DESARROLLAR CAMPAÑAS ESTRATÉGICAS

MANUAL DE LA ITF PARA SINDICALISTAS
ACTIVISTAS, EDUCADORES Y ORGANIZADORES

Este manual ha sido redactado para la ITF por Teresa Conrow, educadora sindical en los Estados Unidos de América. Teresa ha recurrido frecuentemente al trabajo elaborado por Andy Banks, Dina Feller, Carin Zelenko, Augusto Boal y Jeffrey Raffo. La ITF quiere dar las gracias a las organizaciones afiliadas que contribuyeron con sus testimonios y casos prácticos.

Pueden descargar los materiales de formación de cada uno de los capítulos de este manual en: **www.campaignsmanual.org**

ÍNDICE

Introducción

Qué es una campaña estratégica 5
Descripción de los materiales. 6
Terminología 8
Facilitar un taller sobre campañas estratégicas 10
Elaborar un plan de campaña por escrito 13
Los seis principios una campaña 16
Cuatro razones que hacen que las campañas fracasen 19

Los diez pasos para lanzar una campaña

Uno: Relaciones del empleador. 21
Dos: Arbolitos (redes de trabajadores/as) 27
Tres: Puntos fuertes y débiles del sindicato 35
Cuatro: Finalidad de la campaña 37
Cinco: El mensaje de la campaña 43
Seis: Objetivos y aliados 47
Siete: Estrategias 55
Ocho: Tácticas 63
Nueve: Calendario 73
Diez: Evaluación 73

Herramientas para las campañas

Investigación 79
Fichas informativas 87
Peticiones de justicia 93
Volantes de las campañas. 99
Medios de comunicación 107

Casos prácticos de campañas

Campaña por el reconocimiento del sindicato en DHL Turquía. 113
Campaña por un convenio para técnicos aeronáuticos de LAN Perú . 121

INTRODUCCIÓN

El manual de la ITF Desarrollar campañas estratégicas está diseñado para ayudarle a abordar los problemas reales y concretos con los empleadores o gobiernos y transformarlos en planes detallados y viables para lanzar una campaña estratégica.

Nuestro mundo afronta varias crisis mundiales: desigualdades crecientes y masivas, cambio climático y ataques contra los trabajadores y trabajadoras. Saber cómo confrontar a los empleadores y a quienes tienen poder decisorio es más importante que nunca.

Este manual ayudará a los trabajadores y trabajadoras a identificar claramente la finalidad y los objetivos de sus campañas, a crear estrategias y tácticas, a formular mensajes públicos atractivos y calendarios para nuestras campañas.

Qué es una campaña estratégica

En este manual, definimos una campaña estratégica como un esfuerzo generalizado por ejercer presión sobre las relaciones estratégicas del empleador o de quien toma las decisiones.

Las campañas nos ayudan a fortalecernos, en interés de la clase trabajadora. En los sindicatos, los trabajadores y trabajadoras no actúan en solitario, sino que comparten intereses con otros trabajadores y aliados de la comunidad.

Los sindicatos podrán utilizar este manual tanto para grandes campañas internacionales como para campañas más modestas, en la empresa; para captar nuevos trabajadores/as; en sus negociaciones colectivas, o para lograr el reconocimiento como sindicato representante. Las campañas estratégicas se organizan para mejorar las condiciones de todas las personas trabajadoras, en las empresas y en la comunidad.

Desarrollar campañas estratégicas nos ayudará a reflexionar y a planificar campañas reales.

Hay muchas cosas nuevas que podemos hacer, pero el hecho de incorporar actividades novedosas y métodos diferentes en una campaña no implica necesariamente que estemos aplicando

Aprendamos mutuamente

En Corea del Sur se suele utilizar el término ‘lucha’ en lugar de ‘campaña’.

Un sindicato ferroviario surcoreano diría que está en lucha contra la privatización ferroviaria. La palabra lucha implica la naturaleza sistemática y a largo plazo de su combate.

Normalmente planificamos las campañas para un determinado periodo de tiempo, con frecuencia en torno a una única cuestión.

Sin embargo, debemos recordar que nuestras luchas y campañas suelen precedernos y continuar inmersas en los esfuerzos globales por lograr cambios estructurales.

una estrategia. Una estrategia conlleva analizar al detalle nuestra situación y decidir qué acciones tendrán mayor repercusión.

¿Puede identificar una campaña estratégica en la que participen usted y su sindicato?

¿Quiénes son sus objetivos?

¿Qué esperan conseguir con ella?

¿Cómo puede beneficiar la campaña a los trabajadores y trabajadoras?

Las acciones estratégicas pueden ser 'tradicionales' o 'nuevas', pero su objetivo será lograr el mayor impacto sobre el empleador o entidad decisoria.

No hay una única respuesta 'correcta' a cómo organizar una campaña. Recurran a sus conocimientos y experiencia para adaptar este manual a su situación concreta.

Una campaña estratégica genera presión para resolver los problemas específicos de los/as trabajadores/as y, al mismo tiempo, informa a nuestros aliados y a la opinión pública. No es lo mismo una 'campaña educativa' que una 'campaña estratégica'.

¿Cómo se define en su sindicato una 'campaña'?

¿Su definición es similar o diferente a la definición de la ITF?

¿Por qué y en qué se diferencia su definición?

Una campaña educativa pretende informar a los/as trabajadores/as y a la opinión pública. Por ejemplo, una campaña educativa puede tener el objetivo de informar a los trabajadores y trabajadoras del transporte sobre el VIH/SIDA. Pero una campaña estratégica incluiría, además, una reivindicación al empleador o al gobierno para que cambie su política o práctica en relación al VIH/SIDA. Las campañas educativas son muy importantes, pero no son el foco del presente manual. Este manual enseña cómo dirigir una campaña eficaz hacia un empleador o entidad decisoria específicos, para lograr mejoras que beneficien a los trabajadores y trabajadoras.

En resumen, este manual les resultará más útil cuando quieran conseguir cosas específicas de un empleador o entidad decisoria y cuando conocen bien a los/as trabajadores/as y al empleador involucrados.

Descripción de los materiales

Desarrollar campañas estratégicas incluye (1) el presente manual y (2) módulos en PowerPoint correspondientes a cada uno de los capítulos de este manual, que pueden encontrar en **www.campaignsmanual.org**

Los diez pasos para desarrollar una campaña conforman el contenido básico de los materiales. Estos diez pasos de la campaña nos sirven para ralentizar el proceso de reflexión y que podamos analizar con detenimiento la situación antes de planificar nuestras actividades.

También puede utilizar este manual para formular su propio programa de campaña, respondiendo a las preguntas que encontrará en los cuadros **azules**.

Los módulos en PowerPoint le ayudarán a organizar una reunión o taller de planificación de campaña para un grupo reducido o numeroso. Cada módulo comienza explicando uno de los pasos de la campaña. A continuación, los y las participantes pueden aplicar lo aprendido a sus respectivas campañas, utilizando las hojas de actividades incluidas.

Los diez pasos para lanzar una campaña

1. Relaciones del empleador
2. Arbolitos (redes de trabajadores)
3. Puntos fuertes y débiles del sindicato
4. Finalidad de la campaña
5. Mensaje de la campaña
6. Objetivos y aliados
7. Estrategias
8. Tácticas
9. Calendario
10. Evaluación

Herramientas para las campañas

Investigación
Fichas informativas
Peticiones de justicia
Volantes de campaña
Medios de comunicación

Los módulos incluyen temas de debate para los/as facilitadores/as. Las diapositivas con las actividades están marcadas claramente. Pueden imprimirlas para realizar las actividades en grupos pequeños.

Si el grupo es más numeroso, pueden planificar una sola campaña conjuntamente o dividirse en pequeños grupos y que cada uno se centre en su propia campaña.

Estos materiales están diseñados para ser extraídos, no utilizados en su totalidad. Tendrá que ajustar los módulos de PowerPoint cada vez que los utilice. Si tiene cualquier pregunta sobre cuál es la mejor forma de adecuarlos a su situación concreta, no dude en contactar con la ITF y le ayudaremos.

Casos prácticos

En este manual encontrarán explicados dos casos prácticos que describen los diez pasos de las campañas aplicados por el sindicato de técnicos aeronáuticos de LAN Perú en su lucha por un convenio colectivo y en la campaña del sindicato de DHL Turquía por su reconocimiento y por firmar el primer convenio.

Terminología

Definición de algunos términos específicos de este manual:

El **objetivo** u **objetivo directo** es la entidad concreta a la que estamos intentando influir. Puede tratarse de un empleador sin fines de lucro, una compañía, un gobierno o cualquier entidad con poder de decisión para conceder las reivindicaciones de los trabajadores y trabajadoras.

Un **objetivo indirecto** es una entidad importante para quien tiene el poder de decisión u 'objetivo directo'. Por ejemplo, un objetivo indirecto para una aerolínea pueden ser los pasajeros de la clase preferente. El objetivo directo sería la propia aerolínea.

Empleador o **entidad decisoria** designa al objetivo directo de nuestra campaña. La mayoría de los trabajadores y trabajadoras del transporte del mundo ocupan empleos precarios e informales y pueden tener más de un empleador específico. En este manual son intercambiables las palabras, empleador, entidad decisoria y objetivo directo. Pero pueden utilizar las palabras que mejor se adecuen a su campaña.

Arbolitos o **redes de trabajadores/as** son el medio recomendado para comunicarse con los trabajadores y trabajadoras. Se trata de una estructura de actuación que ayuda al sindicato a involucrar más activamente a los/as trabajadores/as en la campaña. Si desconoce el sistema de arbolitos y quiere saber cómo los puede utilizar su sindicato, consulte el Manual de organización de la ITF.

Una **petición de justicia** es un tipo de carta abierta dirigida a un objetivo y firmada por un número de aliados estratégicos.

¿Contribuirá nuestra campaña a aumentar la participación de los trabajadores y trabajadoras en el sindicato?

Si la respuesta es afirmativa, puede resultarle de utilidad de consultar el Manual de organización de la ITF, en concreto los capítulos sobre:

- *Mapeo y armado de listas*
- *Arbolitos o redes de trabajadores/as*
- *Educación*
- *Problemas en el lugar de trabajo*

Estrategia no es lo mismo que táctica. Una **estrategia** es un esfuerzo generalizado para presionar a las distintas relaciones estratégicas de un empleador o entidad decisoria.

Tácticas son las acciones específicas, normalmente colectivas, que tienen lugar en una fecha y ubicación concretas.

Una **ficha informativa** es un documento de una página que ofrece información básica explicando la campaña al público, a los/as trabajadores/as y a nuestros aliados, con un lenguaje neutral.

Un **sindicato amarillo** es un sindicato controlado por una compañía. Los sindicatos amarillos se forman con frecuencia para competir con los sindicatos democráticos. Los/as trabajadores/as suele recibir presiones o sobornos para que se afilien. A veces, la compañía paga las actividades del sindicato amarillo.

Manual de organización de la ITF

El Manual de organización de la ITF muestra cómo promover la participación de los trabajadores y trabajadoras en el sindicato. Se trata de una herramienta básica para los sindicatos que estén utilizando el manual de la ITF Desarrollar campañas estratégicas.

Uno de los errores más comunes de los sindicatos consiste lanzar una campaña o iniciar una lucha contra un empleador o entidad decisoria sin contar con la participación de una base sólida de trabajadores/as. Asegúrese de no lanzar la campaña estratégica 'por delante' de la mayoría de los trabajadores, porque podría perder su apoyo.

Si el sindicato quiere planificar una campaña estratégica, pero los/as trabajadores/as se resisten a participar porque tienen miedo, apatía o falta de información, el Manual de organización de la ITF les ayudará a superar estos obstáculos.

Guía ITF de organización de los trabajadores y trabajadoras precarios del transporte

La mayoría de los trabajadores y trabajadoras del transporte del mundo trabajan en empleos informales, desprotegidos. Si tiene previsto lanzar una campaña dirigida a los trabajadores y trabajadoras precarios, consulte la publicación de la ITF La organización de trabajadores y trabajadoras precarios del transporte, además del manual de la ITF Desarrollar campañas estratégicas y el Manual de organización de la ITF.

A veces, los trabajadores y trabajadoras precarios no tienen un empleador claramente identificable. Tal vez tengamos que plantearnos como objetivo una banda criminal que extorsiona e intimida a los trabajadores. Tal vez el objetivo directo sea una entidad gubernamental que incluye personas corruptas de la política, funcionarios públicos o de la policía.

Puede que necesitemos investigar las relaciones laborales para identificar nuestros objetivos reales. Por ejemplo, en una cadena de suministro, puede ser importante identificar la compañía o compañías líderes que determinan las condiciones laborales en toda la cadena. La ficha informativa de la ITF sobre logística en las cadenas de suministro podrá ayudarles a ello.

www.itfglobal.org/es/resources/reports-publications/logistics-in-supply-chains

Facilitar un taller sobre campañas estratégicas

Los módulos de PowerPoint enseñarán a los participantes a elaborar un plan de campaña por escrito. Pueden descargar los módulos en PowerPoint en: **www.campaignsmanual.org**

Planificar campañas reales en los talleres puede requerir una mayor preparación, pero la experiencia pedagógica tendrá un interés y una relevancia inmediatos. Esta forma de trabajar se inspira en la labor del educador brasileño Augusto Boal.

Si quienes participan en el taller no están seguros del grupo de trabajo en el que quieren estar, elabore una lista de todas las posibles campañas. Escriba los criterios que deben cumplir quienes participan en cada grupo de trabajo:

- Deben tener reivindicaciones concretas que obtener de su empleador o entidad decisoria
- Deben tener un conocimiento real de los/as trabajadores/as, sus problemas y sus lugares de trabajo
- Deben tener un conocimiento real del empleador o entidad decisoria

Para cada una de las campañas de la lista, indique el nombre del empleador, información sobre su mano de obra y los objetivos generales de la campaña, para que todos/as puedan verlo. A continuación, pida a los/las participantes que elijan una de las campañas de la lista.

¿Qué trabajadores/as, dirigentes sindicales y personal del sindicato deberían participar en la planificación de la campaña?

Involucrar a tantos trabajadores/as como sea posible en el proceso de planificación fortalecerá al sindicato y aumentará la probabilidad de ganar la campaña. ¿Pueden ustedes aumentar el número de trabajadores en la planificación de la campaña?

Qué grupos infrarrepresentados en nuestro sindicato queremos que participen en la planificación de la campaña ineludiblemente?

Cuando planifique una campaña de envergadura, puede ser de utilidad dividir a los/las participantes en pequeños grupos de trabajo, según su zona geográfica o división en la compañía.

Quienes participan sacarán más provecho del taller si conocen lo mejor posible al empleador. Si quienes participan no tienen información suficiente sobre el empleador, puede usted ayudarles. El sindicato puede recopilar información sobre el empleador y elaborar un informe que se puede distribuir al iniciarse el taller.

Será difícil crear un plan de campaña si quienes participan en el taller no están familiarizados con la mano de obra. Los trabajadores y trabajadoras deberían estar presentes en el taller y en el proceso de planificación de las campañas. Si ello no fuera posible, podríamos organizar visitas de dirigentes sindicales a los lugares de trabajo o entrevistas a trabajadores/as, antes de llevar a cabo el taller.

Programa para un taller de tres días

Primer día	Segundo día	Tercer día
Presentaciones Repaso del orden del día	Finalidad de la campaña	Calendario
Qué es una campaña estratégica		Evaluación de la campaña
Pausa	**Pausa**	**Pausa**
Relaciones del empleador	Mensaje de la campaña	Peticiones de justicia
Almuerzo	**Almuerzo**	**Almuerzo**
Arbolitos (redes de trabajadores/as)	Objetivos y aliados	Volantes de campaña
Pausa	**Pausa**	**Pausa**
Puntos fuertes y débiles del sindicato	Estrategia Tácticas	Reporte de los/as participantes

Programa para un taller de cuatro días

Primer día	Segundo día	Tercer día	Cuarto día
Qué es una campaña estratégica	Finalidad de la campaña	Tácticas	Peticiones de justicia
Pausa	**Pausa**	**Pausa**	**Pausa**
Relaciones del empleador	Mensaje de la campaña	Calendario	Volantes de campaña
		Evaluación de la campaña	
Almuerzo	**Almuerzo**	**Almuerzo**	**Almuerzo**
Arbolitos (redes de trabajadores/as)	Objetivos y aliados	Investigación	Reporte de los/as participantes
Pausa	**Pausa**	**Pausa**	**Pausa**
Puntos fuertes y débiles del sindicato	Estrategia	Fichas informativas	Reporte de los/as participantes

No debemos inventarnos la información sobre el empleador o los trabajadores. Si carecemos de la información necesaria, debemos buscarla. Si nos inventamos la información, el grupo se desviara del tema, las actividades en PowerPoint serán confusas y será imposible crear un plan realista.

Cuando planificamos una campaña, debemos captar para que participen en el taller un 'corte vertical' del sindicato, que incluya a dirigentes del sindicato, trabajadores/as de base, delegados/as, representantes sindicales de empresa y personal del sindicato, es decir: a todas las personas que se involucrarán de hecho en la campaña. Cuando están presentes en el taller altos/as dirigentes del sindicato, la planificación se hará amoldándose a las necesidades generales de los dirigentes del sindicato. Cuando los trabajadores y trabajadoras de base participan en los talleres de planificación de la campaña, será más probable que asuman voluntariamente responsabilidades en facetas importantes de la campaña. Su presencia garantiza, además, que los planes para la campaña están basados en un conocimiento a fondo de los trabajadores/as y sus centros de trabajo.

Tenemos que asegurarnos de que incluimos a todo grupo que esté infrarrepresentado en el sindicato. Hay que conseguir que exista un equilibrio entre hombres y mujeres, edades, tipos de empleo, razas, idiomas, nacionalidad, zonas geográficas y otros grupos. Tenemos que velar por que los trabajadores y trabajadoras y los responsables de rango inferior puedan hablar libremente y que los altos cargos no dominen el discurso.

Pida a quienes participan que expongan qué ayudaría a funcionar al grupo, en su opinión. He aquí algunas sugerencias: comenzar/finalizar puntualmente; elaborar un plan realista, que tenga en cuenta los recursos del sindicato; rotar las tareas de facilitación y presentación de informes de los grupos pequeños; quien hable mucho, que hable menos y quien no hable mucho, que hable más; flexibilidad en el orden del día; exponer las opiniones regularmente; confidencialidad, y respeto.

Si fuera posible, debemos prever el uso de internet durante el taller. El acceso a una fotocopiadora o impresora también nos ayudará a compartir y a revisar nuestro plan de campaña a medida que se desarrolla. También, los/as participantes pueden preparar sus presentaciones sobre la campaña utilizando PowerPoint.

Programa para el taller de planificación de una campaña estratégica

Los módulos de PowerPoint pueden utilizarse independientemente y en distintos intervalos de tiempo.

Se recomienda un taller de cinco días, para dar tiempo suficiente a los grupos de trabajo a planificar sus campañas y compartir los resultados.

Un taller de cuatro días nos permitirá cubrir todos los módulos de PowerPoint, excepto los casos prácticos, y con una agenda apretada.

Un taller de tres días puede funcionar si eliminamos algunos de los módulos en PowerPoint.

Cómo preparar la investigación

Antes de comenzar a planificar la campaña estratégica debemos recopilar información sobre el empleador o entidad decisoria. El capítulo sobre la investigación nos ayudará a ello. Los capítulos dedicados a las relaciones del empleador, los objetivos y aliados y la estrategia, nos guiarán y ayudarán a priorizar en nuestro plan de investigación.

Elaborar un plan de campaña por escrito

Puede utilizar este manual para redactar un plan de campaña. Si, al final de cada capítulo, completa el correspondiente apartado en la hoja de Resumen de la Campaña y responde a las preguntas de los cuadros azules, cuando termine de leer este manual, habrá completado su plan de campaña.

Si usted está facilitando un taller, pida a los/as participantes que, al finalizar cada módulo de PowerPoint, completen el apartado correspondiente en la hoja de Resumen de la Campaña.

Durante el taller de planificación de la campaña no es necesario, a no ser que haya tiempo para ello, que cada subgrupo reporte al terminar cada paso de la campaña. En lugar de esto, al final del taller, los/as participantes pueden reportar su plan de campaña estratégico completo. Las presentaciones finales sobre sus campañas pueden ser una gran oportunidad para que participantes y facilitador/a expongan sugerencias constructivas sobre cada plan de campaña y se pongan en común las experiencias y habilidades.

La presentación final sobre la campaña, al finalizar el taller, puede contener algunos o todos los puntos siguientes:

- Hoja de resumen de la campaña
- Diagrama de las relaciones del empleador, con los objetivos y aliados
- Finalidad
- Mensaje de la campaña
- Tabla de tácticas
- Calendario de la campaña
- Ficha informativa
- Petición de justicia
- Volante de la campaña
- Comunicado para la prensa

Seguimiento

Será necesario programar eventos de seguimiento para analizar el transcurso de la campaña y proceder a una evaluación, apoyo y resolución de problemas. El capítulo sobre evaluación nos ayudará a ello.

Compartan sus ideas

Si tienen ejemplos de campañas estratégicas eficaces en su sindicato, por favor, compártanlos con la ITF en **education@itf.org.uk.**

Hoja de resumen de la campaña

Empresa o entidad decisoria:

Objetivo:

Objetivo indirecto:

Objetivo indirecto:

Aliados:

Objetivo:

Objetivo indirecto:

Objetivo indirecto:

Aliados:

Objetivo:

Objetivo indirecto:

Objetivo indirecto:

Aliados:

Plan para arbolitos (redes de trabajadores):

Puntos fuertes y débiles del sindicato

Finalidad:

Mensaje de la campaña:

Plan de evaluación:

Adjunto: Diagrama de relaciones de la empresa mostrando objetivos y aliados
Diagrama de tácticas
Calendario de la campaña
Hoja informativa, volante, petición de justicia y comunicado de prensa

LOS SEIS PRINCIPIOS DE UNA CAMPAÑA

1. Todo comienza con los trabajadores y trabajadoras.
2. Elaborar una imagen global de nuestro oponente. Pensar como el jefe.
3. Expresar la campaña como una lucha por la justicia social e incluir a la comunidad en general.
4. Impactar la imagen pública de la compañía y generarle costos económicos o electorales reales.
5. Las tácticas empiezan modestamente y van aumentando en intensidad.
6. ¡No detenerse! Mantener la presión constante y cambiante.

1. Todo comienza con los trabajadores y trabajadoras

Todo comienza, se desarrolla y continúa en función de las necesidades de los trabajadores y trabajadoras. Las acciones de la campaña estratégica que no impliquen una acción colectiva y la participación de los trabajadores y trabajadoras no fortalecen al sindicato. ITF hace mucho hincapié en la participación de los trabajadores y trabajadoras en todos los aspectos del sindicato, incluyendo la planificación de las campañas estratégicas.

Si los trabajadores y trabajadoras no se involucran en la medida en que los necesitamos, es fundamental promover su participación en el sindicato antes de comenzar la campaña. La falta de participación puede deberse al miedo, a la apatía o a la falta de información y comunicación.

Asegúrese de contar con unas buenas redes de comunicación persona a persona, que lleguen a la mayoría de los trabajadores y trabajadoras afectados.

Tenemos que conocer a fondo los problemas que afrontan los trabajadores y trabajadoras de nuestra campaña. Estos problemas serán el impulso de la campaña: problemas concretos, profunda y ampliamente sentidos por los trabajadores y trabajadoras y con posibilidad de ganar.

¿Ha ganado alguna vez su sindicato una campaña sin la participación de los trabajadores y trabajadoras?

¿Cómo respondieron los/as trabajadores/as a lo que el sindicato hizo por ellos?

¿Cómo habrían respondido los/as trabajadores/as si se hubieran involucrado más en la planificación y ejecución de la campaña?

Para mejorar el nivel de participación de los/as trabajadores/as en la campaña, revisen el Manual de organización de la ITF, en concreto los capítulos sobre:

- *Mapeo y armado de listas*
- *Arbolitos (redes de trabajadores/as)*
- *Educación*
- *Problemas en el lugar de trabajo*

2. Elaborar una imagen global de nuestro oponente. Pensar como el jefe

Para planificar una buena estrategia necesitamos, no sólo ser capaces de pensar como un dirigente sindical, también como el empleador. Es crucial que entendamos qué es lo que más importa a nuestro oponente.

Necesitamos conocer a fondo las relaciones que son importantes para nuestro empleador directo o la entidad decisoria. También necesitamos comprender la estrategia de negocio del empleador o la estrategia electoral.

3. Expresar la campaña como una lucha por la justicia social e incluir a la comunidad en general

No hay una reivindicación sindical que no sea también una lucha por la justicia social.

Necesitamos traducir los problemas de los/as trabajadores/as desde el lenguaje que manejan los sindicatos al lenguaje que entienda el público en general. Por ejemplo, un aumento salarial puede expresarse como una reivindicación de unos salarios equitativos, justicia y una mejora de la economía.

Cuanto más capaces seamos de exponer públicamente las contradicciones fundamentales entre el capital y el trabajo, más captaremos el interés de la clase trabajadora, iremos más allá de una reivindicación o de una campaña concretas y fortaleceremos el poder del movimiento sindical a largo plazo. Incluso si somos capaces de ganar una campaña solos, sin ningún aliado, si incluimos a la comunidad general estaremos fortaleciendo al movimiento sindical.

4. Impacto sobre la imagen pública de la compañía y costos económicos o electorales reales

El objetivo de la campaña estratégica consiste en presionar aquello que más importa al empleador: la mayoría de las veces, a través de su imagen pública o de sus intereses económicos o electorales.

5. Las tácticas empiezan modestamente y van aumentando en intensidad

Deberíamos ir intensificando gradualmente nuestras tácticas para que la campaña no alcance su punto álgido demasiado pronto. Queremos que el empleador o la entidad decisoria siempre tema que las cosas pueden empeorar.

Hay que elegir tácticas colectivas de bajo riesgo o actividades que se ajusten a la cultura de los/as trabajadores/as y, a partir de ahí, ir incorporando tácticas colectivas más arriesgadas, a medida que los trabajadores y trabajadoras estén preparados.

Las pausas largas entre tácticas pueden enlentecer una campaña. Podemos intensificar la campaña reduciendo el tiempo entre las tácticas de acción colectiva.

6. ¡No detenerse! Mantener la presión constante y cambiante

Si el empleador está convencido de que puede esperar a que pase la campaña, lo hará.

Es fundamental que, una vez que lancemos la campaña, no nos detengamos hasta haberla ganado. Podemos cambiar y desarrollar nuestras tácticas, pero debemos mantener la presión constante.

Casi nunca hay una 'táctica perfecta' o una 'bala de plata' que gane una campaña. Con frecuencia, logramos nuestras demandas cuando el empleador se percata de que está perdiendo más tiempo ocupándose de la campaña del sindicato que implementando sus propios planes.

Podemos planificar una campaña a largo plazo y a corto plazo. Pensemos en la centenaria lucha mundial contra el trabajo infantil. Una lucha puede cambiar de ubicación y estrategia a lo largo de los años pero, mientras continúe la injusticia, la campaña continuará.

CUATRO RAZONES QUE HACEN QUE LAS CAMPAÑAS FRACASEN

1. Participación insuficiente de los trabajadores y trabajadoras
2. Participación insuficiente de la estructura del sindicato
3. Pensar tácticamente, no estratégicamente (utilizando lista de verificación)
4. El mensaje de la campaña no resulta atractivo para la opinión pública

En muchas entrevistas, los líderes sindicales han identificado las cuatro razones más comunes que hacen fracasar las campañas.

Cabría pensar que esta lista incluiría 'la fuerza del empleador' entre las razones del fracaso de una campaña, pero muy pocos dirigentes sindicales consideran que su principal dificultad sea esta. Al contrario, las cuatro razones más comunes del fracaso de las campañas tienen que ver con el propio sindicato.

Los sindicatos tenemos una capacidad tremenda de mejorar la planificación y gestión de nuestras campañas.

1. Participación insuficiente de los trabajadores y trabajadoras

Imaginemos que un número significativo de trabajadores decide no participar u oponerse a la campaña y otros sí quieren llevarla adelante.

La clave para superar esta debilidad es la educación y la comunicación con los/as trabajadores/as. Podemos organizar un taller de planificación de la campaña, consultando varios capítulos del Manual de organización de la ITF: mapeo y armado de listas, redes de trabajadores/as (arbolitos), comités de organización, y problemas laborales.

Si no conseguimos aumentar el interés de los/as trabajadores/as, tal vez no sea una buena campaña. Las campañas sin la participación de los trabajadores y trabajadoras no fortalecen el sindicato.

2. Participación insuficiente de la estructura del sindicato

En esta situación, no todas las áreas importantes del sindicato están de acuerdo con la campaña o con su estrategia.

El Manual de organización de la ITF, en concreto los capítulos sobre objetivos de referencia, programas de trabajo y comités de organización, le ayudarán en su proceso decisorio y de planificación.

Puede ser interesante involucrar a las áreas del sindicato que están en desacuerdo en un taller de planificación, para que tengan la oportunidad de compartir sus preocupaciones en un entorno pedagógico. Y, naturalmente, utilizar las estructuras decisorias del sindicato para resolver las diferencias.

Si no es posible la unidad entre las personas clave para elaborar un plan colectivamente o adoptar las decisiones necesarias, tal vez no sea el momento adecuado para iniciar una campaña.

3. Pensar tácticamente, no estratégicamente (lista de verificación)

Esto ocurre cuando utilizamos una lista de verificación, normalmente ya elaborada, y repetimos esas actividades sin pensar si son eficaces o estratégicas. Tal vez estemos aplicando una táctica que funcionó en otra situación, pero no hemos reflexionado cómo influirá en nuestro objetivo actual.

El presente manual les ayudará a elaborar una estrategia general, en lugar de una lista de verificación de actividades.

4. Mensaje de la campaña no atractivo para la opinión pública

A veces no sabemos traducir los objetivos de nuestra campaña en algo que comprenda la opinión pública. Para resolver este problema potencial, hay que prestar especial atención al capítulo sobre el mensaje de la campaña.

Gestionar los riesgos legales

Queremos tener impacto, pero no dañar a nuestro sindicato atrayendo procesos judiciales. Tal vez no sea consciente de que tanto usted como los colegas que trabajan con usted en una campaña corren ciertos riesgos, asumen responsabilidades y les pueden pedir que rindan cuentas.

Si queremos reducir el riesgo de que prosperen las demandas judiciales interpuestas contra nuestro sindicato, debemos ser conscientes de los riesgos y abordarlos de forma explícita, estratégica y coherente. Es imprescindible analizar la legalidad de todas las acciones de la campaña en nuestro marco jurídico, ya que todas las acciones sindicales pueden tener repercusiones legales. Entre otras cosas, es preciso tener en cuenta cuestiones como la difamación y la propiedad intelectual en los materiales de campaña y las acciones de solidaridad en general.

En caso de duda, pidan asesoramiento jurídico antes de proceder a una acción concreta.

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

RELACIONES DEL EMPLEADOR

PASO UNO DE LA CAMPAÑA

Una campaña estratégica es un esfuerzo generalizado para ejercer presión sobre las relaciones estratégicas de un empleador o entidad decisoria.

Para ser estratégica, una campaña debe basarse en información actualizada, no sólo sobre el empleador, también sobre las entidades clave para el empleador o la entidad decisoria. Contar con información de calidad nos ayudará a encontrar vías nuevas y eficaces de ejercer presión.

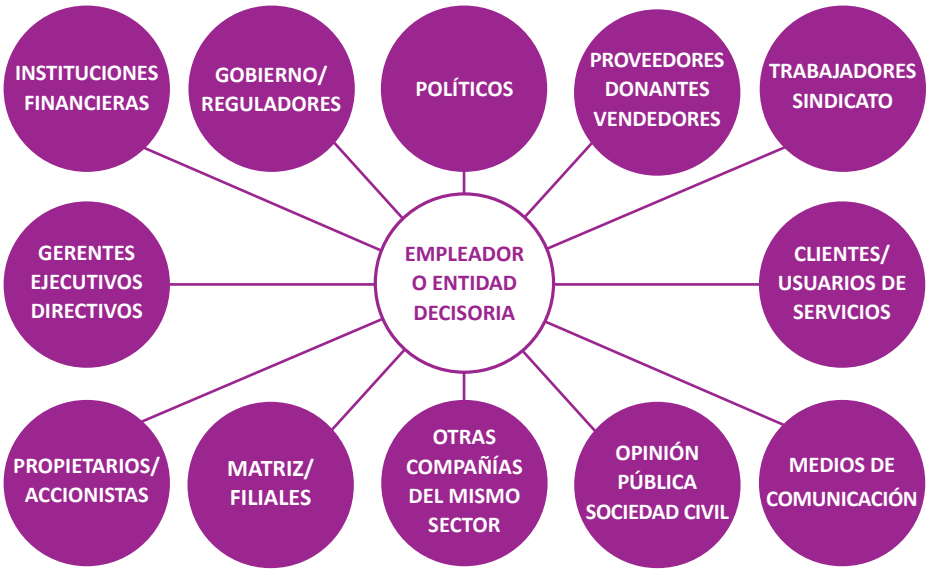
La estrategia implica planificar dos o tres pasos por adelantado qué acciones podríamos acometer, qué respuesta cabe esperar del empleador y qué haremos a continuación. Si sabemos mucho sobre nuestros oponentes y pensamos como ellos, podremos predecir sus respuestas con más precisión y actuar convenientemente.

Cualquier compañía, empleador, entidad gubernamental u ONG mantiene diversas relaciones clave. Se trata de entidades, personas u organizaciones específicas importantes para ellos.

Las relaciones importantes para nuestro empleador o entidad decisoria cambiarán a medida que pase el tiempo y que cambien las circunstancias. Una estrategia puede ser eficaz en un momento dado y no en otro. Un buen plan estratégico es el que nos permite constantemente ajustar la campaña a según las circunstancias e información.

Diagrama de las relaciones del empleador

Hay muchos tipos de relaciones importantes para los empleadores o instancias decisorias. Si los colocamos en un diagrama, con el empleador o entidad decisoria en medio, obtendríamos algo así:



Debemos ser específicos al elaborar el diagrama. No basta con decir 'instituciones financieras'. Debemos indicar exactamente qué instituciones financieras son las más importantes para nuestro empleador y descartar las categorías que no son aplicables a nuestra situación.

Escribir el nombre del empleador o entidad decisoria en medio de una hoja de papel en blanco.

¿Qué sabe de las organizaciones o entidades importantes para el empleador o entidad decisoria?

Dibujar un diagrama con las relaciones clave de nuestro empleador o entidad decisoria. Ser tan específico como sea posible.

Las relaciones del empleador con sus trabajadores y sindicatos

Uno de los círculos que vemos en el diagrama demuestra las relaciones entre el empleador y sus trabajadores o sindicatos. Al elaborar el diagrama hay que ser específicos sobre qué trabajadores y qué sindicatos son los más importantes.

Desde la perspectiva del empleador, pueden tener más importancia los clientes, pasajeros, instituciones financieras u otras relaciones que los/as trabajadores/as y los sindicatos. Esta es la razón por la que los sindicatos del transporte con frecuencia dirigimos nuestra atención a otras relaciones clave para el empleador: podemos hacer un llamado a los pasajeros en una compañía de metro o de una aerolínea; o contactar con los clientes destinatarios de mercancías para contarles nuestras reivindicaciones.

Los/as trabajadores/as y los sindicatos tal vez no revistan tanta importancia para el empleador cuando la mano de obra es fácilmente sustituible o estos trabajadores en concreto no son fundamentales para la generación de beneficios. En algunas circunstancias, el dinero que la compañía gasta en publicidad puede ser mayor que el que gasta en salarios. Tal vez al empleador le preocupan más conseguir crédito de una institución financiera o una asamblea de accionistas importante.

Aquellos trabajadores y trabajadoras capaces de ponerse en huelga o de movilizarse colectivamente e interrumpir la cadena logística pueden resultar extremadamente importantes. No queremos perdernos intentando aplicar nuevas estrategias sólo porque son distintas. Una huelga puede ser la mejor opción para nuestra situación. Siempre podemos incorporar otras relaciones que añadan presión sobre el empleador paralelamente o en la fase previa a la convocatoria de huelga.

Debemos analizar detenidamente cuáles son las estrategias y tácticas más adecuadas a nuestra situación y no utilizarlas sólo por costumbre o porque nos resultan familiares.

¿Alguna vez adoptó su sindicato acciones porque le resultan familiares, en lugar de evaluar cuál es la mejor herramienta para ejercer presión sobre el empleador?

¿Cuál fue el resultado? ¿Logró éxito? ¿Podrían haberse adoptado medidas adicionales para influir sobre este empleador en concreto?

Las tres relaciones más importantes del empleador

Una vez elaborado el diagrama lo más amoldado posible a nuestro empleador o entidad decisoria, tendremos que identificar entre una y tres de las relaciones más importantes para ellos.

En primer lugar, analizaremos el propio interés del empleador, así determinaremos qué le importa más. Normalmente las relaciones más importantes serán las que le generen más dinero o beneficios potenciales. En el caso de que nuestro objetivo sea una entidad gubernamental, deberemos analizar dónde pueden afectarle los votos en las próximas elecciones de importancia. Debemos buscar información sobre el futuro del negocio o los planes electorales ya que, con frecuencia, es donde quienes toman las decisiones centran su atención y recursos.

Para tener el máximo impacto debemos comenzar modestamente y centrar nuestra energía sólo en un puñado de ámbitos estratégicos. No debemos esparcir demasiado nuestros recursos de campaña. Debemos priorizar una y, como máximo, tres relaciones clave. En todo caso, siempre podremos añadir relaciones a medida que avance nuestra campaña.

¿Puede identificar entre una y tres de las relaciones más importantes para el empleador o entidad decisoria?

Las relaciones de las relaciones

Si queremos ejercer presión sobre un empleador o entidad decisoria, necesitamos examinar no sólo sus tres relaciones clave, también debemos identificar qué relaciones mantienen cada una de estas relaciones clave. No basta con saber que una institución financiera concreta es extremadamente importante para nuestro empleador.

Necesitamos examinar cuáles son las relaciones más importantes para dicha institución financiera. Con esta información en la mano podremos planificar cómo ejercer presión sobre la institución financiera para que, a su vez, ésta presione a nuestro empleador. Por ejemplo, hemos descubierto que hay un banco con el que nuestro empleador tiene una deuda.

Queremos ejercer presión sobre el banco para que presione a nuestro empleador. Para ello, debemos estudiar las relaciones que mantiene este banco. Imaginemos que el banco es miembro de una asociación industrial cuya posición en la industria financiera general es importante para él. Imaginemos que se va a celebrar un evento en la industria donde van a pronunciar discursos los altos cargos de nuestro banco. Un grupo de trabajadores podría asistir a dicho evento y distribuir volantes describiendo cualquier problema que pueda tener el banco, así como los problemas que están sufriendo los/as trabajadores/as con uno de los principales clientes del banco.

El diagrama de arriba se muestra otra forma de ejercer presión sobre un banco. En este caso, el sindicato se dirigió a los clientes del banco y elaboró un volante comparando los tipos de interés que ofrecía el banco con otros más baratos ofrecidos por bancos competidores. El sindicato se dirigió también a las autoridades para protestar por la injusticia que suponía el cobro de tasas elevadas a clientes. Tanto los volantes como las comunicaciones contenían información sobre el problema que el empleador (para el que sus relaciones bancarias eran importantes) estaba teniendo con los trabajadores.

Otro ejemplo: uno de los principales clientes de nuestro empleador transporta un producto alimenticio que se vende en cadenas de supermercados. Tendremos que investigar cada una de las cadenas de supermercados. ¿Compiten en función de la calidad, de los precios o de la accesibilidad a sus centros? Imaginemos que compiten por el precio. Los/as trabajadores/as pueden distribuir volantes en los supermercados de la cadena informando sobre los precios más baratos que ofrece la competencia e incluir información sobre los problemas que están sufriendo los trabajadores.

Imaginemos otra situación en la que el empleador tiene clientes importantes muy sensibles a los retrasos en el suministro de sus productos. Los/as trabajadores/as podrían contactar con dichos clientes e informarles de la posibilidad de que se produzcan retrasos debido a las dificultades laborales que están padeciendo. También podemos identificar quiénes son los clientes de estos grandes clientes de nuestro empleador. Imaginemos que uno de los principales clientes es una empresa que vende pescado fresco o flor cortada fresca. Sus clientes pueden ser cadenas de restaurantes de pescado o mercados de flores. Los/as trabajadores/as podrían contactar con los clientes de los restaurantes o mercados y darles a conocer que el pescado y las flores podrían sufrir retrasos.

Para cada una de las tres relaciones más importantes de nuestro empleador:

- *¿Qué sabemos de cada una de ellas?*
- *Ampliar el diagrama para incluir las relaciones clave de cada una de ellas. Las 'relaciones de las relaciones'.*

Imaginemos que los pasajeros de clase preferente son muy importantes para nuestra aerolínea. Podemos investigar todo lo que podamos sobre las tres principales empresas que suelen utilizar nuestra aerolínea para los vuelos de sus empleados. Investigar sobre qué es lo importante para cada una de estas tres compañías, nos ayudará a ejercer presión sobre nuestra aerolínea objetivo.

Hay un sinfín de posibilidades y la cantidad de información que podemos recopilar y analizar puede llegar a ser abrumadora. Lo más importante es priorizar. No queremos desperdiciar nuestros esfuerzos estudiando demasiadas posibilidades.

Una vez decidido cuáles son las tres relaciones clave de nuestro empleador o entidad decisoria, debemos decidir cuáles son las dos relaciones más importantes para estas. De este modo, habremos determinado cuáles son las 'relaciones de las relaciones'.

Presionar lo suficiente para ganar

A la hora de planificar una campaña estratégica hemos de ser creativos y presionar al empleador en lo que más le afecta. Pero no queremos destruir el empleador para el que trabajamos, ni destruir empleos o perjudicar la economía. Nuestro objetivo es influir lo suficiente en el empleador o entidad decisoria para que cambie su comportamiento y mejore la situación de los trabajadores y trabajadoras.

No dude en elegir las relaciones estratégicas que más impactarán al empleador, económicamente o de cualquier otra forma. Cuando llegue el momento, encontraremos las tácticas adecuadas para la situación e impediremos las consecuencias negativas para los trabajadores y trabajadoras.

Investigar las relaciones del empleador

Si necesita investigar más para completar el diagrama de las relaciones del empleador, puede ayudarles consultar el capítulo sobre Investigación.

Además de estudiar a nuestro empleador o entidad decisoria objetivo, debemos investigar cada una de las compañías, agencias o gobiernos que son importantes para nuestro empleador o para quien toma las decisiones. Así lograremos estar también informados sobre 'las relaciones de las relaciones'.

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

Arbolitos (redes de trabajadores)

PASO DOS DE LA CAMPAÑA

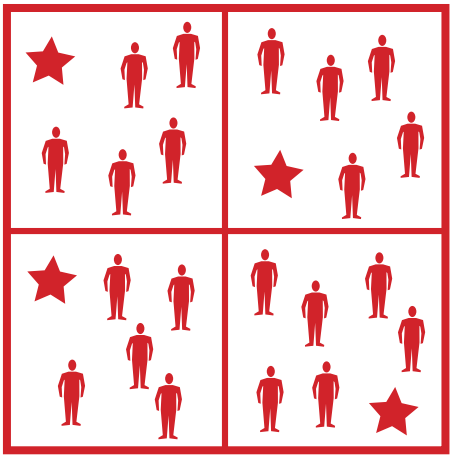
Uno de los errores más frecuentes de los sindicatos consiste en lanzar una campaña sin contar con el pleno apoyo y participación de los trabajadores y trabajadoras afectados.

Mejorar las comunicaciones con los/as trabajadores/as es una parte fundamental de cualquier campaña. Debemos contar con canales de información rápidos, eficaces, precisos e inclusivos que nos permitan transmitir información desde los dirigentes o el personal del sindicato a los/as trabajadores/as o desde los/as trabajadores/as a los dirigentes; o de una parte de los afiliados a otra.

Los trabajadores y trabajadoras del transporte no suelen tener un lugar de trabajo fijo. Suelen trabajar por carretera, aire o mar. Esto puede dificultar tanto la comunicación entre ellos como la difusión de información sobre la campaña sindical.

Una buena manera de mejorar las comunicaciones durante una campaña son los arbolitos (redes de trabajadores/as). Los arbolitos ofrecen una forma estructurada y fácil de participación de los trabajadores y trabajadoras en una campaña. 'Arbolitos' fue el nombre que los sindicatos sudamericanos de la ITF dieron a esta estructura.

Una persona comunicadora para 5-7 trabajadores/as



Los arbolitos son pequeñas redes de acción, de entre cinco y siete trabajadores/as. Una persona de cada grupo se responsabiliza de comunicar la información sobre la campaña. La comunicación es en persona y de uno en uno. El Manual de organización de la ITF le ayudará a crear y mantener redes de arbolitos.

Las estructuras de los arbolitos son muy flexibles y fluidas. Cambian constantemente para adaptarse a las circunstancias de la vida real, del trabajo y de la campaña. Utilicen lo que saben sobre la situación para ajustar esta estructura, respetando los principios básicos.

Tal vez no contemos con los recursos o el tiempo suficientes para abarcar a todos los trabajadores y trabajadoras de nuestra campaña con arbolitos. Comencemos poniendo en marcha un área y, a continuación, comencemos la siguiente. Podemos empezar organizando en arbolitos al grupo de trabajadores/as más activos/as e ir creciendo a partir de ahí.

Se puede agrupar a los trabajadores y trabajadoras de distintas formas: según su dirección de correos o código postal, por equipos de trabajo, por quién conoce a quién, por área de trabajo, por el transporte que les lleva desde y hacia el trabajo, por turnos o por tipos de tarea.

Debemos mantener activos los arbolitos durante la campaña; cada comunicación debería incluir una petición para que los/as trabajadores/as se comprometan a una actividad específica, una tarea por etapas. Comenzaremos por las tareas más familiares, cómodas y de menor riesgo para los/as trabajadores/as. La presentación regular de informes a través de las redes de arbolitos con los resultados de cualquier actividad ayudará a mantener a los/as trabajadores/as involucrados y construir la campaña.

Si su sindicato cuenta ya con estructuras de arbolitos, pero no son activas, una campaña es el mejor momento para activarlas.

Los arbolitos apoyan las estructuras del sindicato y a los dirigentes sindicales en las empresas; pero no les sustituyen.

Aprendamos mutuamente

RD Tuna Canners es una multinacional del sector de la pesca y las conservas de Papúa Nueva Guinea cuyo sindicato marítimo afilió recientemente a 2200 nuevos miembros y formó a 200 líderes en la empresa.

El sindicato contactó primero con líderes de la comunidad y les pidió ayuda para identificar a los líderes en las fábricas de conservas. Estos líderes se reunieron e identificaron a otros líderes en cada área y turno de trabajo.

Cuando llegó el momento de pasar a la acción, estos trabajadores y trabajadoras pudieron recoger inmediatamente 2200 firmas comprometiéndose afiliarse a sindicato y pidiendo al gobierno y a la compañía la eliminación del sindicato amarillo y su reconocimiento oficial como sindicato representante, que las autoridades le concedieron.

100 de esos nuevos dirigentes han recibido formación completa para ser delegados/as oficiales del sindicato a través de cinco seminarios de tres días de duración. El resto de los/as líderes continúa trabajando como comunicadores/as en sus respectivas áreas. Están enfrentándose a la compañía para mejorar sus extremadamente bajos salarios; los problemas de calor y ruido, y la falta de equipos y procedimientos de seguridad. Estos líderes están también contactando y reclutando a más pescadores que trabajan en embarcaciones subcontratadas, donde las condiciones de trabajo son incluso peores.

Las estructuras de arbolitos apoyan a los/as delegados/as sindicales. Con frecuencia, es más fácil pedir a las personas que se comuniquen con sus compañeros/as que pedirles hacer frente al jefe.

Los/as comunicadores/as de los arbolitos se suelen convertir en los nuevos delegados/as de las empresas y dirigentes sindicales.

Piense si su campaña puede ayudar a mejorar o a expandir las redes de delegados/as de su sindicato en la empresa. Puede organizar eventos educativos o utilizar en mayor medida las asambleas convocadas para los miembros de su sindicato. En el Manual de organización de la ITF encontrará instrucciones, ideas y apoyo para todas estas tareas.

Las campañas constituyen una excelente oportunidad de aumentar la participación de los trabajadores. Si los trabajadores y trabajadoras afectados no participan en la campaña no podrán compartir plenamente los logros de ésta. Tampoco podrán apreciar en su totalidad las dificultades de las campañas o los recursos que el sindicato está dedicando a la lucha.

A la hora de planificar una campaña de envergadura, a nivel nacional, regional o internacional, debemos construir nuestra campaña para apoyar las zonas locales o los lugares de trabajo donde están los/as trabajadores/as más fuertes, aquellos/as más capaces de soportar la presión de la compañía. La campaña debería apoyar sus luchas en el trabajo, y no viceversa.

La razón más frecuente de fracaso de las grandes campañas es que los/as trabajadores/as de base son incapaces de soportar las crecientes presiones que ejercen sobre ellos el empleador, a medida que avanza la campaña. Este principio quedó claramente demostrado tanto en el caso de los técnicos aeronáuticos de LAN Perú como en el del personal de DHL Turquía. Sin la solidaridad, la fuerza y la unidad de los trabajadores y trabajadoras de base, ambas campañas habrían fracasado.

Aprendamos mutuamente

Hace ocho años, el personal portuario de las terminales que la multinacional APM tiene en Baréin; Áqaba (Jordania); Port Said (Egipto); Tánger (Marruecos), o Salalah (Omán) carecía de convenios colectivos. Se trataba de trabajadores/as jóvenes, para muchos de ellos, su primer empleo. Inicialmente no mostraban ningún interés en el sindicato.

Gracias a grandes dosis de labor organizativa hoy están organizados y disfrutan de cuatro convenios colectivos sólidos, con un 95 % de afiliación sindical. En todas las terminales, excepto en Salalah, tienen acuerdos negociados colectivamente. Veamos el ejemplo de la terminal de APM en Tánger.

Se empezó manteniendo contacto en uno de los lugares de trabajo con varios activistas que recibieron formación y que, a su vez, contactaron con compañeros que consideraron lo suficientemente fuertes. Sistemática y cuidadosamente, uno por uno, fueron contactando con otros trabajadores que conocían bien. Se reunieron y ofrecieron formación en pequeños grupos, para evitar exponerse ante la compañía. La red de contactos fue creciendo hasta lograr una mayoría, momento en el cual los dirigentes empezaron a enfrentarse a los gerentes.

Luego de una segunda huelga de éxito y de que los/as trabajadores/as hicieran frente a la represión policial, la compañía accedió finalmente a dialogar y, hoy, los trabajadores están, por primera vez, protegidos por un convenio colectivo sólido.

Los dirigentes del sindicato portuario de APM en Marruecos se han incorporado a un comité regional de jóvenes trabajadores y trabajadoras del transporte. Este comité también se organizó gradualmente a través de contactos personales y de la labor pedagógica.

Hace varios años, los sindicatos del transporte de la ITF en la región establecieron la política de que cada tres dirigentes sindicales que asisten a una reunión de la ITF debe de haber, como mínimo, un joven y una mujer representantes. Los jóvenes dirigentes que surgieron gracias a esta política contactaron con otros para crear un comité de la juventud.

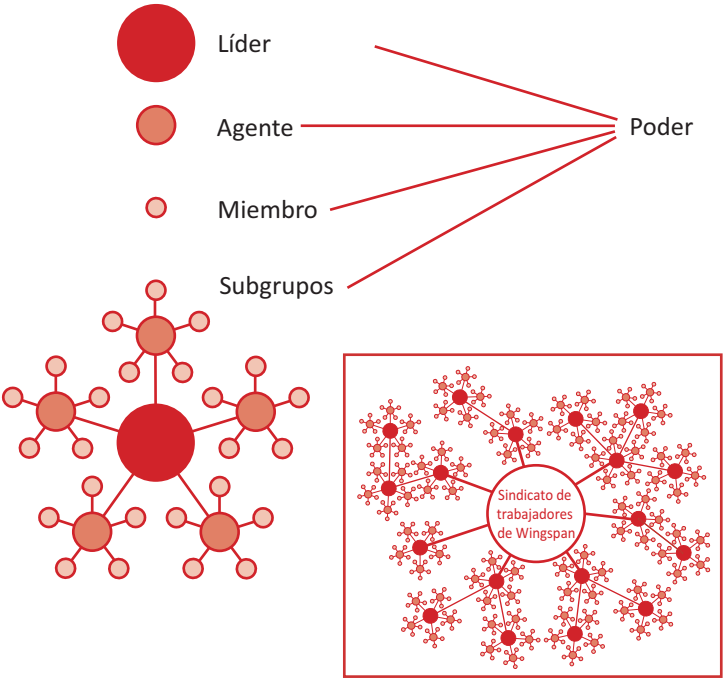
El Comité de la Juventud del Mundo Árabe de la ITF es hoy uno de los grupos más activos de trabajadores del transporte en la región. Tiene 20 dirigentes y una red de más de 100 participantes que se conectan diariamente a través de las redes sociales y en persona, a través de eventos, acciones y eventos formativos de la ITF.

Los contactos con los/as trabajadores/as persona a persona o arbolitos son críticos para aumentar nuestra fuerza, tanto en los lugares de trabajo como en nuestras estructuras sindicales.

Aprendamos mutuamente

Thai Airways, una compañía aérea nacional con un convenio colectivo, creó la filial de bajo costo Wingspan, sin presencia sindical, con salarios y condiciones laborales inferiores. El personal de Thai Airways empezó a contactar con el de Wingspan. Al principio sólo tenían cuatro contactos en Wingspan. El personal de Wingspan es tripulante de cabina, de facturación y personal de tierra (catering, agentes de equipajes y de servicios en rampa). De los 4000 empleados/as fijos, más de 3000 recibían salarios diarios deficientes (en lugar de salarios mensuales), carecían de prestaciones. Llevaban tres años sin recibir un aumento salarial.

Con el apoyo de los trabajadores y trabajadoras de Thai Airways, el personal de Wingspan construyó una extensa red arbolito que le permitió aumentar su membresía, promover la educación de los trabajadores y trabajadoras y preparar una huelga. El nuevo sindicato tiene hoy afiliados a la mayoría de la fuerza laboral, ha negociado su primer convenio y continúa organizando al resto del personal.



Aprendamos mutuamente

Los empleadores suelen reaccionar a las tácticas de presión con represalias directas contra los trabajadores. No importa lo ingeniosa que sea nuestra táctica de campaña, no tendremos éxito si no trabajamos con una base sólida. Esta es la razón de que las estructuras de arbolitos unidas a la educación y la solidaridad de los trabajadores y trabajadoras sean tan fundamentales para todas las campañas.

Las represalias contra los/as trabajadores/as pueden adoptar distintas formas, dependiendo del marco legal y social.

El personal de DHL India llevaba dos años luchando por el reconocimiento de su sindicato. Como sucedió con los/as trabajadores/as de DHL en Turquía, la compañía acusó falsamente a dirigentes, les despidió y les impuso medidas disciplinarias, ofreció sobornos a los/as trabajadores/as por abandonar el sindicato. En ambos países, la compañía se reunió con trabajadores, individualmente y en grupos, para ponerles en contra del sindicato.

En la India, la compañía transfirió además a los dirigentes sindicales a cientos de kilómetros de sus hogares, las llamadas 'transferencias de castigo'. Además de separarles de sus familias, obligaba a los/as trabajadores/as a tener dos casas, con un salario muy reducido. Además, la compañía clasificó a los mensajeros como 'gerentes' para impedir que pudieran tener representación sindical.

Pero los trabajadores y trabajadoras de la India están contraatacando. Se mantienen muy visibles en su lugar de trabajo, llevan bandas negras como medida de protesta. Lograron aliados en más de 25 países, pidiéndoles que lleven visibles bandas negras en la cabeza y que envíen a la compañía mensajes diciéndole que dejen de castigar a los sindicalistas con traslados y despidos. Lograron el apoyo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) pero, sobre el terreno, la lucha continúa.

En Delhi, grupos de activistas se reúnen cada sábado para planificar y evaluar sus estrategias y tácticas. Estos activistas se reúnen durante la semana con otros trabajadores, en persona, para mantenerlos informados e involucrados. Recientemente se convocó una gran sentada en la que participaron trabajadores y trabajadoras de DHL, y sus familias, manifestando su solidaridad y visibilidad.

Las represalias de los empleadores variarán de un país y región a otro, pero siempre tendrán la misma intención: impedir la fuerza colectiva de su mano de obra. Todas las campañas sobreviven si tienen la fuerza de los/as trabajadores/as y sus familias quienes, gracias al poder de la solidaridad, se enfrentan diaria y personalmente a los empleadores dispuestos a debilitarles. En la India, y en otros lugares, las redes de comunicación entre trabajadores/as (arbolitos) han dado fuerza al sindicato para contraatacar.

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL SINDICATO

PASO TRES DE LA CAMPAÑA

Para ganar las campañas necesitamos comprender y analizar nuestros propios puntos fuertes y débiles, no sólo los de los empleadores. Si analizamos nuestras debilidades antes de iniciar la campaña, podremos corregirlas y, a partir de ahí, encabezar la campaña desde una posición de fuerza.

> "Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla".
>
> **Sun Tzu, El arte de la guerra, siglo VI a. C.**

Decida si cada uno de los siguientes puntos es un punto débil o fuerte en su sindicato. Añada a la lista más puntos que considere importantes. A continuación, seleccione entre uno y tres de los puntos fuertes más importantes y entre uno y tres de los puntos débiles más importantes.

	Fortalezas	Debilidades
Nivel de participación de los/as trabajadores/as		
Redes de trabajadores/as activas (arbolitos)		
Unidad entre dirigentes y personal del sindicato y trabajadores		
Apoyo del sindicato, federación o confederación nacional		
Lazos internacionales con sindicatos de la ITF		
Apoyos desde segmentos clave de la comunidad general		
Conocimiento de entidades decisorias y de sus relaciones		
Persona(s) designada(s) con responsabilidad y autoridad para coordinar actividades de campaña		
Recursos (personas, tiempo y dinero)		
Otros:		
Otros:		
Otros:		

Analice cada uno de los puntos débiles y fuertes de su sindicato. ¿Hay algo práctico que podamos hacer para desarrollar los puntos fuertes y superar las posibles debilidades?

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

FINALIDAD DE LA CAMPAÑA

PASO CUATRO DE LA CAMPAÑA

Si no definimos la finalidad de la campaña no sabremos si la ganamos o perdimos, porque cada persona tendrá una idea distinta sobre cuál era el propósito de la campaña. Los desacuerdos que surgen sobre la estrategia o las tácticas durante una campaña suelen ser resultado de la falta de claridad de la finalidad de la campaña.

La finalidad de la campaña tiene que ser resolver los problemas de los trabajadores y trabajadoras. Para definir la finalidad de la campaña, comience identificando entre uno y tres problemas de los/as trabajadores/as y, a continuación, añada entre uno y tres problemas del sindicato. La siguiente lista le servirá como base para formular la finalidad de la campaña.

Problemas de los trabajadores/as	Finalidad la campaña
Despido de trabajadores/as →	Readmisión de trabajadores despedidos
Ataque a los salarios y condiciones →	Conservar los salarios y condiciones
Demasiadas lesiones de espalda →	Dar a conocer entre clientes y público las repercusiones del dolor de espalda
Problemas del sindicato	
Hay pocos delegados/as sindicales →	Capacitar y apoyar a 5 nuevos delegados/as
Insuficiente comunicación con los trabajadores/as →	Formar una red de comunicación en la que participen 30 trabajadores/as

Si tenemos clara nuestra finalidad mantendremos la campaña centrada y sabremos cuando la hemos ganado. Conocer y comprender el momento en que hemos perdido o ganado nos ayuda también adoptar mejores decisiones sobre cuál debe ser el siguiente paso de nuestra campaña.

Uno de los errores más comunes es dejar de luchar cuando perdemos un combate. Precisamente ese es el momento más importante para comunicarnos con los/as trabajadores/as y aliados, para ayudarnos mutuamente a entender la situación y planificar cómo seguir avanzando.

Problemas de los trabajadores/as

Hacer una lista con los tres principales problemas que afrontan los trabajadores y trabajadoras. Resolver estos problemas será el motor que impulse nuestra campaña. Entre los problemas que padecen los trabajadores y trabajadoras, destacan: los bajos salarios, demasiadas lesiones de espalda debidas al trabajo, despidos injustos, falta de respeto hacia los trabajadores, falta de protección para los/as trabajadores/as seropositivos al VIH, demasiadas horas extraordinarias.

Aprendamos mutuamente

Determinar cuáles son los problemas que más importan a los trabajadores y trabajadoras puede no ser una tarea tan sencilla como parece. Es fundamental que quienes dirigen los sindicatos escuchen detenidamente lo que tienen que decir los trabajadores y trabajadoras.

La Unión General de Trabajadores del Transporte de Uganda (ATGWU) representa a taxistas del aeropuerto de Entebe, que son trabajadores informales. Hoy cuenta con 230 taxistas de aeropuerto miembros, la mayoría trabaja por cuenta propia. Muchos viven prácticamente en el aeropuerto, esperando a que aterricen vuelos.

El sindicato logró una nueva zona de aparcamiento para estos taxistas y estableció una cooperativa de ahorro. Ofrece cursos para enseñarles sus derechos cuando tienen que enfrentarse a la policía y consiguió una certificación de Interpol para acceder al aeropuerto. Además, el sindicato ofrece programas sobre VIH/SIDA, que han sido de gran interés para los taxistas.

El sindicato aprendió algunas lecciones importantes a través de esta labor, sobre todo que tiene que preguntar a los/as trabajadores/as informales cuáles son sus problemas, en lugar de asumir que ya saben cuáles son. Un sindicato puede ofrecer numerosos servicios a los trabajadores y trabajadoras informales, además de desempeñar su papel en las negociaciones colectivas.

Los/as trabajadores/as enfrentan numerosos problemas. Los problemas que seleccionaremos para una campaña deben ser realmente importantes y afectarles profundamente. Además, deben afectar a un número significativo de trabajadores y trabajadoras; y sería conveniente que sintieran cierta urgencia por resolverlos.

Hay que seleccionar los problemas que nos ofrecen alguna posibilidad de ganar. Al menos queremos tener la posibilidad de obtener algunos resultados positivos en beneficio de los trabajadores y trabajadoras. Podemos aumentar la 'probabilidad de ganar' cualquier problema si lo dividimos en pasos más modestos, en cosas que podamos ir alcanzando a lo largo del camino.

¿Qué sabemos sobre las condiciones de trabajo y los problemas de los trabajadores?

¿Cuáles de estos problemas afectan profundamente y a muchos trabajadores y trabajadoras y tenemos posibilidad de mejorar?

¿Qué hicieron los trabajadores en el pasado para intentar solucionar los problemas?

Afecta a muchos	Número de trabajadores/as afectados por este problema.
Preocupación profunda	Lo profunda y emocionalmente importante que es esta preocupación para los/as trabajadores/as.
Posibilidad de victoria	Como mínimo debemos tener alguna posibilidad de obtener algunos resultados positivos para los/as trabajadores/as.

Es importante hablar sobre los problemas de los/as trabajadores/as como ellos/as lo harían. Debemos ser específicos. Por ejemplo, decir 'se producen muchos accidentes cuando se maneja muchas horas sin pausas' es mucho más claro que decir 'los conductores padecen problemas de salud y seguridad'.

Asegurarse de que los/as **trabajadores/as** comprenden el problema	
Las tripulaciones de cabina tiene problemas de salud y seguridad	Las tripulaciones de cabina se lesionan la espalda al levantar los equipajes para colocarlos en la rejilla portaequipajes.
Asegurarse de que la **opinión pública** comprende el problema	
Las tripulaciones de cabina reclaman habitaciones individuales	Nadie, tampoco las tripulaciones de cabina, debería tener que dormir en la misma habitación junto a alguien desconocido, que podría actuar de forma irresponsable o violar nuestra seguridad.

No evite problemas difíciles porque cabe la posibilidad de no vencer. Dar voz a las preocupaciones de los trabajadores y trabajadoras ante la opinión pública es ya, en sí mismo, una victoria.

Problemas del sindicato

Una vez que identifiquemos de uno a tres problemas de los/as trabajadores/as, tendremos que identificar los problemas que afronta nuestro sindicato como organización.

Estos son algunos ejemplos: escasa participación en el sindicato; insuficiente representantes en las empresas; falta de apoyo del público hacia las reivindicaciones de los trabajadores; escasa comunicación entre dirigentes del sindicato y trabajadores/as.

Los problemas que nos afectan profundamente son reales

Ejemplos:
- Acoso
- Volumen de trabajo y estrés
- Estigma por VIH/SIDA

Puede resultar más difícil hablar sobre algunos problemas.

Los problemas del sindicato están, naturalmente, estrechamente relacionados con los problemas de los/as trabajadores/as. Si aumentamos la participación de los/as trabajadores/as en el sindicato, con toda probabilidad seremos más capaces de lograr un aumento salarial. Si logramos un aumento digno en los salarios, tendremos más probabilidades de aumentar la participación de los trabajadores y trabajadoras en el sindicato.

¿Cuáles son los tres problemas del sindicato fundamentales para nuestra campaña?

Sin embargo, en la mayoría de las empresas, los trabajadores y trabajadoras no vinculan necesariamente sus problemas con los problemas que esté atravesando el sindicato. En una compañía con una elevada tasa de sindicalización, la distinción entre los problemas de los sindicatos y de los/as trabajadores/as será pequeña. Los/as trabajadores/as comprenderán que no se trata sólo de que reciben un salario bajo, sino que necesitan fortalecer su sindicato para lograr un aumento salarial.

Las campañas pueden ayudar tanto al sindicato como a los/as trabajadores/as a ver y articular la relación entre los problemas de los/as trabajadores/as y de los sindicatos.

Finalidad la campaña

La lista con los problemas de los trabajadores/as y los sindicatos nos servirá de base para formular la finalidad de nuestra campaña. Para ello, debemos convertir los problemas planteados en negativo en declaraciones en positivo, poniendo el acento en lo que potencialmente se puede ganar.

Imaginemos que el problema es que el empleador quiere reducir a la mitad de la mano de obra. Nuestra finalidad podría ser dar publicidad a las repercusiones negativas que esto tendrá sobre los clientes y el público. O nuestra finalidad puede ser reducir el impacto negativo para los/as trabajadores/as o frenar completamente la reducción de la mano de obra.

Debemos empezar fijándonos unas metas modestas, pero sin perder de vista el objetivo de más envergadura. El sindicato portuario de Bombay desplegó una campaña con la finalidad general de oponerse a la subcontratación. Paralelamente, estableció una meta más táctica: lograr incluir a los/as trabajadores/as desplazados en una lista de reserva para futuros empleos, mientras, paralelamente, continuaba luchando por el propósito general de frenar la subcontratación.

Una campaña contra la privatización puede incluir distintas metas, dependiendo de la situación. Imaginemos que nuestra finalidad última es frenar la privatización, protestar contra la privatización, proteger a la comunidad de la privatización o disminuir el impacto. Tal vez queramos centrarnos en impedir un aspecto negativo concreto de la privatización. Podemos, paralelamente, plantearnos la meta a corto plazo de minimizar las consecuencias de la privatización y un objetivo a largo plazo, frenar la privatización. O también podemos centrar todo nuestro esfuerzo en frenar la privatización.

A la hora de establecer la finalidad de nuestra campaña, debemos pensar si hay forma de afianzar lo obtenido a través de un convenio colectivo o de una ley. De esta forma aumenta la probabilidad de que la campaña beneficie a futuras generaciones.

Debemos ser muy específicos a la hora de establecer nuestras metas. Por ejemplo, si carecemos de suficientes delegados/as sindicales, debemos fijar como meta capacitar y apoyar a un número específico de nuevos/as delegados/as.

Aprendamos mutuamente

Hace tres años, el sindicato marítimo de Papúa Nueva Guinea empezó intensificar sus esfuerzos para organizar a los trabajadores y trabajadoras de la pesca, con el apoyo de la ITF y de la UITA (Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, la Agricultura y la Hostelería). Su objetivo consistía en firmar un convenio colectivo multiempresarial. La pesca es la mayor industria de Papúa nueva Guinea y está controlada por siete grandes multinacionales.

Los/as trabajadores/as en tierra reciben salarios extremadamente bajos y trabajan con peligros derivados del calor y del ruido. La falta de medidas de seguridad provoca numerosas lesiones y muertes. No se les ofrecen guantes, gorros, botas, ni overoles de seguridad. Muchos trabajan de pie 14 horas, con apenas 30 minutos de pausa. En el mar, las condiciones son incluso peores.

El sindicato comenzó a centrarse en los problemas de los/as trabajadores/as y, paralelamente, en la negociación de un convenio colectivo multiempresarial. Para empezar, el sindicato se centró en el problema que afectaba más amplia y profundamente y que tenía posibilidad de ganar: obtener un aumento del salario mínimo. Presionó a las compañías a través de un aumento rápido de su membresía y actividades en los centros de trabajo y, paralelamente, presentó argumentos persuasivos al gobierno. Así lograron un aumento del 65 % en el salario mínimo.

En una de las multinacionales, logró que las mujeres embarazadas puedan disfrutar de cinco minutos de pausa cada hora. En otra compañía, consiguió el cierre de una zona de la conservera cuyos niveles de ruido resultaban peligrosos. Por primera vez, representantes sindicales de tres compañías recibirán capacitación oficial en materia de salud y seguridad, ofrecida por el sindicato durante su jornada retribuida. Los dirigentes sindicales de las tres compañías conserveras están contactando con los/as trabajadores/as subcontratados más vulnerables, los que trabajan a bordo de los buques de pesca. Todas estas metas se enmarcan en el objetivo general de lograr un convenio colectivo multiempresarial.

Si en nuestro lugar de trabajo hay mucho miedo o dificultades, debemos fijar metas modestas, que pensemos que podemos cumplir, y poco a poco avanzar hacia objetivos de más envergadura.

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

EL MENSAJE DE LA CAMPAÑA

PASO CINCO DE LA CAMPAÑA

El mensaje de la campaña describe brevemente nuestra campaña y permite que la comprendan y se identifiquen con ella tanto el público como los/as trabajadores/as involucrados. El mensaje de una campaña suele tener de una a tres frases.

El mensaje de la campaña nos ayuda a no desviarnos del camino durante la campaña. Garantiza que el público, el empleador y el sindicato tienen claro exactamente de qué va nuestra campaña.

Los eslóganes son herramientas de movilización importantes y contienen declaraciones políticas clave, pero no son lo mismo que un mensaje de campaña.

¿Por qué es necesario un mensaje de campaña?

- *Para inspirar a los trabajadores*
- *Para definir sus principales cuestiones*
- *Para enviar un mensaje al empleador*
- *Para lograr el apoyo de la comunidad y la opinión pública*

Un eslogan es una frase breve, atractiva, que capta la atención. Es frecuente que cuando estemos desarrollando nuestro mensaje de campaña nos surjan buenos eslóganes. Guardémoslos para utilizarlos en la campaña, pero debemos recordar que el mensaje de la campaña no es un eslogan.

Mensaje de la campaña

Los trabajadores y trabajadoras de DHL en Turquía tienen derecho a unas condiciones laborales dignas, sin discriminación, intimidación, sobornos, ni coerción.

Los trabajadores y trabajadoras de DHL en Turquía merecen las mismas condiciones de igualdad, respeto y libertad que disfrutan sus compañeros en DHL Alemania.

Eslogan: Respeto en DHL Turquía

A veces es difícil conjugar la creación de un mensaje de campaña que sea a la vez atractivo para la comunidad en general y que unifique a los trabajadores, porque lo que más importa a los/as trabajadores/as puede ser distinto de lo que más importa a la opinión pública. Debemos tener una idea clara tanto de los/as trabajadores/as como de la comunidad en general.

El mensaje de la campaña puede incluir las debilidades del empleador que tenemos previsto exponer en nuestra campaña. Por ejemplo, podemos decir en nuestro mensaje que la compañía es una multinacional o que su presidente ejecutivo es un millonario.

Cómo crear el mensaje de nuestra campaña

Recopilar la información que queremos incluir en el mensaje:

- *Nombre del empleador o de la entidad decisoria.*
- *De uno a tres problemas de los/as trabajadores/as replanteados como cuestiones que afectan a la justicia social.*
- *De uno a tres problemas de la comunidad o la opinión pública, si fuera pertinente.*
- *Ubicación geográfica, si fuera pertinente.*
- *Una o dos vulnerabilidades del empleador, si fuera pertinente.*

Imagine que le piden que escriba un titular breve, o dos frases, para el periódico local, describiendo su campaña.

No olvide que el mensaje de su campaña debe ser:

1) Específico para nuestra situación.
2) Atractivo para la comunidad general.
3) Que unifique a los trabajadores/as.

El mensaje de la campaña de los técnicos aeronáuticos de LAN Perú incluyó tanto el problema que aqueja a los/as trabajadores/as (bajos salarios) como lo que preocupa a la opinión pública (posibles retrasos y cancelaciones de vuelos).

Mensaje de la campaña

Advertencia: Posibles cancelaciones y retrasos en las aerolíneas LAN y TAM.

Los técnicos aeronáuticos de LAN Perú llevan diez años sin recibir un aumento salarial y su salario es la mitad del que reciben los técnicos aeronáuticos en Chile y Argentina.

Redactar un buen mensaje de campaña, que resulte claro, es muy importante y no tan fácil como puede parecer a primera vista. Hay que hacer una lluvia de ideas y compartirlas. A veces da buen resultado combinar diferentes ideas.

Test que debe pasar todo buen mensaje de campaña:

- *Ser atractivo para la comunidad general*
- *Unir a los trabajadores*
- *Adecuarse a nuestra situación*

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

OBJETIVOS Y ALIADOS

PASO SEIS DE LA CAMPAÑA

Objetivo directo

El objetivo directo de nuestra campaña es la persona o entidad que tiene el poder de conceder nuestras reivindicaciones. El objetivo directo suele ser el responsable de tomar las decisiones clave en la compañía. Podría ser el jefe de la policía, el presidente de la municipalidad o el presidente ejecutivo de una compañía.

Es importante ser muy específico sobre quién es nuestro objetivo directo. Tendremos que hacer una investigación adicional para determinar quién es.

A veces, el objetivo directo es obvio. Pero, si estamos planificando una campaña donde las relaciones del empleador están ocultas, puede resultar más difícil. Tenemos que decidir cuál es la entidad con poder para conceder nuestras reivindicaciones.

Si hay más de una entidad que puede ser nuestro objetivo directo, debemos elegir una para comenzar. Esto mantendrá centrada nuestra campaña e impedirá la dispersión de nuestros recursos y esfuerzos. Más adelante en la campaña podemos cambiar y dirigirla a un segundo objetivo directo.

Aprendamos mutuamente

La gran mayoría de los/as trabajadores/as de la terminal de buses y estación de taxis de Niamei, en Níger, son informales. Choferes de bus, taxistas, cargadores, mecánicos, reparadores de neumáticos y vendedores.

Para mejorar las condiciones de trabajo de estos trabajadores informales podríamos presionar a varios objetivos:

- Gerentes de la terminal de buses y de taxis
- Policía
- Propietarios de vehículos
- Ministerio de Transportes
- Autoridades municipales
- Oficina de la Alcaldía
- Oficina del primer ministro
- Autoridades responsables de la adjudicación de licencias

Objetivos indirectos

Un objetivo indirecto es una persona o entidad que mantiene una relación importante con nuestro objetivo directo y que puede ayudar a influirle y a persuadirle para que acceda a nuestras reivindicaciones.

Por ejemplo, si nuestro objetivo directo es una importante compañía de transporte marítimo, nuestro objetivo indirecto puede ser uno de sus principales clientes.

Un objetivo indirecto es alguien que, eventualmente, puede convertirse en un adversario. Un objetivo indirecto no es alguien con quien queramos compartir nuestra estrategia.

En el diagrama de arriba, los objetivos indirectos están en amarillo.

Identificar los objetivos directos e indirectos

Consultar el diagrama sobre las relaciones del empleador que elaboramos para nuestra campaña, en el capítulo sobre las relaciones del empleador.

Revisar nuestra labor y asegurarnos de que hemos identificado claramente al objetivo directo en el círculo central de nuestro diagrama.

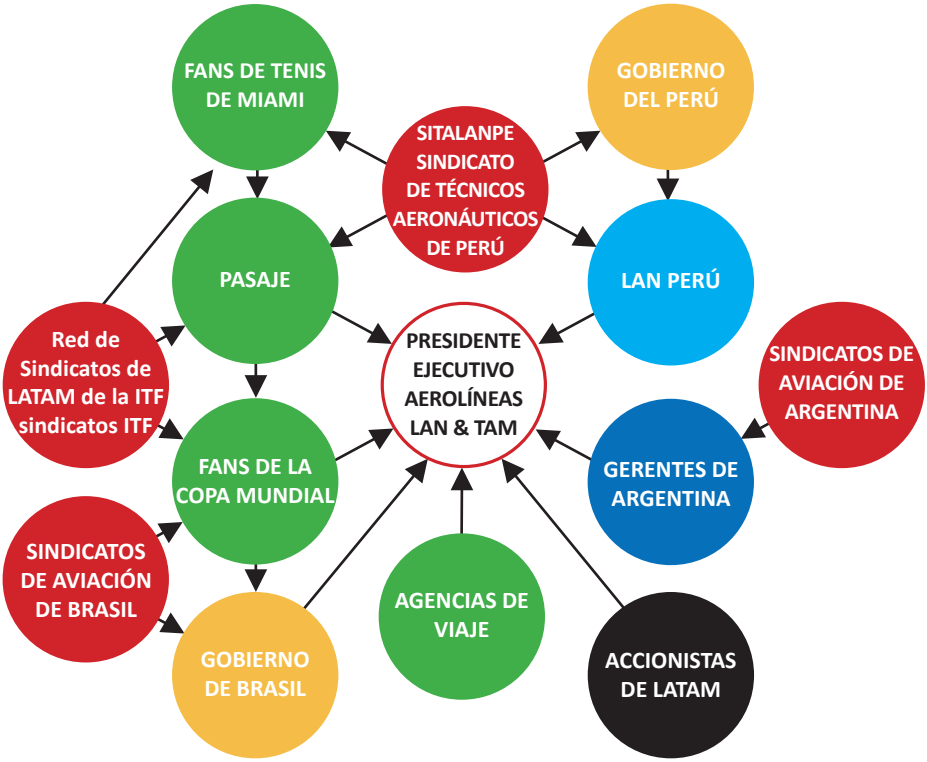
Los objetivos indirectos serán las entre una y tres relaciones más importantes para el empleador. Hay que marcar claramente en nuestro diagrama entre uno y tres objetivos indirectos.

Aliados

Un aliado es una persona o entidad que comparte interés con la finalidad de nuestra campaña y que puede influir o persuadir a nuestro objetivo para que satisfaga nuestras reivindicaciones. La diferencia entre un aliado y un objetivo es que, con el aliado, eventualmente queremos mantener una relación positiva a largo plazo. Podemos compartir con nuestros aliados una o más de nuestras estrategias de campaña.

Tenemos que buscar aliados que puedan ayudarnos a generar el máximo impacto sobre nuestros objetivos directos e indirectos. Si identificamos nuestros objetivos indirectos y comprendemos qué es importante para cada uno de ellos, podremos fácilmente identificar importantes aliados.

Campaña de los técnicos aeronáuticos de LAN Perú



En el diagrama de arriba, los organismos que aparecen en rojo son nuestros 'aliados'. Se trata de entidades con las que queremos compartir la estrategia de nuestra campaña y mantener un interés positivo a largo plazo.

El empleador esperará que contemos con el apoyo de los aliados 'habituales', como los grupos de nuestra comunidad, los políticos que siempre apoyan a los sindicatos. Pero, en la medida de lo posible, tenemos que buscar aliados estratégicos que no sean 'sospechosos habituales', sino entidades que comparten nuestros intereses y que pueden tener un impacto en nuestros objetivos directo e indirecto.

Encontrar aliados estratégicos

Debemos identificar de uno a tres aliados específicos para nuestro objetivo directo y para cada uno de nuestros objetivos indirectos que puedan ayudarnos a ejercer presión sobre cada uno de ellos.

Debemos incluir a estos aliados en nuestro diagrama de las relaciones del empleador. Podemos utilizar distintos colores para distinguir los objetivos de los aliados en nuestro diagrama.

En el diagrama que aparece a la izquierda de los técnicos aeronáuticos de LAN Perú, la compañía no esperaba que el sindicato recibiera un nivel de apoyo internacional de pequeños sindicatos de técnicos aeronáuticos así que, aunque todos los aliados eran sindicatos, en este caso, no eran aliados 'habituales'.

Los aliados pueden ayudarnos de muy distintas formas. Nos interesa profundizar en las relaciones de trabajo con algunos de ellos. Con otros, tal vez sólo queremos pedirles algo tan sencillo como una firma de apoyo.

Debemos conocer todo lo posible sobre las personas o grupos a los que vamos a pedir ayuda. Comprender a nuestros aliados. Conocer sus prioridades y los objetivos que comparten con nosotros. Tenemos que ser claros en el tipo de relación que pretendemos mantener con ellos. Debemos escuchar y conocer su situación. Aprender a mirar más allá de nuestros propios problemas, prioridades y calendario.

Dependiendo de con quien tengamos que hablar —otros sindicatos, aliados de la comunidad, clientes o usuarios de servicio— utilizaremos distintos enfoques y distintas preguntas.

Aprendamos mutuamente

Los objetivos directos y aliados no siempre son obvios, sobre todo en el caso de trabajadores/as precarios.

Para la gente de mar, plantearse como objetivo su empleador directo puede ser imposible. En el sistema de las banderas de conveniencia, el armador podría ser una compañía holding que no resulte no ser más que un papel en una oficina situada en un Estado lejano.

En lugar de ello, se puede plantear como objetivo directo una autoridad reguladora, como las autoridades marítimas del Estado del puerto. En este caso, el sindicato podría presionar al Estado rector del puerto para que utilice su autoridad para detener a un buque y obligar a sus propietarios a mejorar las condiciones laborales. En otras circunstancias, el sindicato puede colaborar como aliado con el Estado rector del puerto.

En la industria marítima nuestros aliados a veces no son los tradicionales. ITF ha logrado gracias a su campaña favorecer la adopción y ratificación del Convenio sobre el Trabajo Marítimo, 2006 (MLC, también conocido como la carta de los derechos de la gente de mar), que garantiza unas condiciones de vida y de trabajo dignas a bordo de los buques. El MLC lo apoyaron los armadores que querían unas condiciones equitativas en la industria. No querían operadores deficientes compitiendo deslealmente con ellos. En aquel momento, dichos armadores se convirtieron en aliados de la campaña de la ITF. En otras circunstancias, pueden convertirse en un objetivo, ya que contratan a gente de mar.

En cada campaña, es importante reflexionar sobre cada entidad y si nos interesa como aliada o como objetivo.

Tenemos que ser muy específicos a la hora de pedir a las personas que apoyen nuestra campaña. Podemos comenzar pidiéndoles algo modesto y, poco a poco, ir aumentando lo que pedimos a medida que se desarrolla nuestra relación.

Puede resultar interesante hacer una encuesta entre los/as trabajadores/as de nuestro sindicato para saber de qué grupos aliados son miembros. Los/as trabajadores/as pueden conocer qué organizaciones son las adecuadas para colaborar con ellas. Podemos crear o redactar un cuestionario y preguntar en qué comunidad, iglesia o grupos políticos son activos nuestros trabajadores/as.

Diferencias entre objetivos y aliados

A veces, los objetivos y los aliados pueden parecer similares.

Por ejemplo, la iglesia católica puede ser un aliado, un objetivo indirecto o un objetivo directo, dependiendo de nuestra campaña y de qué parte de la iglesia católica estemos hablando.

Si la iglesia católica es un organismo que puede convertirse en nuestro adversario en la campaña, entonces son un objetivo; ya sea nuestro objetivo directo —que puede conceder las reivindicaciones de la campaña— o un objetivo indirecto.

Si la iglesia católica comparte nuestros intereses y queremos compartir con ella nuestra estrategia, entonces son nuestros aliados.

Las agencias reguladoras, como el Estado rector del puerto, pueden ser aliados u objetivos, dependiendo de la campaña. Incluso los empleadores pueden ser nuestros aliados en algunas circunstancias, sobre todo aquellos en los que hay sindicatos con buenas relaciones de trabajo.

Es importante distinguir entre aliados y objetivos porque no queremos tratar a un aliado como un objetivo o viceversa. Sin embargo, siempre debemos estar preparados a aceptar que un aliado se puede convertir en un objetivo en el futuro o viceversa.

Aprendamos mutuamente

El sindicato de portuarios de Kenia desarrolló un número de aliados y objetivos durante su exitosa lucha contra la privatización del puerto de Mombasa.

El sindicato lanzó un exitoso proyecto de divulgación para conectar con los jóvenes trabajadores y, cuando comenzó la amenaza de privatización, se encontraba preparado para luchar con renovadas energías y recursos. Los jóvenes trabajadores/as tenían como mentoras a mujeres líderes del sindicato.

El sindicato identificó y movilizó a grupos de la comunidad y grupos religiosos, entre otras ONG, y les mostró cómo les afectaría la privatización. Además, organizó actividades conjuntas con el sindicato de camioneros de larga distancia del puerto. Colaboraron con los medios de comunicación divulgando información y manteniendo la cuestión en la esfera pública.

El objetivo directo de la campaña era el director gerente del puerto. El sindicato y sus aliados presionaron también al presidente de Kenia, pero indirectamente, lanzando el mensaje: “Tal vez el Presidente no haya sido adecuadamente informado sobre el proyecto de privatización”.

Se hizo un sondeo de opinión a los políticos y se expuso a la opinión pública su interés en el plan de privatización. Esto llevó a muchos candidatos a ocupar cargos públicos a apoyar a los trabajadores.

Pedir apoyo a los aliados

Establezca una relación con el grupo o individuo. Debemos escuchar y conocer su situación.

Decida qué ayuda va a pedirle al grupo o individuo. Hay que ser específicos. Analice qué petición será realista y de ayuda.

Cuente la historia de su campaña y haga su petición. El siguiente esquema le ayudará a crear un breve discurso para pedir asistencia:

1. Somos
(¿Quiénes somos en relación a esta audiencia concreta? Indique cuántas personas y qué tipo de trabajadores representa su sindicato).

2. Antes...
(¿Cómo eran las cosas antes de que empeoraran?)

3. Pero ahora
(¿Están empeorando las cosas? ¿Están mejorando?)

4. Porque
(¿Por qué están empeorando las cosas? ¿Están mejorando?)

5. Las cosas mejorarán cuando
(¿Qué debe suceder para que las cosas mejoren?)

6. Juntos queremos
(¿Cuáles son nuestras reivindicaciones públicas, nuestro propósito?)

7. Para lograrlo debemos
(¿Qué debe cambiar para solucionar el problema?)

8. Lo que les pedimos a ustedes que hagan es
(¿Qué cosas concretas puede hacer esta audiencia para ayudarnos? Sea muy específico en su solicitud)

9. Juntos lograremos
(¿Qué lograremos colaborando?)

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

ESTRATEGIA

PASO SIETE DE LA CAMPAÑA

Una estrategia consiste en el plan general para ganar la campaña o una parte importante de ella. Las buenas estrategias se basan en buena información. Las vulnerabilidades de nuestros objetivos directo e indirecto conducirán la estrategia de nuestra campaña.

La lista con los tipos de estrategia la hemos elaborado a partir del diagrama que encontrarán en el capítulo sobre relaciones del empleador.

Si se trata de un tipo de estrategia que desconoce, ahora es el momento de aprenderla. Hay experimentados organizadores/as de campañas que se quedan a veces estancados en un tipo de estrategia concreto, porque les resulta familiar y la utilizan en todas sus campañas, en lugar de buscar la estrategia que más impacto tendrá sobre el objetivo elegido.

Lista de tipos de estrategia

- Estrategia de trabajador/sindicato
- Estrategia de cliente/servicio
- Estrategia de medios de comunicación
- Estrategia de opinión pública/sociedad civil
- Estrategia de otras compañías de la misma industria o mercado
- Estrategia de matriz/filial
- Estrategia de propietario/accionista
- Estrategia de gerente/director ejecutivo
- Estrategia de institución financiera
- Estrategia de gobierno/regulador
- Estrategia política
- Estrategia de proveedor/donante/subcontratista/vendedor

Una vez que elegimos el tipo de estrategia que mejor se adecue a nuestra campaña, tenemos que mantenerla hasta que logremos un impacto máximo.

El número de tipos de estrategias que elijamos dependerá del tamaño y de los recursos de nuestra campaña. Incluso una campaña de envergadura y con muchos recursos puede utilizar un máximo de una o dos estrategias al mismo tiempo. Debemos mantenernos dentro de la estrategia elegida hasta que logremos el mayor impacto posible sobre nuestro objetivo.

La estrategia y las tácticas de una campaña no son la misma cosa. Las tácticas son los elementos individuales de una estrategia. Las tácticas son actividades específicas, normalmente acciones colectivas que se organizan en una fecha y lugar concretos.

Si no reflexionamos sobre qué influirá más eficazmente a nuestro empleador u objetivo directo concreto y, en lugar de ello, nos centramos en llevar a cabo acciones que nos resultan familiares, estaremos pensando tácticamente pero

no estratégicamente. Para impedir este error común, primero debemos elegir la estrategia general que más repercutirá sobre nuestro empleador y, a continuación, planificar nuestras tácticas.

A continuación se ofrece una breve descripción de cada tipo de estrategia y algunos ejemplos de sus tácticas correspondientes.

Estrategia de trabajador/sindicato

Todas las campañas estratégicas de los sindicatos utilizan una estrategia dirigida a los/as trabajadores/as. Si una campaña no incluye una estrategia dirigida a los trabajadores, la campaña no se basa en la organización de la fuerza laboral. A veces los sindicatos intentan ganar campañas sin involucrar a los/as trabajadores/as, pero esto no es recomendable.

En una Estrategia de trabajador/sindicato, los trabajadores y trabajadoras directamente involucrados en el conflicto adoptan medidas en su lugar de trabajo o que afecten a la producción. También pueden demostrar su apoyo trabajadores/as y sindicatos de otros centros.

Ejemplos de tácticas de trabajador/sindicato: los trabajadores y trabajadoras pueden llevar pegatinas en un lugar visible, enviar tarjetas postales, trabajar a reglamento (o huelga de celo), una manifestación, una huelga o una acción colectiva en la empresa. Trabajadores/as de otros sindicatos pueden enviar cartas de solidaridad, firmar peticiones o coordinar sus acciones con otros centros de trabajo.

ITF puede ayudarles a coordinar internacionalmente las acciones de solidaridad.

Durante los días de acción de la ITF, sindicatos de todo el mundo coordinan sus acciones en torno a una cuestión específica o a un conjunto de reivindicaciones.

Estrategia de clientes/usuarios de servicios

En una estrategia basada en los clientes/usuarios de servicios, el sindicato y sus aliados apelarán a los clientes usuarios o pasajeros de su objetivo.

Ejemplos de tácticas: divulgación entre clientes, distribución de volantes en puntos de venta, advertencias a pasajeros sobre posibles retrasos o deficiencias en productos y servicios.

Estrategia de medios de comunicación

Una estrategia en los medios de comunicación utiliza a estos para sacar a la luz las vulnerabilidades del objetivo. A veces las compañías gastan más dinero en publicidad que en producción.

Ejemplos de tácticas: utilizar las redes sociales o los medios de comunicación contra el objetivo.

Estrategia de opinión pública/sociedad civil

En una estrategia dirigida a la opinión pública/sociedad civil, los principales líderes de la comunidad y de opinión apoya nuestra campaña y ejerce presión sobre el objetivo.

Ejemplos de tácticas: adoptan medidas, asociaciones de vecinos, religiosas, de mujeres, de derechos civiles, familiares, de migrantes, ecologistas, de la tercera edad, de gais y lesbianas, de consumidores/pasajeros o grupos defensores de los derechos humanos.

Estrategia de otras compañías en el mismo mercado o industria

En esta estrategia, una compañía de la misma industria o mercado ejerce presión sobre el objetivo.

Ejemplos de tácticas: un estudio que saque a la luz las vulnerabilidades de nuestro objetivo dentro de la industria, comparación con otros competidores de precios, calidad o servicios, acciones en eventos de la industria, apoyo a compañías rivales.

Estrategia de matriz/filial

Esta estrategia utiliza a la matriz o filiales de la compañía para ejercer presión sobre el objetivo.

Ejemplos de tácticas: acciones en la sede corporativa, campañas mundiales contra multinacionales.

ITF puede ayudarles a conocer mejor las estructuras de propiedad de una compañía multinacional y puede ayudarles a ponerse en contacto con otros sindicatos que estén tratando con la misma compañía en otros países.

Estrategia de propietario/accionista

En esta estrategia, los propietarios o accionistas presionan a nuestro objetivo.

Ejemplos de tácticas: acciones y resoluciones en las asambleas de accionistas. Sacar a la luz los problemas de los/as trabajadores/as ante los propietarios y los medios de comunicación financieros.

Estrategia de gerentes/ejecutivos/directivos

Se piden responsabilidades por los problemas de los/as trabajadores/as a ejecutivos, cuadros medios o directivos.

Ejemplos de tácticas: demandas contra directivos, gerentes y ejecutivos individualmente. Presión sobre otras compañías en la que los directivos ocupan cargos. (La junta de administración de muchas grandes compañías cuenta con directivos cuyo cargo principal está al frente de una compañía distinta).

Estrategia de institución financiera

En la estrategia basada en la institución financiera se exponen las vulnerabilidades del objetivo ante inversores y prestamistas.

Ejemplos de tácticas: enviar una comunicación a prestamistas y analistas e inversores financieros; distribuir volantes a clientes de instituciones financieras.

Estrategia de gobierno/regulador

En esta estrategia, ayudamos a las agencias gubernamentales a aplicar las leyes y reglamentos.

Ejemplos de tácticas: presentar o dar publicidad a quejas colectivas oficiales.

ITF representa a los/as trabajadores/as del transporte en las siguientes agencias internacionales, entre otras, y puede ayudarles a recopilar información y contactos:

La OIT (Organización Internacional del Trabajo), organismo de las Naciones Unidas especializado en temas laborales. En su estructura tripartita están representados, y tienen derecho a voto, gobiernos, empleadores y sindicatos.

Aprendamos mutuamente

Las distintas estrategias se refuerzan unas a otras; sin embargo, la Estrategia de 'trabajador/sindicato' forma siempre parte de toda estrategia sindical. La Estrategia de trabajador/sindicato tendrá que coordinarse cuidadosamente e integrarse en el resto de nuestras estrategias de campaña.

Gracias a su elevado sentido de la solidaridad, los sindicatos portuarios europeos son muy poderosos y consiguen presionar eficientemente a la instancia decisoria regional, la Unión Europea (UE). Cuando lo exigen las circunstancias, los sindicatos portuarios se movilizan fácilmente para participar manifestaciones, marchas, disturbios sociales, huelgas y acciones sindicales.

La Federación Europea de los trabajadores del Transporte (ETF) se centra en la estrategia de campaña, en las instancias decisorias de la UE, en el cabildeo y la coordinación a nivel de la UE. Los sindicatos se centran en el cabildeo nacional y en apoyar la campaña a nivel europeo coordinando sus acciones sindicales y movilizándose para las manifestaciones.

Utilizando paralelamente las estrategias 'gubernamental/normativa' y de 'trabajador/sindicato', la ETF y sus miembros contribuyeron a que el Parlamento Europeo rechazara dos directivas propuestas por la Comisión Europea, conocidas como 'paquetes portuarios'. Redactadas sin la adecuada consulta con el sector, estas dos propuestas habrían propiciado una mayor liberalización y un clima de desinversión general en el sector.

El proceso de la UE fue monitorizado de cerca y se hicieron coincidir las movilizaciones con las necesidades de la campaña de presión. Trabajadores/as y sindicatos fueron consultados desde las primeras fases de la campaña, para trabajar desde posiciones comunes. Se utilizaron diversas tácticas de cabildeo: almuerzos debate, foros públicos y conferencias, envíos de tarjetas postales, una petición de firmas electrónica y la colaboración con partes integrantes de la industria —como representantes de la patronal e instancias decisorias de la UE—.

Las huelgas a escala europea se coordinaron para coincidir con los eventos en los que la UE adoptaba las decisiones. En Róterdam, 10 000 personas paralizaron el puerto durante 24 horas, el mismo día en que uno de los principales comités del Parlamento Europeo se reunía por primera vez para abordar la directiva portuaria.

Las movilizaciones sindicales variaron según el puerto, adecuándose a lo permitido en cada legislación nacional. Por ejemplo, en un puerto alemán, el sindicato organizó sesiones informativas al principio de cada turno, dado que la ley alemana es muy restrictiva en cuanto al derecho a la huelga. Las asambleas se celebraron fuera de las instalaciones portuarias, y el personal portuario tenía que desplazarse hasta ellas, provocando importantes interrupciones en los servicios, sin llegar a infringir las leyes relativas a las huelgas.

La OACI (Organización de Aviación Civil Internacional) es la agencia especializada de las Naciones Unidas que se encarga de la supervisión de la normativa internacional del transporte aéreo.

La OMI (Organización Marítima Internacional) es la agencia de las Naciones Unidas responsable de las medidas para mejorar la seguridad y protección de la navegación internacional e impedir la contaminación marina desde los buques.

Estrategia política

Mediante una estrategia política, se utiliza el proceso político y electoral para ejercer presión sobre el objetivo.

Ejemplos de tácticas políticas: introducción de leyes, cabildeo masivo, participación electoral e iniciativas electorales.

Aprendamos mutuamente

El sindicato de camioneros de Australia, la TWU, lleva 20 años luchando por que los camioneros cobren unas tarifas seguras y por mejorar la seguridad de las carreteras en beneficio de toda la población australiana. Unas tarifas seguras garantizan que cada camionero pueda mantener correctamente su vehículo, no corra el riesgo de quedarse dormido al volante sólo para poder llegar a fin de mes, y no intente cumplir horarios imposibles.

La campaña ha sido extensa y larga. Utilizó tres estrategias claras: 1) Estrategia de gobierno/regulador; 2) Estrategia de cliente y 3) Estrategia de trabajador/sindicato. El sindicato presionó al gobierno y logró una legislación que establece unas tarifas de seguridad y un tribunal para preservar la seguridad en carretera. Los objetivos fueron los clientes de las compañías camioneras, que son las entidades con el poder para imponer las condiciones económicas en este sector, como la cadena de supermercados Coles. El sindicato luchó y logró incorporar tarifas de seguridad en los convenios con las principales compañías de transporte.

El mensaje central de esta campaña y las tácticas utilizadas se adecuaron a las estrategias.

Se convocó una jornada de acción nacional en la que el sindicato pidió a Coles su apoyo a unas tarifas seguras. El sindicato eligió el día en que el nuevo Senado australiano se convocaba por primera vez y el día en que asumió su cargo el nuevo director gerente de Coles.

Coles describió recientemente la campaña en los medios como 'dinero rápido para TWU'. Un volante dirigido a clientes de Coles, con el testimonio de la familia de un camionero, mantuvo a la opinión pública centrada en por qué son necesarias las tarifas seguras.

La movilización comenzó con una marcha de trabajadores/as a lo largo de la ciudad, encabezada por números circenses (el maestro de ceremonias era el director gerente de Coles con mini camiones de Coles haciendo carreras para cumplir horarios imposibles). Cuando los/as trabajadores/as llegaron al supermercado de Coles elegido, les esperaba un camión accidentado. Camioneros y un conductor de ambulancia tomaron la palabra ante una corona de flores y se guardó un minuto de silencio por las vidas perdidas en accidentes de camión.

Estrategia de proveedor/vendedor/donante/subcontratista

En esta estrategia se pide a proveedores y vendedores, donantes y subcontratistas que se responsabilicen por el comportamiento del objetivo.

Ejemplos de tácticas del proveedor/vendedor/donante/subcontratista: piquetes en la distribución, entrega de volantes a clientes de vendedores, proveedores o donantes clave. Acciones en eventos de donantes. Exponer los costos de la subcontratación.

Qué estrategia elegir

Estudiar el diagrama de las relaciones del empleador para nuestra campaña.

Decidir cuál de los tres tipos de estrategia tendrá más impacto sobre nuestros objetivos directo e indirecto.

Pensar desde la perspectiva del empleador.

Asegurarnos de que incluimos una Estrategia de trabajador/sindicato.

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

TÁCTICAS

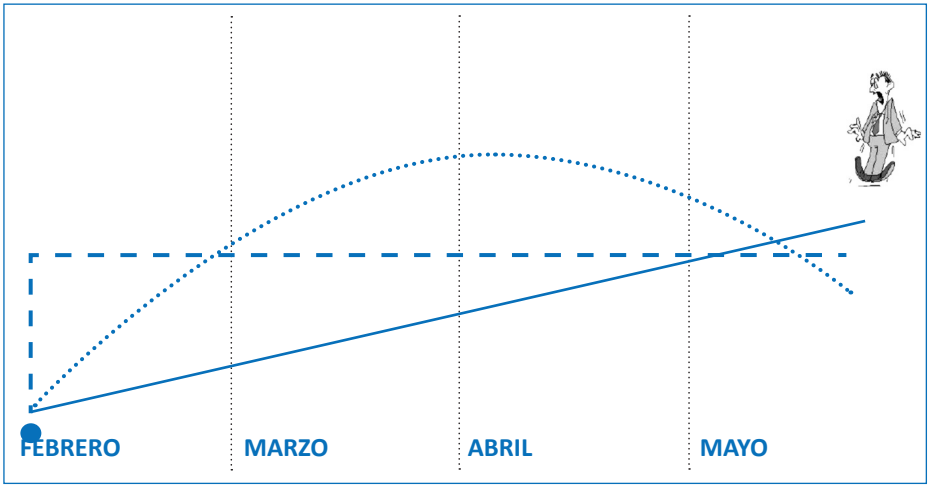
PASO OCHO DE LA CAMPAÑA

Las tácticas son acciones específicas, normalmente colectivas, que se convocan en una fecha y lugar concretos. Las tácticas son los elementos individuales de una estrategia de campaña. Las buenas estrategias y tácticas tienen como propósito ejercer la máxima presión sobre nuestro objetivo.

La escalada de las tácticas

Las tácticas dirigidas al objetivo deberían ir escalando en intensidad, de más baja a más alta.

Al planificar las tácticas de nuestra campaña, debemos ir incrementando gradualmente su intensidad (como la línea sólida del diagrama). No queremos que nuestras tácticas alcancen su punto álgido demasiado pronto y mantener ahí la presión (como en la línea discontinua) o que alcance su punto álgido demasiado pronto y descienda su presión (como en la línea de puntos).



Es conveniente reducir los intervalos entre varias tácticas, para ir dando impulso a la campaña.

Debemos elegir las tácticas que más presionen al empleador, económicamente o de otra manera. Una vez que sepamos cuál es la táctica más contundente, podemos crear tácticas menos contundentes para irle preparando el terreno.

Por ejemplo, si sabemos que vamos a convocar una huelga, podemos comenzar montando un piquete brevemente y llamarlo 'práctica de huelga'. Podemos dar publicidad a los resultados de una encuesta que muestra una abrumadora mayoría de trabajadores dispuestos a apoyar la huelga. O tal vez podemos entregar un camión lleno de pancartas de piquetes a la oficina de uno de los principales directivos.

Si decidimos montar un piquete a un cliente importante, podemos empezar distribuyendo volantes en el lugar de trabajo con información sobre dicho cliente. Tal vez un grupo de trabajadores puede entregar una carta a un alto ejecutivo de este cliente, solicitando una reunión.
Aliados y trabajadores, unidos, pueden sentarse en las oficinas del gerente durante un día reclamando la reunión.

Tácticas colectivas

Las buenas tácticas consiguen involucrar visiblemente a trabajadores/as y aliados en acciones colectivas. Si no logramos involucrar a trabajadores/as y aliados, no lograremos la fuerza y el poder necesarios para ganar nuestra campaña.

Si no participa suficiente gente, una buena táctica puede convertirse en una demostración de debilidad, en lugar de fuerza. Debemos fijar un objetivo de cuánta participación necesitamos alcanzar. Un 70 % de trabajadores/as o aliados participando, será normalmente garantía de éxito. Si no logramos que haya suficientes personas involucradas, debemos buscar otra táctica menos arriesgada para los/as trabajadores/as o que se adecue mejor a la cultura. Trabajadores y aliados suelen sentirse más cómodos con tácticas más arriesgadas luego de haber probado con éxito tácticas menos arriesgadas.

Si no está seguro de contar con la participación de suficientes trabajadores/as, envíe antes un cuestionario a los trabajadores y trabajadoras, para descubrirlo. Los arbolitos le ayudarán a realizar cuestionarios informales rápidos que le mostraran cuántas personas tienen previsto participar en una acción concreta. Mantenga los resultados confidenciales y utilícelos para seleccionar la táctica más adecuada.

Debemos elegir para nuestras campañas tácticas en las que los/as trabajadores/as disfruten participando. Si los trabajadores y trabajadoras creen que la estrategia puede destruir sus empleos, no es una buena estrategia. Los dirigentes sindicales deben informar a los/as trabajadores/as sobre las tácticas y explicarles por qué van a utilizarlas. Tenemos que estar preparados para una campaña de desinformación por parte del empleador y explicar a otros trabajadores las razones de que el empleador esté intentando desanimarnos de utilizar la táctica.

Algunas tácticas tienen consecuencias negativas para los/as trabajadores/as y las comunidades en las que viven. En el pasado, en algunos países, los sindicatos pidieron a la gente que comprara productos hechos 'solo por mano de obra blanca'. Tenemos que asegurarnos de que las tácticas están de acuerdo con los intereses de la clase trabajadora.

No debemos repetir muchas veces la misma táctica, si no, se volverá repetitiva y dejará de ser efectiva. Las mejores tácticas son las divertidas. Recurran al sentido del humor y a decir la verdad sobre la injusticia, todo al mismo tiempo.

Aprendamos mutuamente

Las tácticas ayudan a convertir una campaña local en una nacional o internacional. A medida que las tácticas se expanden, aumenta el poder de los trabajadores y trabajadoras allí donde llegan.

Said Elhairech, secretario general de la Unión Portuaria Marroquí, fue arrestado acusado de "sabotaje y poner en peligro la seguridad nacional". Said fue arrestado poco después de ofrecer su ayuda a más de 300 marinos marroquíes abandonados a bordo de siete buques en puertos de todo el mundo, sin salario, provisiones e incapaces de poder regresar a sus hogares.

Inmediatamente después de ser arrestado, numerosos sindicatos protestaron ante el gobierno marroquí y ofrecieron apoyo a Said y a su familia. Trabajadores y trabajadoras de más de diez países árabes expresaron su solidaridad en conferencias de prensa, marchas en las calles, protestas en las terminales de APM y en puertos de la región y varias delegaciones internacionales intentaron visitarle en la cárcel. Portuarios y trabajadores/as del transporte de la ITF de todo el mundo se unieron bajo el eslogan "Libertad para Said".

Said estuvo en la cárcel más de cien días. Su liberación constituyó toda una victoria, no sólo para él y los sindicatos marroquíes: su lucha aumentó también el poder de los sindicatos de toda la región y de todo el mundo.

Contar con la participación de los trabajadores y trabajadoras en la planificación de las tácticas

No debemos planificar tácticas sin que los trabajadores y trabajadoras y nuestros aliados que las implementarán participen en su planificación. Lo que puede ser de poco riesgo en un lugar de trabajo puede resultar muy arriesgado en otro, dependiendo del supervisor concreto, de los reglamentos, de las leyes nacionales o de la cultura laboral.

Incluso si a usted se le ocurre una excelente idea para una táctica, adecuada a la cultura y la situación, el resto de los/as trabajadores/as involucrados no se sentirán parte de dicha idea y habrá menos probabilidades de que participen en ella.

Será muy difícil planificar buenas estrategias y tácticas si los trabajadores y trabajadoras no están informados y no se involucran en la campaña. Para ello, los sindicatos deben dedicar un tiempo importante a la educación laboral. Organizar debates en la empresa, círculos de estudio, conversaciones arbolito, reuniones, programas educativos y seminarios de la ITF ofrecen todos a los trabajadores y trabajadoras una oportunidad de debatir y de decidir qué tácticas se adecuan a su situación.

Convertir las tácticas no colectivas en colectivas

A veces, sin reflexionar, las campañas utilizan tácticas que no son colectivas. Cualquier táctica puede ajustarse para involucrar a los trabajadores y trabajadoras.

Piense en una táctica que no sea colectiva

¿Cómo podría hacerla más colectiva?

Un ejemplo de una táctica no colectiva puede ser una resolución de los accionistas presentada por la cúpula del sindicato en una asamblea de accionistas.

Para añadir algunas tácticas colectivas, podemos redactar una petición firmada por los/as trabajadores/as y aliados utilizando palabras similares a la resolución de accionistas. Se puede entregar la petición en una asamblea de accionistas a la que acudan numerosos trabajadores y aliados dispuestos a tomar la palabra.

Transmitir el mensaje

¿Ayudarían a divulgar nuestra campaña?

- *Pancartas*
- *Tablones de anuncios y carteles*
- *Globos*
- *Pasteles con mensajes*
- *Juegos*
- *Videos*
- *Redes sociales y medios de comunicación*

Los/as trabajadores/as pueden llevar visible una insignia en el lugar de trabajo, el mismo día en que se presenta la petición y la resolución. O se pueden colocar carteles en toda la empresa anunciando la fecha de la asamblea de accionistas, junto a un gran signo de interrogación.

Una vez planificadas nuestras tácticas colectivas, podemos complementarlas con tácticas que no sean colectivas, —utilizando tablones de anuncios, pancartas visibles desde aeroplanos, rótulos y pancartas sobre banquetas, buses, paredes u otras ubicaciones estratégicas—.

Aprendamos mutuamente

Las buenas tácticas suelen tener un propósito doble: organizar a los/as trabajadores/as y ejercer presión sobre los objetivos.

El Convenio sobre el Trabajo Marítimo está siendo utilizado por las afiliadas de la ITF como una herramienta para llamar la atención internacional sobre lugares como el Mar Negro, donde las lamentables condiciones de trabajo de los marinos a bordo de buques deficientes son moneda común. Además de dos informes titulados el Mar Negro de la Vergüenza, los sindicatos marítimos de la ITF de la región han colaborado con un cineasta turco en la realización de un documental de una hora sobre el transporte marítimo deficiente.

El documental es una herramienta para educar y organizar a la gente de mar y, además, para influir sobre quien toma las decisiones.

El documental se está distribuyendo en toda la región y más allá. Además de llegar a las autoridades marítimas, los sindicatos de la región están activamente contactando con la gente de mar, durante las semanas de acción: visitando buques e informando a los marinos sobre cómo y porqué luchar por sus derechos. El documental será entregado en persona a cientos de marinos que trabajan a bordo de buques en el Mar del Norte, ayudándoles a forjar relaciones, conversaciones y dar a conocer a los sindicatos e inspectores/as de la ITF.

Mantener la relación con el empleador o entidad decisoria

Cuando sea posible, tenemos que salirnos de lo conocido por nuestro objetivo y adentrarnos en lo inesperado. Si introducimos un elemento sorpresa, le resultará más difícil contrarrestar nuestras acciones.

Sin embargo, cuando utilicemos nuevas estrategias y tácticas, tenemos que poner todo nuestro esfuerzo por mantener intactas las relaciones con nuestros oponentes. Debemos transmitirles que somos racionales y que tenemos voluntad de diálogo para resolver los problemas. Podemos dar a nuestro oponente la oportunidad de reunirse con nosotros antes de adoptar las acciones.

No olvidemos ofrecer una solución razonable para resolver el problema y comunicar claramente dicha solución a nuestro oponente y a la opinión pública.

Puede resultar eficaz transmitir a nuestro objetivo una advertencia, planificada cuidadosamente, que no perjudique nuestra táctica. Por ejemplo, informar a un empleador que un grupo reducido de ciudadanos afectados asistirá a una audiencia, sobre todo si dicho grupo es lo suficientemente numeroso como para acaparar el evento.

Tácticas de bajo riesgo

Las tácticas de bajo riesgo para los trabajadores, que tengan un impacto efectivo sobre nuestro objetivo, son fundamentales en todas las campañas. El humor y la creatividad nos ayudarán a planificar tácticas de bajo riesgo.

Cualquier cosa que hagamos en la que participe colectivamente la inmensa mayoría de los trabajadores y trabajadoras y se adecua a la cultura de los mismos y de la opinión pública, puede convertirse en una buena táctica. Por ejemplo, hacer sonar en una reunión, colectivamente, los lápices, podría incluso conseguir que se clausure una reunión y demostraría unidad y determinación.

Dar a conocer nuestra táctica a los medios de comunicación puede aumentar su impacto. Es interesante ver qué dice el empleador a través de sus propias notas de

prensa y quién es su audiencia. Los medios de comunicación o reporteros específicos de nuestro sector pueden tener más influencia sobre nuestro objetivo que los medios de comunicación masivos.

¿Pueden servir para su campaña algunas de estas tácticas colectivas de bajo riesgo?

- *Vestir ropa o brazaletes del mismo color*
- *Peticiones*
- *Distribución de información*
- *Distribución de volantes en grandes eventos públicos*
- *No hablar o hablar sobre un problema concreto en la empresa de forma sincronizada*
- *Concursos*
- *Eventos y celebraciones sociales*
- *Insignias o adhesivos*
- *Investigaciones e informes de grupos aliados (ONG, grupos de mujeres, universidades…)*
- *Canciones/eslóganes*
- *Concentración en un cruce fronterizo*
- *Protestas por teléfono/e-mail/tarjetas postales*
- *Petición de justicia de aliados de la comunidad*
- *Agradecimiento positivo y visible de dirigentes sindicales en el trabajo*
- *Testimonios de trabajadores anónimos*

Las encuestas son una excelente táctica de bajo riesgo. No tienen que ser largas, basta con una o dos preguntas sencillas. Podemos preguntar a los/as trabajadores/as si su volumen de trabajo aumentó a lo largo del último año y cuánto. A continuación, podemos dar publicidad a estos resultados: el 85 % de los/as trabajadores/as duplicó su carga de trabajo.

Tácticas de bajo riesgo: testimonios de trabajadores/as

Si los trabajadores y trabajadoras no pueden hablar abiertamente, podemos publicitar de forma anónima el testimonio de sus problemas.

Podemos difundir sus testimonios en:

- La empresa
- Eventos sociales y deportivos
- Ferias y mercados
- Eventos de los medios de comunicación
- Empresas centrales o lugares de transporte

También podemos recurrir a aliados (universidades, ONG, especialistas del sector) para escribir un informe sobre lo que está sucediendo a los trabajadores.

Utilice los arbolitos o las redes de trabajadores/as para distribuir y recopilar los cuestionarios. Si hace un seguimiento de dónde provienen las respuestas al cuestionario, también le servirá para ver en qué áreas necesita mejorar sus arbolitos.

Tácticas de bajo riesgo: encuestas

- El cuestionario tiene que ser verbal y breve, solo una o dos preguntas
- Utilice su red de arbolitos para distribuir y recopilar los cuestionarios.
- Reporten los resultados una vez que estén listos.

¿Aumentó su volumen de trabajo los últimos tres meses? ☐ *Sí* ☐ *No*

¿Repercutió negativamente en la calidad de su trabajo el mayor volumen de tareas? ☐ *Sí* ☐ *No*

Resultados:

El 85 % de los trabajadores/as afirman que su volumen de trabajo aumentó.
El 75 % afirma que tuvo repercusiones negativas en la calidad de su trabajo.

Objetivos indirectos

Cuando presionamos a un objetivo indirecto, tenemos que comunicar claramente los objetivos centrales de nuestra campaña y el nombre del objetivo directo. Si no lo hacemos, nuestros aliados, la opinión pública e incluso el objetivo indirecto podrían confundirse sobre cuáles son nuestras reivindicaciones.

Si estamos protestando ante un supermercado, por ejemplo, ¿llama nuestro volante la atención de los clientes sobre aquello que más presión ejercerá sobre el supermercado? (precios elevados, mala calidad de los productos…).

Incluir (en letra impresa más pequeña) el nombre de nuestro objetivo directo y los objetivos de nuestra campaña. En el ejemplo de este supermercado, el objetivo directo es la empresa transportista Camiones Internacionales, y el objetivo de la campaña es reducir las numerosas horas de trabajo de los camioneros.

Vincular el objetivo indirecto a la reivindicación principal

Objetivo indirecto: *Supermercado con precios elevados*

Objetivo directo: *Compañía Camiones Internacionales*

En letras mayúsculas/pancartas*: PRECIOS ALTOS en el supermercado Manzanas*

En letra minúscula*: Estamos protestando contra los precios altos. Además de cobrar precios elevados, el supermercado Manzanas utiliza a la compañía Camiones Internacionales que obliga a los camioneros a trabajar demasiadas horas, a conducir fatigados, poniendo en riesgo la seguridad de las carreteras de nuestra comunidad.*

Podemos comunicarnos con nuestros objetivos indirectos antes de iniciar nuestra acción. Por ejemplo, podemos mostrar el volante al supermercado Manzanas por adelantado. Tal vez ofrecerles la oportunidad de apoyar nuestra campaña firmando nuestras reivindicaciones ante la compañía Camiones Internacionales, o de que acceda a plantear el tema a la compañía Camiones Internacionales.

¡No detenerse!

Debemos planificar suficientes tácticas creativas para mantener activa en todo momento nuestra campaña y avanzar. Queremos que nuestro objetivo sepa que jamás nos detendremos, y que las acciones continuarán agravándose.

Si trabajamos hacia atrás, sabiendo cuál será nuestra táctica más contundente, podremos imaginar muchas tácticas más fáciles y creativas. Si necesita más ideas miren la lista de tácticas posibles por tipo de estrategia, en el capítulo sobre estrategia.

Asegúrese de que sus tácticas se centran en sus objetivos. Mantenga su objetivo elegido el tiempo suficiente para tener repercusiones sólidas, o para lograr nuestras reivindicaciones. Cambiar de objetivos y estrategia puede mermar nuestro poder.

Tabla de tácticas

La tabla de tácticas muestra el desarrollo de las tácticas desde baja intensidad a intensidad media y alta, a lo largo de una campaña.

Completar la tabla de tácticas

Escriba debajo el nombre de su objetivo directo.

A continuación, enumere de uno a tres objetivos directos o indirectos.

Para cada uno de sus objetivos, complete las tácticas de baja, media y alta intensidad.

Incluya los contactos iniciales con su objetivo (mediante cartas o llamadas telefónicas) en la columna de baja intensidad.

Cuando acabe verifique que las tácticas elegidas:

- *Tienen impacto sobre su objetivo directo*
- *Involucran a trabajadores/as o aliados en acciones colectivas*
- *Se adecua a su estrategia y mensaje de campaña*

Tabla de tácticas

Objetivos	Intensidad baja	Intensidad media	Intensidad alta
Objetivo núm. 1	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
Objetivo núm. 2	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
Objetivo núm. 3	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

CALENDARIO

PASO NUEVE DE LA CAMPAÑA

Un calendario de la campaña nos ayudará a implementar nuestros planes.

El calendario de la campaña debe ser realista. A medida que cambian las cosas y aparecen nuevas oportunidades, tendremos que revisar el calendario muchas veces. Si el calendario no es realista desde el principio, este proceso será mucho más difícil.

Empecemos por un número reducido de tácticas y eventos e iremos añadiendo más actividades cuando estemos listos.

Si su calendario parece abrumador, tal vez esté planificando demasiadas actividades con demasiado pocos recursos.

Nuestra campaña puede tener más repercusión si organizamos pocos eventos pero de éxito. Planifique cómo conseguir que más trabajadores/as o aliados se involucren, así incorporaremos más recursos a la campaña.

1) *Decidir el número de meses que vamos a planificar*
2) *Completar las hojas de calendario de esos meses.*

   Añadir vacaciones, eventos destacados del sindicato o días de acción de la ITF. Incluir cualquier evento fijo importante para nuestros objetivos y aliados principales.
3) *Revisar la tabla de tácticas completada en el capítulo sobre tácticas.*
4) *Para cada táctica incluida en la tabla de tácticas debemos:*

   Decidir qué persona será responsable de coordinar dicha táctica. Otras pueden ayudarla, pero tiene que haber una persona responsable de que la táctica se complete con éxito.

   Escriba cada tarea que haya que realizar en post-it separados. Escriba en cada post-it el nombre de la persona responsable de realizar dicha tarea.

   Podemos utilizar post-it de distintos colores para distintas tácticas u objetivos. Si no tenemos post-it, podemos utilizar lápiz y papel para poder revisar la información más adelante.
5) *Colocar las notas en el calendario, de manera realista. Habrá que ir cambiándolas a medida que planificamos la campaña.*
6) *Hacer lo mismo con la siguiente táctica, hasta completar el calendario*

Aprendamos mutuamente

Aunque planificamos una campaña para que dure un determinado periodo de tiempo, la realidad es que la lucha por la justicia de los trabajadores y trabajadoras no tiene principio ni fin.

En 2013, el sindicato de portuarios de Kenia se organizó contra la privatización del puerto. Primero informaron al personal portuario sobre cómo organizar. Contrataron a una persona experta para detallar un plan alternativo sobre cómo mejorar la productividad portuaria sin privatizar.

Los trabajadores y trabajadoras se movilizaron, se manifestaron y ejercieron presión sobre gobiernos e intereses comerciales, plantearon sus preocupaciones sobre la posible destrucción de empleos. El sindicato consiguió frenar esta ronda de intentos de privatizar.

Pero la de 2013 no fue su primera campaña contra la privatización. El gobierno ya intentó privatizar el puerto en 2005 y, de nuevo, en 2011. La policía cargó con gases lacrimógenos contra los manifestantes que protestaban contra la privatización portuaria. En cada ocasión, el sindicato movilizó y ganó la campaña, sentando las bases que le permitieron aumentar su fuerza en cada batalla.

Nuestras campañas suelen ser períodos fijos de lucha que se enmarcan en un periodo de tiempo más largo y en un contexto más amplio.

Aunque habitualmente planificamos nuestras campañas por un periodo de meses o años, los resultados de nuestra labor continúan más allá de nuestra propia vida, en las luchas de los trabajadores y trabajadoras que vendrán detrás de nosotros.

Calendario de la campaña

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

EVALUACIÓN

PASO DIEZ DE LA CAMPAÑA

El proceso de evaluación ayudará a su campaña.

Programe momentos regulares para monitorizar y evaluar sus avances, a medida que cambia la campaña y las cosas funcionan mejor o peor de lo previsto.

A medida que avanza la campaña, probablemente tendremos que realizar más estudios sobre los objetivos directo e indirecto y desarrollar nuevas estrategias, objetivos y tácticas.

Debemos decidir quién estará presente durante las reuniones de evaluación y con qué frecuencia las celebraremos. El grupo de evaluación puede ser reducido o grande y puede incluir delegados/as sindicales, miembros de la red de arbolitos, aliados de confianza y dirigentes sindicales.

¿Quién debería asistir a reuniones de evaluación de la campaña y con qué frecuencia van a celebrarse?

¿Necesitamos conocer las opiniones sobre la campaña de distintas partes del sindicato?

¿Necesitamos planificar un informe por escrito?

Si nos decidimos por un grupo de evaluación reducido, tenemos que pensar cómo recibir información de distintas partes del sindicato antes de las reuniones. Se pueden obtener las opiniones a través del e-mail, de grupos de discusión o de entrevistas personales (en persona o por teléfono).

Ejemplo de orden del día de una reunión de evaluación de campaña

- Revisar el calendario de la campaña. Repasar los compromisos realizados en la anterior reunión. Analizar cualquier novedad.
- Cada persona escribe tres cosas que están funcionando bien en la campaña y tres cosas que necesitan mejorar.
- Poner en común las ideas, colocarlas visiblemente en la pared y discutirlas.
- Revisar nuestros planes de campaña. Aportar comentarios sobre las tareas específicas y añadirlos al calendario de la campaña. Solo debemos comprometernos con aquello que podemos cumplir.

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

HERRAMIENTAS DE LA CAMPAÑA: **INVESTIGACIÓN**

Para poder crear estrategias eficaces necesitamos información de calidad.

Para ello, tendremos que estudiar nuestro objetivo directo y cada una de las compañías, agencias o gobiernos importantes para este. Por ejemplo, si nuestro propósito es presionar a los clientes de nuestro objetivo directo, tendremos que hacer un estudio de cada uno de sus principales clientes y descubrir qué lo que más les importa. Si se queda estancado, pida ayuda a su sindicato o a la ITF.

¿Puede identificar el nombre del objetivo directo, la industria o sector en los que opera?

¿Puede hacer lo mismo para cada una de las tres entidades consideradas clave para su objetivo directo?

Identificar si cada una de las entidades que estamos investigando es una:

- *Compañía con fines de lucro que cotiza en bolsa*
- *Compañía con fines de lucro de propiedad privada*
- *Organización gubernamental o del sector público*
- *Organización sin fines de lucro*

¿Alguna de las entidades identificadas es activa a nivel regional e internacional? (En caso afirmativo, pida asistencia a la ITF).

Nombre del empleador o de la entidad decisoria

Identificar el nombre del empleador o entidad decisoria no siempre resulta fácil. Hay que buscar la entidad responsable de adoptar las decisiones finales acerca de las reivindicaciones de nuestra campaña.

Los empleadores pueden querer ocultar sus estructuras de propiedad y decisorias por varias razones. Por ejemplo, una gran compañía puede calificar como contratistas independientes a los/as trabajadores/as precariamente contratados que distribuyen sus paquetes, para así negar que ella controla sus condiciones laborales. O tal vez un taxista, propietario del taxi, muchas de cuyas condiciones laborales las establece el gobierno municipal.

Industria o sector

Conocer bien nuestra industria o sector nos ayudará a saber más sobre la competencia de nuestro empleador, las distintas tendencias y los cambios que atraviesa el sector.

Aunque trabajemos en un sector o industria concretos, nuestra compañía puede estar muy presente en otro sector económico. Debemos averiguar cuál de los sectores en los que opera nuestra compañía es más rentable.

Por ejemplo, puede que una aerolínea obtenga más ingresos mediante el transporte de mercancías que con el de pasajeros. En ese caso, el sindicato de tripulantes de cabina puede investigar cuáles son sus principales clientes de mercancías, en lugar de plantearse como objetivo indirecto a las compañías aéreas de pasajeros.

Compañías que cotizan en bolsa y privadas, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos

Investigue si quien toma las decisiones y cada una de sus relaciones clave son compañías que cotizan en bolsa o privadas.

Las compañías que cotizan en bolsa tienen acciones comunes que se venden al público en los mercados bursátiles, como la Bolsa de Tokio o la Bolsa de Nueva York. Los informes que están obligadas a presentar le resultarán de utilidad y están disponibles en Internet. En estos informes encontrará mucha información sobre la compañía, incluidas sus operaciones y finanzas, sus ejecutivos, directivos y accionistas; una lista de sus obligaciones legales; una lista de los posibles problemas financieros.

Las acciones de las **compañías privadas** están en manos de un grupo más reducido, con frecuencia una familia o gerente de la compañía.

Las **organizaciones sin fines de lucro** suelen presentar informes fiscales y, a veces, publicar informes anuales.

Si nuestro objetivo es un **gobierno o entidad pública** nos interesará saber quién lo eligió y cuándo. ¿Cómo fueron las últimas elecciones y qué pronósticos hay para las próximas elecciones? ¿Hay bloques de votantes sobre los que necesitamos más información? ¿Hay intereses corporativos en los planes de privatización? Con frecuencia la información está disponible a través de los informes públicos que la ley les obliga a presentar.

Cada país tiene su propia normativa sobre los documentos que las empresas deben presentar. Descubra qué departamento gubernamental mantiene el registro mercantil y qué información tiene disponible. Por ejemplo, en la India, el Ministerio de Asuntos Corporativos pone a disposición del público, por una pequeña tasa, toda su información corporativa.

Grandes eventos públicos

Paralelamente al estudio que estemos haciendo, debemos mantenernos atentos a los eventos públicos relevantes para nuestras entidades decisorias o cualquiera de sus relaciones clave.

¿Puede identificar algún evento público o en la comunidad, de envergadura, que pueda ser importante para la entidad decisoria o alguna de sus relaciones clave?

Eventos culturales o deportivos patrocinados por la compañía; centros comerciales, de convenciones o mercados; ferias de muestra de un sector económico; eventos de la compañía; asambleas de accionistas; cualquier grupo grande de potenciales clientes o usuarios de servicios pueden ofrecernos oportunidades para distribuir volantes, interrumpir o ponernos en contacto con nuestro objetivo.

Dónde buscar información

Pida información directamente al empleador. Con frecuencia, los empleadores no ponen pegas a la hora de ayudar a los/as trabajadores/as que quieren entender mejor cómo funciona la compañía. Si es una compañía grande, tal vez haya que contactar con la oficina de relaciones públicas.

Los trabajadores y trabajadoras tienen mucha información sobre la compañía, sobre cómo funciona en la realidad, quiénes son sus clientes, proveedores, vendedores, reguladores gubernamentales y competidores importantes.

Si tratamos con una multinacional, tendremos que hablar con los/as trabajadores/as y sus sindicatos de otros países. La ITF podrá ayudarles a hacer un estudio de una compañía multinacional y a saber si hay redes internacionales de sindicatos dentro de la misma.

Obviamente, Internet es la mayor fuente de información. Recuerde analizar las páginas web de análisis financiero, del sector y de la industria.

También puede pedir a personal o estudiantes afines de sus universidades o bibliotecas locales que les ayuden a recopilar información.

7 preguntas clave para nuestra investigación

Estas preguntas básicas le ayudarán a centrase en lo que es necesario saber sobre nuestro objetivo directo y cada uno de nuestros objetivos clave.

1. *¿Quiénes son los actores principales y quién es el propietario y quién administra?*
2. *¿Quién sufre los problemas que hay en la empresa y los problemas de injusticia social, quién se preocupa por ellos?*
3. *¿Quiénes son las principales relaciones externas? (Por ejemplo: clientes)*
4. *¿Cuál es su situación financiera?*
5. *¿Cuál es su estrategia de negocio?*
6. *¿Cuáles son los desafíos y perspectivas de nuestro objetivo y de su segmento en la industria?*
7. *¿Cuáles son los cuellos de botella en la producción, operación y en la cadena de suministro al completo?*

Comités de investigación

Tenemos que pensar si nos conviene establecer un comité de investigación para nuestro sindicato o campaña. Tal vez descubramos que hay trabajadores en nuestros sindicatos que tienen interés en navegar por internet o pedir información a otros trabajadores y representantes de compañías.

Informes de la investigación

Se puede preparar un informe escrito de la investigación sobre la entidad decisoria, sus principales relaciones y las relaciones de sus relaciones.

¿Le interesa formar un comité de investigación para su sindicato o campaña?

¿Sería útil redactar un informe sobre la investigación?

Comprender las relaciones del empleador

A continuación indicamos varias preguntas sobre cada una de las categorías de relaciones del empleador:

La matriz y filiales (estructura de propiedad)

¿Quién toma las decisiones en última instancia?

Cuál es la estructura de propiedad del empleador, ¿la empresa matriz o filiales y principales accionistas? (Si se trata de una compañía del sector público, ¿cuál es la estructura de las entidades gubernamentales?)

Propietarios/accionistas

¿Quiénes son los accionistas y propietarios de la compañía? ¿Qué relaciones mantienen con otras empresas u organizaciones de la comunidad?

¿Cuándo y dónde se celebran las asambleas de accionistas y quién participa normalmente? ¿Cuáles son los principales problemas y patrones de voto?

Trabajadores y sindicatos

¿Cuántos trabajadores/as y dónde están ubicados los/as trabajadores/as y las operaciones de la compañía? ¿Qué importancia estratégica tiene cada grupo de trabajadores/as para las operaciones del empleador?

¿Cuáles son las preocupaciones/problemas de los trabajadores y trabajadoras? ¿Qué otro sindicatos les representan?

¿Cuál es la situación de las relaciones laborales en otros países?

Clientes/usuarios de servicios

¿Quiénes son los principales clientes y cuáles son las fuentes de ingresos? ¿Cuáles son los productos y/o servicios? ¿Tiene la compañía socios de transportes para suministrar mercancías y servicios? ¿Qué preocupaciones tienen los clientes o usuarios de los servicios?

Otras compañías de la misma industria o mercado

¿Cuáles son los cambios más importantes ocurridos en esta industria? ¿Cómo afecta cada cambio a este empleador? ¿Cuál será la respuesta de este empleador a cada cambio identificado?

¿Cuáles son los principales competidores del empleador? ¿En qué posición está el empleador en comparación con otras compañías del mismo sector/industria?

¿Cuáles son las perspectivas de nuevos productos, adquisiciones o mercados del empleador? Y, ¿cuál es el crecimiento o disminución de su cuota de mercado?

¿Qué resultados ha obtenido nuestro empleador en comparación con otras empresas de esta industria? ¿Cuánta deuda tiene el empleador? ¿Cuántos ingresos o beneficios? ¿Cuál es la estrategia de crecimiento y de obtención de ingresos del empleador?

Gerentes/ejecutivos/ directores

¿Quiénes son los cuadros medios? ¿Cuáles son sus principales preocupaciones y contribución a la compañía? ¿Hay gerentes que mantengan especialmente buenas o malas relaciones con los trabajadores?

¿Quiénes son las personas con cargos ejecutivos y miembros de la junta directiva de la compañía? ¿Tienen relaciones con otras compañías?

Instituciones financieras

¿Cuáles son las fuentes de financiación importantes del empleador? ¿Cuál es el principal banco del empleador? ¿Cuánta deuda tiene cada acreedor y como la avala? ¿Quién garantiza los avales del empleador? ¿Recibe la compañía dinero del Banco Mundial?

Gobiernos/reguladores

¿Qué violaciones de la justicia social y económica existen? ¿Quién regula la compañía? Investigar el historial medioambiental, quejas de la comunidad, demandas por discriminación y por seguridad de los productos. ¿Qué tipo de relaciones existen entre la compañía y el gobierno/ministros? ¿Recibe subsidios públicos o contratos del gobierno?

¿Ha firmado pactos o códigos de conducta a nivel internacional, con la OCDE, el Pacto Global de la ONU, con federaciones sindicales internacionales, Banco Mundial o la OIT? ¿Sigue la compañía sus propias políticas?

Opinión pública/sociedad civil

¿Hay grupos de la comunidad o de la sociedad civil que puedan tener un impacto financiero (o electoral) significativo en nuestra compañía?

Proveedores/vendedores/donantes/subcontratistas

¿Quiénes son los proveedores y vendedores más importantes? Si se produjeran retrasos ¿cuál sería la repercusión? ¿Qué subcontrataciones existen y a qué compañías afecta? ¿Ha habido cambios en la calidad de los productos o servicios después de la subcontratación? ¿Hay alguna regulación que afecte a las subcontrataciones? ¿Hay planes para futuras subcontrataciones o privatizaciones?

Políticos

¿Cuáles son las instancias políticas que adoptan las decisiones que pueden repercutir sobre nuestra compañía o industria? ¿Cuáles son sus intereses propios? ¿Hay elecciones importantes próximas para ellas?

Medios de comunicación

¿Dónde publica su publicidad la compañía? ¿Cuánto gasta y en qué productos o servicios? ¿Qué noticias o redes sociales son más importantes para la compañía?

Evitar lo complicado

Debemos mantener la investigación lo más simple posible. Priorizar el estudio de entre una y tres relaciones clave de nuestro empleador y las relaciones más importantes de cada una de sus relaciones.

Recuerde que comprender al empleador y ejercer presión sobre éste no es nada nuevo para los sindicatos de todo el mundo. Trabaje a partir de lo que ustedes y otros trabajadores/as ya conocen sobre la compañía.

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

HERRAMIENTAS DE LA CAMPAÑA: **FICHAS INFORMATIVAS**

Una ficha informativa es un documento de una página que ofrece información básica sobre la campaña en un formato objetivo. Las fichas pueden utilizarse junto con los volantes y las notas de prensa en los eventos de campaña. Se suelen ofrecer a nuestros aliados y a los medios de comunicación.

Solemos escuchar los 'hechos' de una campaña desde el punto de vista del empleador. Una ficha informativa nos permite exponer nuestros hechos; no siempre se divulga la información sobre los trabajadores. Ningún relato de los hechos es puramente objetivo, pero las fichas informativas deberían ser lo más objetivas posible.

Las fichas informativas reducen la gran cantidad de información y de investigación que poseemos a un formato accesible y comprensible. Una ficha informativa se divide en dos grandes secciones: la primera mitad de la página expone los hechos sobre el empleador. La segunda mitad, describe el conflicto y ofrece los datos de contacto con el sindicato.

¿Qué incluye una ficha informativa de una página?

Primera parte:

- *Información básica sobre el objetivo directo (nombre, dirección, teléfono, e-mail)*
- *Tipo de compañía o entidad*
- *Servicios, productos y estrategia de negocio del empleador*
- *Estadísticas generales relevantes y estadísticas específicas del problema; como beneficios, clasificación dentro la industria, violaciones de leyes, lista de principales clientes*
- *Incluir a todos los objetivos indirectos clave*

Segunda parte:

- *Explica cuál es el conflicto*
- *Describe a la mano de obra (género, etnia, número de años con el empleador, estadísticas de lesiones laborales, si fuera pertinente)*
- *Historia de las relaciones entre los/as trabajadores/as y gerentes*
- *Nombre del sindicato, dirección, responsable principal, teléfono, e-mail*

Las fichas informativas deben tener una página como máximo, si no, perderemos la atención de nuestra audiencia.

Una ficha informativa enmarca el conflicto en un contexto más amplio. Incluye hechos sobre cada objetivo directo e indirecto, incluso si no vamos a utilizar a todos ellos. La ficha ayuda a todas las personas involucradas en la campaña a comprender las relaciones entre nuestro objetivo directo y los objetivos indirectos. Una ficha informativa bien escrita podrá ser utilizada a lo largo de toda la campaña.

FICHA INFORMATIVA LATAM AIRLINES

Información general sobre el empleador

...iene su sede en Presidente Riesco 5711, ...56 2 565 3944, *www.latamairlinesgroup.net*

LATAM es la compañía aérea más grande de pasajeros y carga en América Latina. LATAM ofrece servicio de transporte de pasajeros domésticos e internacionales en Chile, Perú, Ecuador, Argentina, Colombia, Paraguay y Brasil. Las operaciones de carga se concentran en Chile, Brasil, Colombia y México. En 2014 será miembro de pleno de la alianza Oneworld.

Hechos específicos del conflicto

...l grupo LATAM Airlines group reporto ganancias ...r $643,900,000 USD**, lo que representa un aumen-**

...2. Los ingresos de LATAM en 2012 fueron de ... USD, convirtiéndola en una de las compañías aéreas mas grandes en términos de ganancia.

LATAM es el resultado de la fusión en 2010 de LAN Airlines de Chile con TAM Airlines de Brasil. Como condición para la fusión, las autoridades antimonopólicas de Brasil y Chile le exigieron a la empresa medidas de mitigación. La empresa seguirá operando bajo dos marcas, LAN y TAM.

Los miembros de la familia Cueto poseen el 26% de las acciones con derecho a voto y los cargos de CEO de LATAM y LAN. La familia Amaro (antiguos dueños de TAM) poseen el 14% de las acciones y el 6% del Grupo Bethia. La combinación de estos tres grupos de accionistas controlan la mayoría de los puestos del directorio de LATAM. El CEO de LATAM es el chileno Enrique Cueto Plaza. Es miembro del Grupo Cueto (Grupo accionista que controla LATAM Airlines). Asimismo el Sr. Cueto esta en el ejecutivo de la Alianza Oneworld y de la IATA (International Air Transport Association).

Juan José Cueto Plaza, miembro de la familia Cueto y del directorio de LATAM fue multado por la Corte Suprema de Chile debido el uso de información privilegiada en la compra de acciones antes de ser publicados los estados financieros de la compañía.

Información general sobre el sindicato

...opea y el Departamento de Justicia de EEUU han ...varias investigaciones han continuado con el caso. En 2013 la Justicia Canadiense encontró culpable a LATAM que ha recibido multas adicionales en otros países por un total de aproximadamente $ 195 millones USD. Los procesos legales de la autoridad antimonopolio brasileña todavía no se han resuelto. **En 2014 LAN fue multada por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia por negarse a reembolsar a un pasajero.**

Antes de la Copa del Mundo de 2014, TAM despidió a casi mil pilotos y tripulantes de cabina además de recortar rutas en Brasil para incrementar la eficiencia y las ganancias. Esta situación generó preocupaciones de que no estarán preparados para la avalancha de visitantes en Brasil. Adicionalmente el 80% de los gerentes de TAM son nuevos en sus cargos.

LATAM promueve activamente los deportes y el turismo en Sudamérica, particularmente durante las estaciones de otoño e invierno del norte. LATAM es el sponsor favorito del Tenis en Miami y América Latina.

Las exportaciones de LATAM Cargo se concentran en pocas variedades de productos perecederos como mariscos, frutas y flores. Las cuentas mas importantes provienen de EEUU y mueven cargo desde y hacia América Latina. Las instalaciones internacionales de cargas están situadas en el Aeropuerto Internacional de Miami con una extensión de 40000m²

LATAM experimentó varias demoras en el transporte de cargas y pasajeros. La empresa es muy vulnerable a las demoras debido a su altísima tasa de utilización de las aeronaves. Si un avión queda atrasado, podría arrastrar la demora hasta por dos días. Según el periódico peruano El Comercio Perú "La aerolínea estaría afrontando un impasse con su sindicatos, lo que incidiría en la salida tardía de ciertos vuelos."

LATAM sostiene que sus costos laborales y salaries son notoriamente mas bajos que los de sus competidores. Las condiciones laborales y salaries bajos podrían influir negativamente en la seguridad y el servicio ofrecido a los pasajeros. Pilotos, mecánicos, tripulantes de cabina, personal de aeropuertos y todo el staff de LATAM esta altamente calificado para sus funciones y son los responsables por la seguridad y el servicio a los pasajeros.

Las demoras que se originen por los conflictos laborales con LAN Perú afectarían a toda la región en caso de no alcanzar la solución. En Perú LATAM le paga a los trabajadores peruanos la mitad de salario que los chilenos por hacer las mismas tareas y muchos menos beneficios. El vicepresidente Ejecutivo, Enrique Cueto, mostro su preocupación por los tiempos que se avecinan con la Copa del Mundo FIFA 2014 "Si un día no llegáramos a tiempo para un partido de fútbol, nos van a ahorcar"

Para mas información: *redlatam.itf@gmail.com*

REFERENCIAS:

http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/eng/03590.html, LATAM Annual SEC Reports 2009 and 2012
http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/6487-superindustria-sanciono-a-lan-por-desatender-a-consumidor.html
http://aviacaoemdestaque.com.br/entrevista-ceo-da-latam/
http://www.latercera.com/noticia/negocios/2013/10/655-548280-9-brasil-analiza-abrir-rutas-nacionales-a-aerolineas-extranjeras-durante-mundial.shtml
http://www.reuters.com/article/2014/01/21/us-brazil-world-cup-travel-idUSBREA0K1LL20140121
http://m.americaeconomia.com/negocios-industrias/latam-airlines-reporto-ganancias-por-us6439m-durante-2013
https://www.df.cl/latam-airlines-las-lineas-aereas-van-a-perder-con-el-mundial-de-futbol/prontus_df/2014-03-27/111035.html

LATAM Network Red Sindical

La ficha informativa ayudar al empleador o a la entidad decisoria a entender que el sindicato tiene conocimiento y capacidad de influirles en otros ámbitos, si fuera necesario.

La ficha informativa ayudará a los aliados a tener los datos suficientes para sentirse cómodos apoyando la campaña. Ayudará a los medios de comunicación a escribir sus artículos cuando necesiten información general sobre la campaña.

Ficha informativa sobre OnTrac

Descripción empresarial

- OnTrac es el mayor transportista regional del país del oeste de los Estados Unidos. OnTra
  47 centros de distribución, 20 complejos satélites, además de 1200 buzones de entrega. Direcci
  Road, Suite 201, Chandler, Arizona 85286. Phone: (602) 333-4470.
- Robert E. Humphrey es el presidente y director general de OnTrac.
- En 2012, OnTrac obtuvo unos ingresos de 286.9 USD millones y beneficios por valor de 4.8 USD millones. Sus ingresos aumentaron un 19.8% entre 2011 y 2012 y más de cuatro veces de entre 2000 y 2012.
- OnTrac es una compañía privada con capital de riesgo de Court Square Capital Partners. OnTrac opera como filial de Express Messenger Systems, Inc.
- OnTrac dirige tres divisiones de servicios de paquetería y mensajería: OnTrac Terrestre, OnTrac Mensajería y OnTrac Internacional.
- La División Terrestre de OnTrac ofrece servicios de de entrega en 24 horas y en tiempo mínimo en toda California y zonas metropolitanas de Arizona, Nevada, Oregón, Washington y Utah.
- La División de Mensajería de OnTrac suministra servicios de mensajería de entrega el mismo día y al día siguiente en 15 Estados.
- La División Internacional de OnTrac es una distribuidora postal especializada en la preparación eficiente de correo para su entrega en más de 240 países. OnTrac International es una distribuidora certificada postal de USPS.
- OnTrac ofrece una combinación de recogidas tardías, tarifas más bajas y menos sobrecargos, con una estructura de precios hasta un 40% inferior a las compañías de distribución nacionales como UPS y FedEx.
- La mayoría de los clientes de OnTrac son tiendas de venta por internet, comercios, bufetes de abogados, compañías de títulos inmobiliarios, ingenieros y arquitectos. Entre sus principales clientes destacan Amazon, American Apparel, Nordstrom, Byram, Henry Schein y Office Max. Son numerosas las quejas de los clientes contra OnTrac desde que comenzó a encargarse de los envíos de Amazon. Otros clientes destacados son Amway, Newegg Inc., Ingram Micro y McMaster Carr.

Los empleados de OnTrac

- OnTrac tiene aproximadamente 2500 empleados y empleadas a tiempo completo y 3000 empleados/as subcontratados en los Estados Unidos.
- En febrero de 2013, los choferes de trayectos regulares del centro de operaciones que OnTrac posee en Commerce (California) votaron, a través de unas elecciones organizadas a través del gobierno, designar al Local 63 de Teamsters como su sindicato representante en las negociaciones.
- En diciembre de 2013, los choferes de trayectos regulares del centro de operaciones que OnTrac posee en Vancouver (Washington) votaron a través de una elección organizada por la NLRB designar al Local 58 de Teamsters como su sindicato representante exclusivo en las negociaciones.
- En diciembre de 2013, un empleado de almacén contratado por OnTrac a través de la agencia temporal Secure Staffing, perdió un brazo trabajando en una cinta transportadora del centro de distribución de Commerce (California). La CalOSHA está investigando a OnTrac a raíz de este accidente.
- El modelo de negocio de OnTrac se basa en subcontratar el mayor número de actividades posibles y tener pocos bienes en propiedad. El resultado son unas condiciones laborales y los salarios muy inferiores a los de la competencia en el sector.
- OnTrac realiza las entregas a los clientes a través de varias pequeñas contratas que, a su vez, subcontratan a mensajeros en régimen de contratistas independientes. En general, los mensajeros tienen que hacerse cargo de todos los costos empresariales, como el mantenimiento de los vehículos y otros equipos. Después de deducir los gastos, los mensajeros a veces ganan por debajo del salario mínimo.
- En febrero de 2014, OnTrac despidió a todos los choferes de línea del Sur de California que carecían de representación sindical y les dijo que intentaran buscar trabajo en las subcontratas de OnTrac.
- Varios cientos de empleados/as de OnTrac están representados por múltiples sindicatos locales
  están negociando activamente para mejorar las peligrosas condiciones laborales y los sal
  reciben estos trabajadores y sus familias. Persona de contacto: Randy Korgan, director de organ
  Paritario 42 de Teamsters. Teléfono: (909) 877-4760.

Información general sobre el empleador

Hechos específicos del conflicto

Información general sobre el sindicato

Las fichas informativas ayudan también a trabajadores/as y aliados a visualizar la totalidad de la estrategia de la campaña en un documento breve. Ayudará a los dirigentes sindicales a describir la campaña utilizando hechos, además de emociones.

Todo el contenido de la ficha debe ser exacto y legal. Los aliados y los medios de comunicación deben poder confiar en los datos que incluye la ficha informativa, para que puedan citarla todo lo posible.

Objetivos indirectos

FICHA INFORMATIVA LATAM AIRLINES

LATAM Airlines Group tiene su sede en Presidente Riesco 5711, Santiago, Chile, +56 2 565 3944, *www.latamairlinesgroup.net*

LATAM es la compañía aérea más grande de pasajeros y carga en América Latina. LATAM ofrece servicio de transporte de pasajeros domésticos e internacionales en Chile, Perú, Ecuador, Argentina, Colombia, Paraguay y Brasil. Las operaciones de carga se concentran en Chile, Brasil, Colombia y México. En 2014 será miembro de la alianza Oneworld.

Durante 2013 el grupo LATAM Airlines group reporto ganancias operacionales por $643,900,000 USD, lo que representa un aumento del 605% en comparación con los US$91,4 millones registrados durante el 2012. Los ingresos de LATAM en 2012 fueron de $13,271,000,000 USD, convirtiéndola en una de las compañías aéreas mas grandes en términos de ganancia.

LATAM es el resultado de la fusión en 2010 de LAN Airlines de Chile con TAM Airlines de Brasil. Como condición para la fusión, las autoridades antimonopólicas de Brasil y Chile le exigieron a la empresa medidas de mitigación. La empresa seguirá operando bajo dos marcas, LAN y TAM.

Los miembros de la familia Cueto poseen el 26% de las acciones con derecho a voto y los cargos de CEO de LATAM y LAN. La familia Amaro (antiguos dueños de TAM) poseen el 14% de las acciones y el 6% del Grupo Bethia. La combinación de estos tres grupos de accionistas controlan la mayoría de los puestos del directorio de LATAM. El CEO de LATAM es el chileno Enrique Cueto Plaza. Es miembro del Grupo Cueto (Grupo accionista que controla LATAM Airlines). Asimismo el Sr. Cueto esta en el ejecutivo de la Alianza Oneworld y de la IATA (International Air Transport Association).

Juan José Cueto Plaza, miembro de la familia Cueto y del directorio de LATAM fue multado por la Corte Suprema de Chile debido a información privilegiada en la compra de acciones antes de ser publicados los estados financieros de la compañía.

La Comisión Europea y el Departamento de Justicia de EEUU han multado a LATAM por fijación de precio en combustibles. Demandas colectivas y varias investigaciones han continuado con el caso. En 2013 la Justicia Canadiense encontró culpable a LATAM que ha recibido multas adicionales en otros países por un total de aproximadamente $ 195 millones USD. Los procesos legales de la autoridad antimonopolio brasileña todavía no se han resuelto. **En 2014 LAN fue multada por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia por negarse a reembolsar a un pasajero.**

Antes de la Copa del Mundo de 2014, TAM despidió a casi mil pilotos y tripulantes de cabina además de recortar rutas en Brasil para incrementar la eficiencia y las ganancias. Esta situación generó preocupaciones de que no estarán preparados para la avalancha de visitantes en Brasil. Adicionalmente el 80% de los gerentes de TAM son nuevos en sus cargos.

LATAM promueve activamente los deportes y el turismo en Sudamérica, particularmente durante las estaciones de otoño e invierno del norte. LATAM es el sponsor favorito del Tenis en Miami y América Latina.

Las exportaciones de LATAM Cargo se concentran en pocas variedades de productos perecederos como mariscos, frutas y flores. Las cuentas mas importantes provienen de EEUU y mueven cargo desde y hacia América Latina. Las instalaciones internacionales de cargas están situadas en el Aeropuerto Internacional de Miami con una extensión de 40000m²

LATAM experimentó varias demoras en el transporte de cargas y pasajeros. La empresa es muy vulnerable a las demoras debido a su altísima tasa de utilización de las aeronaves. Si un avión queda atrasado, podría arrastrar la demora hasta por dos días. Según el periódico peruano El Comercio Perú "La aerolínea estaría afrontando un impasse con su sindicatos, lo que incidiría en la salida tardía de ciertos vuelos."

LATAM sostiene que sus costos laborales y salaries son notoriamente mas bajos que los de sus competidores. Las condiciones laborales y salaries bajos podrían influir negativamente en la seguridad y el servicio ofrecido a los pasajeros. Pilotos, mecánicos, tripulantes de cabina, personal de aeropuertos y todo el staff de LATAM esta altamente calificado para sus funciones y son los responsables por la seguridad y el servicio a los pasajeros.

Las demoras que se originen por los conflictos laborales con LAN Perú afectarían a toda la región en caso de no alcanzar la solución. En Perú LATAM le paga a los trabajadores peruanos la mitad de salario que los chilenos por hacer las mismas tareas y muchos menos beneficios. El vicepresidente Ejecutivo, Enrique Cueto, mostro su preocupación por los tiempos que se avecinan con la Copa del Mundo FIFA 2014 "Si un día no llegáramos a tiempo para un partido de fútbol, nos van a ahorcar"

Para mas información: *redlatam.itf@gmail.com*

REFERENCIAS:

http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/eng/03590.html, LATAM Annual SEC Reports 2009 and 2012
http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/6487-superindustria-sanciona-a-lan-por-desatender-a-consumidor.html
http://aviacaoemdestaque.com.br/entrevista-ceo-da-latam/
http://www.latercera.com/noticia/negocios/2013/10/655-548280-9-brasil-analiza-abrir-rutas-nacionales-a-aerolineas-extranjeras-durante-mundial.shtml
http://www.reuters.com/article/2014/01/21/us-brazil-world-cup-travel-idUSBREA0K1LL20140121
http://m.americaeconomia.com/negocios-industrias/latam-airlines-reporto-ganancias-por-us6439m-durante-2013
https://www.df.cl/latam-airlines-las-lineas-aereas-van-a-perder-con-el-mundial-de-futbol/prontus_df/2014-03-27/111035.html

LATAM Network Red Sindical

Hay muchos objetivos indirectos enumerados en la ficha informativa de LATAM. Objetivos indirectos que formaron parte de la campaña de los técnicos aeronáuticos de LAN Perú:

- Accionistas de LATAM
- Agencias de viaje de Sudamérica
- Patrocinador torneo de tenis de Miami
  - Copa Mundial en Brasil

Objetivos indirectos que no formaron parte de esta campaña, pero podrían haberlo hecho:

- Alianza Oneworld
- Aerolíneas con acuerdos bilaterales
- Familia Amaro
- Grupo Bethia
- Junta directiva de LATAM
- Comisión Europea
- Departamento de Justicia de EE.UU.
- Autoridad brasileña antitrust
- Autoridad reguladora colombiana
- Clientes de carga
- Aerolíneas competidoras
- Junta de IATA (Asociación de Transporte Aéreo Internacional)

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

HERRAMIENTAS DE LA CAMPAÑA: **PETICIÓN DE JUSTICIA**

Una 'petición de justicia' o 'petición' es un tipo de carta muy específica dirigida a un objetivo de nuestra campaña y firmada por personas estratégicamente elegidas que tendrán un gran impacto sobre nuestro objetivo. El contenido de la carta apela al sentido de justicia o de igualdad de nuestro objetivo y pide que colaboren para mejorar la situación.

Una vez que tengamos suficientes firmas, debemos copiar el nombre de la persona que firma debajo del texto de la petición, y su organización impreso bajo su firma. Debemos elegir firmas que tengan un impacto contundente en nuestro objetivo.

Petición de justicia

Dirección:

- Nombre, título, compañía y dirección abreviada del objetivo

Texto de la petición debería:

- Tener menos de 150 palabras
- Resultar fácil de acordar y firmar para nuestros aliados

Espacio para firmas:

- Sólo firmarán líderes de grupos estratégicamente importantes
- Asegurarse de que los nombres y las organizaciones están escritos correctamente.

Instrucciones para devolver la petición firmada:

- Datos de contacto del sindicato.

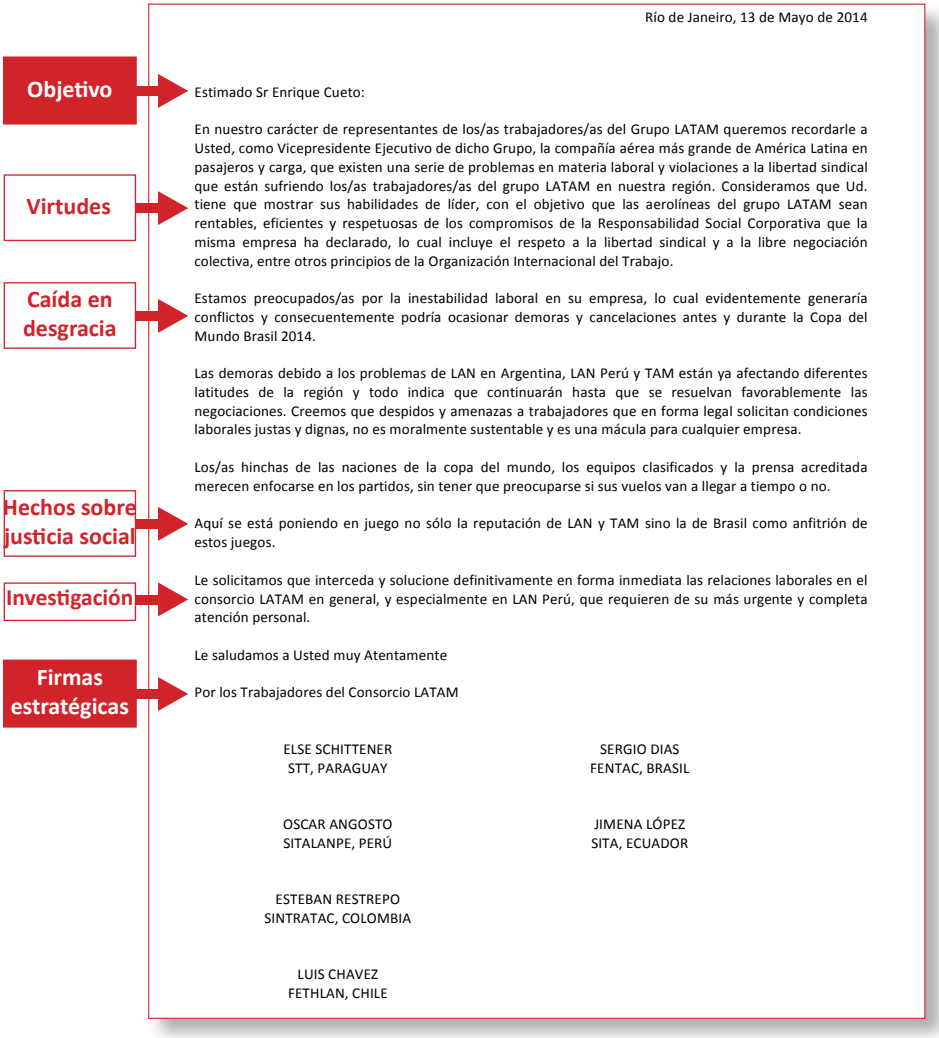
Una petición tiene que estar redactada cuidadosamente para que resulte fácil convencer a nuestros aliados y la firmen. A la hora de escribir el texto de la petición, piensen en sus aliados más conservadores y redacten algo que ellos firmarían.

La presión sobre nuestro objetivo se basa en el número de firmas que logremos recopilar, no en el texto en sí de la carta. Con la petición demostramos a nuestro objetivo que tenemos de nuestra parte fuerzas poderosas.

El texto puede comenzar mencionando la mejor cara de nuestro objetivo. Continuar con su 'caída en desgracia', describiendo cómo el empleador o entidad decisoria no cumplió sus ideales o intenciones. Hay que incluir hechos contundentes, enmarcados en un contexto de justicia social.

Finalizar la carta pidiendo que el objetivo 'investigue el asunto' o 'analice la situación'. Debemos mantener al mínimo lo que reclamamos, así será más fácil que obtengamos el apoyo de aliados estratégicos.

A veces resulta difícil decir cosas buenas sobre nuestros objetivos, pero siempre habrá algo. El objetivo puede ser la persona responsable de una compañía en auge y de éxito, o un líder veterano en la industria, o crear empleos en la comunidad. La compañía puede tener compromisos públicos con los clientes o basarse en principios empresariales fundamentales que podemos mencionar.

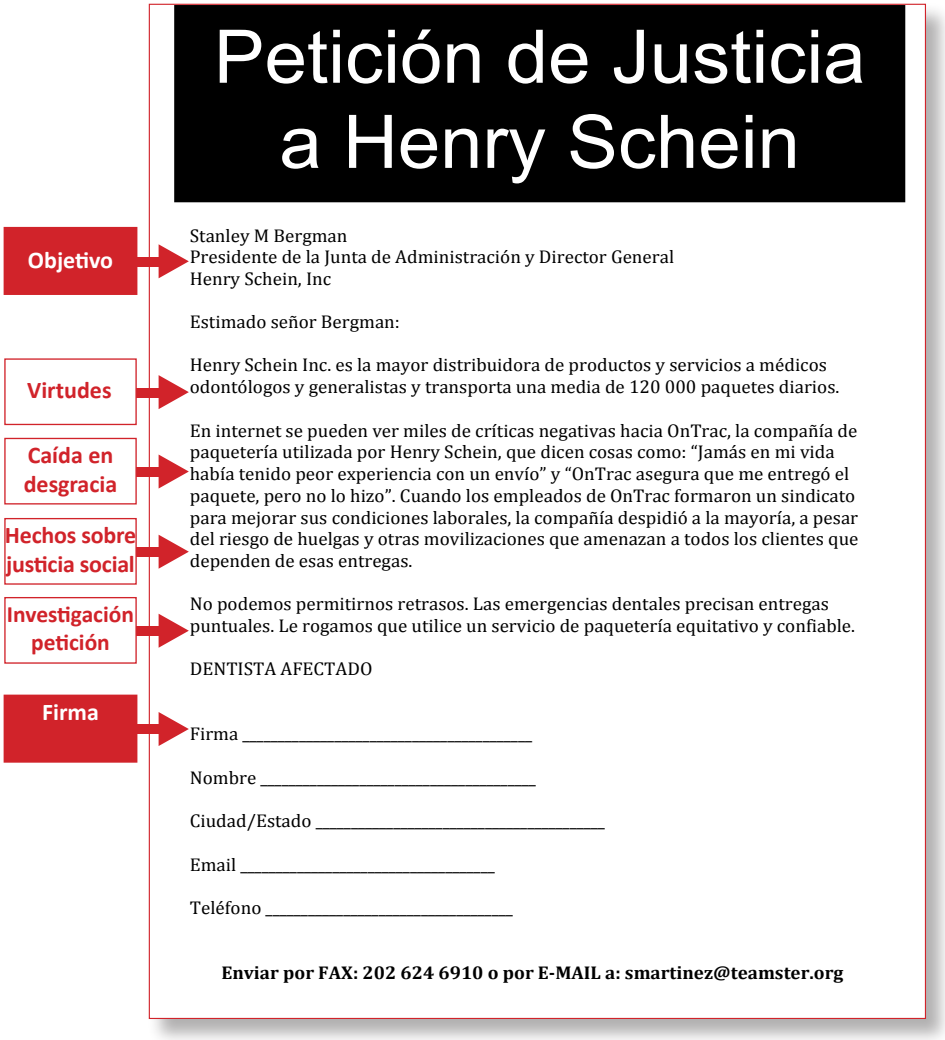


Esta petición de justicia fue firmada por sindicatos y federaciones de la red sindical LATAM de la ITF, en un evento internacional de los medios de comunicación celebrado en Río de Janeiro para anunciar posibles retrasos en los vuelos de la Copa Mundial de fútbol. La petición se dirigió al presidente ejecutivo de LATAM, Enrique Cueto.

Durante la campaña, se podría haber pedido que firmaran una petición a los pasajeros de primera clase y viajeros frecuentes, las agencias de viaje o fans y jugadores famosos de la Copa Mundial. Se podría haber dirigido otra petición al gobierno brasileño, pidiéndole su intervención para resolver el conflicto, firmada por dirigentes políticos de la región.

La petición incluye sólo una dirección abreviada del objetivo, para que quienes la firman la envíen de vuelta al sindicato, no directamente al objetivo.

La hoja de firmas debería pedir a la gente que imprima y firme su nombre e incluya sus datos de contacto. De esta forma podremos verificar si son correctos sus datos y el nombre de sus organizaciones y mantenerles informados sobre la campaña.



Esta petición, dirigida a Henry Schein Inc, una distribuidora de productos dentales, forma parte de la campaña de Teamsters contra OnTrac, competidora de UPS y DHL. Henry Schein es uno de los clientes principales de OnTrac. La petición la firman dentistas que expresan su preocupación por los posibles retrasos y la confiabilidad de los servicios de productos dentales.

Una petición nos ayudará a crear una coalición de aliados estratégicos. Si la petición es clara y definida será más fácil que los trabajadores/as reúnan firmas y es una forma sencilla de que nuestros aliados demuestren su apoyo.

Una petición no es para que la firme todo el mundo. Sólo pediremos que la firmen aliados estratégicos que vayan a tener el mayor impacto sobre nuestro objetivo. Por ejemplo, podemos pedir que la firmen grupos de nuestra comunidad y empresas en una zona geográfica de voto importante para el objetivo.

Podemos destacar ciertos aspectos de las personas firmantes. Debajo de la firma puede decir 'residente desde hace diez años y votante frecuente' o 'cliente de la compañía _____' o 'viajero frecuente con la aerolínea _____ desde hace ocho años'.

Los trabajadores y trabajadoras suelen ser también clientes, votantes o miembros de importantes grupos de la comunidad. Si tiene previsto escribir una petición, puede preguntar a los/as trabajadores/as a qué grupos de la comunidad o religiosos pertenecen, en qué comercios compran, a qué bancos acuden y donde viven. De esta forma, podremos lograr rápidamente las firmas necesarias.

Dado que es fácil estar de acuerdo con una petición, podremos obtener apoyo de distintos lugares, incluso de organizaciones conservadoras antisindicales. Los trabajadores suelen ser capaces de utilizar sus relaciones estables con importantes clientes habituales o líderes políticos, empresariales y de la comunidad local.

Esquema del texto de la petición

Virtudes
- *Empezar indicando la contribución positiva de la compañía*

Caída en desgracia
- *El objetivo no cumplió sus intenciones*

Hecho sobre justicia social
- *Exponer hechos dramáticos y contundentes*
- *Llamar al sentido de la equidad y la justicia*

Investigación
- *Pedir al objetivo que utilice su influencia para ayudar a resolver el problema o investigar la situación*

Una petición puede incluirse en un volante; se puede presentar a nuestro objetivo en el marco de un evento con los medios de comunicación; agrandarse y convertirla en un póster o cartelera, o publicarlo en un periódico local o del sector. Una petición incluida en un volante y distribuida puerta a puerta en una zona clave de votos puede ser más impactante que pagar un anuncio publicitario en un periódico de gran tirada.

Cómo crear una petición de justicia

Decidir si nuestra petición se dirigirá a la principal entidad decisoria o a un objetivo indirecto.

Elaborar una lista de aliados estratégicos que podrían firmar nuestra petición. Incluir a los aliados que tendrán más impacto sobre nuestro objetivo.

Redacte el texto de la petición (150 palabras) e incluya:
1) Virtudes
2) Caída en desgracia
3) Hechos sobre la justicia social
4) Petición de investigación.

Añadir dirección abreviada del objetivo en la parte superior de la petición y una zona para la firma y todos los datos de contacto del sindicato.

Pensemos en qué método de distribución tendrá más impacto en nuestro objetivo.

Si tiene previsto escribir una petición en un grupo grande, pueden utilizar el siguiente método:

- Escriba cuatro carteles:1) Virtudes 2) Caída en desgracia 3) Hechos contundentes de justicia social 4) Petición de investigación/acción, y colóquelos en la pared.
- Pida a los/las participantes que escriban sus ideas sobre lo que se debería incluir la petición. Cada idea se escribe por separado en una hoja de papel en blanco. Pídales que escriban en letra mayúscula, de cinco a siete palabras, y con marcadores.
- Coloquen las ideas en la pared, situándolas en cada una de las cuatro categorías.
- Una vez colocadas las ideas en la pared, pida a uno o dos participantes que colaboren en la redacción de la petición utilizando las ideas en la pared.

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

HERRAMIENTAS DE LA CAMPAÑA: **VOLANTES**

Los volantes de campaña cuestionan la imagen, el producto o el servicio de nuestro objetivo y nos ayudan a focalizar la indignación de la ciudadanía. Ejercen presión sobre un objetivo específico y son diferentes de los volantes informativos y pedagógicos. Los volantes de campaña constituyen una táctica efectiva, de bajo costo y una presión de gran impacto.

Cómo diseñar un volante de campaña

Para crear un volante debemos concentrarnos en nuestro objetivo. ¿Qué es lo que más le importa: su imagen, precios, calidad, votantes? Intentemos plantear preguntas sobre cualquiera de estas cuestiones en el volante.

Podemos parodiar la publicidad o campaña política de nuestra compañía o entidad decisoria. También podemos comparar con la competencia, desfavorablemente, los precios, la imagen o la calidad de la compañía.

Para que nuestro volante sea contundente, hay que buscar algo que pueda atemorizar a quien utilice los productos o servicios de nuestro objetivo. Debemos investigar el historial público sobre seguridad en el transporte, intoxicación por alimentos, cierre de restaurantes o calidad del producto.

Utilice letras grandes y gráficos para llamar la atención del lector hacia la parte más atemorizante de nuestro mensaje. Utilice letras pequeñas para el texto principal del volante, para explicar la vinculación entre un objetivo indirecto y las reivindicaciones que hacemos a nuestro objetivo directo.

Cuando estamos elaborando un volante, a veces es más fácil formular una pregunta que exponer los hechos. La pregunta '¿qué ha fallado en _____?' es lo suficientemente genérica para ser utilizada en diferentes volantes de campaña. También es conveniente formular preguntas más específicas, como ¿podría retrasarse su vuelo?, ¿qué ocurre con la calidad en _____?, ¿pagamos demasiado en _____?

El texto del volante no debe superar las 150 palabras.

Utilice las fichas informativas con los volantes para ofrecer información más detallada a los medios de comunicación, al objetivo indirecto o quien tenga curiosidad.

¿De dónde podemos extraer las preguntas sobre lo que más importa a la compañía/entidad (imagen, servicio, precios, calidad, seguridad o retrasos)? De:

- ☐ *Informes de consumidores*
- ☐ *Agencias gubernamentales y reguladoras*
- ☐ *Estudios de la propia compañía*
- ☐ *Encuestas a consumidores*
- ☐ *Parodias de la publicidad de la compañía o de una campaña electoral*
- ☐ *Comparación con la competencia*

Volante para pasajeros de las aerolíneas LAN y TAM

El volante para los pasajeros de la campaña de los técnicos aeronáuticos de LAN Perú se distribuyó en aeropuertos de toda América del Sur y en el torneo de tenis de Miami, patrocinado por la aerolínea LAN. Estos volantes se podrían también distribuir en eventos o convenciones cuya audiencia utilizara para volar las aerolíneas LAN o TAM.

Es preferible no incluir en el volante los datos de contacto del objetivo. Sería un signo de debilidad si reciben sólo algunas llamadas o e-mails. En la campaña de los técnicos aeronáuticos de LAN Perú se hizo una excepción a esta regla ya que los pasajeros estaban ya telefoneando a la compañía para quejarse de los retrasos, debido a la extensa cobertura en los medios de comunicación y a la urgencia de la situación.

Si deciden utilizar los datos de contacto del objetivo, hagan que el objetivo reciba un gran número de llamadas telefónicas o e-mails coincidiendo con la distribución de volantes.

Titular

¡ALERTA PASAJEROS!

DEMORAS Y CANCELACIONES EN LAN Y TAM AIRLINES

Imagen

Durante el mes de junio, acciones y huelgas afectarán los vuelos de LAN y TAM, incluyendo los que lo transportan a la COPA FIFA BRASIL 2014.

Descripción del problema

LATAM Airlines vuela a 135 ciudades en 22 países. Lima es uno de sus principales puntos de conexión en América del Sur y donde habrá más afectados de concretarse la paralización. Para el mundial se han autorizado 350 vuelos internacionales, en su mayoría originados en Argentina y 750 vuelos domésticos en Brasil que también podrían ser directamente afectados con las movilizaciones.

Los pasajeros tendrán que enfrentar extensas demoras y cancelaciones de sus vuelos si la compañía continúa en su posición intransigente frente a los reclamos de los trabajadores.

Nos interesa su seguridad y que sus viajes sean eficientes y confortables, pero los trabajadores y trabajadoras de la Compañía debemos tener justa retribución por nuestra labor. La empresa posterga mejorar nuestras condiciones laborales y salariales, obligándo a movilizarnos.

LATAM Network
Red Sindical

Reivindicaciones al objetivo directo

- LAN hace dumping social, es decir, a un mecánico de Perú le pagan la mitad del salario por la misma función en los otros países donde opera la Compañía.
- Los trabajadores de Perú hace 10 años que no tienen reajuste de salarios.

Si su vuelo podría estar demorado o cancelado comuníquese con la compañía a través de los siguientes números gratuitos:

TAM	LAN
Argentina: 0810 333 3333	**Argentina:** 0810 9999 526
Australia: 1 800 558 129	**Australia:** 1 800 556 129
Brasil: 4002 5700	**Brasil:** 0 300 570 5700
Chile: 600 526 2000	**Chile:** 600 526 2000
Colombia: 1 800 094 9490	**Colombia:** 1 800 094 9490
Ecuador: 1 800 84 2526	**Ecuador:** 1 800 84 2526
Paraguay: 21 6595 000	**Paraguay:** 21 6595 000
Perú: 2138200	**Perú:** 2138200
España: 902 11 2424	**España:** 902 11 2424
UK: 845 098 0140	**UK:** 845 098 0140
USA / Canada: 1 866 435 9526	**USA / Canada:** 1 866 435 9526

Sindicato

LATAM Network
Red Sindical

redlatam.itf@gmail.com
facebook/latamnetworkitf
@LATAMNETWORKITF

Este panfleto no intenta ni exige a los empleados que detengan sus tareas y labores. Por favor no arroje a la basura - Recicle

Cómo diseñar un volante de campaña

Seleccionar un objetivo directo o indirecto y un lugar óptimo para distribuirlo. Seguir el siguiente formato:

- *Un titular que capte la atención*
- *Imagen gráfica*
- *Breve descripción del problema y su conexión con nuestro objetivo directo (150 palabras)*
- *Nombre del sindicato coalición*
- *Exención de responsabilidad, si fuera necesario.*

Vincular nuestras reivindicaciones con nuestro objetivo

Los volantes pueden sacar a la luz una importante vulnerabilidad de un objetivo indirecto que aparentemente no está relacionada con el problema que los trabajadores tienen con el objetivo directo.

Por eso hay que explicar (en letras pequeñas) la relación que existe entre las reivindicaciones del sindicato y el objetivo directo, sobre todo si este no es el foco principal de nuestra acción. Es fácil hacerlo, basta con añadir una frase al volante indicando el nombre del objetivo directo y nuestra reivindicación.

No olviden comunicar claramente sus reivindicaciones y el nombre del objetivo directo.

Volante para la asamblea de accionistas – DHL Turquía

Volante para los accionistas de DHL

Este volante, con una foto de los paquetes, fue distribuido en una asamblea de accionistas de DHL. Las compañías enumeradas eran grandes clientes cuyas pérdidas podrían repercutir sobre la rentabilidad.

La pregunta 'Accionistas, ¿les preocupa que el trato que reciben los empleados de DHL en Turquía pueda comprometer su negocio mundial?' vincula las reivindicaciones al objetivo directo.

Piense si en esta campaña se podría haber utilizado un volante diferente, un volante dirigido a clientes. ¿Qué otra audiencia podría haber sido el objetivo? ¿En qué grandes eventos podría distribuirse? Se podrían haber utilizado distintos titulares como ¿cuál es el problema en Ikea?, ¿es demasiado elevado el precio que hay que pagar por Adidas?; ¿qué problema de calidad hay en Ikea?

Volante para la Semana de la Moda de Londres y DHL

En el volante dirigido a los clientes hay que incluir una frase indicando la reivindicación que hacemos al objetivo directo. Una posibilidad podría ser "Adidas, ¿le preocupa que DHL, su compañía de distribución esté maltratando a los trabajadores en Turquía y comprometiendo su negocio?". O, "¿a quién sorprende que con los altos precios de sus muebles, Ikea utilice como compañía de distribución a DHL, que tan injustamente está tratando a los trabajadores en Turquía?".

Correcto y legal

No olviden que todo lo que digamos en el panfleto debe ser correcto y legal. Deberíamos dejar que un representante legal compruebe nuestro texto.

En muchos países, la distribución de panfletos informativos y a consumidores a objetivos indirectos está más protegida legalmente que los piquetes a los objetivos indirectos. En esos casos, una exención de responsabilidad como la siguiente podría resultar de utilidad: "Este es un volante de sensibilización dirigido a los consumidores. No pretende pedir a los trabajadores que dejen de trabajar ni impedir la distribución de mercancías".

Lugares para distribuir los volantes

Decidir dónde distribuir los volantes puede ser tan importante como escribirlos.

Busque oportunidades de distribuir volantes, interrumpir o contactar con nuestro objetivo en grandes eventos públicos:

- ☐ *Eventos deportivos o culturales*
- ☐ *Mercados, centros comerciales y de convenciones*
- ☐ *Ferias de muestra de una industria*
- ☐ *Eventos de la compañía*
- ☐ *Grandes grupos de potenciales clientes o usuarios de servicios*
- ☐ *Reuniones de accionistas*
- ☐ *Aeropuertos o plataformas de transporte*

Aprendamos mutuamente

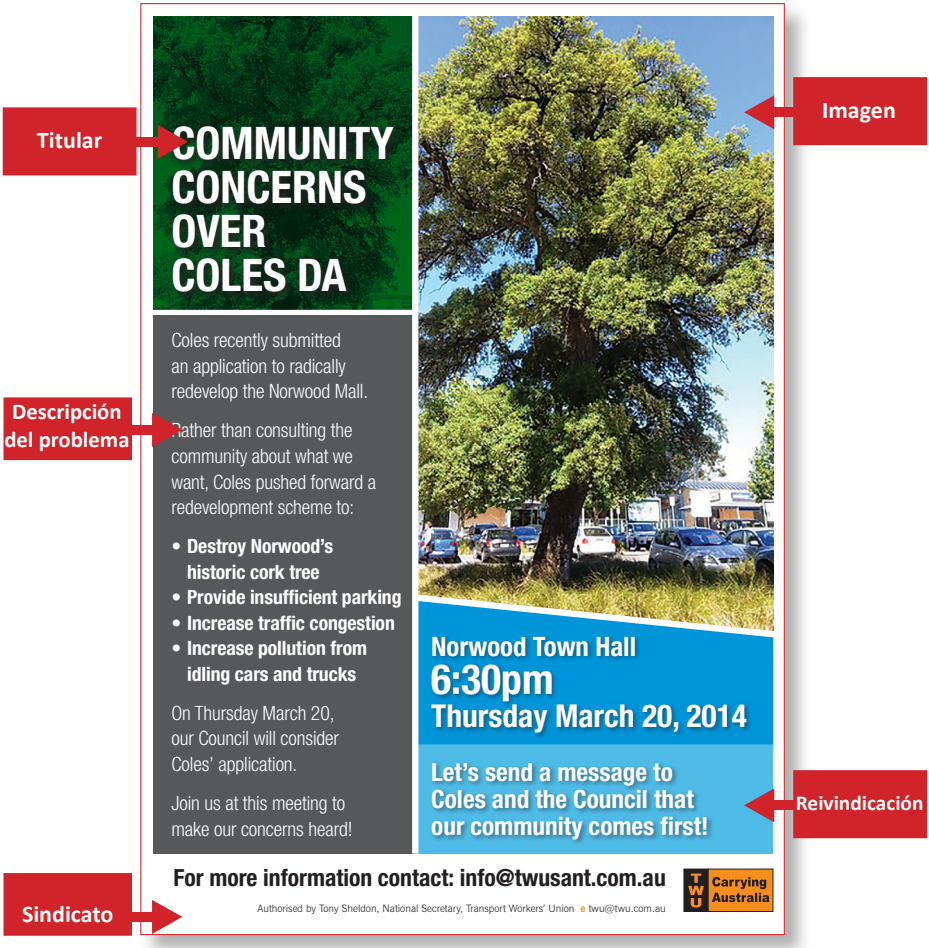
La Unión de Trabajadores del Transporte de Australia (TWU) llevó a cabo una campaña para reivindicar unas 'tarifas seguras' para los conductores profesionales. Su objetivo fueron los grandes clientes de las compañías camioneras, especialmente la cadena de supermercados Coles.

El sindicato identificó que los planes de crecimiento de Coles se basaban en reubicar, en un breve espacio de tiempo, un gran número de sus tiendas locales hacia centros regionales.

El sindicato se dirigió a la asociación local de residentes para transmitirles su preocupación por ubicación de una de estas nuevas tiendas. Los camioneros

expusieron que, a pesar del inmenso aumento de mercancías, no se había previsto un aumento de muelles de carga, lo cual les obligaría estar ociosos por las calles de los suburbios. Los residentes locales se enfurecieron porque este despliegue iba implicar la tala de un alcornoque de 125 años de antigüedad (de los pocos que quedan en todo el planeta).

El sindicato colaboró con la comunidad local para coordinar materiales, conferencias de prensa y acciones en el municipio. El volante fue distribuido por miembros del sindicato y por la asociación de residentes puerta por puerta para aumentar su difusión. El ayuntamiento acabó rechazando la solicitud de Coles.



Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

HERRAMIENTAS DE LA CAMPAÑA: **MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Los medios de comunicación son importantes en muchas de nuestras campañas: tanto los medios informativos tradicionales como las nuevas redes sociales.

Identificar las cadenas de radios, televisión, periódicos, redes sociales, revistas, medios profesionales o de la industria que más puedan impactar a nuestro objetivo. No olviden incluir los medios informativos del sector, ya que pueden ejercer mucha presión sobre nuestro objetivo. Debemos decidir si los medios locales, regionales o internacionales son los más relevantes para nosotros.

Formato de una nota de prensa

Encabezamiento

Fecha

Titular

Una o dos frases iniciales que indiquen cómo, qué, dónde, cuándo y por qué

El texto principal debe ser:

- *Conciso*
- *Incluir los hechos clave*
- *Evitar jerga y palabras técnicas.*
- *Utilizar frases claras y breves.*
- *Incluir citas de trabajadores y líderes.*
- *Todo el contenido debe ser preciso y legal.*

Datos de contacto: nombre, teléfono dirección de e-mail

Debemos contactar con el reportero o redactor tan pronto como hayamos enviado nuestra nota de prensa. Si se trata de la televisión, debemos hablar sobre nuestro evento con el director de redacción del día.

En la medida de lo posible es conveniente que desarrollemos relaciones personales. Buscar reporteros que hayan cubierto noticias relacionadas con nuestra campaña. Agradecer a los reporteros su artículo y tal vez mencionarles lo que han omitido. Tal vez puedan ustedes asignar dirigentes sindicales concretos a reporteros concretos o medios de comunicación.

Adjunte la ficha informativa a la nota de prensa, así ofrecerá a los reporteros muy ocupados la información de fondo que necesitan. Con frecuencia, los reporteros citan directamente la ficha informativa y, a veces, incluyen toda la ficha formativa en su artículo.

Cómo preparar una nota de prensa

Seleccionar un evento de campaña al que quiera invitar a los medios de comunicación.

Elaborar una lista de contactos en los medios de comunicación. Planificar cómo se puede mejorar esta lista.

Escribir un borrador de nota de prensa para la campaña

itf media release

news from the international transport workers' federation

El conflicto con LAN y TAM Airlines no ha sido resuelto

Titular

Huelga de trabajadores de LAN Perú planificada para el 26 de Junio

Frase inicial

El jueves 26 de junio comienza la huelga planificada por el sindicato de técnicos aeronáuticos de LAN Perú (SITALANPE). El sindicato representa al 70 % de la fuerza laboral y la huelga es probable que afecte los vuelos en todo el país y la región. Los mecánicos con licencia son quienes certifican los aviones.

El equipo negociador de SITALANPE liderado por Oscar Angosto Secretario General, Juan Carlos Talavera, Secretario de Prensa y Freddy Nakashima, Secretario de Defensa están trabajando intensamente en el ministerio de trabajo de Perú para convencer a la empresa de la necesidad de proveer un salario y condiciones laborales Justas y dignas para los mecánicos responsables de la seguridad de los aviones de LAN y TAM.

Hechos clave

Mecánicos de LAN Peru

Los técnicos peruanos no han recibido un incremento salarial en los últimos 10 años. Los peruanos reciben la mitad del salario que los chilenos o argentinos que hacen su mismo trabajo en la misma empresa.

Si los casi 200 técnicos de LAN Peru votan aceptar la oferta escrita de la empresa que mejora los salarios y las condiciones de trabajo, las acciones solidarias y huelgas planteadas podrían evitarse. Hasta que esto ocurra la huelga de LAN Perú del 26 de junio esta con todo el apoyo y acciones previstas con los sindicatos de aviación de América Latina.

Los tripulantes de cabina de LAN Argentina

Los sindicatos aeronáuticos de Sudamérica permanecen en estado de alerta y movilización mientras los tripulantes de cabina de LAN sufran postergaciones por la falta de derechos colectivos. Desde 2005 la empresa comenzó las operaciones en Argentina y LAN se ha rehusado a firmar un acuerdo colectivo que regula las condiciones de trabajo de los tripulantes.

Para más información, póngase en contacto con el responsable de redacción y prensa de la ITF, Sam Dawson, línea directa: + 44 (0)20 7940 9260. E-mail: dawson_sam@itf.org.uk

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL TRANSPORTE (ITF)
SEDE CENTRAL, ITF House, 49 - 60 Borough Road, Londres SE1 1DR,
Tel: + 44 (0) 20 7403 2733, Fax: + 44 (0) 20 7357 7871, Email: mail@itf.org.uk Web: www.itfglobal.org

Citas

La Red Sindical LATAM

En las palabras de Dina Feller, Coordinadora de la RED SINDICAL LATAM ITF "La compañía necesita mejorar las condiciones de trabajo de los mecánicos de LAN Perú para traer equidad en la industria. Los pasajeros, trabajadores y la empresa necesitamos mejorar la estabilidad laboral en LAN y TAM Airlines".

Oscar Angosto Secretario general del sindicato de LAN Perú (SITALANPE) afirmó que "nuestro sindicato está agradecido por el apoyo recibido en estos meses de negociación. No están tiempos fáciles para los técnicos peruanos. Estamos orgulloso de provenir un servicio de calidad con los altos estándares profesionales de LAN y TAM Airlines. Estamos preparados para iniciar la huelga el 26 de junio con el apoyo de los sindicatos aeronáuticos sudamericanos".

Juan Carlos Talavera, Secretario de Prensa del sindicato de LAN Perú (SITALANPE) explicó "como técnicos aeronáuticos y como peruanos estamos muy orgullosos del liderazgo de nuestro sindicato en esta disputa. SITALANPE es un líder en la lucha para mejorar las condiciones de trabajo en la industria aeronáutica de Sudamérica!"

Dario Castillo, presidente del sindicato de mecánicos de LAN Chile sostuvo que "en este momento tenemos niveles de unidad y solidaridad muy fuertes dentro de los sindicatos de LATAM Airlines. Estamos felices de poder apoyar aquí en Lima a nuestros compañeros peruanos que hacen el mismo trabajo que nosotros por menos paga. Estamos muy orgullosos de ponernos de pie y apoyar la fuerza y unidad de los técnicos Peruanos de SITALANPE.

Datos de contacto

Facebook: www.facebook.com/people/Red-Latam-Itf/100008053089507

Twitter: @LATAMNETWORKITF

Para más información, póngase en contacto con:

Dina Feller, Coordinadora de la Red sindical LATAM de la ITF. Tel.: +54 911 63030725.

Email: redlatam.itf@gmail.com

Oscar Angosto, Secretario General, SITALANPE. Tel: +51 987 608 194

Juan Carlos Talavera, Responsable de Prensa de SITALANPE. Tel.: + 51 949 311 294

Dario Castillo, Presidente, Sindicato de Mantenimiento LAN Chile. Tel: +56 97807 1060

Sam Dawson, Equipo de Comunicaciones de la ITF, Londres. Tel: +44 (0)20 7940 9260.

E-mail: dawson_sam@itf.org.uk.

Para más información, visite el Blog de Aviación ITF: www.itfaviation.org/?p=3688#sthash.vKQcGJIQ.dpuf

Redes sociales

Las redes sociales son herramientas de la campaña importantes. Ofrecen la oportunidad de interactuar de forma actualizada y en vivo con simpatizantes y aliados de nuestra campaña.

Tenemos que ser cuidadosos. No ingrese en redes sociales si no tiene recursos para mantenerse activo en ellas. Mostrar información desfasada es un signo de debilidad.

Este 'meme' se difundió a través de las redes sociales en español, inglés y portugués durante la campaña de LAN Perú.

Técnicos aeronáuticos de LAN Perú

A través de Twitter y Facebook se transmitió información sobre posibles retrasos a:

- Pasaje
- Aeropuertos
- Periodistas
- Compañía de turismo
- Centros de LAN y TAM
- Fans de la Copa Mundial de Fútbol

Las redes sociales precisan interacción. No se puede simplemente publicar información sin iniciar una conversación en línea. Los participantes responderán a la información y la transmitirán. Cuanto más personal e individual sea la interacción en línea, mejor.

Cómo utilizar las redes sociales

Identificar una o dos redes sociales que más utilicen sus miembros y aliados.

¿Quién se encargará de las siguientes tareas?
- *Establecer el sitio*
- *Administrar el sitio*
- *Publicar información en el sitio*
- *Responder a los comentarios*

Indique de una a tres medidas que puede adoptar para mejorar cada sitio de las redes sociales.

Enlazar los medios de comunicación y las redes sociales

Las instrucciones sobre cómo apoyar a los técnicos aeronáuticos de LAN Perú en las redes sociales se enviaron, a trabajadores y aliados, al mismo tiempo que se publicó la nota de prensa sobre la próxima fecha de la huelga. Las redes sociales y los medios de informativos pueden enlazarse y complementarse unos a otros.

LATAM Airlines se niega a ocuparse de las injusticias que padece su mano de obra en Argentina y Perú. A los trabajadores y trabajadoras de LAN Perú no les queda más alternativa que convocar una huelga la próxima semana, el 26 y 27 de junio.

Enviar una protesta aquí

Utilice las redes sociales para informar a los pasajeros sobre posibles retrasos en los vuelos debido a la incapacidad del grupo de aerolíneas LATAM de garantizar un entorno laboral estable.

1. Formule a LATAM preguntas incómodas.
2. Envíe una protesta aquí (ENLACE A petición LS)
3. Animar a otras personas a dar los pasos 1,2 y 3.

Facebook:

Los técnicos aeronáuticos de LAN Perú podrían ponerse huelga la semana próxima para reclamar un trato igual al de los trabajadores de países vecinos. Si usted va a viajar al Mundial de Fútbol o le preocupan los retrasos, visite la Red LATAM de la ITF, donde encontrará información actualizada.

Twitter:

- Conozca las últimas noticias sobre cualquier cancelación de vuelos al Mundial de Fútbol, síganos en @LATAMNETWORKITF #TAMdelays #TAMdemoras RT
- #Posibles cancelaciones de vuelo al Mundial? Los trabajadores de LAN Perú están en lucha por la igualdad #TAMDelays #TAMdemoras

Preguntas incómodas a través de Twitter

- ¿Puede explicarme por qué podría cancelarse mi vuelo al Mundial de Fútbol? @LAN_NEWS @TAMAirlines
- ¿Por qué llevan 10 años sin conceder un aumento salarial a los trabajadores peruanos?@Lan_news @LAN_NEWS @TAMAirlines

Copiar, pegar y publicar este URL para ayudar a recabar apoyos para la campaña: http://www.labourstart.org/go/latam

Aprendamos mutuamente

En su lucha contra los planes de privatización del gobierno, el sindicato de ferroviarios de Corea recopiló un millón de firmas en línea. El sindicato no tenía una estrategia especialmente sofisticada hacia las redes sociales. Sin embargo, miembros del sindicato, individualmente, utilizaron sus propias redes sociales y actuaron como 'voceros informales' que transmitieron el mensaje del sindicato contra la privatización. También fue importante el año previo que el sindicato dedicó a construir una coalición de más de 1000 organizaciones de la comunidad, políticas, defensoras de la justicia social, ecologistas y democráticas que operaban tanto a escala nacional, como regional y local, y que convirtieron la privatización ferroviaria en uno de los temas candentes de las últimas elecciones presidenciales.

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

CASOS PRÁCTICOS: **DHL TURQUÍA**

CAMPAÑA POR EL RECONOCIMIENTO DEL SINDICATO DE DHL TURQUÍA

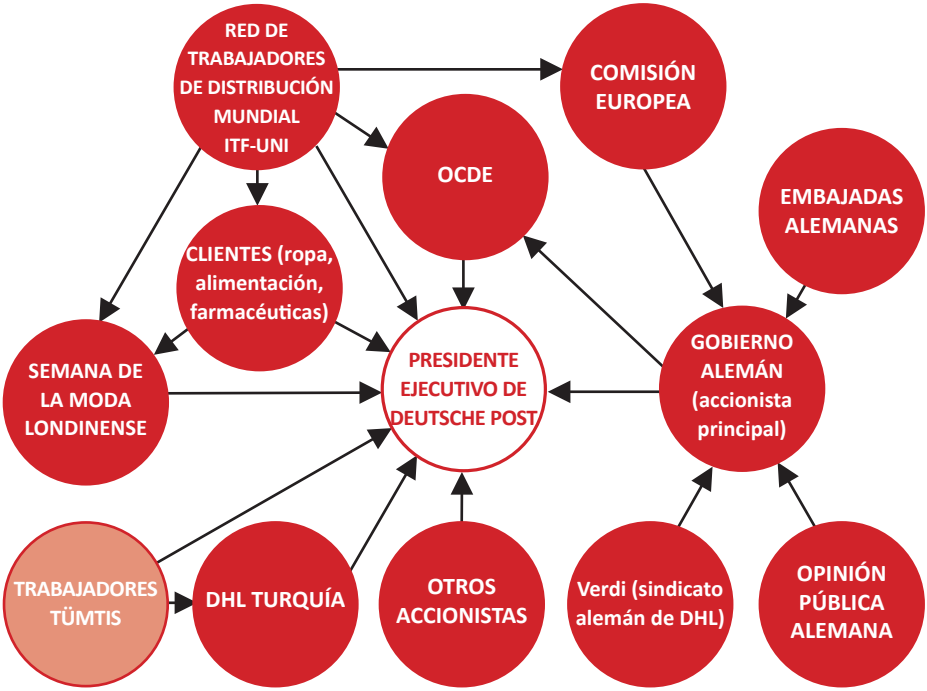
Información general

Deutsche Post DHL tiene su sede en Alemania. El principal accionista es el gobierno alemán. Verdi es el sindicato alemán de DHL.

Cuando los trabajadores y trabajadoras de DHL empezaron a organizarse en Turquía, a través de su sindicato TÜMTIS, fueron despedidos y amenazados. La compañía ofreció a los/as trabajadores/as sobornos para que se afiliaran a un sindicato amarillo rival.

TÜMTIS se propuso organizar al personal de DHL luego de su exitosa campaña en UPS, en el marco de su plan para organizar a toda la industria.

La ITF y el sindicato global UNI Postal y Logística coordinaron una red internacional de sindicatos en compañías de distribución, llamada la Red de Distribución Global ITF-UNI, para pedir cuentas a compañías multinacionales de la distribución mundial. DHL y otras multinacionales como TNT, UPS y FedEx son grandes actores del sector de la mensajería exprés y del transporte de mercancías.



Relaciones del empleador

El objetivo directo de la campaña era el presidente ejecutivo de Deutsche Post, Frank Appel. El empleador era DHL Turquía.

En el diagrama de relaciones del empleador, hay dos grupos clave: uno el de los clientes y, el otro, el entorno del gobierno alemán.

El gobierno alemán es el accionista mayoritario de Deutsche Post. Las acciones del gobierno alemán están depositadas en el KfW Banking Group. El representante alemán ante la OCDE desempeñó un papel importante en el conflicto ya que se encargó de responder a las quejas presentadas por la ITF y la UNI ante la OCDE.

También tuvieron su importancia los clientes de varias unidades de negocio de DHL. Por ejemplo, la Federación Mundial de Trabajadores de la Alimentación (UITA) presionó a Unilever. Además se involucraron en el conflicto grandes clientes farmacéuticos y de automoción.

Arbolitos

Los miembros de TÜMTIS contactaron con los trabajadores y trabajadoras de DHL a su llegada al centro de trabajo o a la salida, cuando volvían a casa.

Desde el principio, mantuvieron sistemáticamente, cada día, conversaciones uno a uno con los/as trabajadores/as y sus familias. Se encargaron de esta labor 300 delegados/as de TÜMTIS de empresas con presencia sindical (incluida UPS) y 20 empleados de TÜMTIS que trabajaban en la campaña, además del resto de sus tareas.

Los/as trabajadores/as despedidos por DHL montaron un piquete frente a la compañía, al principio del conflicto. Esto propició un contacto continuado entre los trabajadores en activo, los trabajadores despedidos y dirigentes de TÜMTIS. La compañía intentó impedir que sus empleados/as se acercaran al piquete durante su hora del almuerzo.

Dirigentes de TÜMTIS visitaron diariamente la empresa. Hablaban con trabajadores/as antes de comenzar la jornada laboral, durante el almuerzo y después del trabajo. Celebraron sesiones informativas en cafés cercanos a la compañía.

La compañía empezó a ofrecer sobornos a los/as trabajadores/as para que se unieran a un sindicato amarillo, pero estos/as se negaron lo cual fortaleció al sindicato.

Las declaraciones de prensa del sindicato apoyaban la creciente unidad de los/as trabajadores/as y dieron publicidad a la situación de los/as trabajadores/as despedidos. Se presentaron cargos en los tribunales turcos.

Una vez fortalecidos, los/as trabajadores/as se dirigieron al ministro de Trabajo para pedirle el reconocimiento de TÜMTIS, los trabajadores y trabajadoras se afiliaron en masa a TÜMTIS.

Puntos fuertes y débiles del sindicato

Entre los puntos fuertes de la campaña de TÜMTIS en DHL, destacan:

- Apoyo de los trabajadores y sus familias durante una lucha de larga duración.
- Apoyo del movimiento sindical internacional y aliados.
- Apoyo de los medios de comunicación.

Puntos débiles potenciales de la campaña:

- No todos los/as trabajadores/as podían soportar la presión constante de los despidos y las sanciones monetarias.
- Dificultad de mantener una campaña durante dos años y medio.

Finalidad de la campaña

Problemas de los trabajadores	Finalidad de la campaña
• Salarios por debajo del nivel de pobreza • Horas extraordinarias, disciplina injusta y aceleración de trabajo • Trabajo subcontratado	▯ Aumentos salariales y mejoras en las condiciones laborales a través de un convenio colectivo con TÜMTIS
• Despido de 37 trabajadores afiliados	▯ Reintegro de los trabajadores despedidos
• Presiones para que abandonen el sindicato y se unan al sindicato amarillo de la compañía	▯ Poner fin a la campaña de intimidación en DHL Turquía y el mundo

Mensaje de la campaña

Los trabajadores y trabajadoras de DHL en Turquía tienen derecho a unas condiciones laborales dignas, sin discriminación, intimidación, sobornos, ni coerción.

Los trabajadores y trabajadoras de DHL en Turquía merecen las mismas condiciones de igualdad, respeto y libertad que disfrutan sus compañeros en DHL Alemania.

Eslogan: "Respeto en DHL Turquía".

El mensaje de la campaña incluye información sobre lo que más importa a los trabajadores y trabajadoras y ayudó a generar las simpatías de la opinión pública. Además habla de las desigualdades entre los trabajadores de Turquía y Alemania, un punto de presión clave en esta campaña.

Uno de los eslóganes de la campaña fue: "Respeto en DHL Turquía".

Objetivos y aliados

Los principales objetivos fueron:

- Clientes del sector de la confección, entre otros
- Unilever
- Compañías automovilísticas
- La Semana de la Moda en Londres
- Accionistas
- Gobierno alemán (principal accionista)
- OCDE
- Opinión pública alemana
- Embajadas alemanas
- Comisión Europea

Principales aliados:

- Verdi (sindicato alemán de DHL)
- Sindicatos internacionales
- Red de distribución mundial ITF-UNI
- ONG de la industria de la confección

Estrategia

Se aplicaron tres estrategias principales en esta campaña:

Estrategia de trabajador/sindicato

La resistencia de los trabajadores a los sobornos y presiones para que se afiliaran al sindicato amarillo de la compañía se convirtió en una de las claves de esta campaña. Los trabajadores y trabajadoras se manifestaron. El piquete se mantuvo firme durante dos años y medio. Dirigentes sindicales internacionales visitaron el piquete, apoyaron a los trabajadores despedidos y mantuvieron a los dirigentes sindicales de todo el mundo directamente conectados con los trabajadores. Las dificultades padecidas por estos trabajadores fueron documentadas en dos informes académicos críticos con DHL Turquía y Deutsche Post. Estos informes fueron divulgados a través de los medios de comunicación y enviados a los principales clientes.

Estrategia de accionistas

El gobierno alemán es el principal accionista en Deutsche Post. Recibió presiones del sindicato Verdi, de la opinión pública alemana y a través de las quejas de la OCDE. Se convocaron manifestaciones ante embajadas alemanas en Turquía y otros países.

Estrategia de cliente

Una ONG londinense envió cartas a compañías del sector de la confección. Los sindicatos ejercieron presión sobre grandes clientes con presencia sindical, como Ford y Unilever. Se organizaron acciones, con la presencia de los medios, en la Semana de la Moda en Londres. Se planearon manifestaciones para la Semana de la Moda de Berlín.

Tácticas

	2011	2012	2013
Objetivo: DHL Turquía	• Organización de trabajadores • Piquetes de trabajadores/as despedidos • Magistratura laboral turca	• Los trabajadores resisten las presiones del sindicato amarillo • Sindicatos internacionales visitaron el piquete • Fotos de solidaridad de todo el mundo • Cobertura en los medios de Turquía	• Acciones de solidaridad internacional para familias y trabajadores y trabajadoras
Objetivo: Deutsche Post		• Informe de investigación de la ITF enviado a accionistas e inversores • Piquete de DHL en Bélgica • Petición firmada por trabajadores de Verdi • Queja presentada ante la OCDE	• Asamblea de accionistas: medios de comunicación, volantes, migrantes turcos, despedidos • Cobertura en medios de comunicación alemanes • Presión ante la OCDE para que medie • Protestas en la embajada alemana
Objetivo: Clientes		• Informe de investigación enviado a clientes farmacéuticos • ONG británica contacta con clientes de confección • Presión a grandes clientes: Ford y Unilever	• Acción y distribución de volantes en Semana de la Moda

Los/as trabajadores/as despedidos y sus familias relatan su historia en los medios de comunicación y ante sindicatos aliados del mundo entero.

Volantes

Se distribuyó en la asamblea general anual de DHL un volante que enumeraba compañías que eran grandes clientes, cuyas pérdidas podrían repercutir en los beneficios de los accionistas. El título del volante era "¿Por qué están los clientes alarmados por los incumplimientos de DHL de los derechos de los trabajadores?".

Aliados del sindicato y modelos vestidas con materiales de paquetería de DHL distribuyeron un volante en la Semana de la Moda de Londres.

Medios de comunicación

La cobertura en prensa fue amplia tanto en Turquía como en Alemania. La emisión aparecida en la televisión alemana sobre el trato que Deutsche Post daba a los trabajadores en Turquía se basó en los materiales de la campaña, en concreto, en el informe **Agresivo e ilegal: informe sobre las operaciones de Deutsche Post DHL en Turquía**, elaborado por la ITF.

Deutsche Post DHL is a global logistics company that employs half a million people around the world. Investigative reporters Daniel Hechler and Gottlob Schober ask how DHL treats its workers worldwide.

Solución de la campaña

- Firmado el primer convenio colectivo con DHL en Turquía
- 730 empleados/as subcontratados pasaron a tener contratos indefinidos
- Regulación de la subcontratación
- Licencia parental y estipendio sociales
- Los salarios y las primas aumentaron entre un 32 % y un 46 %
- La gran mayoría de los/as trabajadores/as despedidos volvieron a sus empleos
- El 90 % de membresía en TÜMTIS

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

CASOS PRÁCTICOS: **LAN PERÚ**

CAMPAÑA POR UN CONVENIO PARA LOS TÉCNICOS AERONÁUTICOS DE LAN PERÚ

Información general

La familia Cueto de Chile controla LATAM, la mayor aerolínea de América Latina. Esta compañía opera bajo dos marcas: LAN Airlines y TAM Airlines.

Los técnicos aeronáuticos de LAN Perú recibían, por realizar el mismo trabajo, la mitad de los salarios que los técnicos aeronáuticos de LAN Chile y LAN Argentina. Llevaban más de 10 años sin recibir un aumento salarial.

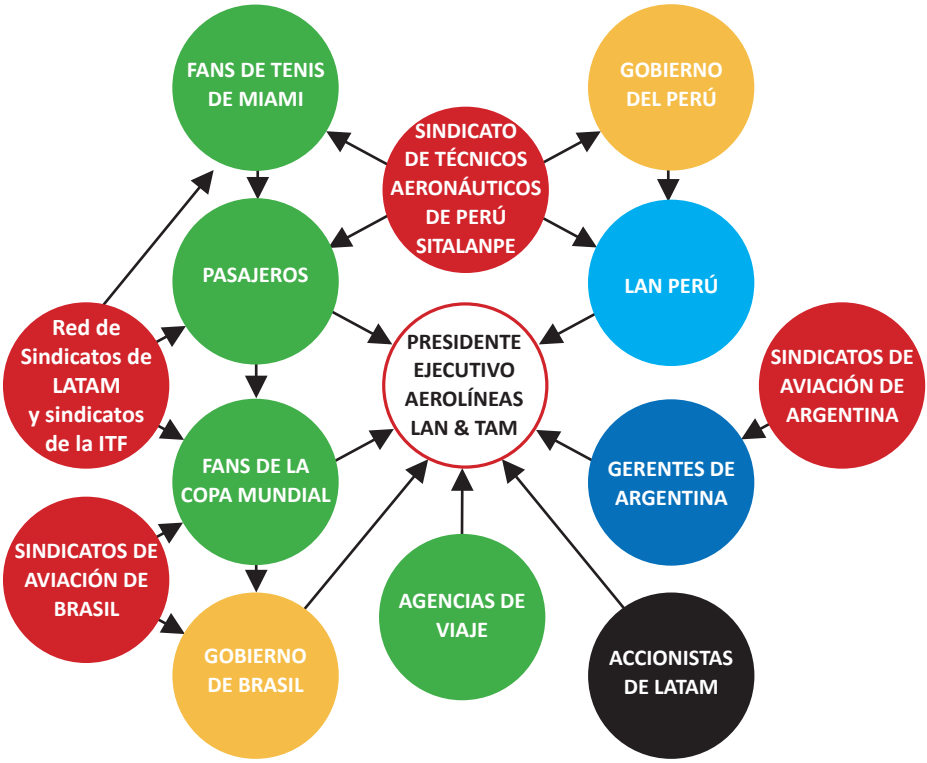
La Red LATAM ITF está compuesta por 25 sindicatos y cinco federaciones sindicales de siete países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay y Perú), además de España y Australia.[1] En ella están representados todos los sectores de la aviación.

La densidad sindical en la Red LATAM ITF creció un 193 % entre 2008 y 2013, sentando las bases para la campaña acometida por los técnicos aeronáuticos de LAN Perú.

Sector	Miembros de sindicatos en la Red LAN en 2008	Miembros de sindicatos en la Red LAN en 2011	Miembros de sindicatos en la Red LATAM en 2013
Pilotos	380	570	1.391
Cabina	1.228	2.594	3.920
Administración, cuello blanco y ventas	1.078	1.520	7.757
Mantenimiento/ técnicos y mecánicos	725	1.050	3.740
Totales	**3.411**	**5.734**	**16.808**

[1] Pueden ver un video sobre la historia de la Red LATAM de la ITF en:
www.youtu.be/iboK5OZBy4U (inglés)
www.youtu.be/1BI_gb5Wg90 (español)

Relaciones del empleador



Este es un diagrama de las relaciones del empleador en la campaña. A continuación se detalla lo que indica cada color:

- Rojo: sindicatos
- Verde claro: usuarios del servicio
- Azul claro: LAN Perú filial de LATAM
- Naranja: gobiernos
- Azul: gerencia
- Verde: accionistas

El objetivo directo del sindicato era el presidente ejecutivo de LATAM. Los técnicos aeronáuticos trabajan para LAN Perú.

La Red LATAM ITF informó sobre los posibles retrasos y cancelaciones a los pasajeros que acudían al Mundial de Fútbol en Brasil.

Meses antes del Mundial de Fútbol, los sindicatos de LATAM acudieron a Miami a distribuir volantes entre los pasajeros, durante un importante torneo de tenis (patrocinado por LAN Airlines), informándoles sobre los posibles retrasos y cancelaciones de vuelos. Esto envió un mensaje contundente a la compañía sobre el potencial de los sindicatos de crear presión durante el Mundial de Fútbol.

Se contactó con agencias de viaje importantes para LAN y TAM, para advertirle sobre posibles retrasos y cancelaciones.

Se informó al gobierno brasileño sobre los conflictos laborales en Perú y en Brasil.

En Argentina, los sindicatos distribuyeron volantes con fotos e información sobre los gerentes de la Argentina enviados a LAN Perú y a otras ubicaciones para reprimir al sindicato.

La sociedad civil peruana y el gobierno se involucraron en el conflicto por las repercusiones de una compañía multinacional chilena para trabajadores y la economía peruana.

Sindicatos de Sudamérica protestaron en la asamblea anual de accionistas celebrada en Santiago, Chile.

Arbolitos

En 2012, dos años antes de que expirara su convenio colectivo, el sindicato de técnicos aeronáuticos del Perú, SITALANPE, empezó a preparar y organizar una base de aproximadamente 220 trabajadores. Un equipo de líderes formado por cuatro técnicos de aviación encabezó la campaña de organización. Este equipo acabó ampliándose a seis.

El equipo dirigente habló con los trabajadores en los lugares de trabajo, con dirigentes sindicales trabajando los principales turnos. Hablaron con los/as trabajadores/as durante toda la jornada y, por la noche, por teléfono y a través de Facebook.

El objetivo de estas conversaciones iniciales era aliviar los temores que todos tenían y desarrollar relaciones personales profundas. Los/as dirigentes produjeron videos y compartieron información con sus compañeros/as de trabajo.

Explicaron los beneficios que obtiene la compañía, compararon los salarios que reciben los técnicos aeronáuticos de LAN Perú con los de otros países y hablaron sobre la importancia de aprender a defender sus derechos, no sólo por ellos mismos, sino por el futuro de sus familias y de los trabajadores y trabajadoras peruanos.

La segunda serie de conversaciones giraron en torno a los derechos legales a organizarse de los trabajadores y cómo luchar por sus derechos.

La compañía comenzó su campaña de presión. Quitaron a los dirigentes sindicales de los puestos de trabajo donde tenían contacto con otros trabajadores.

El equipo dirigente respondió acudiendo al aeropuerto y esperando a los trabajadores y trabajadoras al principio y al finalizar cada uno de sus turnos. Hablaron durante horas, en las camionetas de transporte fuera del aeropuerto.

Cuando la compañía despidió a los primeros dos trabajadores, el equipo dirigente explicó que esto formaba parte del plan de la compañía para romper la voluntad de los técnicos aeronáuticos. La compañía no podía despedir a todo el mundo. Para luchar contra estos despidos, los técnicos aeronáuticos decidieron trabajar a reglamento (huelga de celo). Siete de ellos fueron despedidos durante el conflicto.

La compañía cambió de táctica e intentó ganarse a los trabajadores. Los dirigentes les explicaron que debían resistir para lograr más dinero y un convenio. Explicaron por qué la oferta de la compañía era mínima y cómo manteniéndose unidos lograrían más. Todo el mundo rechazó los sobornos. Este fue un momento de mucho fuerza para sindicato.

A medida que se acercaban las negociaciones, el sindicato celebró asambleas para todos los trabajadores y trabajadoras. A fin de proteger la seguridad del espacio de encuentro, se recogían los celulares en la puerta de entrada. Las asambleas eran muy numerosas. A medida que se intensificaba la campaña y cuando se iniciaron las negociaciones, las asambleas se celebraron con más frecuencia, cada 10 días.

El equipo dirigente continuó acudiendo a hablar con sus compañeros fuera del aeropuerto, cuatro veces a la semana, cubriendo todos los turnos y quedándose todo el día los viernes y sábados.

Puntos fuertes y débiles del sindicato

Puntos fuertes de la campaña de técnicos aeronáuticos de LAN Perú:

- Trabajadores/as informados, activos y militantes.
- Estrecha relación entre dirigentes del sindicato y trabajadores/as.
- Finalidad de la campaña sólida y clara.
- Unidad de la Red ITF de Sindicatos de LATAM.
- Capacidad del sindicato de informar al pasaje sobre posibles retrasos y cancelaciones.

Puntos débiles potenciales de la campaña:

- La compañía contrató nuevos técnicos aeronáuticos con contratos fijos temporales y les ubicó en centros estratégicos y grupos de trabajo, para desestabilizar al sindicato.
- La compañía creía que el sindicato de técnicos aeronáuticos podría estar aislado del resto de los trabajadores, de Red LATAM ITF y de la opinión pública.
- Los trabajadores y el sindicato estaban bajo una presión constante y creciente, con despidos, sobornos, la detención de su líder y amenazas legales hacia el sindicato.

Finalidad de la campaña

Los fines de esta campaña estaban muy claros.

Problemas de los trabajadores	Finalidad de la campaña
• Sin aumento salarial desde hace 10 años • Un técnico peruano gana la mitad que uno chileno o argentino por el mismo trabajo	■ Salarios similares a los técnicos aeronáuticos de LAN Chile y LAN Argentina
• Trabajadores nuevos con contratos temporales	■ Fin de los contratos temporales
• Siete trabajadores despedidos	■ Reintegro de trabajadores despedidos
• Riesgo de desaparición del sindicato	■ Lograr poder a largo plazo para el sindicato

Mensaje de la campaña

Este mensaje de campaña funcionó bien ante la opinión pública y los medios de comunicación, que necesitaban información sobre los posibles retrasos y cancelaciones de vuelos. Los/as trabajadores/as se sentían muy identificados con la reivindicación de los bajos salarios. Ambas partes del mensaje se incluyeron en las comunicaciones de la campaña.

> Advertencia: Posibles cancelaciones y retrasos en las aerolíneas LAN y TAM.
>
> Los técnicos aeronáuticos de LAN Perú llevan diez años sin recibir un aumento salarial y cobran la mitad que los técnicos aeronáuticos en Chile y Argentina.

Objetivos y aliados

Los objetivos indirectos de la campaña:

- Fans del torneo de tenis y del Mundial
- Pasajeros de LAN y TAM en aeropuertos
- Accionistas de LATAM

Los principales aliados de la campaña:

- Red LATAM ITF
- Sindicatos de la ITF en Miami, Los Ángeles, Sídney
- Sociedad civil peruana
- Medios de la prensa deportiva, de viajes y negocios

Estrategia

Se aplicaron dos estrategias centrales en la campaña:

Estrategia de trabajador/sindicato: Los trabajadores y trabajadoras se manifestaron hasta la sede de LAN Perú en Lima, decidieron trabajar a reglamento (huelga de celo) y resistieron colectivamente los despidos y la intensa presión que ejerció sobre ellos la compañía para que abandonaran el sindicato.

Estrategia de cliente/pasaje: Toda la red de sindicatos LATAM distribuyó volantes en aeropuertos y eventos deportivos y utilizó los medios de comunicación para advertir a los pasajeros sobre los posibles retrasos y cancelaciones. Se utilizaron extensamente los medios informativos y las redes sociales para centrar la atención de los pasajeros en los posibles retrasos.

Los sindicatos también utilizaron tácticas dirigidas a accionistas, sociedad civil y gobiernos, aunque estas no formaban parte de las estrategias principales.

Tácticas

Pdte. LATAM	Mayo 2012 - Abril 2014	Mayo 2014	Junio 2014
	Baja	**Media**	**Alta**
Objetivo: LAN Perú	• Comunicación y capacitación para los trabajadores • Los trabajadores resisten las presiones de la compañía para que abandonen el sindicato • Marcha hasta la sede de LAN Perú	• Segunda manifestación multitudinaria hasta la sede de LAN • Los técnicos aeronáuticos deciden trabajar a reglamento (huelga de celo)	• Los técnicos aeronáuticos votan abrumadoramente a favor de la huelga en LAN Perú • Advertencias de retrasos y cancelaciones en América del Sur
Objetivo: Pasajeros aeropuertos, fans del tenis y del Mundial de Fútbol	• En el Open de Tenis de Miami: Distribución de volantes y pancarta desde aeroplano para advertir sobre posibles retrasos y cancelaciones	• Adhesivos en aeropuertos de Sudamérica sobre posibles cancelaciones y retrasos • Contactos con agencias de viaje	• Distribución de volantes en aeropuertos, notas de prensa y redes sociales para informar a los pasajeros sobre los posibles retrasos y cancelaciones
Objetivo: Presidente ejecutivo de LATAM y accionistas	• Carta al presidente ejecutivo de LATAM firmada por dirigentes de sindicatos de técnicos aeronáuticos de América del Sur	• Pancartas, volantes y medios de comunicación en la asamblea anual de accionistas en Chile • Petición al presidente ejecutivo firmada por sindicatos de 17 países antes del Mundial de Fútbol	• Volantes y protestas en la reunión de directivos de LATAM celebrada en Buenos Aires

Calendario

El éxito de la campaña dependía de la capacidad de mantener la unidad bajo la intensa presión infligida a los técnicos aeronáuticos durante un largo periodo de tiempo; y de la capacidad de los sindicatos de aviación de LATAM de la región de movilizarse para apoyarles.

La campaña se prolongó durante mucho tiempo. Los sindicatos de la Red LATAM ITF tardaron siete años en alcanzar este nivel de fuerza. El sindicato de técnicos aeronáuticos de LAN Perú (SITALANPE) planificó y organizó con dos años de antelación el conflicto.

Evaluación

Durante la campaña se mantuvieron contactos diarios entre el sindicato de técnicos aeronáuticos y el coordinador de la Red LATAM ITF, para evaluar y discutir la estrategia de la campaña, las tácticas y los mensajes.

Se mantuvieron conferencias telefónicas con líderes de sindicatos de LATAM de la región, para planificar la estrategia y tácticas. Las reuniones de evaluación y planificación de la campaña se celebraron dos veces al año, coincidiendo con las reuniones internacionales de la red de sindicatos LATAM.

Volantes

Se distribuyeron volantes sobre posibles retrasos y cancelaciones entre los pasajeros de aeropuertos de numerosos países, además de en el torneo de tenis patrocinado por LAN en Miami.

Se distribuyó otro volante en el aeropuerto internacional de Buenos Aires aireando la participación de directivos de la Argentina en la represión de los trabajadores en Perú y la región.

El volante decía “Vergüenza Argentina. Estos gerentes están haciendo sufrir a los trabajadores de LATAM”.

Fichas informativas

Las fichas informativas se entregaban junto a los volantes a los pasajeros y los medios de comunicación también las recogían. Resultó útil ofrecer información de fondo sobre el conflicto a dirigentes sindicales y trabajadores.

La ficha informativa describía las vulnerabilidades adicionales de la compañía, que el sindicato planeaba utilizar, en caso necesario. Por ejemplo, la ficha informativa contenía información sobre las sanciones recibidas por las compañías de LATAM en los Estados Unidos y en Europa por fijar los precios de los sobrecargos por combustible de los envíos de carga.

Peticiones de justicia

La petición fue firmada por sindicatos y federaciones de la Red LATAM ITF en un evento con los medios de comunicación internacionales celebrado en Río de Janeiro, durante el cual se anunciaron posibles retrasos en los vuelos del Mundial de Fútbol. La petición se dirigió al presidente ejecutivo de LATAM, Enrique Cueto.

Medios de comunicación

Debido a la atención mediática recibida por el Mundial de Fútbol, la campaña tuvo cobertura en prensa regularmente, en los medios de comunicación tradicionales y también en los del sector turístico y de negocios.

Los sindicatos y aliados utilizaron Twitter y Facebook para difundir la información sobre los posibles retrasos entre pasajeros, aeropuertos, periodistas, compañías de turismo y fans del Mundial de Fútbol. Las páginas de LAN y TAM fueron actualizadas regularmente con información sobre posibles retrasos y protestas. En un momento de la campaña, el aeropuerto de Miami comenzó a seguir los tuits que publicábamos.

Solución de la campaña

LAN Perú firmó un acuerdo con SITALANPE inmediatamente antes de una huelga que habría tenido un enorme impacto sobre el Mundial de Fútbol.

- Se ratificó por unanimidad un convenio colectivo de cuatro años de duración.
- Se ofreció a los trabajadores/as temporarios contratos de duración determinada.
- La mayoría de los trabajadores y trabajadoras recibió un aumento salarial del 50 %.
- Las primas por rendimiento se convirtieron en una suma uniforme, igual para todos.
- Mejoró la progresión profesional.
- Bono de contratación.
- Reintegro de los cuatro trabajadores despedidos durante la lucha, tres casos más solucionados en los tribunales.

Pueden descargar los materiales de formación de este capítulo del manual en: **www.campaignsmanual.org**

Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte
49-60 Borough Road
Londres
SE1 1DR

Teléfono: +44 (0)20 7403 2733
E-mail: education@itf.org.uk

www.itfglobal.org

www.facebook.com/ITFglobal

@itfglobalunion