wcl.org/cmt/ewcm.nsf/0/20249dd5d64413d2c1256feb00375a15/$file/icftu-wclmanual-booklet%204.pdf?openelement)

«Trabajando con los hombres a favor de los derechos de las mujeres», en *Mujeres jóvenes y liderazgo*, núm. 2, febrero 2004.

Un artículo aplicable globalmente y dirigido a: a) convencer a los grupos de mujeres de la importancia de trabajar con organizaciones dominadas por hombres, y b) instruir a las mujeres del mejor modo posible para incorporar el trabajo con hombres a sus organizaciones. Como manual para la integración, este artículo trata brevemente de la sensibilización por el género para ambos bandos así como la importancia de tomar conciencia de la percepción de los roles sexuales y el uso de estos conocimientos para crear un espacio de trabajo mixto adecuado.

www.awid.org/publications/primers/waysmeanssp2.pdf

Utilizando los medios de comunicación

Libros, documentos, informes, artículos

- S. Gregory: *Video for Change: a Guide for Advocacy and Activism*, Pluto Press, Londres, 2005.

Un libro con miras al futuro que investiga el campo de la utilización del vídeo como evidencia, como persuasión y como herramienta para contar historias. No se centra demasiado en el aspecto técnico. Gregory habla de decisiones importantes como la determinación de si el vídeo será una ventaja para una campaña y cómo llegar a públicos clave mediante una distribución estratégica.

- A. McKinley: *Construyendo una estrategia de medios para la incidencia política*, Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos, Washington, DC, 2002.

Se trata de un manual para incorporar medios de comunicación a campañas para la reforma política. Contiene orientación teórica y práctica para elaborar planes y estrategias de comunicación. Si bien se centra en Centroamérica, muchos de los conceptos y capacidades son transferibles a otras situaciones.

www.wola.org/media/atp_construyendo_estrategia_de_medios_jul_05.pdf

- D. Jones: *Banners and Dragons*, Amnesty International UK, Londres, 2003.

Una breve guía a todo color de técnicas de campaña impresionantes, de bajo costo y de interés para los medios de comunicación, editada por Amnistía Internacional Reino Unido. Facilita instrucciones detalladas para cada sugerencia.

- K. Wolf: *Now Hear This: The Nine Laws of Successful Advocacy Communications*, Fenton Communications, Washington, DC, 2001.

Se trata de una introducción breve, bien escrita y a todo color a la comunicación como elemento de la incidencia. Utilizando las aportaciones de 25 líderes en comunicación, el panfleto expone normas de sentido común con breves referencias a situaciones reales para ilustrar el tema.

www.fenton.com/pages/5_resources/pdf/Packard_Brochure.pdf

Recursos web

J. Boulle y D. Newton: *MDG Campaigning Toolkit*, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation y MDG Campaign Office.

Un manual que se centra en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Millennium Development Goals, MDG) pero que suministra información general y ejemplos prácticos de técnicas de campaña en un contexto global. Cada aspecto de la campaña se explica de forma detallada e informativa, a menudo con el apoyo de ilustraciones y estudios de casos.

Capítulo 3: «Campaigning toolkit»

www.civicus.org/mdg/3-1.htm

Capítulo 4: «Campaigning tools»

www.civicus.org/mdg/4-1.htm

Capítulo 5: «Campaign skills»

www.civicus.org/mdg/5-1.htm

Latin America Solidarity Coalition: «Preparing for an interview», 2003.

Este breve artículo consiste en una lista de control de aspectos clave que hay que recordar antes, durante y después de una entrevista.

www.lasolidarity.org/Media/preparingforaninterview.htm

«Forces for Change- Informal Economy Organisations in Africa», War on Want (WoW), Workers Education Association Zambia (WEAZ), Alliance for Informal Economy Associations (AZIEA), 2006.

El capítulo 5 presenta estudios de casos sobre la organización del sector informal y la estrategia de campañas de incidencia. El apéndice 4 suministra una relación de sindicatos y asociaciones en África, organizados por países.

www.waronwant.org/download.php?id=421

www.waronwant.org/download.php?id=422

Human Rights Video Project.

La misión de esta organización es aumentar la conciencia pública sobre cuestiones de derechos mediante películas documentales. Su sitio web incluye una colección de vídeos utilizados como técnica de defensa en asuntos de derechos laborales así como vínculos con organizaciones y campañas relacionadas.

www.humanrightspj.org/vid_detail.php?film_id=1&asset=film_resources

Pressureworks/Christian Aid: *How to write a press release*, 2006.

Una guía rápida y fácil de seguir con los mejores consejos sobre cómo escribir un comunicado de prensa y la importancia de mantener un diálogo con los medios de comunicación.

www.pressureworks.org/usefulstuff/how/release.html

World Comics: *How to Make Campaign Comics*, 2005.

Una lista sencilla y fácil de seguir de sugerencias para usar tiras cómicas para promover una campaña o una organización. El sitio incluye una serie de ejemplos de historietas y vídeos de base y de campaña, así como estudios de casos que se centran en el proceso de incorporar cómics a una campaña.

www.worldcomics.fi/howto_campaign.shtml

World Development Movement

Ésta es una organización de campañas globales activa, con una serie de materiales útiles. De primordial interés son los ejemplos en vídeo de trucos publicitarios y eventos de campaña destinados a influenciar los medios de comunicación. El link del pie lleva directamente a vídeos, muchos de los cuales se centran no sólo en el evento, sino también en los antecedentes y su preparación.

www.wdm.org.uk/resources/multimedia/video.htm

Desarrollando políticas

Libros, documentos, informes, artículos

J. Chapman y T. Fisher: «The effectiveness of NGO campaigning», en *Development and Practice*, 10:2 (151-65), 2000.

Tomando estudios de casos de dos campañas dirigidas localmente en Ghana y la India, este artículo intenta responder a preguntas relativas a la tendencia de las ONG a hacer campaña sobre políticas según su relevancia, eficacia e impacto. El artículo concluye con las diversas limitaciones de las campañas, pero también afirma que pueden ser un éxito a varios niveles. Una mirada práctica y en profundidad a las campañas, a la política, y si ésta experimenta cambios sobre el terreno.

F. Dodds y M. Strauss: *How to Lobby at Intergovernmental Meetings*, Earthscan Publications Ltd., Londres, 2004.

Este libro aborda el tema de la presión entre gobiernos desde el punto de vista de los intereses gubernamentales y no gubernamentales. La intención declarada del libro es permitir al cabildero maximizar sus recursos facilitando el conocimiento de cómo funcionan las reuniones intergubernamentales y el mejor modo de abordar el proceso de presión.

A. Gienapp, J. Reisman y S. Stachowiak: *A Guide to Measuring Advocacy and Policy*, Annie E. Casey Foundation, Baltimore, MD, 2007.

Documentada y escrita por Organizational Research Services (www.orservices.org).

organizationalresearch.com), se trata de una guía innovadora y práctica para medir la eficacia de incidencia, defensa y políticas. Escritos con una visión exhaustiva, los tres apartados están específicamente concebidos para individuos situados en distintos peldaños de la escala de la incidencia. Esta obra llena un vacío en lo que respecta a aplicar evaluación y medición de técnicas globales de estrategia de campaña, influenciando especialmente las políticas. Los ejemplos son específicos de los EE.UU., pero la teoría y la orientación son aplicables en todo el mundo.

www.organizationalresearch.com/publications/a_guide_to_measuring_advocacy_and_policy.pdf

Recursos web

CAFOD, ChristianAid, Trocaire: *Monitoring Government Policies: A Toolkit for Civil Society Organizations in Africa*.

Un manual que ayuda a las organizaciones a identificar las políticas gubernamentales a investigar y usar esta información para hacer campaña para el cambio. Sirve de cuaderno de trabajo además de referencia de recursos relacionados e información de fondo sobre técnicas y procedimientos.

<http://trocaire.org/pdfs/policy/governance/monitoringgovernmentpolicies.pdf>

A. Carbert: «Learning from Experience: Activist Reflections on “Insider-Outsider” Strategies», en *Spotlight*, número 4, 2004.

Un informe publicado para la ocasión por la Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo (Association for Women’s Rights in Development, AWID – www.awid.org) que se centra en establecer las distintas estrategias implicadas una vez que el activismo entra en la esfera política. A través de diez entrevistas con activistas de todo el mundo, Carbert investiga la importancia de la estrategia y la comunicación cuando se intenta llenar el vacío entre el cambio social y el diseño de políticas.

www.awid.org/publications/OccasionalPapers/spotlight4_en.pdf

Recaudación de fondos

J. Barbato y D. Furlich: *Writing for a Good Cause: The Complete Guide to Crafting Proposals and Other Persuasive Pieces for Nonprofits*, Fireside, Nueva York, 2000.

Una guía escrita con gracia para redactar propuestas de donaciones, boletines electrónicos, comunicaciones electrónicas y otros tipos de escritos persuasivos. Abarca estos temas desde cómo empezar, qué incluir y qué hacer cuando las cosas van mal. Aunque está concebida pensando en los organismos no lucrativos occidentales, sus buenos consejos son aplicables a cualquier organización.

- K. Klein: «The ten most important things you can know about fundraising», *Grassroots Fundraising Journal* 1, 2004.

www.grassrootsfundraising.org/howto/v23_n1_art03.pdf

- K. Klein (ed.): «Cómo recaudar fondos en su comunidad».

Artículos seleccionados del *Grassroots Fundraising Journal* y centrados en aptitudes básicas para recaudar fondos. El valor de estas sugerencias es que no dependen de conocimientos técnicos ni de material caro o computadoras, sino que se centran en el establecimiento de relaciones y la recaudación de fondos a nivel local.

www.grassrootsfundraising.org/magazine/collections.html#como

- A. Robinson y K. Klein: *Grassroots Grants: An Activist's Guide to Proposal Writing*, JosseyBass, San Francisco, 1996.

Esta guía básica sobre donaciones desde el punto de vista de las bases utiliza cuatro estudios de casos para ilustrar cómo encontrar el dinero y cómo conseguir la financiación necesaria.

Información de contacto de Oxfam

Oxfam Internacional y sus afiliadas

Suite 20, 226 Banbury Road, Oxford, OX2 7DL, Reino Unido

Tel.: +44 1865 339 100

Fax: +44 1865 339 101

E-mail: information@oxfaminternational.org

Sitio web: www.oxfam.org; www.oxfam.org/es/

Oxfam Alemania: www.oxfam.de

Oxfam América: www.oxfamamerica.org; www.oxfamamerica.org/es/

Oxfam Australia: www.oxfam.org.au/

Oxfam en Bélgica: www.oxfamsol.be

Oxfam Canadá: www.oxfam.ca

Oxfam Francia (Agir ici): www.oxfamfrance.org

Oxfam Gran Bretaña: www.oxfam.org.uk

Oxfam Hong Kong: www.oxfam.org.hk

Intermón Oxfam: www.intermonoxfam.org

Oxfam Irlanda: www.oxfamireland.org

Oxfam Novib (Países Bajos):

www.oxfamnovib.nl; www.oxfamnovib.nl/id.html?id=3734&lang=es

Oxfam Nueva Zelanda: www.oxfam.org.nz

Oxfam Quebec: www.oxfam.qc.ca