



Caja de herramientas sindical para organizar a los trabajadores de cuello blanco en la industria

Por industriAll European Trade Union

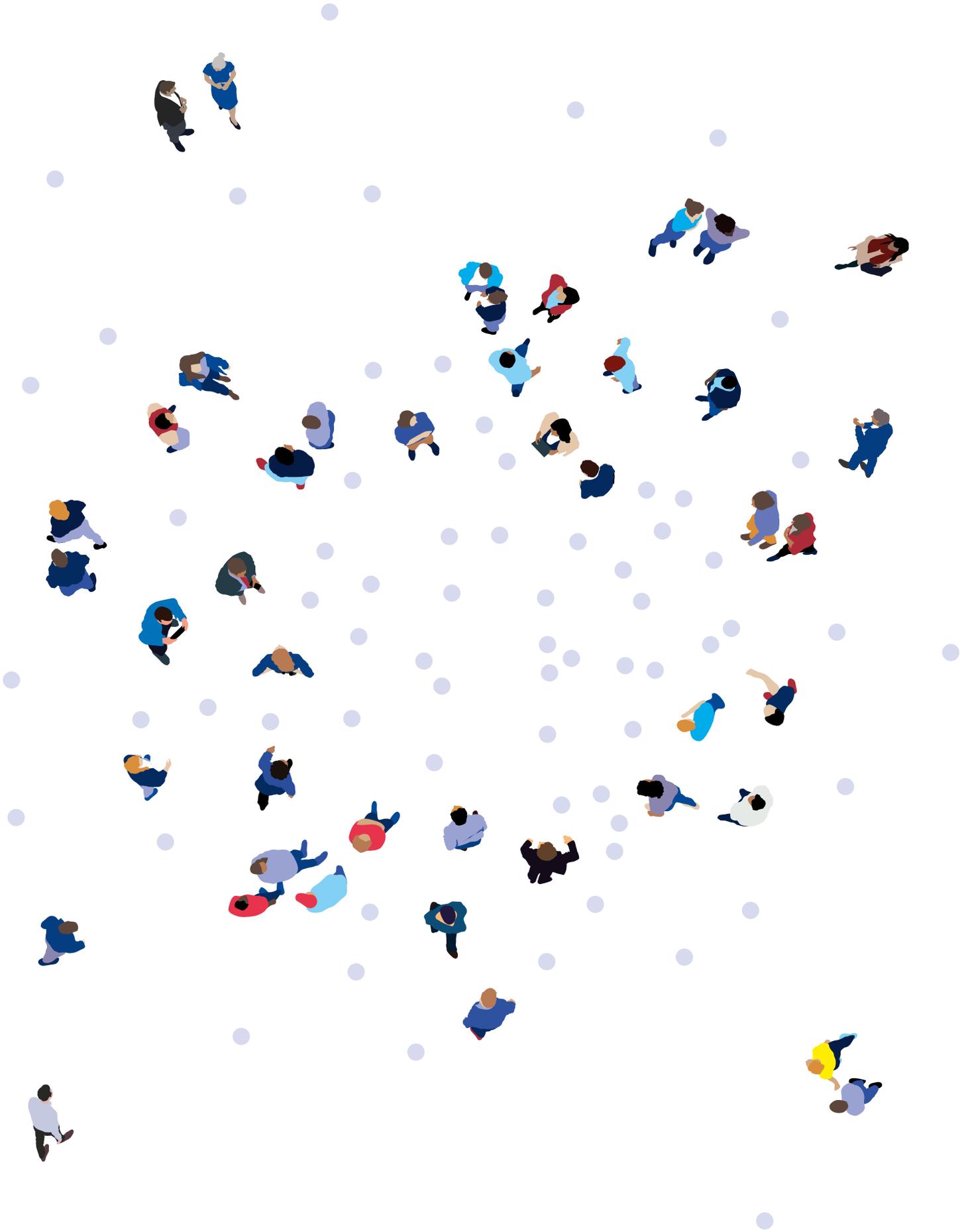
Agradecimientos

Esta caja de herramientas es el resultado del proyecto «Better Representation of White-Collar Workers for a Sustainable Future of Industrial Relations in Manufacturing» (BEREP – Mejor representación de los trabajadores de cuello blanco para un futuro sostenible de las relaciones laborales en la industria manufacturera), cofinanciado por la Comisión Europea. Las herramientas y recomendaciones se basan en una investigación del Instituto de Trabajo, Cualificaciones y Formación de la Universidad de Duisburg-Essen, Alemania. El proyecto llevó a un informe exhaustivo titulado «White-Collar Workers in Manufacturing: Comparative Analysis of Working Conditions, Attitudes and Trade Union Representation of White-Collar Employees in Selected European Countries» (Trabajadores de cuello blanco en la industria manufacturera: análisis comparativo de las condiciones de trabajo, las actitudes y la representación sindical de los trabajadores de cuello blanco en determinados países europeos), escrito por Thomas Haipeter, Thorsten Kalina, Angelika Kümmerling y Sophie Rosenbohm. El proyecto contó con la participación de afiliados de ocho países europeos: PRO y TEK de Finlandia; CFE–CGC Métallurgie, FNME–CGT mines-énergie y CFE–CGC Énergies de Francia, IGBCE e IG Metall de Alemania; SIPTU de Irlanda; FZZMIH de Polonia; FS-Gaz y FSLI Petrol Energie industriALL-BNS – ICA de Rumanía; UGT–FICA de España y Unionen de Suecia. Todos forman parte del grupo de trabajo de trabajadores de cuello blanco de industriAll European Trade Union. Los autores desean agradecer a todos los que participaron en el estudio completo.



Índice

- 5 Prólogo
- 6 Uso de la caja de herramientas
- 8 Convertir a los trabajadores de cuello blanco en una prioridad para tu sindicato
- 11 Principales argumentos para centrarse en los trabajadores de cuello blanco
- 14 Investigar
- 18 Identificar un tema
- 22 Atraer a los trabajadores de cuello blanco al sindicato
- 23 ¿Cómo planificar una campaña?
- 26 Uso de encuestas
- 28 Comunicación con los trabajadores de cuello blanco
- 31 Conversaciones cara a cara
- 35 Argumentos para afiliarse al sindicato
- 39 Identificar a los líderes del lugar de trabajo
- 41 Captar y retener a los trabajadores de cuello blanco
- 45 Conclusión y más recursos
- 48 Contacto



Prólogo

El sector manufacturero en Europa está experimentando una transformación significativa. La proporción de trabajadores de cuello blanco ha aumentado sustancialmente, superando incluso en algunos países al número de trabajadores de cuello azul. Actualmente, los trabajadores de cuello blanco suponen alrededor del 41% de la mano de obra manufacturera en Europa, aunque esto varía según el país.

Este cambio presenta tanto retos como oportunidades para los sindicatos de la industria manufacturera, que tradicionalmente se han centrado en la sindicalización de los trabajadores de cuello azul. Históricamente, los trabajadores de cuello azul han constituido el eje del poder sindical en la industria manufacturera. Sin embargo, su número está disminuyendo mientras aumenta el de los trabajadores de cuello blanco. Si los sindicatos queremos mantener nuestra voz en la industria, necesitamos afiliar y organizar a más trabajadores de cuello blanco. Esto supone un reto porque muchos trabajadores de cuello blanco siguen creyendo que pueden negociar individualmente y que no necesitan un enfoque colectivo. Algunos, como los ingenieros industriales y el personal de control de calidad, pueden disponer de recursos de poder individuales gracias a su posición en las jerarquías organizativas y sus cualificaciones especializadas, pero son una minoría. Muchos se enfrentan a una escasa autonomía laboral, a elevados niveles de horas extraordinarias, a la falta de derecho a la desconexión y a regímenes de falso autónomo. Organizando eficazmente a estos trabajadores, los sindicatos podemos construir un poder de organización. Esto garantizará que sigamos desempeñando un papel fundamental defendiendo los derechos de los trabajadores, negociando convenios colectivos sólidos y contribuyendo a un futuro sostenible y social para el sector manufacturero en Europa, basado en el diálogo social.

Confiamos en que esta caja de herramientas ayude a los afiliados a llegar mejor a los trabajadores de cuello blanco, a organizarlos y apoyarlos, garantizando así que los sindicatos sigan siendo una fuerza que defienda las industrias manufactureras en Europa.



Judith Kirton-Darling

Secretaria General
IndustriAll Europe

Isabelle Barthès

Secretaria General
Adjunta
IndustriAll Europe

Uso de la caja de herramientas

¿Quiénes son los trabajadores de cuello blanco?

El sector manufacturero en Europa está experimentando enormes cambios. Cada vez más personas del sector realizan tareas desde detrás de un escritorio o frente a un ordenador portátil. A estas personas las llamamos trabajadores de cuello blanco. Pueden ser administradores, diseñadores, gestores de proyectos, redactores técnicos, especialistas en TI, personal encargado de las relaciones con los clientes o trabajadores con cualquier otra función: en definitiva, **cualquiera que trabaje mayormente en una oficina y no en la sala de producción.**

¿Qué es esta caja de herramientas?

Esta caja de herramientas ofrece una guía a los sindicatos que pretenden organizar y afiliar a trabajadores de cuello blanco en el sector manufacturero.

- Aporta estrategias y herramientas prácticas adaptables a las distintas necesidades organizativas.
- Aborda los retos existentes y ofrece soluciones y planteamientos específicos para organizar a los trabajadores de cuello blanco.
- Incluye plantillas y listas de verificación útiles para la organización y afiliación que son relevantes para cada fase de una campaña.

Aunque no todas las herramientas serán útiles para cada iniciativa, organización, cultura o sistema de relaciones laborales, esta publicación sirve como recurso para construir el poder sindical centrándose en los trabajadores de cuello blanco.

¿Cómo usar esta caja de herramientas?

La caja de herramientas está organizada cronológicamente, empezando con información e ideas sobre cómo conseguir apoyo dentro del sindicato para organizar a los trabajadores de cuello blanco. A continuación, explica cómo iniciar una



campana de organizaci3n destinada a los trabajadores de cuello blanco, incluyendo consejos sobre d3nde alcanzarlos y c3mo comunicarse. Finalmente, aborda c3mo conseguir que los trabajadores de cuello blanco se impliquen m1s en el sindicato y qu3 pasos dar para mantenerlos en el sindicato despu3s de que se hayan afiliado, lo que a veces se denomina retenci3n. En la mayor1a de las secciones se incluyen listas de verificaci3n y plantillas que puedes utilizar para crear y llevar a cabo tu campana. Al final de la caja de herramientas, encontrar1s enlaces a m1s recursos.



Convertir a los trabajadores de cuello blanco en una prioridad para tu sindicato

La proporción de trabajadores de cuello blanco en el sector manufacturero nunca ha sido tan grande. Tradicionalmente, los sindicatos industriales hemos sacado gran parte de nuestra fuerza de la organización de los trabajadores de cuello azul, pero según va cambiando la industria, los sindicatos debemos adaptarnos para mantener y aumentar nuestra fuerza. Si no incorporamos a más trabajadores de cuello blanco a los sindicatos industriales, corremos el riesgo de perder presencia en los lugares de trabajo y, con ello, nuestra capacidad de conseguir buenos convenios colectivos para todos los trabajadores. Por eso, los sindicatos industriales debemos hacer más hincapié en encontrar, hablar con y afiliar a los trabajadores de cuello blanco.

Nuestra investigación ha revelado que los trabajadores de cuello blanco no son tan reacios a los sindicatos como a veces se supone: nuestra encuesta reveló que más de la mitad piensa que los sindicatos son relevantes para ellos. Esto indica que muchos trabajadores de cuello blanco están abiertos a la afiliación sindical pero aún no se les ha propuesto afiliarse. Pero antes de poder entrar en los centros de trabajo y mantener esas conversaciones, debes asegurarte de que tu sindicato asigna tiempo, recursos e importancia a la organización de los trabajadores de cuello blanco. Así te asegurarás de que tus esfuerzos no sean en vano y de que los nuevos afiliados encuentren un sindicato acogedor y receptivo a sus necesidades.

Cómo los sindicatos convierten la organización en una prioridad

A continuación presentamos algunos ejemplos reales de cómo los sindicatos de distintas partes de Europa están convirtiendo la organización en una prioridad para su sindicato.

Departamento de marketing

El **sindicato sueco Unionen** ha creado un departamento de marketing y ventas que cubre una serie de actividades; la más importante es el desarrollo de una estrategia de marketing

Consulta los apartados 3.1 y 3.2 del informe completo para más detalles.

para la organización basada en un objetivo de afiliación claramente definido. Las actividades de Unionen se basan en un análisis de mercado que clasifica a los trabajadores en diferentes grupos: uno que busca seguridad, otro impulsado por la comunidad y el cuidado de los demás, y un tercer grupo que cree en sus propios recursos y capacidades. Dado que este tercer grupo sería difícil de organizar, o solo con un esfuerzo desproporcionado, Unionen se centra en los dos primeros grupos. Realiza análisis periódicos recurriendo a una empresa profesional de estudios de mercado. Esto permite identificar los problemas y adaptar las prácticas.

Unionen lanzó la campaña a principios de la década de 2010 con la intención de impulsar la afiliación para alcanzar un objetivo definido. Incluía una serie de medidas tales como nuevas estructuras organizativas, subsidios de desempleo adicionales, un análisis de mercado de los grupos meta y una campaña mediática con anuncios en televisión. Una campaña tan amplia requirió una enorme inversión por parte del sindicato.

Crear departamentos o comités de cuello blanco en tu sindicato

En la mayoría de los sindicatos, excepto en los sindicatos profesionales, los trabajadores de cuello blanco están representados junto con los de cuello azul. En muchos – aunque no en todos – se han creado estructuras sindicales para representar los intereses de los trabajadores de cuello blanco. En **España**, por ejemplo, el **sindicato UGT** ha creado una unión de técnicos y otros trabajadores de cuello blanco. Un organizador sindical afirmó: «Sí, tenemos una unión de técnicos y también, por supuesto, para trabajadores de cuello blanco, que tienen necesidades totalmente distintas. Es algo que se creó en 1987. De hecho, UGT es el único sindicato de España con una estructura de este tipo».

Crear un departamento o comité de organización en tu propio sindicato

El **sindicato irlandés SIPTU**, que tiene una larga tradición en este campo, creó un departamento de organización hace más de 20 años. Los recursos para la labor de organización fueron liberados por reformas organizativas, pero también por la instauración de la Comisión de Relaciones Laborales oficial, que permite a trabajadores individuales presentar quejas sobre supuestas infracciones de la legislación de protección laboral y obtener

una resolución de un oficial de arbitraje. Esta opción ha quitado una carga considerable y laboriosa a los funcionarios sindicales, que antes tenían poco tiempo para apoyar a los representantes sindicales o la negociación colectiva. Una vez establecido, el departamento de organización de SIPTU llevó a cabo varias campañas de organización en distintas industrias. Estos éxitos han permitido al departamento ganarse una buena reputación entre los sindicalistas. Además de llevar a cabo sus propias campañas, el departamento también puede servir para apoyar las iniciativas destinadas a los trabajadores de cuello blanco en la industria manufacturera. La ventaja en este caso es que el organizador puede permanecer en un lugar de trabajo durante más tiempo, lo que beneficia los esfuerzos de organización.

Equipos de organización regionales

El **sindicato alemán IG Metall** ha implementado la labor de organización como práctica desde principios de la década de 2010, cuando lanzó una campaña estratégica en el sector de la energía eólica. Posteriormente, la organización se descentralizó bajo la forma de proyectos que podían solicitar las unidades sindicales locales y regionales, algunos de los cuales iban dirigidos a organizar a los trabajadores de cuello blanco. En la actualidad, los equipos de organización están establecidos a nivel regional y están compuestos por organizadores profesionales que se dedican exclusivamente a la organización, ya sea de los trabajadores de cuello blanco o de los de cuello azul. Estos proyectos se consideran bastante exitosos.



Principales argumentos para centrarse en los trabajadores de cuello blanco

Antes de empezar a organizar a los trabajadores de cuello blanco, debes llegar a un entendimiento común en tu sindicato sobre la necesidad de centrarse en este colectivo. A continuación, encontrarás algunos de los principales argumentos dirigidos a los afiliados y a la directiva sobre la necesidad de priorizar a los trabajadores de cuello blanco:

1. El número y la proporción de trabajadores de cuello blanco en la industria están aumentando. Si no los incorporamos al sindicato, nuestra fuerza en las empresas y en el sector se debilitará. Utiliza los datos del informe principal para explicar cómo evoluciona la proporción de trabajadores de cuello blanco en tu país y en economías comparables.
2. Conforme la industria se vaya digitalizando, más empleos serán de cuello blanco. En los países con la industria más digitalizada, la proporción de empleos de cuello blanco es mayor, como Alemania, Francia, Suecia y Finlandia. Si queremos que la industria del futuro esté sindicada, debemos organizar ya a los trabajadores de cuello blanco.
3. Los trabajadores de cuello blanco se muestran mucho más abiertos a la afiliación sindical de lo que se suele suponer. Las pruebas demuestran que es más probable que se afilien cuando ven sindicatos en sus lugares de trabajo, por lo que el sindicato debe estar presente y ser visible si queremos incrementar nuestra afiliación entre este colectivo.
4. Dado que muchos trabajadores de cuello blanco de la industria nunca se han afiliado a un sindicato, probablemente no tengan experiencias o percepciones negativas del pasado. Sus departamentos y lugares de trabajo son a menudo lugares «vírgenes», es decir, que no se han organizado nunca antes. Esto permite al sindicato definir la narrativa y crear una sensación de novedad, urgencia e importancia en torno a la afiliación.

Consulta el apartado 3.2 del informe principal.

Consulta el apartado 4.5 del informe principal.

Consulta los apartados 5.1 –5.3 del informe principal para obtener información detallada sobre cómo los sindicatos han conseguido aceptación y han iniciado sus campañas.

Adoptar un enfoque de paso a paso

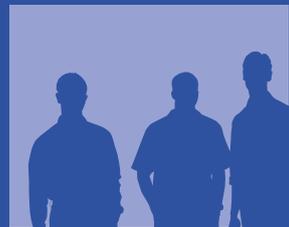
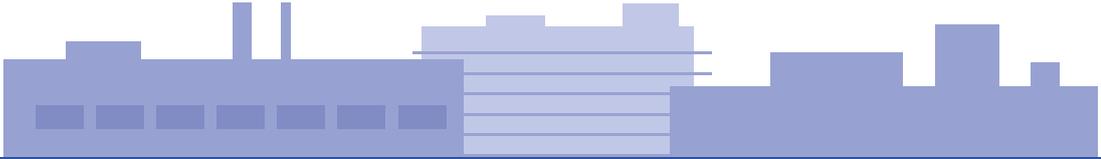
Empieza con proyectos piloto: Empieza implementando proyectos pequeños y manejables que sean menos arriesgados y más fáciles de supervisar. Éstos sirven para evaluar la viabilidad de nuevos enfoques o ideas. Sin embargo, requieren personal y recursos para poner a prueba la organización de los trabajadores de cuello blanco de manera definida y cuantificable. Los resultados positivos crearán apoyo interno para un mayor enfoque en el colectivo.

Evalúa y aprende: Una vez completados estos proyectos menores, evalúa a fondo los efectos y mide los resultados (nuevos afiliados, convenios, cambio de actitud hacia el sindicato en el lugar de trabajo). Esta etapa es fundamental para aprender lo que funciona y lo que no, lo cual permite realizar ajustes y mejoras en función de las respuestas del mundo real.

Amplía a proyectos emblemáticos: Con las lecciones y estrategias exitosas de los proyectos piloto, amplía la escala a proyectos más grandes e impactantes. Estas iniciativas emblemáticas son más visibles y tienen un mayor potencial para demostrar la eficacia y las ventajas del nuevo enfoque en todo el sindicato.

Convence a la mayoría en los órganos de decisión democráticos de tu sindicato: Utiliza el éxito de estos proyectos como estudios de casos para persuadir a la directiva y a los afiliados del sindicato en general. Presenta pruebas claras del éxito de estos proyectos para convencer a la mayoría de los afiliados de que el nuevo enfoque es beneficioso para todos los trabajadores y debería adoptarse en todo tu sindicato.





Investigar

¿Qué trabajadores de cuello blanco constituyen el grupo meta?

Esta caja de herramientas te ofrece un punto de partida en tus esfuerzos por organizar a los trabajadores de cuello blanco. Deberás realizar tus propias investigaciones a la hora de diseñar tus proyectos piloto y las campañas posteriores para alcanzar a los trabajadores de cuello blanco.

Como primer paso, quizá puedas identificar una empresa, o incluso un lugar de trabajo, que será tu objetivo. Otra posibilidad es que recopiles información sobre varios objetivos para tomar una decisión definitiva. En todo caso, tendrás que recopilar sistemáticamente información sobre:

- la demografía y las funciones de los trabajadores de cuello blanco;
- las industrias clave y los sectores emergentes en la región objetivo;
- las pautas de empleo, los entornos de trabajo y la relación de los trabajadores con el sindicato, incluida su situación de afiliación y sus preferencias de comunicación;
- la percepción que tienen los trabajadores de los sindicatos y el atractivo de las alternativas no sindicales; esto puede ayudar a identificar posibles obstáculos y oportunidades para la afiliación y el apoyo sindicales.

Cómo obtener información sobre los trabajadores de cuello blanco en los lugares donde ya estás presente

La investigación es primordial, no solo en los lugares en los que el sindicato no tiene presencia (conocidos como «lugares vírgenes»), sino también en aquellos en los que sí la tiene (zonas ya «explotadas»). En estos últimos, conviene aprovechar los conocimientos y recursos ya presentes en el lugar de trabajo para ampliar tu labor de organización hacia los trabajadores de cuello blanco.

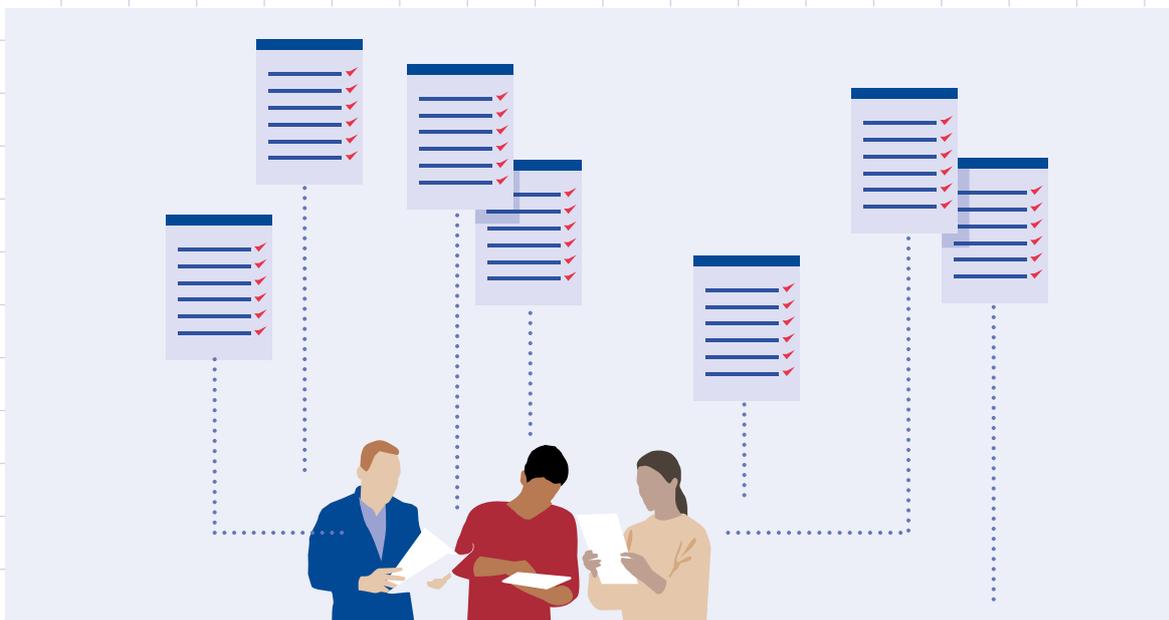
Contacta con tus afiliados de cuello azul en el lugar de trabajo o empresa meta. Tendrán información sobre el tamaño y la estructura de los trabajadores de cuello blanco. Asegúrate de explicarles la importancia de organizar también a los trabajadores de cuello blanco, como una forma de fortalecer el sindicato para todos.

Utiliza los datos de tus afiliados. Consigue la base de datos de afiliados correspondiente, si aún no la tienes, e identifica a los trabajadores de cuello blanco ya afiliados. Si no dispones de información actualizada sobre ciertos afiliados, incluida su profesión, situación laboral, formación y nivel de competencia, nivel de actividad sindical y datos de contacto, contacta con ellos para obtenerla.

Realiza una encuesta entre tus afiliados actuales para obtener información detallada sobre su actitud hacia el sindicato, el nivel de actividad sindical existente, si la hay, la actitud de sus compañeros no afiliados y los temas que les afectan. Encontrarás más información sobre las encuestas, inclusive plantillas, más adelante en esta caja de herramientas.

Habla con los afiliados (¡y después con los no afiliados!)

No confíes exclusivamente en la encuesta. Mantén conversaciones con los afiliados para entender a fondo qué les motiva para estar en el sindicato, qué quieren cambiar en su lugar de trabajo y cómo pueden ayudar a organizar a nuevos afiliados. Pide a los afiliados que entablen conversaciones con los no afiliados para conocer también sus puntos de vista.



Obtén información sobre tu empleador meta

Además de averiguar todo lo que puedas sobre los trabajadores a los que pretendes organizar, deberás recopilar información sobre la empresa en la que trabajan. Esto se conoce como investigación corporativa estratégica. Necesitas identificar la estructura corporativa de la empresa, así como la forma en que está organizada la mano de obra, quiénes son sus clientes y proveedores, y cuáles son sus relaciones con la comunidad local, los políticos y los organismos reguladores.

¿Dónde encontrar información sobre las empresas?

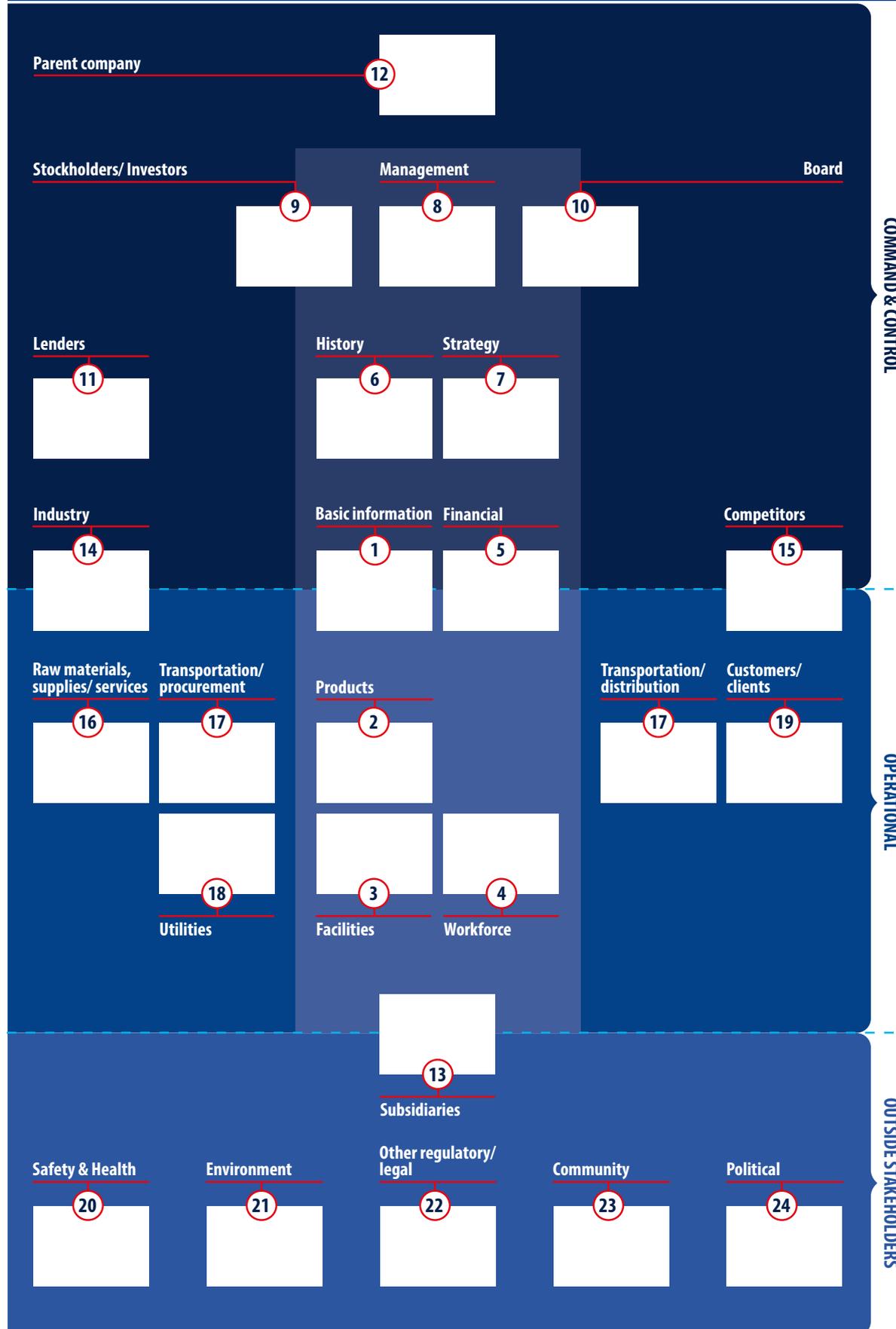
Las páginas web de la filial local (en su caso) y de la empresa matriz son un buen punto de partida. La mayoría de las grandes empresas tendrán una sección o un sitio especial dirigido a los inversores. Allí encontrarás información clave sobre la estrategia, los resultados y la estructura de la empresa. También puedes comprobar los documentos que la empresa presenta (p. ej. cuentas de la empresa, registro mercantil, comunicaciones a los inversores o accionistas) a las administraciones locales. Complementa esta información con una búsqueda en Internet. Los sitios dirigidos a los inversores pueden ser una buena fuente, al igual que los informes de los medios de comunicación. Contacta con industriAll Europe si necesitas ayuda para descifrar los datos. Combina estos datos con lo que te digan los trabajadores de la empresa. ¿Coinciden? ¿Está cumpliendo la empresa con sus obligaciones legales y con los compromisos voluntarios que haya podido contraer con los inversores o las autoridades?

Este gráfico visualiza la información que debes recopilar tanto sobre el empleador meta como sobre el ecosistema circundante de clientes y proveedores, estructuras de propiedad, filiales, comunidades y presiones políticas y de mercado. Procede del trabajo de Tom Juravich en:

www.strategiccorporateresearch.org.

STRATEGIC CORPORATE RESEARCH

(private sector firms)



Identificar un tema

Ahora que tienes la información necesaria sobre los trabajadores y el empleador, tienes que identificar un tema para hacer campaña. Tu investigación puede ayudarte en este sentido, pero lo más importante es hablar con los trabajadores a los que intentas organizar. Utiliza las competencias y métodos del apartado «Comunicación con los trabajadores de cuello blanco».

La comunicación será un proceso continuo. Cuando tengas tu tema, podrás proceder a la planificación de tu campaña, que es el siguiente apartado de esta caja de herramientas. Sin embargo, las campañas deben estar abiertas al cambio a medida que vayas aprendiendo y los trabajadores se impliquen más. Como tal, debes estar abierto a cambiar tu tema con el paso del tiempo. Utiliza la lista de verificación de este apartado para preguntarte continuamente si tu tema es el adecuado y si hay otro que cumpla mejor los criterios.

¿Qué temas preocupan más a los trabajadores de cuello blanco?

Son los propios trabajadores quienes deben elegir el tema central de la campaña. Sin embargo, es importante que entiendas qué temas suelen preocupar más a los trabajadores de cuello blanco de modo que puedas preguntar sobre ellos en tus conversaciones y comprender cómo los problemas pueden estar afectando a la vida de los trabajadores.

La investigación llevada a cabo por industriAll Europe ha identificado diversos temas que son importantes para los trabajadores de cuello blanco, en todos los países y sectores:



Presión del trabajo y del tiempo: muchos trabajadores de cuello blanco experimentan una gran presión del trabajo y del tiempo, lo que provoca estrés y un aumento de la carga de trabajo.



Brecha entre las horas de trabajo contractuales y efectivas: un gran número de trabajadores trabajan más horas de las acordadas contractualmente, lo cual dificulta la conciliación de la vida laboral y familiar.



Presiones en materia de formación y

calificación: el aprendizaje continuo está muy valorado y se ha convertido en un requisito esencial, pero las cualificaciones obligatorias combinadas con una elevada carga de trabajo generan presión y estrés, especialmente en los trabajadores mayores. Además, las empresas no suelen ofrecer suficientes oportunidades de formación, lo que los trabajadores perciben como algo perjudicial para sus perspectivas profesionales.



La autonomía como arma de doble filo:

aunque la autonomía es un factor fundamental para unas buenas condiciones de trabajo, puede volverse perjudicial cuando se combina con objetivos imposibles y un entorno laboral de alta presión o sin apoyo, lo que conduce a la autoexplotación, el estrés y el agotamiento.



Inseguridad laboral: el nivel de inseguridad laboral varía según el país y está influido por la legislación, las condiciones del mercado laboral y la ubicación de las empresas en la cadena de valor global. El empleo es más seguro allí donde escasean los trabajadores de cuello blanco cualificados.



Nuevas tecnologías y requisitos cambiantes:

el uso de las nuevas tecnologías destaca la necesidad de perfeccionar y reciclar las competencias de los trabajadores de cuello blanco. Se necesitan mecanismos que permitan a los trabajadores de cuello blanco seguir el ritmo de las nuevas demandas y que les ayuden a adaptarse a los requisitos cambiantes de sus empleos.

Recuerda: ¡para cualquier campaña, deberás averiguar entre los trabajadores cuáles son los temas que más les afectan!

El problema puede ser cualquiera, desde salarios congelados y escasas prestaciones hasta malas condiciones de trabajo, pesadas cargas de trabajo, instrucciones poco claras y una falta de respeto. Ten en cuenta que no todos los problemas son un «tema», es decir, un tema adecuado para una campaña de organización. Utiliza esta lista de verificación para evaluar tu tema. No descartes el tema si no cumple todos los requisitos. En su lugar, utiliza la lista de verificación para identificar los puntos

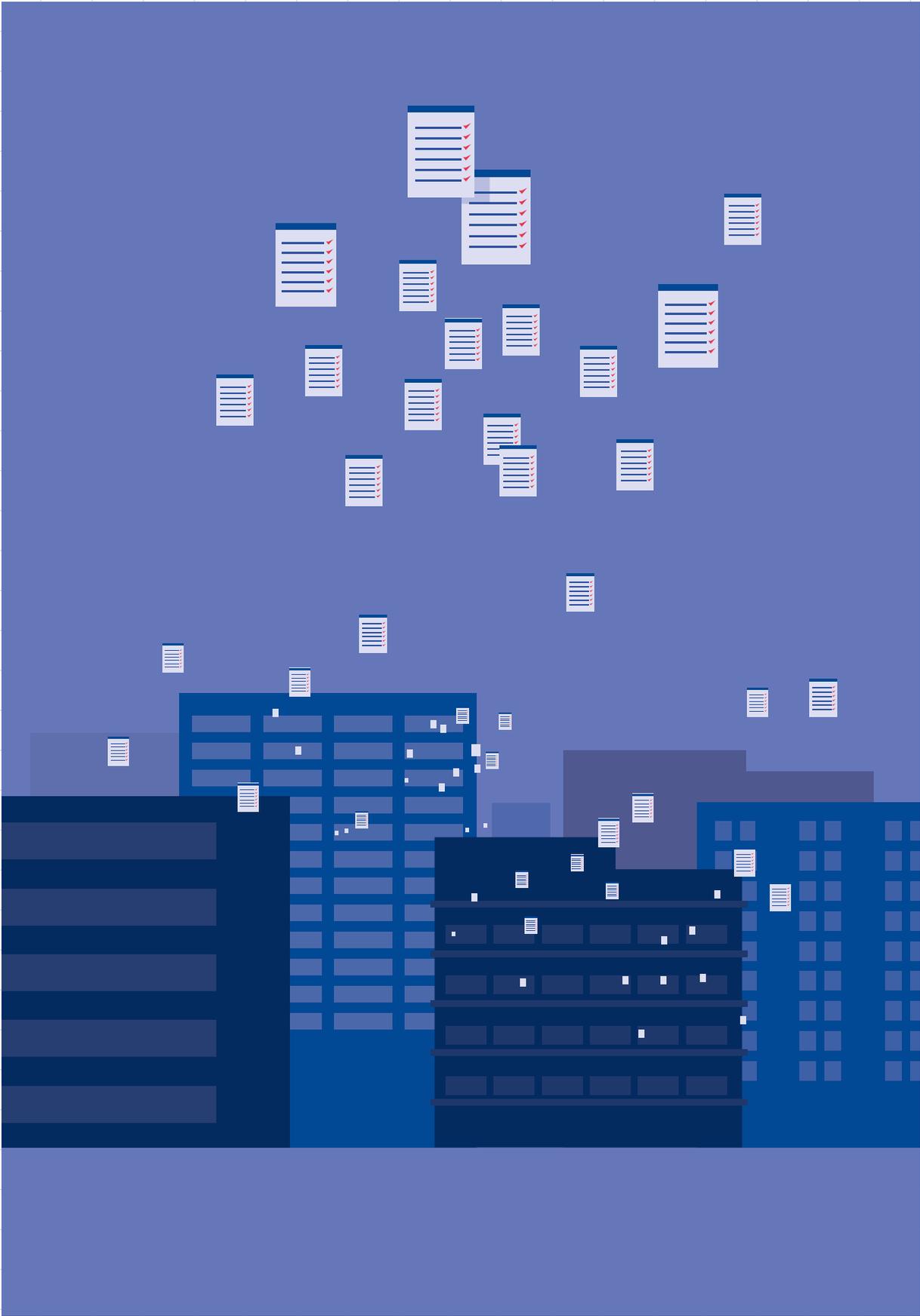
Encontrarás más información sobre los temas que afectan a los trabajadores de cuello blanco en los apartados 4.4 y 4.5 del informe principal.

débiles de tu tema y piensa qué puedes hacer y cómo puedes enmarcarlo para que cumpla los requisitos. No dudes en hacer este ejercicio con varios temas hasta encontrar el adecuado.

Lista de verificación para elegir un tema

Esta lista de verificación te ayudará a elegir el tema adecuado para crear una sólida campaña de organización. Esto es lo que hace que un tema sea bueno:

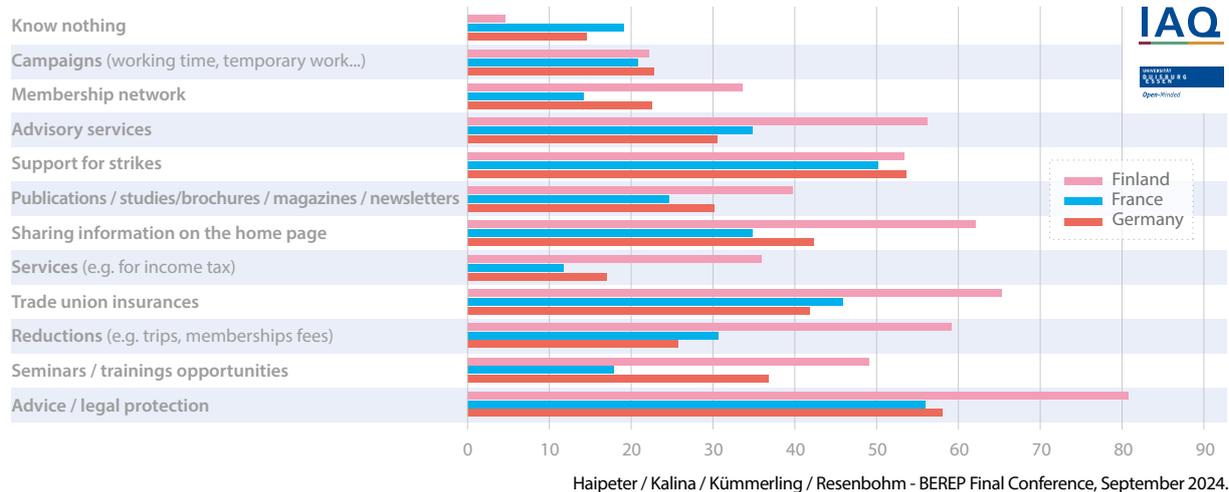
- Ampliamente percibido:** afecta a una parte significativa de los trabajadores, no solo a un pequeño grupo;
- Profundamente sentido:** algo que a los trabajadores les preocupa realmente y les motiva a abordarlo;
- Alcanzable:** existe una posibilidad realista de lograr progreso;
- Merece la pena:** los posibles avances justifican el tiempo y la energía invertidos en la campaña;
- Mejora real:** resulta en un cambio positivo significativo para los trabajadores;
- Inspira:** motiva a los afiliados y los mantiene comprometidos durante toda la campaña;
- Poder de los trabajadores:** se centra en cuestiones en que la acción colectiva es fundamental para ganar, no solo las estrategias jurídicas;
- Fácil de entender:** demandas claras y sencillas que todos pueden respaldar;
- Mensaje a la dirección:** envía un fuerte mensaje sobre la disponibilidad de los trabajadores para luchar por sus derechos;
- Calendario claro:** un calendario realista que facilita los preparativos y la acción sin perder el impulso;
- No divisivo:** evita crear privilegios para determinados grupos de trabajadores o quitar a unos para dar a otros;
- Desarrollo de liderazgo:** ofrece oportunidades para que los afiliados asuman papeles activos y desarrollen competencias de liderazgo;
- Pasos siguientes:** prepara el terreno para futuras campañas sindicales con bases más sólidas;
- Apoyo de la comunidad:** apela a la comunidad y se alinea con sus intereses;
- Solidaridad sindical:** conecta con las luchas de otros sindicatos a fin de obtener un impacto más amplio.



Atraer a los trabajadores de cuello blanco al sindicato

Según nuestra investigación, los trabajadores de cuello blanco suelen buscar en los sindicatos servicios que les ayuden a gestionar su vida laboral y a garantizar el respeto de sus derechos. Puede tratarse de servicios de asesoramiento individual sobre cuestiones como la fiscalidad y la protección jurídica, así como de apoyo en conflictos individuales con el empleador. El siguiente gráfico muestra los tipos de servicios más solicitados por los trabajadores de cuello blanco en algunos países europeos.

BEREP Survey. Attractiveness of services and support offered by trade unions



GPA Austria e IGBCE Alemania: responder a las necesidades y expectativas de los trabajadores de cuello blanco

GPA, el sindicato austriaco que representa a los trabajadores de cuello blanco en un amplio número de sectores, ofrece varias herramientas y recursos dirigidos específicamente a los trabajadores de cuello blanco. Incluyen una [página web dedicada específicamente a las personas con contratos de trabajo «todo incluido»](#), muy comunes entre los trabajadores de cuello blanco. El sitio web incluye un apartado de preguntas y respuestas accesible y una calculadora en línea gratuita que los trabajadores pueden utilizar para comprobar que se les remunera correctamente por el tiempo que trabajan. GPA también ofrece información sobre el cálculo del tiempo de viaje y las dietas, un índice de estrés, y noticias e información de interés para los trabajadores de cuello blanco.

De manera similar, **IGBCE**, un sindicato alemán que representa tanto a trabajadores de cuello blanco como de cuello azul en el sector químico, proporciona una publicación dedicada específicamente a la legislación laboral para los trabajadores de cuello blanco, de modo que puedan encontrar fácilmente información relevante para su situación.

¿Cómo planificar una campaña?

¿Qué es una campaña?

Una campaña es un esfuerzo planificado y coordinado del sindicato para lograr un objetivo específico y, de esta manera, fortalecer al sindicato mediante la captación y activación de más afiliados. Cuando los trabajadores ganan, esto demuestra el poder del sindicato a otros trabajadores. Se genera así un círculo virtuoso en el que una victoria crea impulso hacia la siguiente campaña, más crecimiento y otra victoria. Pero para conseguir una victoria que sea clara para los trabajadores, hay que empezar por identificar cuál es el objetivo. Para ello, utilizamos los llamados objetivos SMART.

¿Qué son los objetivos SMART?

Utiliza los conocimientos que has adquirido sobre tu grupo meta para elaborar una campaña centrada en la organización y movilización de los trabajadores de cuello blanco. Debe basarse en tu investigación pero ser definida por los propios trabajadores a través de las conversaciones de los organizadores con ellos. Encontrarás más información sobre este proceso en el apartado «Comunicación con los trabajadores de cuello blanco».

Para asegurarte de que un objetivo es a la vez alcanzable y específico, compara tu objetivo con los criterios SMART. Pregúntate si tu objetivo es:



Específico: p. ej. negociar la inclusión de opciones de trabajo a distancia durante al menos un 30% de la semana laboral para todo el personal de oficina y de I+D para finales del próximo año.



Medible: p. ej. incrementar el número de afiliados entre los diseñadores e ingenieros de productos en 200 personas en el principal centro de fabricación de una empresa específica para el tercer trimestre de este año.



Alcanzable: p. ej. lograr el compromiso de la empresa manufacturera seleccionada o de una región/sector específico para establecer un programa de desarrollo profesional, que incluya oportunidades de perfeccionamiento y reciclaje profesional para el personal técnico en los próximos dos años.



Relevante: p. ej. abogar por la mejora de las medidas de protección de la propiedad intelectual en los contratos de trabajo del personal de I+D en todo el sector manufacturero, con vistas a obtener el apoyo legislativo antes de que finalice la sesión legislativa.



Limitado en el tiempo: p. ej. realizar una encuesta de satisfacción entre los afiliados de cuello blanco a finales del primer trimestre para evaluar las actuales condiciones del lugar de trabajo. Utiliza los resultados para orientar las prioridades de la negociación para el segundo trimestre.

¿Cómo elaborar un plan de campaña?

Una vez realizada la investigación e identificado el objetivo de tu campaña, debes elaborar un plan de campaña. Un plan de campaña:

- designa un equipo de personas que trabajarán en la campaña (funcionarios sindicales, representantes sindicales, activistas sindicales);
- desglosa la campaña en una serie de tareas más pequeñas;
- planifica las tareas según un calendario claro, teniendo en cuenta los días festivos y los eventos internos y externos;
- define quién es responsable de cada tarea, teniendo en cuenta las cargas de trabajo y el calendario;
- fija criterios cualitativos y/o cuantitativos para evaluar el resultado de las tareas;
- evoluciona con el tiempo según se desarrolla la campaña y se adapta en respuesta a la evaluación.

Recuerda: Probablemente, ninguno de los miembros del equipo podrá trabajar a tiempo completo para la campaña. El papel de los representantes y afiliados sindicales es fundamental. No los quemes presionándolos demasiado.

Capacitar a tu equipo central: representantes sindicales, organizadores y activistas

Los sindicatos suelen ofrecer una serie de formaciones a los representantes sindicales sobre cómo pueden atender mejor a los afiliados y representar con éxito a los trabajadores. No obstante, la formación sobre organización y captación es igual de importante, pero menos común. El [programa de organización](#) de industriAll Europe ofrece apoyo y materiales que los sindicatos pueden utilizar para comenzar a formar a sus representantes sindicales. La formación en organización cubre todos

los pasos de una campaña de organización, empezando por la identificación de los líderes del equipo central y los objetivos, la investigación, la planificación de la campaña, el mapeo del lugar de trabajo, el trazado de las actividades de los trabajadores en la campaña, la comunicación uno a uno con los trabajadores para conocer sus problemas e implicarlos en las acciones, la escalada de las acciones pequeñas a las más grandes, y la comunicación de las victorias y la narración de los hechos.

Es posible que encuentres reticencias por parte de los representantes sindicales que ya tienen mucho trabajo con las actividades sindicales existentes. Puede que digan que no tienen tiempo para hacer más. Esto puede contrarrestarse explicándoles que la organización consiste en hacer crecer el sindicato: más afiliados significa más recursos. Además, el enfoque de organización consiste en capacitar a los afiliados para que hagan más por sí mismos y dependan menos de los representantes y funcionarios sindicales y más de su propio poder. Al centrarse en la organización entre iguales, en la que los afiliados se encargan de las conversaciones sobre afiliación, un enfoque de organización no tiene por qué suponer un aumento enorme de la carga de trabajo de los representantes sindicales.

Los organizadores principales son organizadores profesionales que trabajan para el sindicato. Pueden ofrecer un apoyo y una coordinación inestimables a la organización en los centros de trabajo, sobre todo cuando los representantes sindicales no tienen capacidad para ello. Su papel consiste en:

- dirigir y facilitar una serie de proyectos de organización individuales;
- contribuir a la implementación y el desarrollo de la estrategia de organización del sindicato;
- implementar y desarrollar planes de organización;
- animar a todo el personal del sindicato a involucrarse en la organización;
- impartir formación en organización, desarrollar competencias y tácticas de organización;
- informar a la directiva y a los representantes electos sobre las campañas de organización.

Es esencial contar con alguien en esta función para impulsar la agenda de organización en tu sindicato, aportar la experiencia necesaria a las campañas y asegurar la coherencia entre los proyectos.



Uso de encuestas

Las encuestas son un instrumento útil para averiguar qué temas afectan a la vida laboral de los trabajadores de cuello blanco y qué esperan del sindicato. También sirven como señal para los afiliados de que el sindicato se guía por sus opiniones e intereses. Para los no afiliados, las encuestas sirven de primer punto de contacto con el sindicato. Además de las opiniones de los no afiliados sobre el lugar de trabajo, obtendrás datos de contacto e información sobre los trabajadores que te permitirán mapear el lugar de trabajo y contactar con posibles nuevos afiliados. A veces, los resultados también pueden reforzar tu caso ante el empleador, mostrando la firmeza sobre un determinado tema.

Encuestas en línea frente a encuestas en papel

Ambos formatos tienen sus ventajas. Su elección dependerá del tamaño y del tipo de lugar de trabajo que estés organizando. Las **encuestas en línea** son menos costosas de producir y distribuir. Los datos también son más fáciles de recopilar y analizar. En el caso de los trabajadores de cuello blanco, que están más familiarizados con la comunicación digital, puede ser la opción más adecuada, sobre todo si la plantilla trabaja a distancia parte o todo el tiempo. Sin embargo, tiene sus desventajas: los trabajadores suelen ser más reacios a rellenar encuestas en línea, dado que no está muy claro quién está recopilando los datos y con qué fin. Muchos simplemente no verán el correo electrónico. Por eso, es importante que la encuesta se comunique a los trabajadores a través de un contacto directo, ya sea una reunión cara a cara, un mensaje personal o tras una llamada telefónica. Nunca confíes en el envío masivo de correos electrónicos. Las encuestas en línea también están más expuestas a respuestas falsas y a la interferencia del jefe.

Las encuestas en papel pueden parecer anticuadas, pero siguen teniendo ventajas reales, a pesar del tiempo y el dinero que supone imprimirlas, distribuirlas y recogerlas para después registrar los resultados. Distribuir encuestas en papel requiere un contacto cara a cara. Lo más importante de una encuesta no es su formato sino cómo la utilizas. Ya sea digital o en papel, una encuesta es una herramienta para establecer un contacto personal con los trabajadores, mantener conversaciones sobre

Para saber cómo los sindicatos utilizan las encuestas, consulta los apartados 5.4.5 y 5.4.6 del informe principal.

el tema de la organización y medir su interés en la campaña (más detalles en el siguiente apartado). Utilizar una encuesta en papel puede animar a tus afiliados y activistas a mantener estas interacciones mientras la distribuyen, en vez de depender de un formato digital distribuido por la oficina sindical. Una encuesta es una herramienta para organizar a los trabajadores, no un ejercicio de investigación.

Éste es un ejemplo de una buena encuesta: es corta y fácil de rellenar. Expone claramente las reivindicaciones del sindicato. Recopila datos fundamentales sobre el trabajador.

¿Te preocupa la protección de datos? No temas. Consulta la [guía de industriAll Europe sobre el RGPD](#). Siguiendo unos sencillos pasos, protegerás los datos del sindicato y de los trabajadores.

¿Cómo los sindicatos utilizan las encuestas y los cuestionarios?

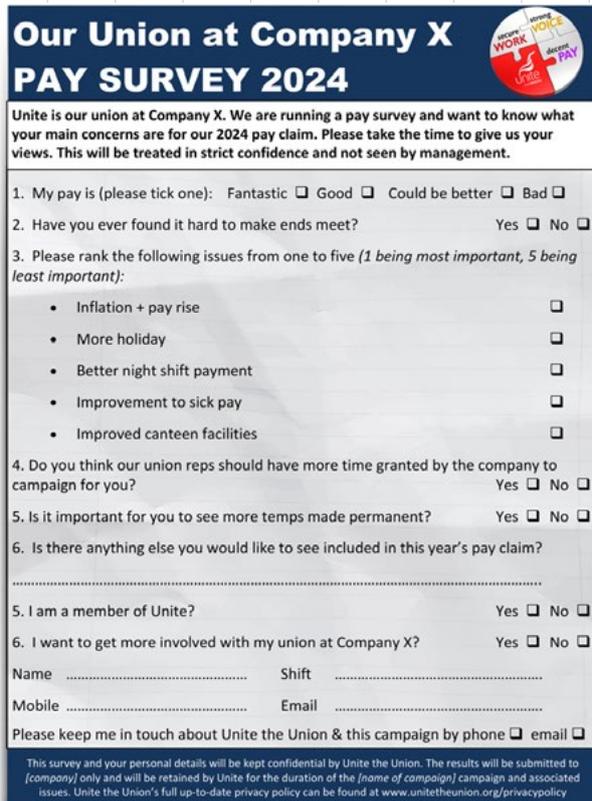
En **Polonia**, a iniciativa de representantes sindicales, el sindicato de trabajadores industriales **FZZMiH**, afiliado a la OPZZ, organizó encuestas entre los trabajadores de una filial de una multinacional. En esta encuesta, se preguntó a los trabajadores por sus preferencias sobre los aumentos salariales.

El **sindicato francés CGT** también utiliza encuestas para conocer mejor las condiciones de trabajo e identificar los temas de interés. El uso de estas encuestas ha ayudado al sindicato a reconocer que las condiciones laborales de los trabajadores de cuello blanco han cambiado significativamente. Por ejemplo, se dieron cuenta de que se había reducido la plantilla, lo que resultaba en un aumento de la carga de trabajo y de los niveles de estrés.

PREGUNTAS DE RESPUESTA ÚNICA

PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE

INVOLUCRAR MÁS A LA GENTE



**Our Union at Company X
PAY SURVEY 2024**

Unite is our union at Company X. We are running a pay survey and want to know what your main concerns are for our 2024 pay claim. Please take the time to give us your views. This will be treated in strict confidence and not seen by management.

1. My pay is (please tick one): Fantastic Good Could be better Bad
2. Have you ever found it hard to make ends meet? Yes No
3. Please rank the following issues from one to five (1 being most important, 5 being least important):
 - Inflation + pay rise
 - More holiday
 - Better night shift payment
 - Improvement to sick pay
 - Improved canteen facilities
4. Do you think our union reps should have more time granted by the company to campaign for you? Yes No
5. Is it important for you to see more temps made permanent? Yes No
6. Is there anything else you would like to see included in this year's pay claim?
.....

5. I am a member of Unite? Yes No

6. I want to get more involved with my union at Company X? Yes No

Name Shift

Mobile Email

Please keep me in touch about Unite the Union & this campaign by phone email

This survey and your personal details will be kept confidential by Unite the Union. The results will be submitted to (company) only and will be retained by Unite for the duration of the (name of campaign) campaign and associated issues. Unite the Union's full up-to-date privacy policy can be found at www.unitetheunion.org/privacy-policy

Comunicación con los trabajadores de cuello blanco

La manera más eficaz de contactar con los trabajadores de cuello blanco es estar presente en el lugar de trabajo. Según nuestras investigaciones, los trabajadores de cuello blanco notan y aprecian la presencia física del sindicato en los lugares de trabajo. La piedra angular de tu campaña es la conversación cara a cara. Se trata de una conversación estructurada entre el organizador (ya sea personal del sindicato, un representante sindical o un activista en el lugar de trabajo) y el trabajador. El objetivo de estas conversaciones es:

- descubrir qué preocupaciones y problemas tiene el trabajador;
- medir su interés por afiliarse al sindicato y saber qué temas le harán participar activamente;
- obtener información sobre el lugar de trabajo: p. ej. quién trabaja allí, cómo está estructurado el lugar de trabajo y las actitudes y sentimientos de los trabajadores hacia el jefe y el sindicato;
- pedir al trabajador que te haga un pequeño favor, como hablar con uno o dos trabajadores más, traerlos a la próxima asamblea, buscar información específica o distribuir folletos a otros compañeros. Esto pone a prueba su compromiso y crea un sentimiento de implicación.

El enfoque del 70/30

El enfoque del 70/30 significa que los organizadores sindicales y los representantes sindicales dedican el 70% de su tiempo a escuchar y el 30% a hablar en una conversación estratégica con un trabajador. Utiliza la escucha activa y el cuestionamiento estratégico para entender las preocupaciones de los trabajadores. Es importante respetar la opinión del trabajador y evitar discutir. El objetivo es llegar a un acuerdo al final de la conversación. Escuchar activamente implica concentrarse plenamente, comprender, responder y recordar lo que dice la otra persona.

Ejemplo de escucha activa:

Trabajador: «Estoy muy estresado porque la carga de trabajo ha aumentado, pero nuestro equipo no ha crecido. Parece que a la dirección no le importa nuestro bienestar».

Organizador sindical: «Parece que te sientes abrumado por el aumento de la carga de trabajo y en tu opinión la dirección no

está abordando las necesidades de tu equipo. ¿Puedes decirme más sobre cómo te está afectando esto a ti y a tus compañeros?»

En este ejemplo, el organizador sindical utiliza la escucha activa:

1. parafraseando las preocupaciones del trabajador para mostrar comprensión;
2. haciendo una pregunta abierta para animar al trabajador a compartir más detalles;
3. mostrando empatía y confirmando los sentimientos del trabajador.

Uso de las redes sociales

Las redes sociales pueden ser una herramienta útil para incrementar la visibilidad y llegar a grupos específicos de trabajadores. Recuerda que cada plataforma de red social sirve para fines y públicos diferentes, y que no todas las plataformas son igual de adecuadas para llegar a los trabajadores de cuello blanco. Mientras que TikTok e Instagram pueden ser útiles para llegar a los estudiantes y a los trabajadores más jóvenes, LinkedIn puede ser más apropiada para ofrecer información profesional sobre temas específicos. Quizás puedas preguntar a tus afiliados qué plataforma les parece más adecuada para llegar a los trabajadores de cuello blanco.

En LinkedIn, puedes crear una página específica para tu campaña en la que deberás publicar actualizaciones periódicas destacando los éxitos del sindicato, de la campaña y más en general. Comprométete directamente con las personas que manifiesten interés a través de mensajes personalizados, ofreciéndoles información más detallada e invitándoles a afiliarse al sindicato. Una interacción continua, combinada con un contenido valioso y persuasivo, ayudará a construir una sólida presencia de captación en LinkedIn. Y recuerda: realiza siempre un seguimiento de la comunicación.

Las campañas que se limitan exclusivamente al espacio digital nunca tendrán el mismo efecto positivo en la mejora de las condiciones laborales y salariales que las campañas en el lugar de trabajo. La presencia física y las interacciones directas – también eventualmente a distancia – crean confianza y comunidad, movilizan efectivamente a los trabajadores y presionan a los empleadores.

Cómo los sindicatos utilizan las redes sociales

Un ejemplo de campaña digital exitosa es la del sindicato finlandés de trabajadores industriales **Teollisuusliitto en Finlandia**. Su objetivo era hacer cumplir el convenio colectivo del sector de los medios de comunicación y la impresión. La campaña, realizada totalmente a distancia debido al distanciamiento social durante la crisis del COVID, utilizó herramientas y plataformas digitales para la comunicación y organización. Las tácticas de implicación incluyeron encuestas y peticiones en línea, y delegaciones al empleador para construir el poder colectivo.

Para mayo de 2020, el equipo identificó y evaluó a 53 líderes en el lugar de trabajo, consiguió un 85% de compromiso de los trabajadores con la petición de una negociación colectiva, estableció comités organizadores listos para la acción y eligió a los primeros representantes sindicales. Entre los resultados significativos para el otoño de 2020 se incluían una densidad sindical del 70%, 60 afiliados nuevos, un 90% de compromiso de los trabajadores con las acciones, la firma por parte del empleador del convenio colectivo sectorial y el reconocimiento de los representantes sindicales elegidos. El éxito de la campaña destaca la eficacia de la organización digital, logrando un compromiso sustancial de los trabajadores y victorias significativas en la negociación colectiva a pesar de los retos de la comunicación a distancia. Consulta <https://news.industriall-europe.eu/p/btup-best-practices>.

The **Sindicatul IT Timișoara (SITT)** utiliza las redes sociales para movilizar y concienciar a los trabajadores de TI de **Rumanía**. Sus campañas se centran en destacar los problemas del lugar de trabajo, promocionar los beneficios sindicales y organizar eventos. Por ejemplo, durante sus exitosas campañas de afiliación, utilizó plataformas como Facebook, Twitter e Instagram para compartir testimonios de afiliados, actualizaciones sobre las negociaciones y llamamientos a la acción. Este enfoque le ayuda a llegar rápidamente a un público más amplio y a relacionarse con posibles afiliados de forma más eficaz. Las actividades del sindicato resultaron en un convenio colectivo sectorial para los trabajadores de TI en Rumanía. Al combinar los esfuerzos en línea y fuera de línea, el SITT moviliza con éxito a los trabajadores, negocia mejores condiciones y garantiza mejoras duraderas en las condiciones de trabajo. Más información: <https://sitt.ro/pages/de-ce-sitt>.



Conversaciones cara a cara

La conversación cara a cara es un diálogo estructurado y orientado entre el organizador y el trabajador. El objetivo es conocer la opinión del trabajador sobre su vida laboral y el sindicato, y animarle a participar en la campaña y afiliarse al sindicato. El organizador puede ser un funcionario sindical, un representante sindical o un activista de base, pero es importante que haya recibido formación y haya tenido la oportunidad de practicar este tipo de conversaciones previamente. Utiliza este modelo para estructurar tus conversaciones cara a cara:

El enfoque de 7 pasos para las conversaciones cara a cara

¡Recuerda: la clave es escuchar un 70% y hablar un 30%!

1. Introducción

- Preséntate y explica brevemente tu función sindical.
- Explica el motivo de tu enfoque.
- Establece una buena relación y construye una relación de trabajo.
- Sé amable y ten un trato abierto.

«He venido a presentarme para que sepas quién soy y cuál es mi función sindical.»

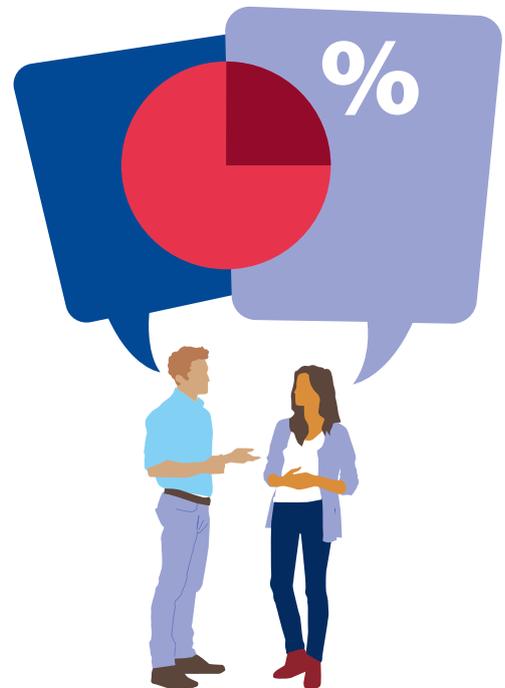
2. Reúne información básica sobre el trabajador

- Muestra interés por el trabajador preguntándole por su trabajo y sus intereses.
- Haz preguntas abiertas y escucha activamente.

«¿Qué te parece el trabajo?» o «¿Qué está pasando?»

3. Encuentra temas que le preocupen

- Descubre cuáles son los problemas para el trabajador.
- Haz preguntas abiertas para que el trabajador hable de sus problemas.



«¿Cómo van las cosas aquí en el trabajo?»

«¿Qué te parece el cambio de horario?»

4. Informa sobre la afiliación a un sindicato

- Comenta algunos de los éxitos que han tenido los afiliados del sindicato gracias a la acción colectiva, como reivindicaciones conseguidas o la mejora de las condiciones de empleo.
- Utiliza el enfoque de «ira-esperanza-acción» (cfr. más adelante).
- Sugiere cómo podría resolverse su problema mediante un enfoque de acción colectiva.
- Escucha activamente y responde a sus preguntas.

5. Alcanza un acuerdo para hacer algo

- Consigue que haga algo «sindical» o que se afilie.
- Esto podría incluir la aceptación de asistir a una reunión, firmar una petición, repartir material sindical o afiliarse al sindicato.
- Ten listos tus comentarios finales.
- Preparate para las objeciones y respóndelas de un modo que active al trabajador.

6. Prepara a las personas para protegerse ante ciertas actitudes o creencias

- ¿Cómo crees que reaccionará el jefe?
- ¿Por qué?
- Ésta podría ser una campaña dura, debemos permanecer unidos para que funcione.

7. Concluye

- Finaliza el encuentro de manera cordial dejando una apertura para futuros contactos.

«Es estupendo que hayas decidido unirse al sindicato. Nos vemos la semana que viene.»

¿Cómo los sindicatos crean oportunidades basadas en las conversaciones?

En **Finlandia, el sindicato Pro** organiza una campaña anual en la que los activistas sindicales a nivel regional van a los centros de trabajo y organizan «reuniones de café con pastel» para los trabajadores en las que proporcionan información sobre los convenios colectivos y el trabajo del sindicato.

En **Rumanía, los sindicalistas de industriALL-BNS** pasan regularmente por diferentes departamentos y hablan con la gente sin saber si están afiliados al sindicato o no. Los sindicalistas les preguntan sobre sus preocupaciones e intentan averiguar si tienen algún problema. Si hay problemas, intentan ayudar a encontrar una solución.

El **IGBCE alemán** organiza regularmente eventos para informar a los trabajadores de cuello blanco. Según su experiencia, estos eventos son una manera útil de acercarse a los trabajadores de cuello blanco que suelen estar fuera del alcance del sindicato. Han comprobado que a tales eventos acude más gente de la que esperaban en un principio. Por poner un ejemplo, en Bayer organizaron un evento en la sede central y esperaban unos 40 trabajadores, pero acudieron más de 100. «Otro ejemplo», dijo un organizador, «fue en la sede de una empresa de Hesse en la que no había ningún tipo de sindicalización y que estaba dominada por trabajadores de cuello blanco. Un evento informativo fue el primer paso y no esperábamos que viniera nadie, pero luego conseguimos 250 asistentes».

Sveriges Ingenjörer, en Suecia, se centra en apoyar a los ingenieros a lo largo de su carrera con servicios como asesoramiento para la negociación salarial, orientación profesional y acceso a extensas estadísticas salariales. El apoyo jurídico incluye asistencia en materia de condiciones de empleo, litigios y revisión de contratos. También ofrece servicios de bienestar como seminarios sobre gestión del estrés y recursos para mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.

El enfoque de «ira-esperanza-acción»

El enfoque de «ira-esperanza-acción» es una estrategia para implicar y movilizar eficazmente a los trabajadores aprovechando sus emociones y orientándolas hacia la acción colectiva. La ira se genera destacando retos como la elevada carga de trabajo, el estrés, las órdenes de trabajo poco claras y la falta del derecho a desconectar, lo cual provoca una fuerte reacción emocional. Esta ira moviliza a los trabajadores concienciándoles de la necesidad urgente de un cambio. A continuación, se infunde esperanza presentando una visión clara de lo que pueden conseguir mediante la acción colectiva. Esta combinación de ira y esperanza debe orientarse entonces hacia la acción que el trabajador puede emprender (afiliarse al sindicato, firmar una petición, sumarse a la huelga, etc.) para cambiar la situación.

Se distinguen tres fases en la comunicación de un organizador sindical con un trabajador:

1. IRA:

Pregunta por temas como los salarios injustos o las malas condiciones laborales para evocar un sentimiento de injusticia e ira.



2. ESPERANZA:

Ofrece soluciones: presenta posibles soluciones y comparte historias de éxito para inspirar esperanza.

Visión positiva: comunica una visión clara de un futuro mejor si los trabajadores se unen.



3. ACCIÓN:

Llama a la acción: propón medidas concretas que los trabajadores puedan tomar juntos, como asistir a las reuniones o afiliarse al sindicato.



Planificar conversaciones que impliquen a los trabajadores de cuello blanco

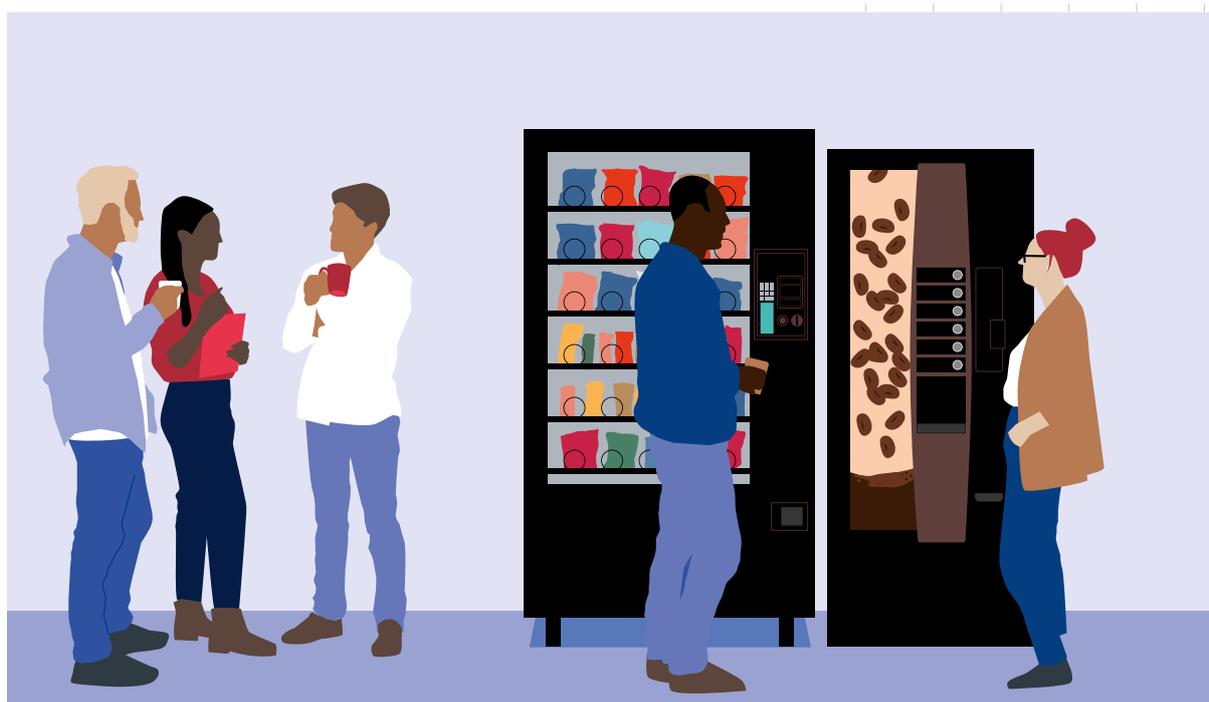
Según nuestra investigación, muchos trabajadores de cuello blanco buscan datos e información de fondo fiables. Por eso, es importante preparar las conversaciones con hechos y cifras relevantes. Éstos deben acompañarse de relatos sobre victorias que posicionen a los trabajadores de cuello blanco como protagonistas de su propio éxito.

Argumentos para afiliarse al sindicato

En tus conversaciones cara a cara con los trabajadores, te enfrentarás a argumentos en contra de afiliarse al sindicato o de participar en la campaña. Es importante estar preparado para debatir estos argumentos.

Los trabajadores pueden estar ansiosos o asustados. Podrás vencer sus reticencias presentando argumentos claros y convincentes que reorienten sus temores o ansiedades hacia el sindicato como solución a sus preocupaciones. La cuestión es siempre que los trabajadores serán más fuertes y podrán protegerse mejor si se unen. Para ello, es necesario que el trabajador reticente también se una. Asegúrate de que los activistas y representantes sindicales que también mantengan estas conversaciones conozcan los tipos de argumentos a los que pueden enfrentarse. Practica con ellos el uso de estos contraargumentos para que puedan utilizarlos en conversaciones cara a cara.

Esta tabla expone los argumentos más habituales para no implicarse y cómo puedes rebatirlos. Utilízalos para practicar tus respuestas con otras personas de la campaña.



Argumentos
Contraargumentos


*No quiero pagar una cuota/
la cuota es demasiado alta*

Explica a qué se destinan las cuotas: abogados, educación, actividades de apoyo.

La afiliación a cualquier asociación cuesta algo; pon ejemplos de la vida cotidiana sobre el pago de algo para conseguir algo.



*Tengo una buena relación con
mi supervisor*

Tener una buena relación con tu supervisor es estupendo, pero la afiliación sindical ofrece protecciones y beneficios esenciales que van más allá de cualquier relación individual. Los supervisores pueden cambiar, y no hay garantía de que el siguiente sea tan comprensivo.



*Puedo resolver mis problemas
yo solo frente a la dirección*

Resolver los problemas por sí solo puede funcionar a veces, pero la afiliación sindical proporciona poder colectivo, mejores salarios, seguridad laboral y un apoyo continuo. Si la dirección cambia, el respaldo del sindicato se mantiene firme. Con un sindicato, nunca estarás solo ante los retos: tus derechos y prestaciones siempre estarán protegidos por una voz unida.



*Los sindicatos son para los
trabajadores de cuello azul*

Los sindicatos no son solo para los trabajadores de cuello azul; también ofrecen apoyo y beneficios esenciales a los trabajadores de cuello blanco. Los sindicatos negocian mejores salarios, garantizan la protección del empleo, el trabajo a distancia y ofrecen asistencia jurídica.



No tengo tiempo

Puedes decidir tú mismo cuánto tiempo quieres dedicarle.

Hay tareas que no requieren mucho tiempo.

Conseguir mejoras en tu vida (como mejores salarios y condiciones) suele requerir un poco de tiempo, pero a la larga merece la pena.



¿Qué gano con ello?

Explica lo que hace/ha hecho el sindicato.

Cuanto más seamos, más fuertes seremos.



*Me da miedo/no quiero
ponerme en peligro*

El sindicato es una fuerza sólida y lo será aún más contigo.

«Lo que no te mata te hace más fuerte».

Si muchos se unen, es menos peligroso y el miedo desaparece.

Si consigues que algunos de tus compañeros se afilien también, el jefe no podrá señalarte.

Explica qué hará el sindicato si hay represión.

Argumentos

Contraargumentos



El sindicato no puede ayudarme porque soy un trabajador temporal / subcontratado/autónomo

Te apoyaremos, explica cómo y qué protecciones existen.

El sindicato defiende los contratos de trabajo regulares (sin garantía de éxito – no hagas promesas vanas).

El código laboral se aplica a todos los trabajadores. Podemos ayudarte si tienes problemas – dale ejemplos de lo que puede hacer un sindicato.



No quiero problemas de ascenso/en mi carrera

Posibilidad de afiliación anónima.

El temor demuestra que la situación no está bien y que hay que hacer algo. Si no lo haces tú, ¿cómo puedes esperar que otros lo mejoren por ti?

El ascenso nunca está garantizado, el sindicato puede negociar un convenio colectivo para los ascensos/etapas profesionales.



*Lo pensaré...
(¿Es un indicio de otros temores/dudas?)*

Cuanto antes seamos más, antes podremos conseguir algo.
¿Sobre qué quieres pensar?

¿Cuánto tiempo necesitas?
¿Cuándo podemos volver a hablar de ello?

Tal vez puedas ayudarnos de otras maneras mientras tanto.

Ejemplos de lo que podemos hacer.



Al fin y al cabo, eso no cambia nada

Puedes sugerirnos en qué cambios debemos trabajar.

Ejemplos de otras empresas, países.

Somos tan fuertes como unidos estén nuestros afiliados.

Únete a nosotros y forma parte de la negociación/acción.



Al fin y al cabo, ¿qué podéis conseguir?

El sindicato da la oportunidad de negociar a un nivel superior.

Como grupo tenemos más poder.

Nuestros problemas no son individuales.

¿Qué puedes conseguir solo? Solo nadie te escucha.

Argumentos

Contraargumentos



Tendré los beneficios sin estar afiliado

Como afiliado formarías parte de nuestros éxitos.

¿También viajas gratis en el transporte público?

El pastel que compartimos se hace más grande cuanto más seamos.

¿Qué crees que puedes conseguir en solitario frente a la dirección?



Al fin y al cabo, el Código Laboral no me ofrece ninguna protección

Correcto, por eso debemos hacerlo juntos y asegurar, mediante convenios con los empleadores, toda la protección que la ley no nos da. Pero nadie nos impide pactar la protección bilateralmente.



No es nada transparente lo que hace el sindicato/el presidente nunca está disponible

Si te unes a nosotros, formarás parte de las decisiones, no solo podrás hacerte una idea, sino que también tendrás la oportunidad de ayudar a darles forma.

Te explicaré lo que hacemos, cómo trabajamos y te traeré materiales la próxima vez.

El sindicato no es la presidencia, el sindicato somos todos juntos. Los afiliados apoyan a los afiliados.

¿Por qué no vienes a la próxima reunión del comité de los trabajadores?



Soy demasiado joven

Aprovecha el tiempo. Es divertido, construye una comunidad, te necesitamos para lograr mejores oportunidades de educación y formación.



Soy demasiado mayor

Negociamos juntos las indemnizaciones por despido, las pensiones y la protección de los trabajadores mayores.

Identificar a los líderes del lugar de trabajo

La organización sindical abarca mucho más que captar afiliados. Consiste en formar líderes en el lugar de trabajo que puedan llegar a otros trabajadores y conseguir que pasen a la acción. A través de este proceso, los trabajadores construyen su propio poder y confianza, y aprenden a confiar en su propia fuerza y compromiso.

Es más probable que los propios trabajadores de cuello blanco capten y organicen a otros trabajadores de cuello blanco. Por eso, es importante identificar y formar líderes naturales en un lugar de trabajo para hacer crecer la campaña. Un organizador puede empezar a identificar a los líderes a través de conversaciones cara a cara y después evaluar su compromiso basándose en una serie de «pequeños favores» que se les pedirán durante las conversaciones cara a cara.

El enfoque del «pequeño favor»

Asigna una pequeña tarea específica relacionada con el esfuerzo de organización. Puede tratarse de hablar con uno o dos compañeros, o de repartir una petición o un folleto. Esto permite medir el compromiso de los activistas y de los potenciales líderes y ofrece la oportunidad de una mayor interacción. Observa si completan la tarea de manera fiable y entusiasta. Esto te dará una idea de su ética de trabajo y su dedicación a la causa.

Utilizando este enfoque, podrás identificar a las personas que se hacen oír, son respetadas, están comprometidas y orientadas a la acción. El enfoque del «pequeño favor» no solo identifica a los potenciales líderes, sino que también ayuda a evaluar su compromiso, sentando las bases de un sólido equipo de organización.

Por ejemplo, GPA Austria utiliza grupos en las redes sociales para atraer a personas no afiliadas y establecer un primer contacto con el sindicato. Estos grupos se basan en profesiones concretas como ingenieros, arquitectos, gestores de proyectos, directores, etc. A continuación, a los no afiliados que se afilien se puede pedir que hagan un pequeño favor basado en un tema por el que hayan mostrado interés (p. ej. contratos de trabajo transparentes, igualdad salarial, ofertas educativas).

Lista de verificación para identificar a los líderes del lugar de trabajo

A continuación, presentamos un enfoque para reconocer a los posibles líderes del lugar de trabajo para la campaña de organización de tu sindicato. A menudo, se trata de líderes informales que pueden influir en los demás.

Reconocimiento formal e informal:

- Recomendado por compañeros de trabajo:** busca recomendaciones coherentes en los distintos círculos sociales de la empresa;
- Implicación en la comunidad:** las personas activas en causas comunitarias suelen demostrar liderazgo y compromiso con la justicia social, lo que puede aplicarse bien a la organización sindical.

Comunicación e influencia:

- Defensores vocales:** identifica a aquellos que expresan fácilmente sus preocupaciones sobre los problemas del lugar de trabajo e inspiran a otros para que hablen;
- Respeto y confianza:** busca personas que inspiren respeto entre sus compañeros por su integridad y su ética de trabajo.

Compromiso e iniciativa:

- Interrogadores:** quienes cuestionan las decisiones de la dirección y las políticas de la empresa suelen poseer una mentalidad crítica útil para la organización;
- Organizadores de eventos sociales:** las personas que toman la iniciativa de reunir a la gente de manera informal son expertas en establecer relaciones y fomentar un sentimiento de comunidad.

Afinidad con la acción y el sindicato:

- Contacto sindical anterior:** las personas que ya contactaron con el sindicato para tratar asuntos relacionados con el lugar de trabajo están dispuestas a pasar a la acción y a comprender las ventajas del sindicato;
- Líderes naturales:** busca individuos que tomen las riendas de las situaciones, resuelvan problemas e inspiren a otros a seguirles.

Captar y retener a los trabajadores de cuello blanco

Organizar no solo consiste en conseguir más afiliados. Es un requisito previo para el éxito de las negociaciones, porque los trabajadores de cuello blanco son los que mejor conocen las necesidades y los intereses de los demás trabajadores de cuello blanco. También son los que mejor pueden desarrollar la nueva narrativa necesaria para atraer a otros al sindicato. Además, los trabajadores de cuello blanco, con sus habilidades y competencias en administración de empresas o gestión de proyectos, son también una fuente de conocimientos que los sindicatos pueden utilizar en las negociaciones con la dirección.

Como se expone en esta caja de herramientas, los trabajadores de cuello blanco tendrán sus propios intereses y problemas, a veces distintos de los de sus compañeros de cuello azul. Para seguir atrayendo y reteniendo a los afiliados de cuello blanco, debe prestarse especial atención a la activación de los afiliados de cuello blanco en sus estructuras existentes y a la creación de espacios para que los afiliados de cuello blanco participen en la vida del sindicato. Cuando los sindicatos intentan captar a trabajadores de cuello blanco, ¡debemos estar preparados para negociar por ellos! Esto puede significar adaptar o modificar las estructuras y procedimientos de tu sindicato para representar mejor sus puntos de vista. A continuación, encontrarás varios ejemplos de cómo lo han conseguido otros sindicatos.

Crear una política de retención utilizando métodos de organización

El proyecto de retención de **Fellesforbundet en Noruega** iba dirigido a los afiliados en riesgo de darse de baja, especialmente a los que llevaban tres meses sin pagar las cuotas. Se encargó a las unidades locales que contactaran con estos afiliados mediante llamadas telefónicas y canales digitales. Los trabajadores a tiempo completo recibieron el tiempo y los recursos necesarios para esta tarea. El resultado fue que el 47,7% de los afiliados contactados se quedaron, el 11,8% fueron transferidos a otra unidad o sindicato ya que su motivo de baja era un cambio de lugar de trabajo, y el 3,7% de los que querían darse de baja intencionadamente fueron convencidos para que se quedaran. Las lecciones fundamentales aprendidas del proyecto de retención de Fellesforbundet son:

1. los esfuerzos de retención fueron más eficaces al gestionarse localmente, ya que esto permitió una mejor comprensión de los retos y contextos específicos;
2. una preparación adecuada y una formación especial en comunicación para los trabajadores fueron fundamentales para contactar eficazmente con los afiliados;
3. mantener una base de datos de miembros completa y correcta fue esencial para el éxito de los esfuerzos de retención;
4. el reconocimiento de la importancia de los esfuerzos de retención por parte de los dirigentes a todos los niveles, que muestra que el compromiso a través de la acción es fundamental.

Las conversaciones personales (teléfono, cara a cara) fueron significativamente más eficaces a la hora de retener a los afiliados frente a la comunicación por correo electrónico.

Departamentos o comités de cuello blanco

En los países donde los trabajadores de cuello blanco están representados por el mismo sindicato que los de cuello azul, algunos sindicatos han creado departamentos o comités de cuello blanco separados para el seguimiento del trabajo. Esto permite mantener el foco en los esfuerzos de organización de este grupo, compartir las victorias y ayudar a escalar las campañas exitosas.

Trabajadores jóvenes y estudiantes

Otros se han centrado en los trabajadores jóvenes y los estudiantes. Una proporción cada vez mayor de los nuevos trabajadores de la industria accede a empleos de cuello blanco, a menudo tras haber realizado estudios superiores. Los sindicatos que están presentes en los campus, o que se hacen visibles para los nuevos trabajadores en las reuniones de iniciación o en los paquetes de inicio, lo tienen más fácil para atraer a los trabajadores jóvenes al sindicato cuando se incorporan al lugar de trabajo.

Llegar a los jóvenes trabajadores al principio de su carrera

El grupo juvenil de la **Federación de Trabajadores de la Química de Hungría (VDSZ)** se centra en aumentar la afiliación y el interés de los jóvenes por los sindicatos participando activamente en ferias de empleo y exposiciones universitarias en Hungría. La iniciativa informa a los jóvenes sobre los beneficios de la afiliación sindical. Instalan tenderetes en eventos de la feria de empleo de la Universidad de Tecnología y Economía de Budapest y de la Universidad de Pannonia en Veszprém. Los jóvenes representantes sindicales se relacionan con los estudiantes, explican los objetivos del sindicato y destacan la transparencia y la vitalidad de las actividades sindicales.

En **Francia, el sindicato CGT** organiza eventos informativos en los centros de trabajo dirigidos específicamente a los trabajadores de cuello blanco más jóvenes en sus dos primeros años de trabajo. Esto ayuda a informar a los nuevos trabajadores sobre el sindicato y a establecer un contacto temprano.

Trabajadores de cuello blanco y comités de empresa

En los países donde existen comités de empresa, éstos pueden ser fundamentales para tu campaña. Los miembros de los comités de empresa suelen ser líderes naturales que gozan de una gran confianza y que deben ser activados para atraer a más afiliados de cuello blanco. Estos trabajadores también suelen estar infrarrepresentados en los comités de empresa, lo cual puede aumentar la percepción entre los trabajadores de cuello blanco de que los sindicatos no son para ellos. Utiliza tu campaña para animar a los trabajadores de cuello blanco a participar en el comité de empresa y demuestra cómo puede utilizarse para atender sus demandas.

Utilizar los comités de empresa como oportunidad de organización

El sindicato francés CGT subraya que no solo es importante estar presente en el lugar de trabajo, sino también estar en contacto real con la gente: escuchar y conocer los problemas sobre el terreno para los que una formación específica es necesaria y útil.

El **sindicato español UGT** ha sido muy proactivo a la hora de abordar esta cuestión animando a sus secciones sindicales a identificar a afiliados que estén dispuestos a asumir el papel de representantes y coordinadores de técnicos y trabajadores senior. Se considera que los técnicos y los trabajadores senior son las personas más adecuadas para asumir este papel, ya que se conocen mejor a sí mismos y comparten experiencias y perspectivas similares con otros trabajadores de cuello blanco. En 2024, UGT contaba con unos 400 de estos coordinadores en el lugar de trabajo.

Trabajadoras de cuello blanco

Una proporción significativamente mayor de mujeres trabaja en empleos de cuello blanco que de cuello azul. Por lo tanto, organizar a los trabajadores de cuello blanco significa también organizar, en mayor medida, a las mujeres. Tu campaña deberá ser sensible y abierta a las cuestiones que afecten especialmente a las mujeres. No pases por alto la dimensión de género en la manera en que los trabajadores experimentan su trabajo. Por ejemplo, las trabajadoras pueden destacar las disparidades en las perspectivas de carrera y la autonomía laboral entre los papeles tradicionalmente considerados femeninos y los tradicionalmente considerados masculinos.

Procura que las mujeres estén involucradas en todas las fases de tu campaña, que sus opiniones se reflejen en las encuestas y conversaciones, y que sus puntos de vista se tengan en cuenta. Aumentar la tasa de afiliación de las trabajadoras refuerza la representatividad del sindicato, demostrando su compromiso con una mano de obra diversa e impulsando la legitimidad y el atractivo del sindicato.

Centrar los esfuerzos en la captación de mujeres

IG Metall en Alemania ha realizado importantes esfuerzos para captar y retener a las mujeres. Lleva a cabo campañas orientadas que abordan la brecha salarial de género y se esfuerza por crear lugares de trabajo más inclusivos. IG Metall ofrece oportunidades de formación y perfeccionamiento profesional, que son especialmente beneficiosas para las trabajadoras que desean ascender en el sector manufacturero.



Conclusión y más recursos

¡Organizar es un maratón, no es una carrera de velocidad! Esta caja de herramientas supone un punto de partida para planificar y llevar a cabo una campaña de organización de los trabajadores de cuello blanco. Las ideas y herramientas que contiene no son exhaustivas. Según vayas ampliando la organización de los trabajadores de cuello blanco en tu sindicato, es probable que necesites más apoyo e información. IndustriAll European Trade Union ofrece una amplia gama de formaciones, recursos y apoyo para la organización y el trabajo sindical dirigido a los trabajadores de cuello blanco.

Datos y estudios

- Esta caja de herramientas se ha elaborado como parte de un proyecto más amplio sobre los trabajadores de cuello blanco en la industria. El informe completo, al que se hace referencia a lo largo de esta caja de herramientas, ofrece datos detallados sobre los trabajadores de cuello blanco, los temas que les preocupan y lo que están haciendo los sindicatos para implicarlos y organizarlos.
- La base de datos sobre negociación colectiva de industriAll Europe contiene información sobre la negociación colectiva en todo el continente y permite búsquedas por tema. Es un recurso invaluable para entender cómo otros sindicatos están abordando los problemas a los que puedas enfrentarte en la negociación. Está disponible en: <https://news.industriall-europe.eu/p/collective-bargaining-database>.
- «'Beating Global Capital' a paper by Tom Juravich» (versión resumida y actualizada en español: «Venciendo al capital global») ofrece una excelente introducción a la investigación empresarial.
- La «Dirt Diggers Digest Guide to Strategic Corporate Research» (Guía Dirt Diggers Digest para la investigación empresarial estratégica) ofrece guías detalladas para llevar a cabo la investigación, así como una gran cantidad de materiales: [Dirt Diggers Digest Guide to Strategic Corporate Research | Corporate Research Project \(corp-research.org\)](https://www.corp-research.org/)
- El [Instituto Sindical Europeo \(ETUI\)](https://www.etui.org/) ofrece publicaciones sobre investigación empresarial y otros temas de interés.
- Los comités de empresa europeos (CEE) pueden desempeñar un valioso papel de apoyo a la organización. Aunque no han sido concebidos como órganos sindicales, sino más bien como vehículos de información y consulta sobre una amplia gama de asuntos transnacionales, está claro que los sindicatos desempeñan un papel fundamental en la creación y el funcionamiento de los CEE. Esto los convierte en la herramienta para construir redes sindicales transfronterizas y desarrollar la cooperación estratégica, inclusive en

materia de organización. La base de datos de política empresarial de industriAll Europe es una herramienta de apoyo al trabajo político sindical transfronterizo en las empresas multinacionales de los sectores cubiertos por industriAll Europe. Está disponible en: <https://agenda.industrialall-europe.eu/ewc-landing-page>.

Recursos de organización

- IndustriAll Europe ofrece una serie de manuales de organización, tanto sobre la organización en general como en sectores y circunstancias específicas. Puedes consultarlos en: <https://news.industrialall-europe.eu/p/btup-documents>.
- Encontrarás información y consejos específicos sobre la organización de los trabajadores de cuello blanco en: <https://www.industrialall-union.org/organizing-white-collar-workers>.
- El programa «Organizing for Power» (Organizarse para el poder) ofrece una serie de recursos muy valiosos sobre los aspectos prácticos de dirigir una campaña. Disponibles en: <https://www.rosalux.de/en/o4p>.
- Aquí encontrarás excelentes recursos sobre organización y sindicatos en el marco de la transformación digital: <https://www.fes.de/en/themenportal-gewerkschaften-und-gute-arbeit/international-trade-union-policy/trade-unions-in-transformation-40>.



Formación

IndustriAll Europe ofrece apoyo para desarrollar tu plan de organización y formación de modo que tus funcionarios sindicales lo puedan implementar en los lugares de trabajo. Una vez que hayas decidido convertirte en sindicato de organización, contacta con industriAll Europe.

IndustriAll European Trade Union ofrece formación a medida y apoyo a los sindicatos que deseen centrarse en la organización y el fortalecimiento del poder sindical a través de su «Building Trade Union Growth Path» (Construyendo un camino de crecimiento sindical). Tener éxito en la labor de organización requiere tiempo, compromiso y recursos por parte del sindicato, mientras que industriAll Europe puede ofrecer pericia, formación, asesoramiento y otros tipos de apoyo. A fin de que tu sindicato se beneficie del programa, trabajaremos contigo para:

1. revisar las políticas de afiliación en tus órganos de decisión para lograr el crecimiento a través de la captación y retención sistemáticas de afiliados a fin de convertir la organización y la construcción del poder sindical en una prioridad esencial de tu organización;
2. asignar los recursos humanos y financieros necesarios para el crecimiento de la afiliación;
3. aumentar la aceptación y el apoyo a los esfuerzos de organización de la directiva, los órganos de decisión, los funcionarios y los activistas del sindicato;
4. contratar y capacitar a equipos de organizadores para aumentar las capacidades de crecimiento, el fortalecimiento de la negociación colectiva y la mejora de las condiciones de trabajo;
5. desarrollar estrategias y herramientas para captar y organizar a más afiliados.

Contacto

Ildikó Krén

es la organizadora estratégica de industriAll Europe. Estará encantada de recibir noticias tuyas sobre cualquier asunto relacionado con la organización.

Puedes contactar con ella a través de:

móvil: **+32 475 924 893**

correo electrónico: **ildiko.kren@industrialall-europe.eu**

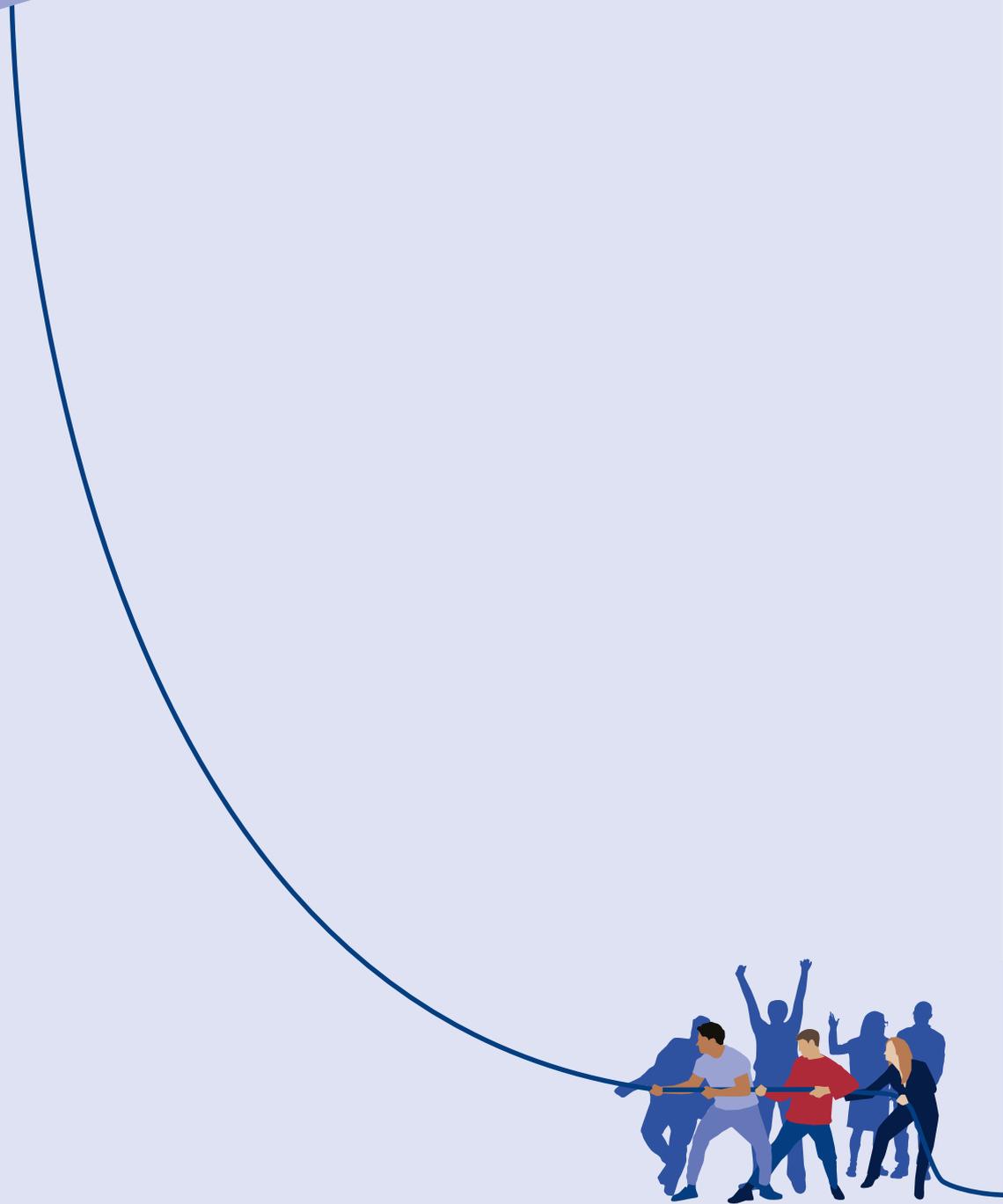
Maike Niggemann

es asesora política senior en industriAll Europe y se ocupa de los trabajadores de cuello blanco.

Puedes contactar con ella a través de:

móvil: **+32 474 981 724**

correo electrónico: **maike.niggemann@industrialall-europe.eu**





 **industrialAll**

www.industrialall-europe.eu



@industrialAll_EU



@industrialAllEU



@industrialall_europe