NHO | LO Norway

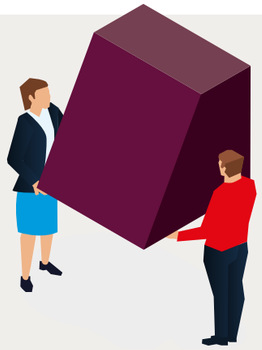
EL DIÁLOGO SOCIAL ORGANIZAR

Cómo construir organizaciones fuertes

Los elementos de una organización fuerte

Construir una organización requiere un enfoque sistemático. Podemos verlo como una pirámide de tres niveles, donde el fundamento de que cada nivel es la fuerza de los inferiores.

PÁGINA 4



Paso a paso: Construir su organización

PÁGINA 6

Juntos más fuertes: Captar miembros en todo el mundo

Una organización es tan fuerte como su membresía. Las estrategias de afiliación pueden variar en todo el mundo, pero tres expertos de Ghana, Noruega y Túnez coinciden en un punto: la mejor manera de conseguir que los trabajadores se afilien a su sindicato, es hablar con ellos cara a cara.

PÁGINA 8

Reclutar empresas

“Una organización es tan fuerte como su base de afiliados”. Esto también es cierto para los empresarios. Lo que las empresas buscan en una organización puede variar de un sector a otro, de una época a otra y de un país a otro, pero siempre hay algunos consejos a tener en cuenta.

PÁGINA 12

Educación y capacitación

Tanto las organizaciones de trabajadores como las de empresarios se benefician de contar con representantes capacitados y cualificados. El diálogo social es más fluido cuando ambas partes conocen el marco jurídico y han acordado en las reglas del juego.

PÁGINA 14

22 Movilizar para organizar

Aprovechar sus puntos fuertes y mandato

Las organizaciones de trabajadores y empresarios representan a muchos miembros y muchas empresas. Sus afiliados son la fuente de su capacidad y mandato para defender sus causas y tratar de influir en los responsables de tomar decisiones.

PÁGINA 16

Programas de prestaciones para los afiliados

Muchos sindicatos ofrecen seguros para sus afiliados. Los primeros sindicatos nacieron de cooperativas gremiales que organizaron fondos para sus miembros basados en el principio de asistencia mutua.

PÁGINA 19

Qué hacer y No hacer

¿Cómo se construyen y mantienen organizaciones sindicales fuertes, independientes y eficaces? La pregunta tiene una larga respuesta. He aquí la corta.

PÁGINA 20

Las organizaciones fuertes son los cimientos de la democracia

El trabajo decente y la alta productividad son preocupaciones fundamentales tanto de los empresarios como de los sindicatos. Ambos necesitan organizarse para fortalecerse y negociar promover sus intereses. La organización y la negociación son claves para cumplir con su cometido, y al mismo tiempo son pilares de la democracia. A través de la organización, la gente aprende el valor de los colectivos y de la toma de decisiones. Y a través de la negociación aprenden a usar las herramientas del diálogo, la negociación y la concertación.

Un mundo laboral organizado se basa en el respeto mutuo y la distribución justa entre capital y trabajo en cada empresa. Las empresas forman parte de la sociedad. A medida que los sindicatos locales se unen en confederaciones nacionales y los empresarios se organizan de forma similar, los interlocutores sociales se convierten en factores importantes para el desarrollo de la sociedad.

Las organizaciones sindicales son “laboratorios de democracia” que enseñan habilidades vitales para el el diálogo, la concertación y la toma de decisiones colectivas. Cuando las personas participan en actividades sindicales o en asociaciones patronales, aprenden a navegar intereses contrapuestos, crear consenso y entablar una negociación constructiva – habilidades esenciales para cualquier democracia funcional.

La historia demuestra que países de sólidas organizaciones sindicales y empresariales suelen tener democracias más estables y una distribución más equitativa de los recursos. Los países nórdicos ofrecen pruebas convincentes, donde el el diálogo social establecido entre sindicatos, grupos empresariales y el gobierno ha sido fundamental para desarrollar Estados de bienestar prósperos, y reducir la desigualdad.

Cuando se reduce el espacio cívico y se rompe el diálogo organizado, suele sobrevenir el caos. Lo hemos visto recientemente. Cuando aumentan la desigualdad y el malestar y disminuye la confianza en las instituciones, cobra más importancia la comprensión de las organizaciones democráticas como vigilantes de la buena gobernanza y la prestación de servicios sociales, así como para la resolución pacífica de conflictos. Pocos grupos de interés tienen mayor potencial para organizarse bien y servir de pilares de la sociedad que las organizaciones sindicales y patronales.

La pandemia también ha puesto de manifiesto esta necesidad de organizaciones y de un diálogo sistematizado. En los países con organizaciones laborales y patronales fuertes, hemos visto una coordinación más eficaz de las medidas de emergencia y mejor protección de los intereses tanto de las empresas como de los trabajadores. Estas organizaciones han ayudado a negociar paquetes de rescate, evitar despidos masivos y garantizar la seguridad en el lugar de trabajo.

A medida que nos enfrentamos a crecientes retos mundiales – desde el aumento de la desigualdad hasta el cambio climático, necesitamos más que nunca estructuras institucionales eficaces. Proporcionan el marco para negociar transiciones justas, gestionar perturbaciones tecnológicas y garantizar que el crecimiento económico beneficie a todos.

El camino hacia un mundo de trabajo mejor pasa principalmente por el concienzudo trabajo de desarrollar y mantener organizaciones fuertes y democráticas que puedan representar tanto los intereses de los empresarios como los de los trabajadores en diálogo y negociación permanentes.

Esta publicación reflexiona sobre cómo podemos desarrollar sistemáticamente organizaciones democráticas, representativas y eficaces para alcanzar nuestro objetivo común: un mundo laboral mejor.

Los elementos constitutivos de una organización fuerte

Construir una organización requiere un enfoque sistemático. Podemos verlo como una pirámide de tres niveles, en la que cada nivel se basa en la fuerza de los inferiores.

FUNDAMENTO:
Marco jurídico y organizativo

En el fondo de cualquier organización de éxito se encuentra una sólida base jurídica y estructural. Esto incluye unos estatutos claros que definan la finalidad de la organización, su estructura de gobierno y sus normas de funcionamiento. La OIT subraya que estas estructuras formales deben garantizar procesos democráticos, transparencia y responsabilidad ante los miembros.

Los elementos clave de este nivel incluyen:

- Registro legal y cumplir con la legislación aplicable
- Estructuras organizativas claras desde el nivel local al nacional
- Procedimientos democráticos de elección a los cargos directivos de los órganos superiores
- Sistemas de gestión financieros transparentes
- Procesos decisorios claramente definidos
- Secretaría profesional de apoyo administrativo
- Normas claras para la afiliación y las obligaciones

NIVEL SUPERIOR:
Capacidad estratégica

El nivel más alto implica desarrollar los conocimientos técnicos y la capacidad estratégica para influir eficazmente en la política y alcanzar los objetivos de la organización. Para ello es necesario invertir en:

El desarrollo profesional:

- Capacitación en técnicas de negociación
- Profundizar los conocimientos técnicos sobre legislación laboral y economía
- Desarrollar la capacidad de análisis político
- Mejorar las capacidades de comunicación y incidencia política
- Comprender las normas internacionales del trabajo
- Crear capacidad de investigación

Capacidades estratégicas:

- Elaboración y análisis de políticas
- Relaciones con los medios de comunicación y comunicación pública
- Creación de coaliciones con otras organizaciones
- Redes de contacto y cooperación internacionales
- Incidencia política basada en hechos y datos
- Planificación estratégica y ejecución

NIVEL INTERMEDIO:
Desarrollo de la membresía

El segundo nivel se centra en crear y mantener una base sólida de afiliados. Tanto las organizaciones sindicales como las patronales obtienen su legitimidad y poder de la representación de una parte significativa de su electorado potencial. Esto exige un esfuerzo constante de captación y retención.

Para los sindicatos, esto significa:

- Organizar los centros de trabajo
- Beneficios directos para los afiliados
- Abordar las preocupaciones inmediatas en el centro de trabajo
- Crear secciones locales que respondan a las necesidades locales
- Comunicación periódica con los afiliados
- Capacitación para delegados de base

Para las organizaciones patronales, esto significa:

- Demostrar propuestas de valor claras para las empresas
- Abogar por mejores condiciones marco para las empresas
- Prestación de servicios pertinentes a los afiliados
- Crear oportunidades para establecer contactos
- Ofrecer asesoramiento y orientación sobre legislación y relaciones laborales
- Apoyo a los afiliados en la negociación colectiva
- Consultas periódicas con las empresas afiliadas

El éxito de este enfoque de tres niveles crea organizaciones capaces de contribuir de forma constructiva al desarrollo de políticas nacionales, al tiempo que representan eficazmente los intereses de sus miembros, el objetivo superior de las instituciones del diálogo social.

Una base sólida de afiliados proporciona tanto recursos financieros a través de cotizaciones como la legitimidad necesaria para hablar con autoridad en los procesos de diálogo social. La eficacia organizativa no se limita a estructuras formales y capacidad técnica, sino que también incluye la representación democrática genuina y la legitimidad. Las organizaciones deben asegurarse de que representan realmente los intereses de sus miembros, en lugar de desconectarse de su base.

La OIT destaca que el éxito en cada nivel refuerza a los demás. Una sólida capacidad técnica ayuda a atraer y retener a los miembros; una amplia base de miembros proporciona recursos para desarrollar la experiencia; y unas estructuras organizativas sólidas garantizan que ambas puedan mantenerse a lo largo del tiempo.
Las organizaciones deben trabajar continuamente en los tres niveles, ya que la debilidad en cualquiera de ellos socava la eficacia del conjunto. La evaluación y renovación periódicas de cada nivel garantizan que la organización siga siendo pertinente y eficaz a la hora de representar los intereses de sus miembros en el diálogo social nacional.

Fuente: Dialogo Social Tripartito en el Ámbito Nacional, una guía de la OIT para una mejor gobernanza

Paso a paso: Construir su organización

1. Estructura administrativa

Establecer una estructura de gobierno clara con tres componentes principales:

- Asamblea de miembros: La máxima autoridad y beneficiaria de las actividades de la organización.
- Junta directiva: También llamado comité ejecutivo o consejo, presidido por el Presidente de la organización.
- Director General: Nombrado por la Junta Directiva para gestionar las operaciones cotidianas.

2. Marco estatutario

Elaborar estatutos que establezcan:

- Estructuras y procedimientos democráticos para la toma de decisiones.
- Controles y contrapesos de los decisiones.
- Transparencia en la toma de decisiones y comunicación con los afiliados.
- Medidas para impedir el dominio de un grupo o facción en particular.

3. Principios de afiliación

Garantizar que la afiliación sea voluntaria y no discriminatoria:

- Adherirse a los Convenios 87 y 98 de la OIT, que estipulan que la afiliación debe ser estrictamente voluntaria.
- Evitar la discriminación por motivos de raza, sexo, religión u origen étnico.

4. Registro legal

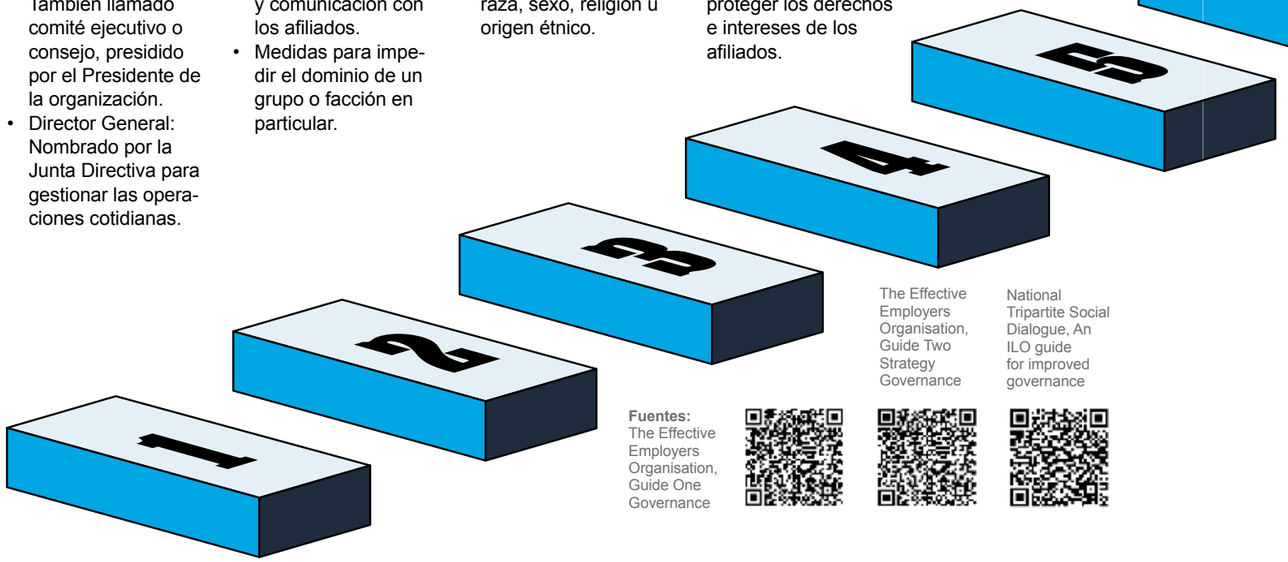
Registrar la organización de acorde con la legislación pertinente:

- Seguir la normativa específica de cada país para las organizaciones de afiliación sin ánimo de lucro.
- Controlar el cumplimiento de las disposiciones destinadas a proteger los derechos e intereses de los afiliados.

5. Planificación estratégica

Emprender la planificación estratégica:

- Examinar las razones de la existencia de la organización.
- Definir estrategias básicas para ofrecer valor a los afiliados.
- Fijar objetivos y elaborar planes de trabajo.



Fuentes:
The Effective Employers Organisation, Guide One Governance

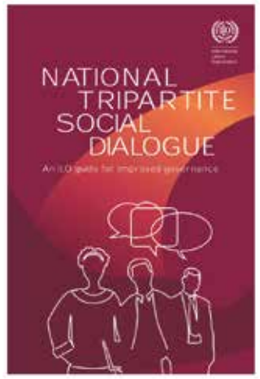
The Effective Employers Organisation, Guide Two Strategy Governance

National Tripartite Social Dialogue, An ILO guide for improved governance

Employers' and Workers' Representation – CHECKLIST

What is needed for effective employers' and workers' representation?

- ☑ Representative and legitimate organizations, which ensure the participation of women and of all categories of workers – especially, as far as trade unions are concerned, workers in the informal sector, young women and men, rural and migrant workers, people living with HIV, workers with disabilities, LGBT workers, workers from ethnic minorities and public sector workers;
- ☑ Independent, strong and stable organizations;
- ☑ A single voice, if possible. Where there is a multiplicity of organizations, they should be encouraged to cooperate and, if possible, to agree among themselves;
- ☑ Technically competent representatives, with good training, backed by proper research facilities;
- ☑ Preparedness to respect the rights and views of all parties;
- ☑ Preparedness to reach consensus.



El diálogo social tripartito nacional, Una guía de la OIT

Crear una institución tripartita: Propuesta de reglamento interno

¿Empezar de cero? La OIT ofrece un amplio conjunto de recursos para las organizaciones del mundo del trabajo. Por ejemplo, en una guía útil, las partes pueden encontrar borradores concretos para el instrumento fundacional de una organización tripartita, como un Consejo Consultivo Laboral o similar.

6. Hacer participar a los miembros

Establecer procesos claros para la participación de los miembros:

- Definir cómo estarán representados los miembros en la Asamblea de Miembros.
- Crear mecanismos para elegir o aprobar a los miembros del Consejo.
- Garantizar que los afiliados tengan voz en las decisiones clave.

7. Gestión financiera

Establecer un sistema financiero sólido:

- Determinar las cuotas de afiliación y las estructuras de pago.
- Establecer procesos transparentes de capacitación financiera.
- Crear un sistema de gestión del Fondo de Conflictos Laborales, si procede.

8. Colaboración y representación

Fomentar las relaciones con las partes interesadas:

- Entablar un diálogo social con las organizaciones de empresarios y trabajadores y los representantes de la Administración.
- Considerar la posibilidad de participar en estructuras tripartitas, como recomienda la OIT.

9. Conformidad con las normas internacionales

Alinear los principios y actividades de la organización con las normas internacionales del trabajo:

- Adherirse a los convenios de la OIT, en particular los relativos a la libertad sindical y la negociación colectiva.
- Apoyar la misión de la OIT de promover el trabajo decente para todos.

Juntos más fuertes:
Captar miembros en todo el mundo

Una organización es tan fuerte como su base de afiliados. Las estrategias de afiliación pueden variar en todo el mundo, pero tres expertos de Ghana, Noruega y Túnez coinciden en un punto: la mejor manera de conseguir que los trabajadores se afilien a su sindicato es reunirse con ellos cara a cara.

"Acércate a los afiliados potenciales y háblales de las ventajas de afiliarse al sindicato, como unos salarios justos y tener una organización que te respalde y defienda tus intereses", afirma Richmond Dormanya Chofile, Presidente Nacional de la Juventud de TUC Ghana.

Chofile es responsable de la captación de miembros en los sindicatos afiliados al Trades Union Congress Ghana.

"Algunas empresas nos permiten hablar con potenciales afiliados en el lugar de trabajo. Si no es posible, quedamos con ellos después del trabajo", dice.

Chofile suele invitar a futuros miembros a reuniones informales y siempre les dice que traigan a un amigo. "Y que le digan a otro amigo que traiga a otro amigo", añade con una sonrisa.

Tras las reuniones, crea un grupo de WhatsApp en el que los interesados pueden seguir debatiendo temas relevantes.

"Comparto vídeos y Notas de voz sobre el trabajo sindical, la historia de los sindicatos y sus éxitos".

Actualmente se está comprometiendo con un grupo de jóvenes profesores. "Ahora tengo a 45 personas en el grupo de WhatsApp, y 20 de ellas ya se han afiliado al sindicato".

Los docentes son un grupo profesional cercano a él, ya que trabaja como contable en un colegio y es miembro del Sindicato de Profesores y Trabajadores de la Educación.

> "Comparto vídeos y notas de voz sobre el trabajo sindical, la historia de los sindicatos y sus éxitos. Ahora tengo a 45 personas en el grupo de WhatsApp, y 20 de ellas ya se han afiliado al sindicato.
>
> Richmond Dormanya Chofile, Presidente Nacional de la Juventud TUC Ghana

Reclutar con una sonrisa

En Noruega, Bjarne Lagesen, asesor de la Confederación Nacional de Trabajadores de Noruega (LO), lee con gran interés los puntos de Chofile sobre la captación de miembros.

"El contacto personal es sin duda la forma más eficaz de atraerlos", afirma.

Su consejo es relacionarse con todo el mundo con franqueza y una sonrisa:

"Todas las personas son diferentes, pero puedes acercarte a ellas de la misma manera: siendo amable».

Debes creer en tu movimiento, subraya Lagesen. "Si crees de verdad en lo que tu proyecto u organización hace por la vida de la gente, el entusiasmo contagiará a los demás y les inspirará para unirse a tu organización".

La gente tiende a querer y a confiar en personas con las que se identifica. Otro consejo de Lagesen es intentar que personas que comparten la misma profesión, campo de estudio o grupo de edad recluten a gente de sus círculos.

Los medios sociales permiten llegar a mucha gente con relativamente pocos recursos, tanto económicos como humanos, pero Lagesen subraya: "Aunque los medios sociales pueden ser eficaces, no deben sustituir al contacto humano".

Lagesen también está de acuerdo con Chofile en que captar miembros es un trabajo duro y que puedes enfrentarte a muchos rechazos. "Organizar y reclutar consiste en entablar relaciones y atraer a la gente. Requiere paciencia, resistencia y un interés genuino por las personas que quieres organizar".

Contactar con personas en el trabajo

Mongi Smaili, experto del Departamento de Estudios y Documentación de la Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT), tiene experiencias similares a las de Lagesen y Chofile, y señala que el reclutamiento en su sindicato se produce sobre todo a través del contacto personal.

Photo: Nina Monsen/LO

"El activismo sindical y reclutamiento ocupan gran parte de mi tiempo libre durante los fines de semana y las noches, pero vale la pena;" dice Richmond Dormanya Chofile, Presidente Nacional de la Juventud TUC Ghana.

Foto: Martin Guttormsen Slørdal/LO Media

> Si realmente crees en lo que tu proyecto u organización hace por la vida de las personas, el entusiasmo contagiará e inspirará a otros a unirse a tu organización.

Bjarne Lagesen, de la Confederación Nacional de Trabajadores de Noruega

"En los centros de trabajo, los sindicatos animan a los trabajadores a afiliarse durante las reuniones sindicales, las huelgas o poniéndose en contacto con ellos individualmente", dice Smaili.

Del mismo modo, los sindicatos sectoriales o regionales llegan a los establecimientos o empresas donde no existen estructuras sindicales para ayudarles a organizarse.

"La iniciativa también puede partir de los propios trabajadores, que se ponen en contacto con los sindicatos sectoriales o regionales para que les ayuden a crear sindicatos locales en el lugar de trabajo".

La Unión Regional de Túnez, que forma parte de la UGTT, está llevando a cabo una campaña en las redes sociales para sensibilizar a los trabajadores sobre la afiliación al sindicato. El sindicato muestra los resultados de las negociaciones y todas las acciones sindicales a través de vídeos cortos de unos dos minutos.

"En general, la afiliación a la UGTT tiene lugar en el lugar de trabajo. La oficina nacional está considerando desarrollar una aplicación que permita a los trabajadores afiliarse y pagar sus cuotas por internet", afirma Smaili.

Foto: Johanne Hovland

> La oficina nacional está estudiando el desarrollo de una aplicación que permita a los trabajadores afiliarse y pagar sus cuotas por Internet.

Mongi Smaili, Unión General Tunisienne du Travail (UGTT)

¿Por qué afiliarse a un sindicato?

El sindicato no es sólo un colectivo, también proporciona una red de seguridad y apoyo al afiliado individual. Una encuesta noruega muestra que la razón más común para afiliarse a un sindicato es que los trabajadores quieren ayuda y apoyo si tienen problemas en el trabajo. Además, muchos destacan que las organizaciones sindicales realizan una importante labor para los empleados y creen que es correcto estar organizados. Cuatro de cada diez afiliados son atraídos por un representante sindical o un colega, mientras que el 30 % afirma que se sindicalizó a través de la organización estudiantil. ¿Cree que estos motivos son relevantes en su país?

Fuente: Nergaard, K. (2020). Holdninger til fagorganisering. Fafo-rapport 33-2020. Oslo: Fafo

Foto: Trond Isaksen

La patrulla de verano en Noruega

La patrulla de verano es una campaña anual organizada desde 1985 por la Confederación Nacional de Trabajadores de Noruega (LO). El objetivo es velar porque los jóvenes trabajadores tengan una buena introducción a la vida laboral. Cada verano, unos 500 jóvenes delegados sindicales y jóvenes comprometidos de LO viajan por Noruega para visitar a jóvenes trabajadores temporales en sus centros de trabajo. Se trata de una campaña de contratación y capacitación dirigida a los trabajadores jóvenes. Durante el verano, cuando las escuelas y universidades están cerradas, muchos jóvenes consiguen su primer empleo.

La patrulla de verano informa a los jóvenes sobre sus derechos y deberes en el trabajo, como la importancia de tener un contrato por escrito, cobrar las horas extraordinarias, utilizar equipos de protección y recibir una nómina. Esta iniciativa contribuye a unas condiciones laborales más seguras y justas para los jóvenes trabajadores.

Miembros de la patrulla de verano listos para su próxima visita. De izquierda a derecha: Alisar Alkader, Snorre Rein, Shawn Figueroa.

Reclutar empresas

“Una organización es tan fuerte como su base de afiliados”. Esto también es cierto para los empresarios. Lo que las empresas buscan en una organización puede variar de un sector a otro, de una época a otra y de un país a otro, pero hay algunos consejos que siempre son válidos.

1. Propuesta de valor

Comunicar claramente el valor de la organización a los miembros potenciales. Se preguntarán: “¿Qué ganamos nosotros?”. La cuota de afiliación se considerará entre todos los demás costes de la empresa. ¿El valor supera la inversión? Asegúrese de comunicar resultados concretos y mostrar cómo influye su organización en las condiciones marco de sus miembros. Es importante destacar las ventajas y servicios para los afiliados.

2. Enfoque específico

Conocer a su público. ¿Cuáles son sus problemas y retos? Identifique y analice las empresas y sectores potenciales. Adapte los mensajes a los distintos sectores y tamaños de empresa. Recuerde que sus afiliados actuales pueden ser sus mejores embajadores.

3. Servicios a los miembros

Desarrollar servicios pertinentes basados en las necesidades de los afiliados. Pueden ser servicios tanto colectivos como individuales. Las prestaciones de afiliación eficaces en las organizaciones empresariales son las que aportan un valor tangible, apoyan el crecimiento empresarial y abordan los retos específicos del sector. He aquí algunos ejemplos:

Incidencia política y representación: Representación de los intereses de los afiliados ante los organismos gubernamentales y reguladores en cuestiones como legislación laboral, políticas fiscales, normativas comerciales y normas de empleo. Influencia y establecimiento de normas dentro de los sectores, ayudando a los afiliados a alinearse con las mejores prácticas.

Apoyo jurídico y de conformidad normativa: Orientación sobre legislación laboral, normativas de salud y seguridad y cuestiones de cumplimiento con ellas. Acceso a recursos como listas de comprobación, plantillas y herramientas para navegar complejos entornos normativos y garantizar que los afiliados cumplan con todos los requisitos jurídicos.

Oportunidades para establecer contactos: Organizar actos de creación de redes, talleres y conferencias que reúnan a homólogos del sector, funcionarios públicos y líderes de opinión. Ofrecer acceso a grupos especializados dentro de la organización en función de la región o el sector industrial para fomentar la colaboración y el intercambio de buenas prácticas.

Capacitación y desarrollo: Ofrecer desarrollo profesional en áreas como liderazgo, gestión de RRHH, negociación y conformidad jurídica. Proporcionar certificaciones reconocidas y oportunidades de aprendizaje continuo que los afiliados puedan utilizar para consolidar el renombre de su organización y la experiencia de sus empleados.

Apoyo a las relaciones laborales: Ayuda en las negociaciones y apoyo en la gestión de la negociación colectiva y las relaciones laborales. Ofrecer mediación u orientación en la resolución de conflictos entre la dirección y los empleados.

Capacitación y perspectivas: Proporcionar capacitación específica del sector, previsiones económicas y análisis de mercado que ayuden a los miembros a tomar decisiones empresariales con conocimiento de causa. Acceso a datos sobre salarios, prestaciones, productividad y otros parámetros de referencia del sector.

Ahorro de costes y acceso exclusivo: Asociarse con proveedores de servicios para ofrecer a los afiliados descuentos en seguros, programas de capacitación, servicios jurídicos, etc. Proporcionar acceso anticipado o exclusivo a nuevas herramientas, informes o eventos que den a los afiliados una ventaja sobre los no afiliados.

Mayor credibilidad de la marca: Ofrecer a los miembros un sello o aval que refuerce su credibilidad y su compromiso con las normas del sector. Ofrecer premios o programas de certificación que reconozcan a los miembros por su liderazgo, innovación o compromiso con las mejores prácticas.

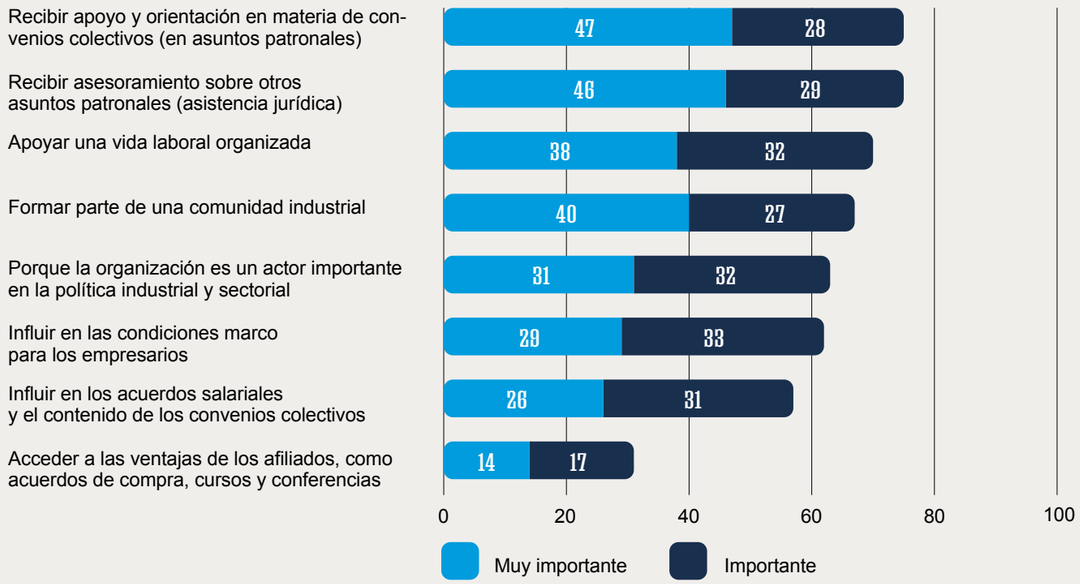
4. Comunicación y atención a los afiliados

Asegúrese de tener un sistema profesional de incorporación de nuevos afiliados y de sólidos procedimientos de seguimiento. Es importante mantener el contacto regular con los afiliados y recordarles continuamente la importancia de su afiliación. Unos canales de comunicación eficientes y mecanismos para la participación de los afiliados son cruciales para el éxito.

Fuente: The Effective Employers Organisation, Guide One Governance

Fuente: The Effective Employers Organisation, Guide Two Strategy

Figura 5.1 Motivos de afiliación a organizaciones empresariales. N = 1030. Encuesta entre empresas 2020/2021. Porcentaje.



Fuente: Kristin Alsos, Kristine Nergaard y Elin Svarstad: Arbeidsgiverorganisering og tariffavtaler Fafo-rapport 2021:07.

¿Por qué afiliarse a una organización de empresarios?

Una confederación de empresas no es sólo un actor civil que participa en el debate público, sino que también proporciona servicios, apoyo y conocimientos especializados a sus miembros. En una encuesta realizada por la institución de investigación FAFO, los ejecutivos y directivos de empresas afirmaron que el asesoramiento y el apoyo en materia de convenios colectivos y los aspectos jurídicos de ser empresario eran los dos factores más importantes para afiliarse. ¿Cree que estas razones son relevantes en su país?

Educación y capacitación

Tanto las organizaciones de trabajadores como las de empresarios se benefician de que ambas partes tengan representantes formados y cualificados. El diálogo social es más fluido cuando ambas partes conocen el marco jurídico y han acordado las reglas del juego.

Para las organizaciones de trabajadores y empresarios, esto significa tener los conocimientos técnicos y la capacidad de negociación necesarios para participar eficazmente en los debates políticos y la negociación colectiva.

El desarrollo de capacidades es especialmente importante para las empresas más pequeñas, que pueden carecer de la experiencia interna de las empresas más grandes. Al reforzar las capacidades técnicas de las organizaciones patronales, éstas pueden articular mejor las necesidades y preocupaciones de todos sus miembros, desde las multinacionales hasta las pequeñas empresas.

Invertir en educación y capacitación no sólo es beneficioso para los propios empresarios, sino para la eficacia general del proceso de diálogo social. Permitir a los delegados sindicales el acceso a la capacitación y el intercambio periódico de capacitación puede ser una inversión muy inteligente para la empresa. Cuando todas las partes están bien informadas y equipadas para participar de forma significativa, es más probable que los resultados equilibren los intereses de los trabajadores, los empresarios y el público en general. Esto sienta las bases de unas políticas y normativas del mercado laboral sostenibles y mutuamente beneficiosas.

> “No hay nada más perjudicial para la consulta y la cooperación efectivas que la participación de partes que no están adecuadamente preparadas o que no tienen autoridad suficiente para debatir los asuntos objeto de examen.

El dialogo social tripartito de ámbito nacional, una guía de la OIT para una mejor gobernanza

Foto: Hansa Borg

Jan Mæhre, delegado sindical de Hansa Borg, y Kjerstin Jordell, jefa de fábrica, trabajan bien juntos.

La dirección aprecia a los delegados sindicales cualificados

La dirección de la cervecera noruega Hansa Borg considera importante y útil contar con delegados sindicales capacitados y con amplios conocimientos de la legislación laboral.

“Los delegados sindicales desempeñan un papel importante a la hora de garantizar los derechos de los trabajadores y mantener una buena cooperación. Entendemos que un buen entendimiento común de las reglas del juego en el mundo laboral conduce a una cooperación fructífera y que funciona bien entre la dirección y los delegados sindicales.

Los delegados sindicales cualificados nos ayudan a ser mejores gestores. Exigen que estemos alerta y garantiza que desarrollemos nuestra actividad de acuerdo con las normas. Así superamos procesos exigentes sin turbulencias”, afirma la jefa de fábrica, Kjerstin Jordell.

Foto: Siw Pessar

Jonas Bals es asesor de LO, escritor y autor de libros de no ficción. Bals se formó como pintor y más tarde se licenció como historiador en la Universidad de Copenhague. Ha escrito varios libros. En 2022 publicó “The shop steward”, un manual de organización y trabajo organizativo.

Debemos educarnos a nosotros mismos y a los demás

La organización es el camino de la gente corriente hacia el empoderamiento y el cambio social. Para la mayoría de las personas, que no posee muchas propiedades, dinero o acciones, el poder organizativo es el único contrapeso real al poder del capital.

La fuerza de una organización se basa principalmente en su cantidad de miembros, pero la organización también depende del conocimiento. Si una organización tiene miembros que saben cuál es su objetivo y por qué están organizados, el camino hacia el poder y la influencia es corto. Tener más peso ayuda a conseguir objetivos como: salarios más altos u horarios de trabajo decentes (a través de sindicatos), acceso a agua limpia, mantenimiento y servicios públicos eficientes (a través de asociaciones de vecinos), educación de calidad (a través de organizaciones de estudiantes y profesores y otras) o igualdad de derechos (grupos de mujeres y otros).

Uno de los mayores errores que puede cometer una organización es profesionalizarse y gestionar demasiado desde arriba. Una buena organización hace participar a sus miembros. Los sindicatos, los partidos políticos y las asociaciones de interés son algo distinto a think tanks y grupos de presión que sólo están ahí para quienes pueden pagar por sus servicios. La belleza de las organizaciones de afiliados es que son diversas, tienen espacio para debates y desacuerdos y, al mismo tiempo, consiguen mucho para sus miembros cuando éstos se ponen de acuerdo y encuentran una causa común.

A lo largo de la historia, los movimientos populares han creado la democracia desde la base y hacia arriba. La democracia no es una idea abstracta de alto nivel. La democracia es cuando la gente corriente se une y actúa. En resumen, una organización es un grupo de gente corriente que hace cosas extraordinarias.

El juego en el que todos ganan

El diálogo social bipartito consiste en mejorar la vida laboral. También es capacitación en democracia. El comportamiento democrático debe aprenderse, y cuanto antes mejor. Los principales interlocutores sociales de Noruega – LO y NHO – han desarrollado un programa de capacitación para estudiantes de secundaria en forma de juego. El juego, en el que todos salen ganando, pretende contribuir a aumentar la comprensión y la competencia sobre la vida laboral y el modelo noruego de diálogo social. El juego pone de relieve cómo los miembros de una organización obtienen asistencia y seguridad, y enseña a los jóvenes el valor de pertenecer a una organización o a un sindicato.

A través de los tres fases del juego, los estudiantes aprenden sobre retos y conflictos que surgen en la vida laboral; la interacción entre empleados y empresarios, sindicatos y organizaciones; y sobre la cooperación tripartita. Por el camino, los alumnos deben colaborar para resolver tareas como conseguir un empleo, contratar y despedir a empleados, negociar salarios, organizarse y resolver conflictos estancados.

Aprovechar puntos fuertes y el mandato

Las organizaciones de trabajadores y empresarios representan a muchos miembros y a muchas empresas. Su membresía les da tanto la capacidad como el mandato para defender sus causas e intentar influir en los responsables de la toma de decisiones.

La razón de ser de las organizaciones sindicales es influir en las políticas y la legislación. Una organización democrática y representativa de empresarios o trabajadores tiene tanto el deber como la credibilidad de influir en los responsables de la toma de decisiones para conseguir un mundo del trabajo mejor.

Desarrollar las capacidades de incidencia política
Las organizaciones sindicales pueden aumentar su influencia política desarrollando una sólida capacidad de incidir políticamente.

1. Identificar y priorizar las cuestiones de incidencia que son importantes para los miembros

La mejor manera de identificar los temas que preocupan a los afiliados es preguntándoles. Esto supone, sin embargo, que los afiliados tienen una idea clara de cuáles son realmente los problemas. Seguir los debates públicos actuales y ser franco sobre la agenda parlamentaria del gobierno le permite presentar alternativas pertinentes a sus afiliados.

2. Centrar los esfuerzos

Recuerde que una organización con 47 prioridades de cabildeo no tiene prioridades en absoluto. Sus prioridades deben guiarse por lo que sea relevante para la misión de su organización, lo que sea relevante para una cantidad significativa de miembros, lo que implique políticas, leyes o reglamentos (en contraposición a cuestiones esporádicas o ad hoc), lo que ofrezca una buena oportunidad de éxito en las actividades de presión, lo que probablemente cuente con el respaldo público de sus miembros y aliados, etc. Céntrese en lo que su organización puede influir. Intentar cambiar la Constitución puede no ser el objetivo adecuado.

3. Analizar los partidarios y los contrarios para cada tema

Para planificar una campaña en cada área prioritaria necesitará conocer el nivel de apoyo y oposición al que probablemente se enfrentará, y de dónde procederá. Realizar este análisis le ayudará a dar forma a sus argumentos básicos y a ser más eficaz en la planificación detallada de la campaña. Una vez identificados los posibles partidarios y detractores de sus puntos de vista, ya puede enumerar todas las posibles soluciones que probablemente se propongan, incluso las que resulten inaceptables para sus afiliados.

4. Crear documentos para el cabildeo

Las cuestiones prioritarias deben formularse y apoyarse en una documentación convincente que sustente su estrategia de cabildeo. Debe ser posible explicarlos fácil y rápidamente a todos los públicos y, al mismo tiempo, tener detrás la profundidad argumental necesaria para resistir los desafíos más estridentes. La guía de la OIT para la promoción, "The layered briefing folio", se recomienda como mejor práctica.

Primer nivel – LAS CUESTIONES CLAVE
Una lista sencilla de los temas prioritarios de la campaña.

Nivel dos – UNA FRASE CON GANCHO
Una o dos frases que llamen la atención y describan cada tema.

Nivel tres - HECHOS CLAVE
Hechos clave que puedan explicarse rápidamente y apoyen el argumento.

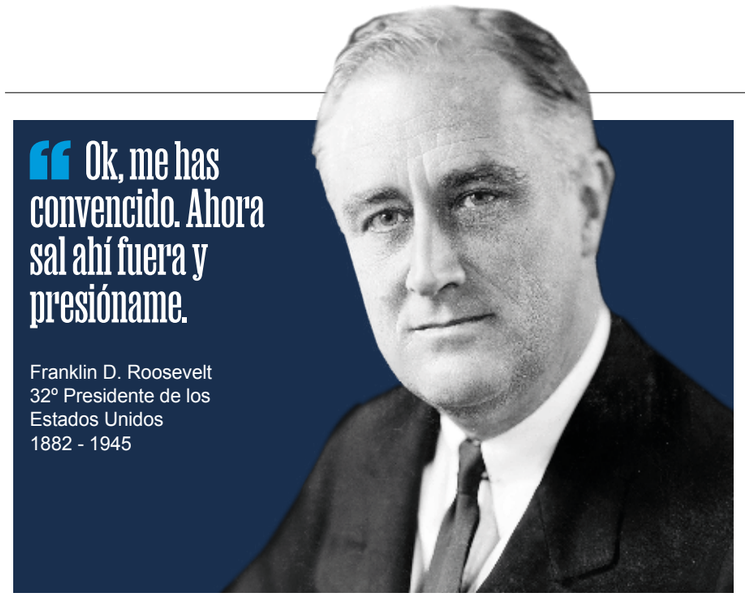
Nivel cuatro - EL RESUMEN DEL ASUNTO
Una descripción de una o dos páginas del tema, los hechos principales, los puntos de vista contrarios y posibles soluciones.

Nivel cinco - EL RESUMEN DETALLADO DE LOS ANTECEDENTES
Un análisis completo y exhaustivo.

¿Qué es el cabildeo?

En términos muy sencillos, el cabildeo es el acto de influir en o apoyar algo o a alguien. Cuando hablamos de cabildeo y lobbying en el contexto de las organizaciones de empleadores (o de trabajadores), generalmente pensamos en la promoción de políticas públicas, es decir, en acciones destinadas a influir en las leyes, los reglamentos, las decisiones judiciales y la actitud y el enfoque general de los partidos políticos.

Definición de la OIT:
The Effective Employers' Organization Guide Three Advocacy



"Ok, me has convencido. Ahora sal ahí fuera y presióname.

Franklin D. Roosevelt
32º Presidente de los Estados Unidos
1882 - 1945

5. Desarrollar tácticas de campaña detalladas para cada tema

Para cada uno de los temas de su programa de incidencia política, tendrá que elaborar un plan de campaña específico para personas internas y externas en el que se haga un seguimiento del tema a lo largo de sus distintas fases, se detallen las distintas intervenciones que se propone realizar, se asigne la responsabilidad de las acciones y se especifique quién coordinará la actividad general. El plan de campaña deberá ser muy específico, pero también flexible. Una estrategia de medios de comunicación podría ser una parte importante de su campaña.

6. Mida el éxito y comuníquelo a sus afiliados

Planifique una revisión anual de las prioridades de sus temas de cabildeo, una revisión periódica de su estrategia de niveles y una revisión constante de las tácticas de su campaña. Implique y comuníquese con sus miembros y las partes interesadas.

Para más capacitación, listas de control y consejos concretos:

Fortalecer el diálogo social

La OIT subraya la importancia del diálogo social para crear influencia política. Al participar en las estructuras tripartitas que reúnen a trabajadores, empleadores y gobiernos, su organización forma parte de la conversación pública, y puede utilizar esos espacios y el diálogo social para promover el bienestar común y abordar cuestiones sociales y económicas.

Fuentes
OIT: The Effective Employers' Organization Guide Three Advocacy
OIT: El diálogo social Encontrar una voz común

El análisis PEST

El análisis PEST es un marco utilizado para explorar el macroentorno estratégico externo en el que opera una organización. PEST es un acrónimo de los siguientes factores:

- **Factores políticos**
- **Factores económicos**
- **Factores sociales**
- **Factores tecnológicos.**

Los factores PEST desempeñan un papel importante en las posibilidades de creación de valor de una estrategia. Sin embargo, suelen estar fuera del control de la organización y, por tanto, suelen considerarse amenazas u oportunidades. Como los factores macroeconómicos difieren según el continente, el país o la región, un análisis PEST debe realizarse al nivel correcto de agregación. En un país con grandes diferencias regionales, puede hacerse a nivel regional. La tabla ofrece ejemplos de factores PEST típicos.

Leer más aquí

Political (including legal)	Economic	Social	Technological
Environmental regulations and protection	Economic growth	Income distribution	Government research spending
Tax policies	Interest rates & monetary policies	Demographics	Industry focus on technological effort
International trade regulations and restrictions	Government spending	Labour/social mobility	New inventions and development
Contract enforcement law & consumer protection	Unemployment policy	Lifestyle changes	Rate of technology transfer
Employment laws	Taxation	Work/career and leisure attitudes	Life cycle and speed of technological obsolescence
Government organization/ attitude	Exchange rates	Education	Energy use and costs
Political stability	Stage of the business cycle	Health consciousness & welfare, safety	(Changes in) Internet

El Programa de Embajadores de la NHO

El Programa de Embajadores de la NHO es una iniciativa que busca aumentar nuestra influencia política a través de las voces y el ejemplo de los directores generales y ejecutivos de alto nivel de nuestras empresas miembros.

Los políticos toman muchas decisiones que afectan a la vida cotidiana de un empresario, como los impuestos, las normativas, etc. Por tanto, es importante que los políticos comprendan cómo repercuten sus decisiones en las empresas. Sin embargo, en Noruega, sólo el 14 % de los parlamentarios tiene experiencia laboral del sector privado o como propietarios de empresas. Por lo tanto, es importante establecer relaciones entre los políticos y los líderes empresariales, y que éstos tengan voz en los medios de comunicación. Este es uno de los principales objetivos del Programa de Embajadores de NHO.

En vísperas de las elecciones nacionales y locales, organizamos sesiones de capacitación en todas las secciones regionales de NHO para los líderes empresariales de nuestras empresas afiliadas. Les llamamos embajadores de las empresas. Seleccionamos entre 10 y 12 participantes de distintos sectores empresariales, a los que se ofrece una introducción a las relaciones políticas y con los medios de comunicación, e incluso alguna capacitación práctica. A través de este programa de capacitación, los embajadores estarán mejor preparados para participar en actividades de promoción en nombre de las empresas, hablar en los medios de comunicación, así como para reunirse con políticos y desarrollar sus relaciones políticas. Otra de las sesiones más populares es aquella en la que políticos y periodistas se reúnen con los embajadores para conversar sobre su vida profesional y cómo ven el papel de la empresa en ella. El objetivo es comprender mejor las funciones de cada uno.

Tras la sesión de capacitación, se invita a los embajadores a participar en las actividades de nuestras oficinas regionales, reuniéndose con políticos y dejando oír su voz en los medios de comunicación.

Foto: Ålgård offset

Los 11 primeros líderes empresariales del programa de embajadores de NHO. Los participantes recibieron una visión general de los principales temas y ámbitos políticos en los que se centra NHO.

Gaute Jakobsen, Consejero Delegado de Ålgård Offset, participó en una de las reuniones de embajadores de NHO este otoño. “He sacado mucho provecho de la reunión, sobre todo porque me he familiarizado más con NHO y su trabajo. Colaboro activamente con los medios de comunicación locales para poner de relieve nuestro marco regulatorio y comercial. Para nuestra empresa, lo más difícil son los elevados precios de la electricidad. Tanto la prensa local como los periódicos regionales han escrito sobre el tema”.

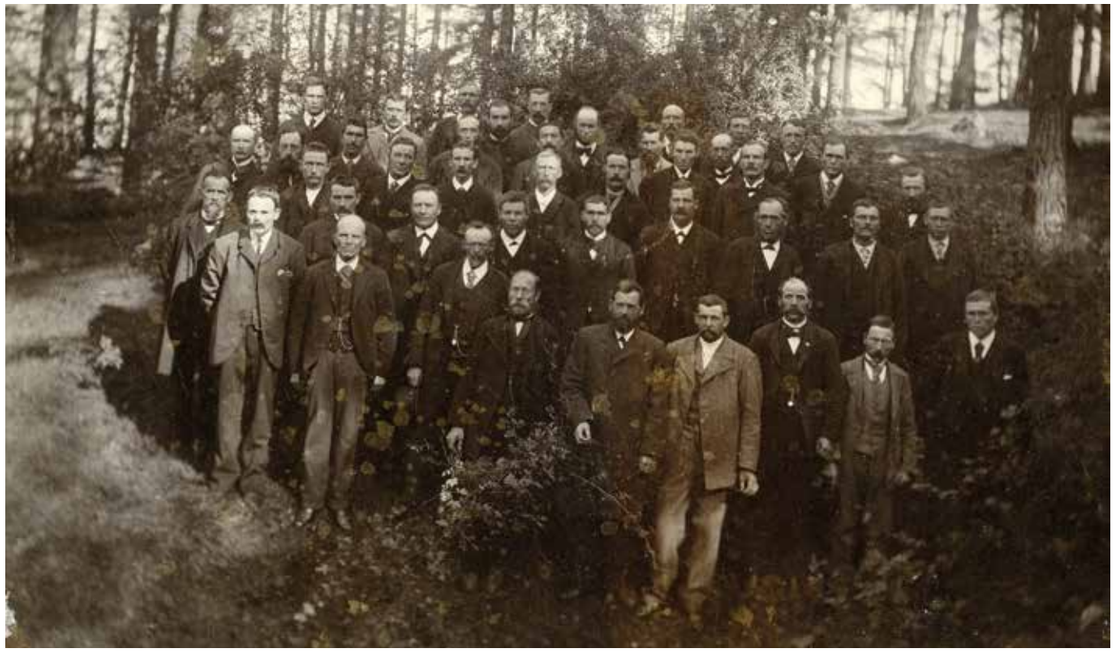


Foto: Desconocido/Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek (Archivos y biblioteca del movimiento obrero)

Miembros de la Caja de Enfermedad del Sindicato de Trabajadores de la Cervecería Kristiania, en una excursión en 1895.

Programas de beneficios para los afiliados

La tarea más importante de los sindicatos es representar los intereses de los trabajadores ante los empresarios y el Estado, en relación con los salarios y las condiciones de trabajo.

Además, muchos sindicatos también han incluido elementos de un “programa de seguros” para sus miembros. Los primeros sindicatos surgieron de cooperativas gremiales que organizaron varias cajas para sus miembros sobre principio de asistencia mutua. Durante una enfermedad, en caso de fallecimiento y en otras situaciones de crisis, el fondo común de la cooperativa podía cubrir los gastos, ya fueran funerales o indemnizaciones salariales en épocas de desempleo.

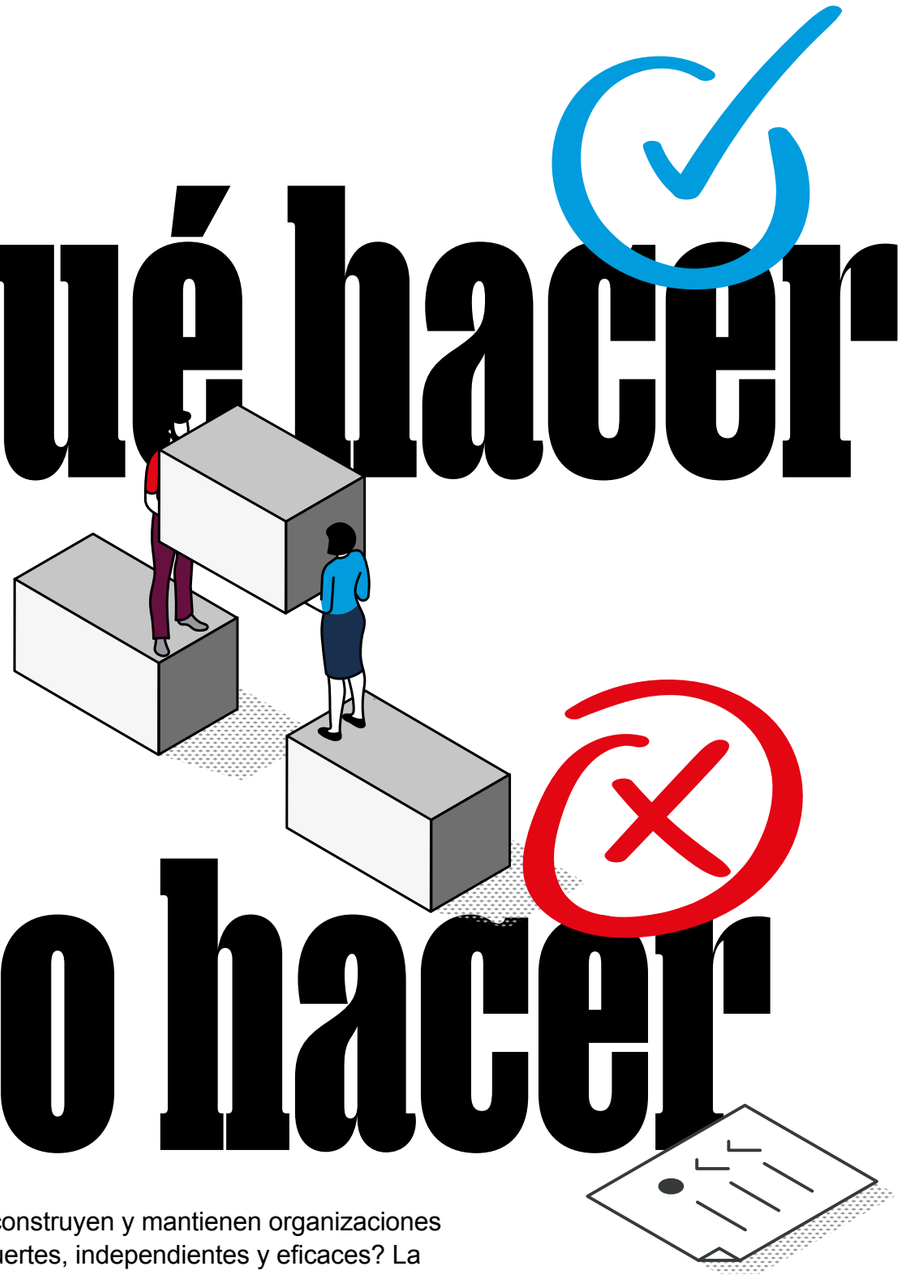
Algunos de estos programas surgieron durante las primeros esfuerzos organizativos obreros en Noruega, entre 1850 y 1852. El objetivo era garantizar la seguridad financiera en caso de accidente y aliviar la precaria situación que caracterizaba la vida de muchos obreros en una época sin red de seguridad ni Estado de bienestar.

Varias organizaciones obreras fundaron diversas formas de asociaciones de consumo o cooperativas, donde podían obtener productos más baratos, que con el tiempo crecieron hasta convertirse en un gran movimiento cooperativo al margen de la economía de mercado ordinaria.

En la Noruega actual, el Estado del bienestar se ha hecho cargo de la mayoría de las áreas que antes los trabajadores tenían que cubrir con los fondos de sus cooperativas, pero los sindicatos siguen ofreciendo programas de prestaciones para sus afiliados. LO tiene su propio programa, llamado LO favor. Se trata de un programa de prestaciones para los miembros de un sindicato afiliado a LO y ofrece a los sindicalistas acceso a una serie de beneficios. Con más de un millón de miembros, LO tiene poder para negociar buenos y seguros contratos relevantes a la vida privada de sus miembros.

LO favor ofrece beneficios en las áreas de seguros, ofertas de vacaciones, préstamos y banca, y asistencia jurídica.

Qué hacer y no hacer



¿Cómo se construyen y mantienen organizaciones sindicales fuertes, independientes y eficaces? La pregunta tiene una larga respuesta. He aquí la corta.

QUÉ HACER

Asegúrese de que sus cimientos sean sólidos

A algunos les encantan, a otros no tanto, pero, en cualquier caso: los procedimientos son importantes. Procedimientos seguros y representación.

Ser socios constructivos

Como interlocutores sociales, pueden discrepar, incluso tener conflictos. Pero no se apuñaleen por la espalda. Recuerden que se sentarán a la misma mesa una y otra vez.

Acepte la necesidad de consensuar

A veces, hay que perder un poco para ganar otro poco. Para ganar a largo plazo, puede que tengan que hacer concesiones en el camino. Los empleados pueden ofrecer productividad y obligaciones de paz. Los empresarios pueden ofrecer salarios más altos o mejores prestaciones.

Cíñanse a su esfera

Céntrense en los temas en los que pueden influir. La energía se pierde debatiendo quién ha sido el mejor presidente o las normativas emanadas del derecho internacional.

La sopa es más importante de lo que pensamos

A la hora de captar miembros o de entablar un diálogo con ellos, reunirse en torno a una comida puede ser el rompehielos que necesitamos. A veces la gente necesita una razón para venir o participar. La sopa puede ser precisamente eso.

Haz de su organización un taller político

Las organizaciones sindicales son laboratorios de desarrollo democrático. Es un importante escenario de aprendizaje que permite a las personas desarrollar sus capacidades y conocimientos. Al ofrecer un espacio inclusivo y seguro para que sus miembros crezcan, fomentará futuros líderes.

Fuente: National Tripartite Social dialogue, An ILO guide for improved governance. Liv Tørres: A civil og uncivil society.

QUÉ NO HACER

No hay que confundir la movilización con la organización

La movilización puede ser el inicio de un cambio político importante. Pero a menos que se capte, se centre y se alimente de forma sistemática, la movilización también puede acabar en un montón de mensajes en Facebook y nada más.

No se estanque

Los procedimientos y la burocracia son necesarios. Pero el exceso de unos u otros anquilosa a las organizaciones y las hace ineficaces. La burocracia puede obstaculizar la toma de decisiones. Las personas que se aferran a los cargos por motivos personales pueden dañar la legitimidad de la organización tanto interna como externamente.

No considere inalienables a sus miembros

Las organizaciones sindicales tienen que estar en contacto con sus bases: son sus afiliados. Si sus políticas son “demasiado altisonantes” o no se relacionan con la vida cotidiana de sus miembros trabajadores o de los directivos de las empresas, perderán apoyo.

No se precipite en los acuerdos

Intentar alcanzar un acuerdo demasiado rápido o insistir demasiado en conseguir la unanimidad puede provocar atascos. Lo mismo ocurre con los acuerdos “cosméticos” en lugar de los consensuados.

No depender de financiación externa

Las organizaciones deben ser cautelosas a la hora de depender de la financiación externa, ya sea de donantes internacionales o de gobiernos. Aunque esta financiación puede resultar atractiva, a menudo conlleva requisitos que pueden desviar las prioridades de los miembros. En su lugar, las organizaciones deben dar prioridad a las cuotas de afiliación de sus miembros y a las fuentes de financiación internas para mantener la independencia y garantizar la rendición de cuentas ante sus miembros.

No olviden que esto es un maratón, no un sprint

El cambio lleva tiempo, casi siempre. Construimos ladrillo a ladrillo. Necesitamos paciencia y voluntad y capacidad para aplicar y supervisar los acuerdos alcanzados. Luego nos disponemos a poner el siguiente ladrillo.

Movilizarse para organizarse

La movilización suele implicar acciones de colectivas rápidas y a menudo espontáneas, como protestas, manifestaciones y campañas en las redes sociales. Tenemos ejemplos como la Primavera Árabe y las manifestaciones de Black Lives Matter, en las que las redes sociales ayudaron a reunir rápidamente a un gran número de personas en torno a causas específicas. La movilización puede crear visibilidad y presión inmediatas para el cambio, y la tecnología moderna ha hecho más fácil que nunca reunir a la gente rápidamente.

La organización, por el contrario, implica crear estructuras sostenibles con una afiliación formal, procesos democráticos y estrategias a largo plazo. Esto incluye el desarrollo de estructuras sectoriales, la celebración de reuniones periódicas, el establecimiento de funciones de liderazgo claras y la creación de mecanismos de rendición de cuentas. Tradicionalmente, las organizaciones fuertes de la sociedad civil, como los sindicatos durante la “tercera ola” de democratización, se basaban en estos principios organizativos.

La interdependencia entre estos enfoques es crucial. Aunque la movilización puede crear momentos de intensa presión y visibilidad, sin una estructura organizativa subyacente, estos momentos suelen desvanecerse sin lograr un cambio duradero. Los movimientos de protesta recientes han tenido menos éxito, con una tasa de éxito que ha caído del 70 % al 30 % en las dos últimas décadas, en parte debido a la falta de una estructura organizativa.

Sin embargo, la organización sin capacidad de movilización puede dar lugar a instituciones estancadas y burocráticas que pierden el contacto con su base. Los actores más eficaces de la sociedad civil combinan ambas capacidades: tienen la estructura organizativa necesaria para sostener campañas a largo plazo y negociar con quienes detentan el poder, al tiempo que mantienen la capacidad de movilizar rápidamente a sus miembros cuando es necesario.

El éxito futuro depende de la creación de organizaciones que puedan hacer ambas cosas: desarrollar el músculo institucional para campañas sostenidas y, al mismo tiempo, aprovechar las herramientas modernas para una movilización rápida. Esto significa crear estructuras democráticas que puedan resistir la presión sin perder la agilidad necesaria para responder a los retos inmediatos.

Fuente: Liv Tørres: Una sociedad civil civil o incivil

EL DIÁLOGO SOCIAL
ORGANIZAR

El programa Interlocutores Sociales por un Trabajo Decente

La Confederación Nacional de Trabajadores de Noruega (LO) y la Confederación de Comercio e Industria de Noruega (NHO) aúnan fuerzas para apoyar el programa de trabajo decente de la OIT. En un programa de cooperación denominado Interlocutores sociales por el trabajo decente, financiado por la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (Norad), LO y NHO pretenden contribuir a reforzar el diálogo social y las negociaciones entre los interlocutores sociales de Colombia, Ghana, Túnez y Vietnam. Los principales objetivos del programa son el trabajo decente, el crecimiento económico sostenible y el fortalecimiento del diálogo social. LO y NHO cooperan con sus respectivas organizaciones hermanas y con otras partes interesadas, como el Estado e instituciones estatales.
Las actividades del programa se llevarán a cabo en los países participantes en forma de estudios, talleres y similares durante 2024 y 2025. LO and NHO han producido cuatro folletos como parte del programa.

Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de Noruega. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de LO y NHO y en ningún caso debe considerarse que refleja las opiniones del Gobierno de Noruega.

Norway

Editorial
La Confederación Nacional de Trabajadores de Noruega (LO) y la Confederacion de Comercio e Industria de Noruega (NHO).

Producción y diseño editorial
Agencia Spoon

Traducciones
Francés: Anna Herbert de la Portbarré, Bente Rismo
Español: Hanne Britt Klaveness Mørk
Vietnamita: Dau Thi Le Hieu

NHO | LO Norway

EL DIÁLOGO SOCIAL PANORAMA GENERAL
¿Qué es el diálogo social, quiénes son las partes, y para qué sirve? Con un zoom inverso estudiamos el panorama general, utilizando el modelo noruego como ejemplo.

EL DIÁLOGO SOCIAL EN EL TRABAJO
¿Cómo podemos utilizar el diálogo social para crear empresas rentables con condiciones de trabajo justas? Estudiamos el diálogo social en el centro de trabajo y compartimos ideas sobre cómo empezar – o sobre cómo reforzar el diálogo existente.

EL DIÁLOGO SOCIAL LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO
Luchar por la igualdad de género en el centro de trabajo no sólo es lo que debemos hacer por ser procedente, sino también por ser inteligente. ¿Cómo los interlocutores sociales pueden promover la igualdad de derechos y condiciones para hombres y mujeres?

EL DIÁLOGO SOCIAL HABLAR CON UNA SOLA VOZ
Para que se pueda dar el diálogo, necesitamos organizaciones representativas que puedan participar en el diálogo. Los empleadores y los trabajadores necesitan organizaciones sanas, fuertes y democráticas. Estudiamos cómo podemos organizar y levantar nuestras organizaciones.