

En el siguiente artículo de Melisa R. Serrano y Bastian Schulz puedes encontrar más información sobre cómo han utilizado otros sindicatos el análisis FODA.

2.4.1. Análisis FODA, el desarrollo de estrategias y los recursos de poder

Melisa R. Serrano y Bastian Schulz

Los sindicatos de todo el mundo se enfrentan a numerosos retos, lo que hace cada vez más difícil para las trabajadoras y los trabajadores organizados lograr un impacto positivo en la agenda local, nacional, subregional, regional y mundial. La mayoría de los sindicatos han atravesado distintos tipos de cambios transformacionales, en su mayoría socioeconómicos, políticos, estructurales, legislativos e ideológicos. Muchos sindicatos todavía tienen que atravesar estas transformaciones y los retos que conllevan, pero antes deben adoptar una mirada autocrítica para poder avanzar en las reformas y convertirse en organizaciones más eficaces, democráticas, innovadoras y políticas que no solo presten servicios a sus afiliados, sino que también den voz a trabajadoras y trabajadores a nivel local, nacional, regional y mundial.

En pocas palabras, hoy en día los sindicatos se enfrentan a una serie de retos internos y externos, por lo tanto, la planificación estratégica (a corto, mediano y largo plazo) debe ser su primera prioridad no solo para garantizar su propia supervivencia, sino también para desarrollar los recursos de poder necesarios para estructurar las diversas transformaciones que las sociedades de todo el mundo están a punto de experimentar.

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual los dirigentes y los miembros de una determinada organización intentan moldear y controlar la naturaleza del cambio y determinar qué acciones son necesarias para obtener los resultados deseados dentro de su propia organización, pero sobre todo fuera de ella. La planificación estratégica define o evalúa la dirección que tomará la organización a largo plazo en función de su visión, misión y recursos. Esto incluye la revisión y/o (re)formulación de la visión, misión, metas u objetivos generales, estrategias y programas de la organización. Además, establece un marco para la planificación táctica, la ejecución de programas y la evaluación.

El proceso de planificación estratégica comienza con la voluntad de analizar la situación actual de una organización en términos de fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) a las que se enfrenta. Este análisis de la situación se conoce más popularmente como el análisis FODA. Este es el primer paso en un proceso de planificación.

El análisis FODA es una de las principales herramientas de planificación y evaluación que utilizan las empresas o corporaciones. Por ello, la mayoría de los materiales sobre el análisis FODA fueron elaborados por académicos, expertos en gestión y corporaciones. No obstante, esto no significa que no se pueda adaptar y utilizar en otras organizaciones. Tampoco significa que los sindicatos no puedan utilizar esta herramienta. Como señala un autor, el

análisis FODA es «un método probado en la práctica empresarial, y este análisis le permite al sindicato evaluar tanto su ámbito interno como el externo».¹ Es importante destacar que muchos sindicatos y otras organizaciones de trabajadores han utilizado el análisis FODA (en algunos casos con el apoyo de la Friedrich-Ebert-Stiftung) como herramienta para idear estrategias y actividades que les permitan reforzar sus recursos de poder existentes, desarrollar nuevos y lograr la participación de sus afiliados en la acción colectiva.

Por lo tanto, esta guía sobre el análisis FODA fue diseñada para los sindicatos y las organizaciones de trabajadores. Consta de dos partes: en la parte I analizamos el concepto de análisis FODA, sus beneficios y las distintas maneras de realizarlo, y en la parte II explicamos cómo la organización puede adaptar o utilizar los resultados de un análisis FODA para desarrollar distintos planes de acción (es decir, las áreas de resultado clave) y estrategias para aumentar los recursos de poder.

Parte I: Análisis FODA

¿Qué es un análisis FODA? ¿En qué puede ayudarte?

Un análisis FODA es una herramienta de planificación y un método de evaluación que te ayudará a clasificar los distintos elementos de la organización como *aciertos* o como *problemas* en función de tus opiniones y las de los afiliados. Es una técnica de evaluación que te ayudará a observar las *fortalezas*, las *oportunidades*, las *debilidades* y las *amenazas* (FODA) de tu organización. No importa si el objetivo es la formulación, la evaluación o la adopción de una estrategia, el análisis FODA será siempre el primer paso. Los resultados del análisis FODA constituyen la base para elaborar recomendaciones y planes estratégicos y para diagramar el camino a seguir.

A diferencia de otros métodos de análisis organizativo, el análisis FODA es relativamente fácil de utilizar para identificar tendencias, tanto internas como externas, y las áreas en las que la organización debería intervenir. También te ayudará a conocer mejor a tu organización. Además, también se puede utilizar para diseñar planes de acción junto con los representantes sindicales y/o los afiliados.

El valor del análisis FODA es que nos permite identificar aspectos estratégicos que surgen de la adecuación o de la tensión entre una organización y su entorno, y no se basa simplemente en analizar la brecha entre sus objetivos y los resultados reales obtenidos o los previstos. Un análisis FODA cuidadoso, integral y bien hecho nos proporcionará valiosas guías para 1) fijar objetivos y 2) determinar el nivel de logro de nuestros objetivos.

RECUERDA:
El análisis FODA

¹ Line, A. (2011). La gestión estratégica de los sindicatos: Necesidad y potencial. Actas de la 7.ª Conferencia Científica Internacional Anual, 6-7 de octubre de 2011, Jelgava, Letonia, pp. 46-47.

Permite esclarecer situaciones complejas.
Garantiza que la planificación estratégica se base en tu situación real y no en opiniones o supuestos.
Se puede utilizar para proyectos grandes o pequeños.

Fuente: National Labor College-CUNY School of Professional Studies (s. f.). *Strategic Planning and Organizing SWOT Analysis*. Disponible en [http://alrexchange.sps.cuny.edu/sites/default/files/files/SWOT%20Analysis\(1\).pdf](http://alrexchange.sps.cuny.edu/sites/default/files/files/SWOT%20Analysis(1).pdf)

Herramienta para la capacidad organizacional sindical (herramienta TUOC)

El análisis FODA implica una evaluación tanto interna como externa. La evaluación interna explora las *fortalezas* y las *debilidades* de tu organización con respecto a un problema o reto específico o a un conjunto de problemas y retos. La evaluación externa, por su parte, identifica las *oportunidades* y *amenazas* a las que se enfrenta tu organización.

Las fortalezas y las debilidades como variables internas miran hacia el interior de tu organización.

Las *fortalezas* de tu organización son las variables internas que incluyen «las áreas de excelencia o buen rendimiento que pueden proporcionarte una ventaja competitiva».² Las *debilidades*, en cambio, son las «desventajas internas»³ sobre las que tu organización tiene control.

Las fortalezas y debilidades suelen referirse a los recursos internos, las competencias, la estructura organizativa, los obstáculos y las limitaciones de la propia organización. Tu organización tiene mucha influencia sobre estas dos variables internas.

Las *fortalezas* son aquellas ventajas que permitirán que tu organización tenga un mayor/mejor rendimiento y que, por lo tanto, debemos aprovechar. Las fortalezas son las características de la organización que queremos destacar o mostrar a nuestros afiliados. Por ejemplo, si tu sindicato tiene una tasa de afiliación relativamente alta, esto se puede considerar una fortaleza.

Las *debilidades*, por el contrario, son aquellas desventajas y riesgos importantes que impedirán el buen rendimiento de tu organización y que, por lo tanto, debemos minimizar o eliminar. Las debilidades pueden ser la falta de recursos (tanto humanos como materiales), una afiliación sindical baja y en declive, pocos espacios para la participación de los afiliados y la falta de confianza de estos en sus dirigentes. Además, podríamos decir que todo sindicato que no cuente con un equipo de organización de base tiene una estructura organizativa débil.

² KUCFAW (s/f, p. 13).

³ *Ibíd.*

Las oportunidades y las amenazas como variables externas miran hacia fuera de tu organización.

Las *oportunidades* son las posibilidades externas de éxito de tu organización. Son las principales ventajas que debemos aprovechar o maximizar. Por ejemplo, la existencia de leyes laborales que proporcionen un marco jurídico para el ejercicio del derecho a la libertad de asociación y a la negociación colectiva podrá facilitar las campañas de organización y las instancias de negociación colectiva con los empleadores. Además, quizás tu sindicato considere que el desarrollo del sector de las energías renovables es una buena oportunidad para llevar adelante instancias de organización. Cuantas más oportunidades podamos identificar, más flexibles debemos ser para asignar recursos a las áreas que tengan mejor rendimiento.

Las *amenazas*, en cambio, son los aspectos negativos externos que escapan al control de tu organización. Son fuerzas externas que pueden afectarla negativamente. Son aquellos acontecimientos o cambios futuros que pueden tener un impacto importante en el rendimiento/estabilidad de tu organización, por lo tanto debemos mitigar estos efectos, ya sea evitando que sucedan o preparando medidas para hacerles frente. Entre los ejemplos de amenazas se incluyen ciertas tendencias del mercado laboral que cuestionan la relevancia de los sindicatos en términos de representación colectiva. Por ejemplo, la evolución de la economía de los encargos independientes (*gig economy*), donde se clasifica a las trabajadoras y los trabajadores (erróneamente) como trabajadores autónomos o contratistas individuales, plantea retos en materia de organización para los sindicatos. La expansión de las cadenas de subcontratación, que se traduce en un aumento de la cantidad de trabajadores con empleos no permanentes y en relaciones laborales multipartitas y encubiertas, hace que la organización sea cada vez más difícil para los sindicatos.

La matriz de análisis FODA

Entonces, ¿cómo procedemos? Empecemos por la *matriz de análisis FODA*. La matriz de análisis FODA es una tabla que se divide en cuatro cuadrantes: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (tabla 1). En la parte superior hay dos cuadrantes, las fortalezas y las debilidades; estas son las variables internas. En la mitad inferior de la matriz FODA están las oportunidades y las amenazas, que se consideran fuerzas externas. Las fortalezas y las oportunidades son los aspectos beneficiosos, mientras que las debilidades y las amenazas se clasifican como obstáculos.

Tabla 1: La matriz de análisis FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades

Externos	Oportunidades	Amenazas
----------	---------------	----------

Las fortalezas y las oportunidades se consideran factores positivos que pueden mejorar la capacidad de tu organización para rendir a un alto nivel, mientras que las debilidades y las amenazas son los factores negativos que pueden obstaculizar la capacidad de tu organización para lograr un buen rendimiento.

Si las debilidades y amenazas son mayores que las fortalezas y oportunidades es probable que la organización tenga un bajo rendimiento. Si, en cambio, la organización tiene una lista larga de oportunidades y fortalezas y solo unas pocas debilidades y amenazas, es probable que sea capaz de alcanzar un rendimiento alto.

En un análisis FODA debemos tener en cuenta la interacción entre los elementos internos y externos. Las preguntas de la tabla 2 ilustran estas interacciones.

Tabla 2. Interacciones entre las categorías FODA

Elementos FODA	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	¿Puedes explotar las oportunidades utilizando tus fortalezas?	¿Se pueden utilizar las fortalezas para reducir o evitar las amenazas externas?
Debilidades	¿Se pueden aprovechar las oportunidades para corregir o minimizar las debilidades?	¿Pueden manejarse las amenazas que ponen a prueba las debilidades? ¿Se pueden minimizar las debilidades para evitar las amenazas?

Las ventajas del análisis FODA

El uso del análisis FODA está muy extendido en todo tipo de organizaciones. A continuación encontraremos una buena descripción de su uso y sus beneficios: «El análisis FODA es un marco sencillo y sólido para aprovechar las fortalezas de la unidad, mejorar las debilidades, minimizar las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades». Entre sus beneficios encontramos:⁴

Presenta la oportunidad de colaboración para la formulación del plan estratégico.

Incorpora muchos factores internos y externos diferentes.

Es un proceso estructurado que permite una exhaustiva recopilación de ideas. A diferencia de una interacción desordenada, la publicación de ideas evita que se haga un procesamiento reaccionario y se fomente la mentalidad de grupo.

⁴ ibíd.

Los participantes que suelen ser más tranquilos y tienden a participar menos tienen la posibilidad de participar en un proceso que se ajusta más a sus necesidades.

Permite equilibrar, pero no eliminar, la participación de los «dominadores» (participantes demasiado extrovertidos) durante el proceso.

Las respuestas se priorizan dentro de cada categoría, según su relevancia, lo que permite a las distintas unidades tener una idea más clara de los temas más pertinentes y las áreas que deben abordar.

¿Cuándo se utiliza el FODA? Cambios dentro y fuera del sindicato

En el mundo del trabajo se están produciendo cambios tanto drásticos como graduales. Esto significa que las fortalezas y las debilidades de tu organización también cambiarán regularmente. El realizar un análisis FODA periódicamente o de forma anual, por ejemplo, te permitirá evaluar tu organización, incluidas las estrategias, para identificar qué cambios y mejoras son necesarios. Hacerlo de forma periódica también los ayudará a ti y a tu organización a evaluar las acciones y medir su impacto: no solo internamente con respecto a los propios afiliados, sino también externamente con respecto al entorno y/o la sociedad en la que operan.

Por lo general, el análisis FODA se realiza en el primer trimestre del año porque las organizaciones suelen evaluar el rendimiento del año anterior, establecer sus objetivos y elaborar los planes estratégicos para los próximos 12 meses. Sin embargo, el análisis FODA se puede utilizar en cualquier fase de la operativa de la organización o como respuesta directa a un problema concreto.

Según el sitio web *Caja de herramientas comunitarias*, se puede utilizar un análisis FODA para:

Explorar posibilidades para nuevas iniciativas o soluciones a los problemas.

Tomar decisiones sobre el rumbo más indicado para tu iniciativa. El poder identificar las oportunidades de éxito considerando las amenazas nos ayudará a decidir qué dirección y opciones tomar.

Determinar qué cambios son posibles. Si te encuentras en un momento clave o en un punto de inflexión, un inventario de tus fortalezas y debilidades te ayudará a ver las prioridades y las posibilidades.

Ajustar y perfeccionar los planes a mitad de camino. Una nueva oportunidad podría ampliar los caminos ya existentes, mientras que una nueva amenaza podría cerrarlos.⁵

RECUERDA:

Uno de los aspectos más valiosos de un análisis FODA es que nos permite identificar las tendencias, y de este modo es más sencillo reconocerlas a futuro.

⁵ Caja de herramientas comunitaria (s. f.). Capítulo 14. Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Disponible en Capítulo 3. Evaluar las necesidades y los recursos de la comunidad | Capítulo 14. Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En este enlace también encontrarás los pasos para realizar un análisis FODA.

Vuelve a consultar tu análisis FODA cada tanto. Incluso lo puedes utilizar en tus reuniones de personal periódicamente para analizar la información.

Fuente: *The Manager's Resource Handbook (2014). How to Conduct a SWOT Analysis*. Disponible en [How a SWOT Evaluation Can Help Your Business](#).

FODA: Matriz o análisis FODA: Una herramienta fundamental.

(analisisfoda.com)

[Análisis FODA by CLAUDIA QUINTANILLA \(prezi.com\)](#)

Cómo comenzar un análisis FODA

El análisis FODA suele hacerse en grupo. Sirve como un foro abierto para que los afiliados expresen sus opiniones sobre el estado de la organización. Es una manera de que la organización recoja información y las opiniones de sus afiliados que de otro modo los directivos podrían desconocer. Por ejemplo, quizás los delegados sindicales locales están al tanto de una nueva estrategia de evasión sindical adoptada por los empleadores que los dirigentes sindicales de la federación desconocen.

Las actividades FODA pueden implicar la participación de los principales responsables de tu organización. Algunas organizaciones fomentan la participación de todos los afiliados en el proceso. Esto puede incluir organizar reuniones y talleres más pequeños o con subgrupos, encuestas a los afiliados, herramientas en línea y actividades afines.

RECUERDA

Independientemente de la estructura de la organización, lo importante es que haya ámbitos en los que los afiliados puedan participar y aportar al proceso de análisis. Además, fomentar la participación de los distintos grupos (es decir, los distintos niveles de la organización) en la actividad FODA te ayudará a identificar las tendencias que afectan a la organización en su conjunto.

Al realizar un análisis FODA, no solo debemos pensar en lo que la organización brinda a sus afiliados, sino en cómo los afiliados interactúan con los servicios. Por ejemplo, en el sindicato A solo unas pocas trabajadoras pueden participar en las actividades de formación porque estas se hacen los fines de semana, que es cuando las trabajadoras suelen estar a cargo de las tareas de cuidado. En este caso, por ejemplo, el sindicato A tendría que negociar con el empleador la posibilidad de contar con tiempo libre remunerado durante el horario laboral para que las mujeres puedan participar en la formación sindical.

CONSEJOS: Antes de empezar un análisis FODA

Una buena manera de empezar con un análisis FODA es pensar en la organización desde la perspectiva de los afiliados. Por ejemplo:

«A nuestros afiliados les encanta el programa de educación y formación de nuestro sindicato» (fortaleza).

«Los afiliados a menudo expresan que no es fácil ponerse en contacto con nuestros delegados» (debilidad).

«Podimos disfrutar de los beneficios de nuestro convenio colectivo gracias a la nueva enmienda de la ley laboral que eliminó la necesidad de la elección de

certificación cuando la mayoría de las trabajadoras y los trabajadores están afiliados al sindicato» (oportunidad).

«Nuestros afiliados indicaron que en sus lugares de trabajo aumentó la cantidad de trabajadores contratados por agencias y bajó la cantidad de trabajadores permanentes debido a los planes de jubilación anticipada voluntaria» (amenaza).

El análisis FODA: una guía general paso a paso

Ya te habrás dado cuenta de que un análisis FODA es una forma de autoevaluación. Quizás no te resulte fácil pensar de forma objetiva y crítica sobre lo que se ha hecho hasta ahora para construir y desarrollar la organización. Un análisis FODA es un ejercicio importante que le permitirá a tu organización diseñar una hoja de ruta para ser mejor y más fuerte. Es importante tener esto en cuenta antes de realizar el análisis FODA.

Como se mencionó anteriormente, los sindicatos y las organizaciones de trabajadores también pueden adaptar y utilizar el análisis FODA. Si bien el proceso o los pasos a seguir pueden ser los mismos que los de las organizaciones comerciales, en los sindicatos y otras organizaciones de trabajadores se hará hincapié en que el proceso sea inclusivo y cuente con la participación activa de los afiliados, los funcionarios y el personal del sindicato. Los sindicatos son organizaciones impulsadas por sus afiliados y, por lo tanto, será fundamental contar con un planteamiento que parta de las bases y sea ascendente. Esto debe ser una prioridad. Sin embargo, no hay muchos materiales que describan cómo llevar adelante un proceso de análisis FODA en los sindicatos y las organizaciones de trabajadores. Los materiales disponibles se centran mayormente en los resultados de los análisis FODA realizados por estas organizaciones.

A continuación presentamos los pasos que suelen seguir las organizaciones comerciales y académicas.⁶ Muchos sindicatos siguen los mismos pasos para realizar sus propios análisis FODA.

Si tu organización ya ha realizado un análisis FODA en otra oportunidad, puedes comenzar con el paso 1. De lo contrario, primero tendrás que recibir formación o cierta orientación sobre el análisis FODA. Es importante que quienes participan de una actividad FODA conozcan los aspectos básicos del proceso.

Los materiales que necesitaremos para hacer un análisis FODA son los siguientes:

post-its (grandes, de muchos colores, con un mínimo de cuatro colores, «notas adhesivas») o tarjetas
notas o etiquetas adhesivas para etiquetar a los grupos
etiquetas con los nombres de los participantes (opcional)

⁶ Adaptado de The Managers Resource Handbook (2014) por los autores de este material. How to Conduct a SWOT Analysis: Take a Closer Look at Your Business. Disponible en <https://www.managersresourcehandbook.com/how-a-swot-evaluation-can-help-your-business/>.

marcadores negros (no de punta fina, ya que se deben leer a distancia)
clips de hojas o pinzas
cinta adhesiva
puntos adhesivos multicolores (medianos)

Antes de empezar la actividad, identifica y designa un facilitador y un documentador. A los participantes los llamaremos *el equipo FODA*.

Proceso para el análisis FODA en grupos grandes

Paso 1: Para comenzar, coloca una matriz FODA grande en la pared. Puedes utilizar cuatro cuadrados grandes de papel para representar cada una de las cuatro cuadrículas. Asegúrate de tener varios paquetes de notas adhesivas y marcadores en la mesa. Puedes utilizar cuatro notas adhesivas de diferentes colores para representar cada una de las cuatro cuadrículas. También se pueden utilizar tarjetas de colores. Asegúrate de tener cinta adhesiva para las tarjetas.

Paso 2: La persona facilitadora hará una breve presentación de los objetivos y del resultado esperado y repasará los elementos de un análisis FODA con el equipo.

Paso 3: El facilitador le pedirá a cada participante que escriba sus opiniones sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas de su organización. A continuación, le pedirá a cada participante que escriba un ítem en cada nota adhesiva.

Paso 4: Una vez que los participantes hayan escrito varias ideas, el facilitador les pedirá que coloquen sus comentarios en la cuadrícula. Una vez colocadas todas las notas, en la matriz se verá una gran cantidad de notas adhesivas con los comentarios escritos a mano en cada una de las cuadrículas.

Paso 5: Después de que cada persona haya aportado su idea, el facilitador dividirá a los participantes en cuatro grupos y a cada uno se le asignará uno de los cuadrantes de la matriz. Cada grupo elegirá un vocero para presentar sus conclusiones.

Paso 6: A continuación, se le pedirá a cada grupo que examine las notas adhesivas que se encuentran en su cuadrante y las organice por temas.

Paso 7: Después de agrupar las notas adhesivas por tema o contenido, se le pedirá a cada grupo que dibuje un gráfico de barras. Las «barras» más altas representarán los elementos más repetidos. Esta es una forma sencilla de clasificar los elementos que más se repiten.

Paso 8: El facilitador le pedirá al vocero de cada grupo que presente las conclusiones del cuadrante asignado a ese equipo FODA y que comente las tendencias que observaron.

Paso 9: Una vez que se hayan presentado todas las conclusiones de los cuatro cuadrantes, el grupo entero de participantes debatirá los temas, los problemas y las acciones. Es posible que en este intercambio surjan temas adicionales, que se pueden agregar a uno de los cuatro cuadrantes.

Paso 10: El grupo deberá llegar a un consenso sobre cuáles son los temas más importantes en cada categoría: ¡hay que priorizar! Es probable que el grupo haya identificado varios temas por cada categoría. El grupo tendrá que dar prioridad a las principales tendencias identificadas en cada categoría. Luego, deberán comparar los resultados con la visión, la misión y los objetivos de la organización.

Paso 11: Se deberán formular estrategias y planes de acción que aborden las cuestiones y los temas identificados como prioritarios. Esto puede llevar algún tiempo e incluso requerir aportes externos.

Paso 12: Resumir el análisis FODA en un informe para elaborar un plan estratégico.

Es importante destacar que las organizaciones pueden optar por distintas formas de organizar las actividades de análisis FODA. Si el grupo es pequeño, se puede hacer el ejercicio FODA sin dividir a los participantes en grupos, así el intercambio de ideas se hace con el grupo entero.

Proceso FODA para grupos pequeños

El Manual FODA del *Austin Community College* enumera los siguientes pasos para realizar una actividad FODA.⁷

Paso 1: El facilitador describe algunos datos importantes y cómo estos afectan el logro de la misión de la organización. Esto ayudará a identificar las fortalezas y debilidades actuales. Las fortalezas y debilidades, a su vez, permitirán identificar posibles oportunidades y amenazas.

Paso 2: El facilitador guía a los participantes durante todo el proceso de intercambio de ideas sobre cada uno de los elementos del FODA, uno por vez (por ejemplo, primero las fortalezas, luego las debilidades, luego las oportunidades y por último las amenazas).

Paso 3: A continuación, se les pedirá a los participantes que expongan sus ideas o comentarios sobre las fortalezas de la organización y las anoten en los *post-its*.

Paso 4: El facilitador recorrerá la sala y recogerá los *post-its*. Las notas se colocarán en un orden aleatorio al frente de la sala; es importante asegurarse de no agruparlas por temas específicos.

⁷ Austin Community College (2013). Manual FODA, pp. 4-6. Disponible en <https://www.austincc.edu/oiepub/services/SWOT%20Manual%20v17.pdf>. En español puede verse en: Hoja de trabajo para la herramienta de análisis FODA y en Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) - SWOT | Capacity4dev

Paso 5: Una vez que el grupo haya terminado de escribir los temas, el facilitador procederá a leer en voz alta la lista de la pared.

Paso 6: A continuación, se les pedirá a los participantes que se acerquen y agrupen las notas por *temática* o por temas afines.

Paso 7: A continuación, el facilitador trabajará junto con los participantes para pensar en un *título* para cada uno de los conjuntos de notas.

Paso 8: Una vez seleccionados los títulos, el facilitador vuelve a leer los conjuntos de notas para asegurarse de que haya consenso y que todos los temas estén agrupados correctamente.

Paso 9: A continuación, el facilitador les entregará a los participantes adhesivos en forma circular y les pedirá que los utilicen para clasificar las notas. Los participantes pueden utilizarlos para clasificar los temas de los grupos o los temas individuales dentro de cada conjunto.

Paso 10: A continuación, el facilitador recogerá y apilará los conjuntos de notas, asegurándose de que estén en orden para que la redacción del informe sea más fácil.

El grupo seguirá los pasos enumerados anteriormente para las demás categorías del análisis FODA (debilidades, oportunidades y amenazas).

CONSEJOS: Lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer al realizar un análisis FODA	
Lo que hay que hacer	Lo que no hay que hacer
Ser analítico y específico.	Intentar disimular las debilidades.
Registrar todos los pensamientos e ideas.	Limitarse a enumerar errores y equivocaciones.
Ser selectivo en la evaluación final.	Perder de vista las influencias y tendencias externas.
Elegir a las personas indicadas para el ejercicio.	Utilizar el FODA como un ejercicio para encontrar culpables.
Elegir a un líder o facilitador adecuado para llevar adelante el FODA.	Ignorar los resultados en las fases posteriores del proceso de planificación.
Pensar de forma innovadora.	
Estar abierto al cambio.	

Fuente: Gulam, K. (2019). *Capítulo 11: The SWOT Analysis: Process and Basic Components*. Presentación PowerPoint disponible en <https://www.coursehero.com/file/42109536/Chapter-11-SWOT-ANALYSISpdf/>

Proceso de análisis FODA de un sindicato

Le pedimos a un sindicato del sector privado de Kenia que describiera el proceso que siguió para realizar un análisis FODA como herramienta para elaborar su plan estratégico quinquenal. En el recuadro 1 presentamos, en términos generales, el proceso de análisis FODA adoptado por el Sindicato de Trabajadores Comerciales de la Alimentación y Afines de Kenia (KUCFAW) para elaborar su Plan de Autorreforma y Transformación Interna para 2019-2023.

Recuadro 1: El proceso de análisis FODA del KUCFAW

El KUCFAW realizó un análisis FODA para elaborar su Plan de Autorreforma y Transformación Interna para 2019-2023. El proceso incluyó dos talleres de tres días para la planificación del análisis FODA y otros tres talleres de dos días para la validación. El taller de planificación del análisis FODA se llevó a cabo por separado para los funcionarios nacionales (miembros de la Junta Ejecutiva Nacional del sindicato), para los dirigentes de las sedes, algunos delegados sindicales y afiliados seleccionados, como también para el personal de la secretaría del sindicato de los departamentos clave que participan directamente en el suministro de los productos y servicios del sindicato, como por ejemplo la interacción con los afiliados. Además de informar a los participantes de la necesidad de realizar el análisis y de los beneficios de dicha actividad, se hizo hincapié en cuán importante es su participación y franqueza en todo el proceso. Así, el sindicato se aseguró de que todos participaran activamente en los debates y en la generación de ideas.

Fuente: Omolo, J. (2020). *Proceso de análisis FODA de KUCFAW*. Correspondencia por correo electrónico, 26 de mayo de 2020.

Con el apoyo de la FES, el KUCFAW desarrolló un modelo lógico FODA (figura 1) que se utilizó para ayudar al sindicato a traducir los resultados del análisis FODA en temas estratégicos, áreas de resultado clave, objetivos y actividades. Esto se discute en la parte II de la presente guía. El KUCFAW siguió los pasos del proceso para grupos grandes y pequeños, tal y como se enumeró anteriormente.

Figura 1: Modelo lógico FODA de KUCFAW.



Fuente: Omolo, J. (2020). *Proceso de análisis FODA de KUCFAW*. Correspondencia por correo electrónico, 26 de mayo de 2020.

El resultado del análisis FODA

Hay muchas formas de presentar los resultados de un ejercicio FODA. La forma más común es en forma de tabla, como lo hizo KUCFAW (tabla 3).

Tabla 3: Análisis FODA de KUCFAW
Para el Plan de Autorreforma y Transformación Interna (2019-2023)

Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> i. Diversidad en la integración del sindicato ii. Dirigentes sindicales con buena formación y capacitación iii. Existencia de convenios colectivos y acuerdos con la mayoría de los empleadores de los distintos sectores iv. Estatutos que prevén derechos democráticos progresistas para afiliados y funcionarios v. Un equipo eficaz para la negociación de convenios colectivos y resolución de conflictos vi. Dirigentes, personal y delegados sindicales con experiencia vii. Presencia y participación activa de las trabajadoras y los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> i. Actitudes negativas de algunos dirigentes sindicales ii. Afiliación sindical baja y decreciente iii. Base financiera débil iv. Fuente de financiación sindical no diversificada v. Escasa solidaridad y cohesión entre la dirección del sindicato, los delegados sindicales y los afiliados de base vi. Falta de integridad y confianza por parte de algunos dirigentes sindicales vii. Sistemas de comunicación débiles viii. Cultura de responsabilidad colectiva débil, especialmente entre algunos dirigentes sindicales

<p>jóvenes en las actividades del sindicato</p> <p>viii. Presencia y participación activa de las mujeres en las actividades del sindicato</p> <p>ix. Afiliación a la Organización Central de Sindicatos (COTU-K)</p> <p>x. Fuerte asociación y colaboración con MOL&SP, FKE, FES, SC, UNI, PSI e IUF</p>	<p>ix. Egocentrismo de algunos dirigentes sindicales</p> <p>x. Lentitud del sindicato para adoptar la tecnología</p> <p>xi. Estrategias de organización y captación de nuevos afiliados débiles</p>
--	---

Externo	
Oportunidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> i. La Constitución de Kenia ha afianzado los derechos de las trabajadoras y los trabajadores ii. La legislación laboral nacional proporciona el marco legal para el ejercicio del derecho a la libertad de asociación y a la negociación colectiva iii. La colaboración y la asociación con organizaciones internacionales han aumentado las oportunidades de financiación y los programas de desarrollo de capacidades para el sindicato iv. La existencia de sindicatos escindidos, lo que hace sumamente necesario que KUCFAW sea competitivo. v. La tercerización de servicios, que crea oportunidades para la sindicalización y representación de los afiliados vi. Formulación del Plan Estratégico 2019-2023 de KUCFAW 	<ul style="list-style-type: none"> i. Aumento de la precarización laboral, contratos a término y subcontratación ii. Intermediación laboral iii. Suspensión de las contrataciones por parte de algunas empresas iv. Cierre y/o traslado de algunas empresas del sector v. Aumento de la informalidad, especialmente en el sector minorista, lo que supone un reto para la organización sindical vi. Rivalidad entre los sindicatos del sector vii. Robo de afiliados por parte de los sindicatos rivales viii. Baja de afiliados al sindicato ix. Conflictos con algunos sindicatos del sector por la demarcación de competencias x. VIH-sida y otras enfermedades terminales xi. Debilitamiento del marco de conciliación, mediación e inspecciones por parte del MOL&SP xii. Tendencias antisindicales por parte del gobierno xiii. Falta de previsibilidad en la política gubernamental xiv. Retrasos en las audiencias y la resolución de los conflictos laborales xv. Aumento de los recursos contra las decisiones del ELRC
--	--

Fuente: Sindicato de Trabajadores Comerciales de la Alimentación y Afines de Kenia (KUCFAW) (2019). *Plan de Autorreforma y Transformación Interna (2019-2023)*, pp. 13-14.

Como parte del proceso de análisis FODA, los resultados del análisis de KUCFAW que figuran en la tabla 3 se agruparon en seis temas clave: 1) organización, captación y retención de afiliados; 2) creación de las capacidades institucionales; 3) sostenibilidad financiera; 4) asociación y colaboración; 5) publicidad, cabildeo e incidencia, y 6) ejecución, seguimiento, evaluación y presentación de informes. Estas seis categorías son las *áreas de resultado clave* del sindicato, cada una de ellas tiene un objetivo estratégico y un conjunto de actividades, tal y como se explica en la parte II de esta guía. Para identificar las categorías, los sindicatos pueden seguir los pasos 6 a 10 del análisis FODA para grupos pequeños o los pasos 9 a 12 para grupos grandes, tal como se explica en la parte I de esta guía.

La Confederación Sindical Internacional (CSI) ofrece otra forma de presentar los resultados del análisis FODA en materia de oportunidades y amenazas (figura 2). Esta plantilla de resultados utiliza un espectro que presenta los «Factores que aumentan el poder sindical» en un extremo (izquierda) y los «Factores que disminuyen el poder sindical» en el otro (derecha), e indica cómo influyen los factores externos identificados en el poder sindical. Según la CSI: «Si el espectro se inclina hacia el lado izquierdo, ese factor tiene una influencia positiva para el sindicato. Si se inclina hacia la derecha, es una desventaja para el sindicato».⁸

Figura 2: Análisis de las oportunidades y amenazas en materia de poder sindical

	Factores que aumentan el poder sindical	←————→	Factores que disminuyen el poder sindical
Instituciones políticas/normativas	Influencia suficientemente fuerte sobre actores políticos	XX	Influencia limitada sobre actores políticos
	Legislación laboral favorable	XX	Legislación laboral hostil
	Espacio político considerable para las trabajadoras y los trabajadores	XX	Espacio político limitado para las trabajadoras y los trabajadores
Clima económico/mercado de productos	Aumento de los beneficios	XX	Disminución de los beneficios
	Repunte económico	XX	Recesión económica
	Competencia limitada	XX	Alta competencia
	Economía formal	XX	Economía informal
Tecnología y organización del trabajo/oferta y demanda de mano de obra	Trabajadores con competencias inusuales o que utilizan tecnología compleja	XX	Trabajadores con competencias sustituibles
	Oferta limitada de mano de obra para el sector	XX	Aumento de la oferta de mano de obra para el sector

⁸ CSI (s. f.). Herramienta para la capacidad organizacional sindical (herramienta TUOC), p. 8. Disponible en https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/tuoc_es_final.pdf

Otras partes interesadas	Actitud favorable a las trabajadoras y los trabajadores por parte de los empresarios	XX	Actitud hostil a las trabajadoras y los trabajadores por parte de los empresarios
	Fragmentación sindical limitada		XX Fragmentación sindical elevada
Actitudes sociales	Alto nivel de apoyo de la población al trabajo sindical	XX	Bajo nivel de apoyo de la población al trabajo sindical
	Tradición de movilizaciones masivas		XX Dificultad para las movilizaciones masivas

Fuente: CSI (s. f.). *Herramienta para la capacidad organizacional sindical (herramienta TUOC)*. Disponible en [Herramienta para la capacidad organizacional sindical \(herramienta TUOC\)](#)

También se puede realizar un análisis FODA para un tema, proyecto o iniciativa concretos que una organización tenga previsto llevar a cabo. Se pueden utilizar los mismos pasos descritos anteriormente.

La tabla 4 presenta el resultado del análisis FODA sobre la capacidad organizativa. Este ejemplo incluye la identificación de prioridades.

Tabla 4: Resultados del análisis FODA sobre la capacidad organizativa del sindicato

Paso 1: Capacidad organizacional	+	Paso 2: Oportunidades y amenazas externas	Paso 3: Prioridades de desarrollo de capacidades
----------------------------------	---	---	--

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocida como interlocutor social nacional principal por los sindicatos. ✓ Sólida en el trabajo de incidencia. ✓ Credibilidad como voz de la sociedad civil. <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución de la afiliación a largo plazo. ✓ Conflictos con algunas afiliadas de la confederación. ✓ Disminución del número de servicios para los afiliados. ✓ Sostenibilidad financiera: dependencia de donantes, las afiliadas no pagan. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El Ministerio de Trabajo escucha las demandas de los sindicatos. ✓ Políticas laborales progresistas adoptadas en el plano regional (SADC, ASEAN...). <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del sector informal. ✓ Gobierno hostil: gabinete del primer ministro, Ministerio de Finanzas... ✓ El Poder Judicial pierde independencia. ✓ Reformas hostiles de la legislación laboral. ✓ Competencia con otras confederaciones financiadas por donantes y el gobierno. ✓ Cansancio de los donantes: la comunidad internacional cada vez se centra más en los problemas de seguridad en otros países. 	<p>Escenario 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer la capacidad de comunicar «marcos» (mensajes) alternativos para una incidencia eficaz. ✓ Construir la capacidad para establecer alianzas con OSC pertinentes. ✓ Promover políticas laborales regionales progresistas. <p>Escenario 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Invertir la tendencia de disminución de la afiliación mediante la inversión en la organización de trabajadores del sector informal. ✓ Crear nuevos servicios para atraer a afiliados.
--	--	---

Fuente: CSI (s. f.). *Herramienta para la capacidad organizacional sindical (herramienta TUOC)*, p. 14. Disponible en [Herramienta para la capacidad organizacional sindical \(herramienta TUOC\)](#).

Parte II: Cómo convertir los resultados del análisis FODA en poder y acción: áreas de resultados clave, estrategias y actividades para desarrollar los recursos de poder

Como se ha mencionado anteriormente, los resultados de un análisis FODA son un aporte clave para los planes de acción y las estrategias de tu organización, que te permitirá identificar, crear y desarrollar los recursos de poder. En la sección «Análisis de los recursos de poder» ([enlace 2.2](#)) presentamos el planteamiento de los recursos de poder y cómo realizar un análisis de estos.

Los resultados del FODA pueden arrojar muchos temas o áreas que requieran de una acción sindical. Según las capacidades y los recursos de la organización, el sindicato o sus dirigentes podrán diseñar planes de acción para las cuestiones más relevantes (por ejemplo, las tres o cinco más importantes) de cada categoría. Será fundamental establecer prioridades claras.

En muchos casos, los planes de acción y las estrategias se expresan como *áreas de resultado clave* (KRA, por sus siglas en inglés). Las KRA se refieren a las áreas generales de resultados o productos de los que una organización, o una unidad dentro de ella, es responsable y por la cual debe rendir cuentas. Son los temas o áreas que surgieron del análisis FODA. Las KRA son métricas de los avances realizados en la consecución de un objetivo y/o estrategia. Por lo tanto, se componen de una serie de acciones específicas y cuantificables que se expresan como una descripción de la actividad.

En esta sección, utilizamos el ejemplo de KUCFAW para mostrar cómo utilizaron los resultados de su análisis FODA (tabla 3) para desarrollar planes de acción como enunciados KRA (las áreas temáticas del análisis FODA) con sus correspondientes objetivos, estrategias y actividades y, al mismo tiempo, se identificaron los recursos de poder que podrían desarrollarse.

Del análisis FODA a los planes de acción: el modelo KUCFAW⁹

Después de los talleres sobre el análisis FODA que KUCFAW llevó a cabo (recuadro 1), y sobre la base de los resultados (tabla 3), el sindicato pasó a formular las KRA. Las KRA se centraron en los resultados estratégicos necesarios para satisfacer las necesidades e intereses de los afiliados (potenciales), sin olvidarse de la misión y la visión del sindicato. Para ello, dividieron a los participantes de cada taller en cinco grupos de cinco a seis personas los cuales representaban las distintas áreas de operación del sindicato. A cada grupo se le pidió que identificara cinco resultados estratégicos, y luego los presentaron en una sesión plenaria (que tuvo lugar durante los talleres FODA mencionados en el recuadro 1). En la sesión plenaria, los grupos explicaron la validez y/o relevancia de cada uno de los resultados estratégicos identificados. A continuación, se identificaron los resultados estratégicos comunes a todos los grupos. Se eliminaron los resultados estratégicos que se consideraron inadecuados o irrelevantes. Después de este ejercicio, los participantes clasificaron los cinco resultados estratégicos prioritarios (importancia) en función de la situación del sindicato, sus circunstancias socioeconómicas y su misión y visión.

Tras identificar, debatir y priorizar los resultados estratégicos, los participantes debatieron acerca de los temas estratégicos/áreas de resultados clave en los que el sindicato se debe centrar para obtener los resultados estratégicos deseados. Para identificar las áreas de resultados clave siguieron el mismo

⁹ Esta sección se basa en una breve descripción del modelo de análisis FODA de KUCFAW y de la elaboración de las KRA escrita por el doctor Jacob Omolo, profesor titular del Departamento de Economía Aplicada de la Facultad de Economía, Universidad Kenyatta, Nairobi, Kenia. Correspondencia por correo electrónico, 26 de mayo de 2020.

proceso que para identificar los resultados estratégicos, pero esta vez asegurándose de que las áreas de resultados clave estuvieran alineadas con los resultados estratégicos y con la misión y la visión del sindicato. Una vez más, se les pidió a los grupos que identificaran cinco KRA y que las presentaran y debatieran en una sesión plenaria. Se llevó a cabo el mismo proceso, se eliminaron los elementos inadecuados/irrelevantes y se combinaron las KRA que eran similares. A continuación, se hizo una lista (priorización) de las KRA, de las consideradas más importantes a las menos importantes. Luego de identificar las seis KRA principales, los participantes formularon los objetivos estratégicos, las estrategias y las actividades para cada KRA.¹⁰

Desarrollo de los recursos de poder en las áreas de resultados clave (KRA)

Como mencionamos, el KUCFAW realizó un análisis FODA, entre otras herramientas que utilizaron para estudiar su entorno y circunstancias con el fin de elaborar su Plan de Autorreforma y Transformación Interna para 2019-2023. A partir del análisis FODA el sindicato identificó seis KRA:

- 1) Organización, captación y retención de afiliados
- 2) Creación de las capacidades institucionales
- 3) Sostenibilidad financiera
- 4) Asociación y colaboración
- 5) Publicidad, cabildeo e incidencia
- 6) Ejecución, seguimiento, evaluación y presentación de informes

En las tablas 5 a 7, seleccionamos tres de las seis KRA de KUCFAW e identificamos los recursos de poder que se podrían desarrollar o fortalecer a partir de las estrategias y actividades seleccionadas.

En la tabla 5, analizamos las estrategias y actividades asociadas a las KRA de KUCFAW en materia de organización, captación y retención de afiliados como formas de desarrollar y fortalecer el poder asociativo ([enlace 2.2 «Análisis de los recursos de poder»](#)).

Tabla 5: Área de resultados clave 1: organización, captación y retención de afiliados.

Objetivo estratégico: aumentar la afiliación y fortalecer la representación dentro del sindicato

Detalles	Tipo de recurso de poder que se podría desarrollar
Estrategia 1.1: Desarrollar las capacidades de los dirigentes, delegados, personal y afiliados en materia de estrategias de organización, captación y retención de afiliados	Poder asociativo

¹⁰ Los detalles de las KRA se pueden consultar en: Sindicato de Trabajadores del Comercio, la Alimentación y Afines de Kenia (2019). Plan de autorreforma y transformación interna (2019-2023), pp. 22-31.

<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mapear las empresas no sindicalizadas. b) Realizar una encuesta de referencia en los sectores de venta al por menor, distribución y comercio, embotellado y fabricación de cerveza, lavanderías y tintorerías, y comercio de tabaco. c) Elaborar una base de datos de las empresas no organizadas. d) Confeccionar una base de datos sobre posibles afiliados para el sindicato. e) Llevar a cabo una evaluación de las capacidades de organización y captación entre los dirigentes, delegados y afiliados del sindicato. f) Desarrollar y poner en práctica programas de creación de capacidades para los dirigentes, delegados, personal y afiliados del sindicato. g) Establecer un fondo para las actividades de organización, captación y retención de afiliados del sindicato. h) Establecer y firmar un acuerdo marco con los empleadores para cubrir a todas las trabajadoras y los trabajadores independientemente de su relación contractual. 	<p>Todas estas actividades pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento del poder asociativo.</p>
<p>Estrategia 1.2: Capacitar a los dirigentes, personal y afiliados del sindicato</p>	<p>Poder asociativo</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Realizar una evaluación de las necesidades de formación de los dirigentes sindicales, los delegados sindicales, el personal y los afiliados. b) Desarrollar y/o identificar los programas de formación/intercambio adecuados para los dirigentes sindicales, delegados sindicales, personal y afiliados sobre la base de la evaluación de necesidades. c) Brindar capacitación a los dirigentes sindicales, funcionarios, delegados sindicales, personal y afiliados en materia de organización, captación y retención de afiliados. d) Desarrollar y poner en marcha un programa de inducción para todos los dirigentes sindicales. e) Brindar capacitación a los dirigentes, delegados sindicales y personal de KUCFAW sobre los principios y derechos fundamentales en el ámbito laboral. 	<p>Todas estas actividades pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento del poder asociativo.</p>
<p>Estrategia 1.3: Captar nuevos afiliados</p>	<p>Poder asociativo</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Desarrollar y aplicar un plan de organización, captación y retención de afiliados. b) Establecer un comité de organización y captación de afiliados. c) Sensibilizar a los dirigentes sindicales, delegados sindicales, personal y afiliados sobre los avances 	<p>Todas estas actividades pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento del poder asociativo.</p>

<p>tecnológicos en los sectores de venta al por menor, distribución y comercio, embotellado y fabricación de cerveza, lavanderías y tintorerías y comercio de tabaco.</p> <p>d) Llevar a cabo campañas de captación de afiliados en las empresas mapeadas.</p> <p>e) Promover una estrategia de afiliación de empleado a empleado en las empresas mapeadas.</p> <p>f) Institucionalizar las actividades de organización, captación y retención de afiliados en todas las acciones sindicales en todos los niveles.</p> <p>g) Establecer programas de reconocimiento/premios para los dirigentes, delegados y personal del sindicato que presten un servicio ejemplar centrado en los afiliados.</p> <p>h) Contratar más organizadores sindicales en régimen de contratación por honorarios.</p>	
---	--

Estrategia 1.4: Desarrollo y gestión de la base de datos de afiliados	Poder asociativo
<p>Actividades:</p> <p>a) Realizar una auditoría de la integración del sindicato.</p> <p>b) Establecer un sistema de gestión de la información sindical basado en la red.</p> <p>c) Hacer un mantenimiento y actualizar el sistema de gestión de la información sindical basado en la red.</p> <p>d) Integrar la base de datos de los afiliados al sistema de gestión de la información sindical basado en la red.</p> <p>e) Utilizar la base de datos de los afiliados integrada al sistema de gestión de la información sindical basado en la red para hacer un seguimiento de los afiliados.</p>	Todas estas actividades pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento del poder asociativo.

Fuente: Los datos de la primera columna fueron extraídos de la publicación del Sindicato de Trabajadores del Comercio, la Alimentación y Afines de Kenia (2019), pp. 22-24. La información de la segunda columna fue elaborada por los autores del material.

Mientras tanto, las estrategias y las actividades de las KRA de KUCFAW en materia de asociaciones y colaboración (tabla 6) pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento no solo del poder popular, sino también del poder asociativo e institucional ([enlace 2.2 «Análisis de los recursos de poder»](#)).

Tabla 6: Área de resultados clave 4: asociaciones y colaboración.
Objetivo estratégico: reforzar y ampliar las asociaciones y la colaboración con los socios

Detalles	Tipo de recurso de poder que se podría desarrollar
Estrategia 4.1: Reforzar la asociación y la colaboración con sindicatos relevantes	Poder popular y poder asociativo
<p>Actividades:</p> <p>a) Identificar los sindicatos con intereses comunes.</p>	Todas estas actividades pueden contribuir al desarrollo y

<ul style="list-style-type: none"> b) Identificar y negociar estratégicamente áreas y programas para fomentar la asociación con sindicatos que tengan intereses comunes. c) Firmar y revisar periódicamente los acuerdos y memorandos de entendimiento con los sindicatos asociados en áreas de interés mutuo. d) Poner en marcha programas conjuntos con los sindicatos asociados en áreas específicas de interés. 	<p>fortalecimiento del poder popular.</p>
<p>Estrategia 4.2: Reforzar la asociación y la colaboración con la Organización Central de Sindicatos de Kenia (COTU K)</p>	<p>Poder popular Poder asociativo</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Reforzar la participación de los dirigentes y delegados sindicales, del personal y de los miembros de KUCFAW en las actividades de COTU (K). b) Identificar áreas de cooperación mutua con COTU (K). c) Desarrollar y poner en práctica programas de formación conjunta y otros programas de creación de capacidades con COTU (K) en las áreas identificadas. d) Proporcionar informes periódicos a los dirigentes y delegados sindicales, personal y miembros de KUCFAW sobre la colaboración entre el sindicato y COTU (K). 	<p>Todas estas actividades pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento del poder popular y del poder asociativo (es decir, el componente de creación de capacidad para KUCFAW).</p>
<p>Estrategia 4.3: Asociación y colaboración con las instituciones de apoyo al mercado laboral, las federaciones sindicales internacionales (FSI) y gobiernos</p>	<p>Poder popular Poder institucional</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Brindar capacitación a los dirigentes de KUCFAW sobre las modalidades de colaboración con los socios. b) Reforzar la aplicación de las políticas, directrices y procedimientos sindicales. c) Aumentar la transparencia y la responsabilidad dentro del sindicato. d) Identificar estratégicamente y negociar con las instituciones de apoyo al mercado laboral sobre posibles áreas/programas para colaborar. e) Firmar y revisar periódicamente los acuerdos marco de colaboración con las instituciones de apoyo al mercado laboral. f) Desarrollar y poner en marcha programas conjuntos con las instituciones de apoyo al mercado laboral y las FSI. g) Reforzar la participación del sindicato en las actividades de la Friedrich-Ebert-Stiftung, la Internacional de Servicios Públicos, la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines, el Centro de Solidaridad y UNI Global Union. h) Identificar otras instituciones de apoyo al mercado laboral, como la Federación de Empresarios de Kenia y la OIT, para colaborar. 	<p>Todas estas actividades pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento del poder popular.</p> <p>Además, las actividades b, c, f, g y j también pueden reforzar el poder asociativo, mientras que la actividad e) puede fortalecer el poder institucional.</p>

<p>i) Identificar estratégicamente a los aliados dentro del gobierno y celebrar acuerdos de asociación y colaboración.</p> <p>j) Realizar investigaciones sobre temas emergentes e identificar posibles socios para colaborar.</p>	
--	--

Fuente: Los datos de la primera columna fueron extraídos de la publicación del KUCFAW (2019), pp. 27-28. La información de la segunda columna fue elaborada por los autores del material.

Mientras que las estrategias y las actividades de las KRA de KUCFAW en materia de publicidad, cabildeo e incidencia pueden contribuir posiblemente a desarrollar y fortalecer el poder popular, algunas de las actividades de la estrategia 5.3 pueden ayudar a desarrollar el poder institucional del sindicato (tabla 7, [enlace 2.2](#) «Análisis de los recursos de poder»).

Tabla 7: Área de resultados clave 5: publicidad, cabildeo e incidencia.
Objetivo estratégico: desarrollar e implementar la estrategia de publicidad, cabildeo e incidencia del sindicato

Detalles	Tipo de recurso de poder que se podría desarrollar
Estrategia 5.1: Promoción de la publicidad y la visibilidad del sindicato	Poder popular
<p>Actividades:</p> <p>a) Desarrollar y difundir materiales informativos, educativos y de comunicación sobre el sindicato.</p> <p>b) Desarrollar y difundir materiales publicitarios del sindicato.</p> <p>c) Utilizar las plataformas de redes sociales para difundir las políticas del sindicato y comunicar los logros.</p> <p>d) Los altos dirigentes del sindicato se presentan en los medios de comunicación para hablar de temas de actualidad y los logros del sindicato.</p> <p>e) Fomentar y desarrollar una relación de trabajo con los medios de comunicación.</p> <p>f) Garantizar una toma de decisiones rápida en todos los niveles del sindicato.</p> <p>g) Establecer un presupuesto para actividades de publicidad, cabildeo e incidencia.</p>	Todas estas actividades pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento del poder popular.
Estrategia 5.2: Desarrollar una estrategia de participación para tratar los temas que afectan a trabajadoras y trabajadores en los sectores de venta al por menor, distribución y comercio, embotellado y fabricación de cerveza, lavanderías y tintorerías, y comercio de tabaco.	Poder popular
<p>Actividades:</p> <p>a) Desarrollar una estrategia de cabildeo e incidencia para tratar los temas que afectan a trabajadoras y trabajadores en los sectores de venta al por menor, distribución y comercio, embotellado y fabricación de cerveza, lavanderías y tintorerías y comercio de tabaco.</p>	Todas estas actividades pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento del poder popular.

<ul style="list-style-type: none"> b) Sensibilizar a todos los dirigentes, delegados, personal y afiliados del sindicato sobre la estrategia de cabildeo e incidencia del sindicato. c) Involucrar a los grupos de la sociedad civil para que colaboren con el sindicato en sus esfuerzos de incidencia política. d) Sensibilizar a la comunidad local sobre los efectos negativos de las prácticas laborales desleales en los sectores de venta al por menor, distribución y comercio, embotellado y fabricación de cerveza, lavanderías y tintorerías, y comercio de tabaco. e) Crear una plataforma a través de los líderes locales para hacer campañas de sensibilización a nivel local. f) Organizar campañas públicas, giras e intervenciones en radio para popularizar al sindicato. 	
--	--

<p>Estrategia 5.3: Conseguir apoyo para abordar los problemas que afectan a trabajadoras y trabajadores en los sectores de venta al por menor, distribución y comercio, embotellado y fabricación de cerveza, lavanderías y tintorerías y comercio de tabaco</p>	<p>Poder popular Poder institucional</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Hacer un mapeo de actores para ofrecer apoyo a la hora de abordar los problemas que afectan a trabajadoras y trabajadores de los sectores minorista, distribución y comercio, embotellado y elaboración de cerveza, lavandería y tintorería y comercio de tabaco. b) Sensibilizar a las partes interesadas sobre los problemas que afectan a trabajadoras y trabajadores en los sectores de venta al por menor, distribución y comercio, embotellado y fabricación de cerveza, lavanderías y tintorerías y comercio de tabaco. c) Movilizar recursos para llevar adelante actividades de cabildeo e incidencia para tratar los temas que afectan a trabajadoras y trabajadores en los sectores de venta al por menor, distribución y comercio, embotellado y fabricación de cerveza, lavanderías y tintorerías y comercio de tabaco. d) Desarrollar y aplicar una estrategia de comunicación y enlace con los medios de comunicación para abordar las cuestiones que afectan a trabajadoras y trabajadores de los sectores de venta al por menor, distribución y comercio, embotellado y fabricación de cerveza, lavanderías y tintorerías y comercio de tabaco. e) Llevar adelante instancias de cabildeo e incidencia para abordar las cuestiones que afectan a las trabajadoras y los trabajadores en los sectores de venta al por menor, distribución y comercio, embotellado y fabricación de cerveza, lavanderías y tintorerías, y comercio de tabaco. 	<p>Todas estas actividades pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento del poder popular y del poder institucional (especialmente las actividades c, e y f).</p>

f) Presionar al gobierno para que refuerce al Ministerio de Trabajo y Protección Social y los servicios de administración y conciliación laboral.	
---	--

Fuente: Los datos de la primera columna fueron extraídos de la publicación del KUCFAW (2019), pp. 29-30. La información de la segunda columna fue elaborada por los autores del material.

Las tablas 5 a 7 nos ofrecen ejemplos de estrategias y actividades sindicales por área de resultados clave (extraídos de los resultados del análisis FODA) que pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento de los recursos de poder de la organización. Al identificar los recursos de poder que podríamos desarrollar con determinadas estrategias y actividades, tu organización podrá distinguir los recursos de poder que deberá construir o fortalecer. Así, tú y tu organización lograrán que el sindicato sea más fuerte, más sostenible, más estratégico y, en definitiva, más poderoso.

De hecho, el análisis FODA, como paso clave para la planificación estratégica y el desarrollo de estrategias (a través de las KRA), también es una herramienta útil para identificar aquellas cuestiones estratégicas que requieren acciones y actividades sindicales que, a su vez, podrían ayudar a desarrollar o fortalecer los recursos de poder de un sindicato.

Referencias

- Austin Community College. (2013). *Manual FODA*. Disponible en <https://www.austincc.edu/oiepub/services/SWOT%20Manual%20v17.pdf>
- Caja de herramientas comunitaria* (s. f.). Capítulo 14. Análisis FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Disponible en [Capítulo 3. Evaluar las necesidades y los recursos de la comunidad | Capítulo 14. Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas](#).
- CSI-RSCD. (s. f.). Herramienta para la capacidad organizacional sindical (herramienta TUOC). Disponible en [Herramienta para la capacidad organizacional sindical \(herramienta TUOC\)](#).
- Gulam, K. (2019). *Sección 11: The SWOT Analysis: Process and Basic Components*. Presentación PowerPoint. Disponible en <https://www.coursehero.com/file/42109536/Chapter-11-SWOT-ANALYSISpdf/>.
- ITUC-TUDCN-RSCD. (s. f.). *Herramienta para la capacidad organizacional sindical*. Presentación PowerPoint. Disponible en [Trade Union Organisational Capacity Assessment Tool](#).
- Kirov, V. (2017). *Industry in Romania: State of the play. SWOT analysis*. Disponible en https://news.industrial-europe.eu/content/documents/upload/2017/4/636287317148170523_636275140008738887_Updated%20SWOT%20analysis%20Romania.pdf
- Line, A. (2011). *La gestión estratégica de los sindicatos: Necesidad y potencial*. Disponible en https://lufb.ltu.lv/conference/new-dimensions-develop/2011/7th-New-dimensions-development-society-proceedings_2011-42-49.pdf
- National Labor College-CUNY School of Professional Studies. (s. f.). *Strategic Planning and Organizing SWOT Analysis*. Disponible en [http://alrexchange.sps.cuny.edu/sites/default/files/files/SWOT%20Analysis\(1\).pdf](http://alrexchange.sps.cuny.edu/sites/default/files/files/SWOT%20Analysis(1).pdf).
- Omolo, J. (2020). *Proceso de análisis FODA de KUCFAW*. Correspondencia por correo electrónico, 26 de mayo de 2020.
- Sindicato de Trabajadores Comerciales de la Alimentación y Afines de Kenia (KUCFAW). (2019). *Plan de Autorreforma y Transformación Interna (2019-2023)*.
- The Manager Resource Handbook. (2014). *How to Conduct a SWOT Analysis: Take a Closer Look at Your Business*. Disponible en [How to Conduct a SWOT Analysis \(Downloadable PDF Template\)](#).