

TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

SINDICALISTAS INVEROSÍMILES

El trabajo organizado en el sector
de las TIC de Israel

Ben Fisher
Septiembre 2020



La liberalización de los mercados laborales globales actuó como catalizador de la crisis laboral en el sector insignia de Israel, provocando despidos masivos e impulsando la sindicalización del sector de las TIC.



La exitosa organización fue respaldada por la capacidad del sindicato de movilizar su poder institucional y promover cambios a la legislación laboral. Sobre esta base se fortaleció el poder asociativo en el sector de las TIC y se formaron consejos de trabajo en lugares de trabajo sin organización previa.



La organización de este conjunto de trabajadoras y trabajadores conlleva un potencial de revitalización sindical que trasciende al sector.



TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

SINDICALISTAS INVEROSÍMILES

El trabajo organizado en el sector de las TIC de Israel

En el nuevo mundo del trabajo las empresas se sirven de tecnologías digitales para cambiar las relaciones laborales y la organización del trabajo, casi siempre en perjuicio de las trabajadoras y los trabajadores. La FES, a través de su proyecto **«Los sindicatos en transformación 4.0»**, estudia de qué manera los sindicatos movilizan sus recursos de poder y qué acciones estratégicas emprenden para hacer frente a la precarización laboral, paulatina o disruptiva. Partiendo de un enfoque orientado al diálogo y la acción el proyecto se propone, en última instancia, apoyar los procesos sindicales de elaboración estratégica, experimentación y transformación dirigida a objetivos definidos.

Contenido

1	INTRODUCCIÓN	2
2	LA ECONOMÍA DIGITAL Y EL SECTOR DE LAS TIC DE ISRAEL	2
3	PROCESOS DE REVITALIZACIÓN: LA CONSTRUCCIÓN DEL PODER INSTITUCIONAL Y ASOCIATIVO	4
4	CONQUISTAS EN LAS NEGOCIACIONES Y ACUERDOS COLECTIVOS	10
5	CONCLUSIÓN	10
	Bibliografía	12

1. INTRODUCCIÓN

Desde 2014 se observa una tendencia sin precedentes a la sindicalización de las trabajadoras y los trabajadores del sector de las TIC que ha llevado a la formación de los primeros consejos de trabajo del sector y la firma de los primeros acuerdos colectivos por el personal y las empresas. Este impulso de organización se da en el contexto de años de reducción de la tasa de sindicalización en el movimiento sindical israelí. El presente documento de trabajo examina las acciones y medidas adoptadas por un sindicato israelí en la década pasada para aumentar la densidad sindical en el sector de las TIC. Dichas medidas se desarrollaron e implementaron como respuesta directa al creciente interés de profesionales jóvenes del sector en la organización de sus lugares de trabajo. El análisis comprende una descripción del contexto del mercado laboral donde surgió la sindicalización y examina las tendencias estructurales y legales decisivas que caracterizan tanto el mercado laboral de Israel como los procesos de reestructura y revitalización sindical y el uso eficaz de los recursos de poder. El documento destaca asimismo las características más importantes del trabajo sindical exitoso y concluye con un examen de las implicaciones de esta tendencia sobre las trabajadoras y los trabajadores y los sindicatos a corto y largo plazo.

El documento se basa en una metodología cualitativa de investigación, más específicamente en entrevistas en profundidad con funcionarias y funcionarios sindicales y profesionales del sector de las TIC que se convirtieron en presidentes de los consejos de trabajo en sus empresas. Entre noviembre de 2017 y noviembre de 2019 se llevaron a cabo nueve entrevistas semiestructuradas en seis empresas del sector de las TIC. Todos los entrevistados fueron hombres entre 35 y 47 años de edad. Para complementar las entrevistas se recopiló y analizó la cobertura del tema en los medios. Con una excepción, todos los funcionarios sindicales, empleadores y asesores legales fueron hombres. Se trata de una limitante de esta investigación, a la que haremos referencia en las conclusiones.

El estudio recurre al «Planteamiento de los Recursos de Poder» (Schmalz & Dörre, 2014) como marco teórico para explicar cómo los sindicatos y las trabajadoras y los trabajadores fueron capaces de aprovechar y ampliar mutuamente los recursos de poder. Dos pilares principales del trabajo sindical ocuparon un lugar central y demostraron su eficacia en el transcurso de los eventos que se describen a continuación: *primero*, el sindicato logró que se introdujeran algunos cambios decisivos a la legislación laboral de Israel para brindar ventajas a quienes desean sindicalizarse. La mejora de la situación legal de las trabajadoras y los trabajadores es un buen ejemplo de la construcción y el uso del *poder institucional*. *Segundo*, el sindicato implementó un enfoque de organización revitalizado apoyando la formación de nuevos consejos de trabajo en lugares que no contaron con organización sindical, sobre todo en el sector privado. Esto redundó en el crecimiento sustancial del *poder asociativo* del sindicato. El incremento del poder institucional y asociativo

contrasta con la erosión de las fuentes del poder estructural y popular que se observaron durante muchos años.

La tendencia observada desafía muchos supuestos preexistentes en relación con quienes trabajan en el sector de las TIC y el movimiento obrero en la economía digital e indica que estos profesionales están dispuestos a sindicalizarse y optarán por hacerlo, si sienten la presión suficiente, mientras un sindicalismo creativo puede recuperar su relevancia aprovechando los variados recursos de poder en los nuevos mercados de trabajo y combinando el trabajo sindical tradicional con enfoques de sindicalización que se adaptan a los mercados laborales de alta tecnología.

Por el momento las tasas de afiliación sindical en el sector de las TIC de Israel siguen marginales, con varios miles de trabajadoras y trabajadores sindicalizados en un sector que emplea más de 300.000 personas. No obstante, el fenómeno de un proceso exitoso de sindicalización en un sector que tradicionalmente no ha mostrado interés alguno en las funciones del trabajo organizado muestra una concurrencia interesante de revitalización sindical, utilización de los recursos de poder y tendencias del mercado de trabajo. La importancia del papel del sector de las TIC en la economía israelí y las iniciativas resueltas del sindicato por lograr un avance organizativo decisivo constituyen a los consejos de trabajo recientemente establecidos del sector y al sindicato en objeto de un estudio de caso contemporáneo y de importancia crucial.

2. LA ECONOMÍA DIGITAL Y EL SECTOR DE LAS TIC DE ISRAEL

En el centro del presente documento encontramos a trabajadoras y trabajadores del sector de la información y las telecomunicaciones de Israel –profesionales bien formados y altamente cualificados– que codifican software, analizan datos, programan nuevas herramientas digitales y gestionan diferentes aspectos de las tecnologías de información avanzadas. Se parte de la idea que quienes trabajan en el sector de las TIC, es decir en el corazón de la economía digital y del capitalismo neoliberal que actúa como el sistema político que lo gobierna (como lo explica Harvey, 2005), tienen la tendencia a internalizar y aceptar la lógica y los valores del mercado laboral neoliberal. Desde sus comienzos el sector de las TIC operó sobre la base de relaciones laborales no tradicionales tales como contratos de obra de corto plazo y una alta movilidad laboral entre múltiples centros de conocimiento y producción (Oficina General de Contabilidad de Estados Unidos, 2000). En la fase inicial, dichos acuerdos significaban que el personal del sector gozaba de condiciones laborales muy deseables así como de un poder económico individual sustancial, que volvía la sindicalización poco relevante (Hossfeld, 1995; Robinson & McIlwee, 1989). En efecto, la literatura existente sobre los trabajadores del sector de la información indica que probablemente no están interesados en acciones colectivas, que generalmente rechazan las configuraciones tradicionales del mercado de trabajo de la era fordista, y que tienden a oponerse a las

instituciones defensoras del empleo, por ejemplo, los sindicatos (Milton, 2003), un hecho que se refleja con claridad en la baja densidad sindical del sector en todo el mundo.¹

El sector de las TIC equivale a un porcentaje importante de la economía de Israel y es uno de los principales sectores de exportación, las condiciones de trabajo de quienes trabajan en el sector son similares a las de sus contrapartes en otras economías occidentales, sobre todo por el alto nivel de los salarios y los beneficios ventajosos, asociados a bajos niveles de seguridad laboral y tasas marginales de afiliación sindical (Fisher & Fisher, 2019a, 2019c). Muchas empresas líderes del sector de las TIC tienen centros de I&D en Israel, como por ejemplo Apple, IBM, Microsoft, PayPal, Amazon, Facebook, Google, Cisco e Intel, entre otros; con más de 10.000 personas ocupadas Intel es la mayor empresa privada del país (Rabat, 2017). Israel tiene la mayor concentración de ingenieras e ingenieros per cápita y de empresas de alta tecnología del mundo: 5.900 empresas en 2014, es decir una empresa por cada 1.448 ciudadanas y ciudadanos (IMFA, 2009, Hoffmann, 2014.). Las inversiones gubernamentales en el sector (como % del PIB) posicionan a Israel en el primer puesto entre los países de la OCDE (Senor & Singer, 2009). En 2019, el sector empleaba a 307.000 personas, es decir el 9,2% de la fuerza de trabajo del país (CBS, 2017; Rabat, 2019). A finales de 2017 el salario promedio mensual de un diseñador de software se ubicaba en NIS 26.644 (equivalente a EUR 6.150 [aprox. USD 7.380]), más de 2,5 veces por encima del promedio salarial del país.

En el sector de las TIC de Israel se observa un fuerte predominio masculino, la participación de las mujeres se ubica en alrededor de 28% del total, lo que replica el conocido sesgo de género en las áreas de la matemática y la tecnología. Las diferencias salariales de género en el sector oscilan entre 16% a 26% a favor de los hombres; en los sectores con participación femenina especialmente baja (por ejemplo, arquitectura de *microchips* o seguridad cibernética) las brechas salariales son más pronunciadas (Yablonko, 2019). En el contexto israelí, el origen de dicho sesgo puede localizarse, con precisión sorprendente, en las unidades tecnológicas de las IDF2 que operan como importantes aparatos de formación, de las cuales se beneficia el sector civil de las TIC a continuación. Las mujeres conforman el 27% de las y los integrantes de esas unidades militares (aunque no superan el 17% en las unidades cibernéticas más elitistas). Este porcentaje se duplicó en los últimos 5 años y conllevó un incremento sostenido de la participación de mujeres en el sector civil (Yablonko & Aloni, 2020). El aumento es más

pronunciado en nuevas empresas pequeñas e iniciativas empresariales que a veces ofrecen entornos laborales de menor predominio masculino, jerarquías menos pronunciadas y mayor flexibilidad, lo que resulta más atractivo para personas más preocupadas por la familia.

La mencionada fortaleza del sector de las TIC tuvo que enfrentar un desafío en la última década, en la medida que cambiaron la composición de la fuerza de trabajo y las cualificaciones requeridas, sobre todo a partir de la creciente demanda de diseñadoras y diseñadores móviles, científicos de *big data* y personal experto en marketing online, cuya contracara fue la contracción de ramas de actividad anteriormente destacadas del sector de las TIC, sobre todo las telecomunicaciones (Calcalist, 2013). Esta tendencia provocó la reestructura del sector, dado que, por un lado, la rápida evolución de las tecnologías de información y comunicación y su incorporación a un número creciente de sectores y productos impulsaron el crecimiento exponencial del sector y, por consiguiente, la demanda cada vez mayor de personal altamente cualificado; sin embargo, por el otro lado, la velocidad de la liberalización del mercado laboral global facilitó la asignación de trabajos y proyectos a contratistas en el exterior, sobre todo en economías emergentes. La infraestructura informática de alta velocidad, un conjunto creciente de profesionales con altas cualificaciones en el área de las TIC de esas economías y la tendencia tecnológica hacia la desconexión entre el software y el hardware resultaron en mayores posibilidades para que dichas economías reemplazaran las y los profesionales del Norte global (Noronha & D’Cruz, 2020).

Los cambios que acabamos de reseñar llevaron a muchas empresas a cambiar su modelo estratégico y a despedir un número importante de profesionales, lo que inauguró un fenómeno sin precedente en el sector de las TIC de Israel: olas sucesivas de despidos en masa. Las iniciativas de sindicalización que se examinan en el presente trabajo se realizaron en su mayoría en las mencionadas empresas, es decir en los antiguos «buques insignia» de la industria local y global de las TIC que optaron por reducciones sustanciales y despidos masivos, lo que impulsó a sus trabajadoras y trabajadores a organizarse con la esperanza de salvar sus empleos o negociar mejores indemnizaciones.

Dichos cambios se reflejan también en el contexto de los recursos de poder de las trabajadoras y los trabajadores: las reubicaciones masivas se constituyeron en un grave obstáculo del poder estructural de quienes trabajaron en las empresas. en la medida que éstas se volvieron menos vulnerables a las rupturas locales; ante la falta de niveles significativas de cooperación entre las trabajadoras y los trabajadores a lo largo de las cadenas globales de producción, y frente a la nueva competencia en los mercados internacionales, la amenaza de perder proyectos y posiciones locales a otros países se volvió más apremiante y real. En un sector sin líderes sindicales, las trabajadoras y los trabajadores tampoco pudieron aprovechar su poder asociativo y quedaron librados a su suerte, cuando los despidos en masa comenzaron.

¹ Según datos recientes de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (BLS, por sus siglas en inglés) solo 166.000 personas de las 4,3 millones que trabajan en el sector de las TIC –es decir el 3,9%– integraban un sindicato, comparado con el promedio nacional de 10,7% de todas las actividades (BLS, 2017). Para Europa, el informe sindical correspondiente al sector de las TIC de Europa (UNI Global Union, 2017) registró niveles de afiliación sindical entre trabajadoras y trabajadores del sector de las TIC de 4–5% en Alemania (comparado con 18% en todos los sectores), menos de 15% en el Reino Unido (comparado con 25% a nivel nacional), y menos de 5% en Bélgica (comparado con 55% para todo el país).

² Fuerzas de Defensa de Israel.

3. PROCESOS DE REVITALIZACIÓN: LA CONSTRUCCIÓN DEL PODER INSTITUCIONAL Y ASOCIATIVO

El movimiento sindical israelí

El movimiento obrero organizado de Israel se remonta a 1920, año en que se fundó la «Histadrut», la Federación General de Trabajadores de Israel. La organización que contó con el apoyo de los gobiernos socialistas durante las tres primeras décadas de la historia de Israel (1948–1977) logró una densidad sindical de cerca de 80% y niveles de cobertura contractual similares (Bsoul, 2017). La Histadrut mantuvo sus altos niveles de afiliación incluso durante la profunda transición política que marcó el fin del gobierno ininterrumpido del Partido Laborista entre 1948 y 1977 y el auge de un sistema político y económico liberal. En 1994 se procesó una exhaustiva revisión de la estructura de la Histadrut, en la cual se separaron las funciones sindicales de los otros servicios que la organización prestaba, sobre todo su sistema de salud. Al cortarse el vínculo con su principal fuente de financiamiento y con muchos miembros que integraban su sistema de salud, el desarrollo de la Histadrut siguió el mismo patrón que otras organizaciones sindicales en los países occidentales: se produjo una contracción dramática, la densidad sindical bajó a 43% en el año 2000, para derrumbarse posteriormente hasta llegar a 23%, en 2012. En números absolutos, esto significaba una caída de alrededor de 2.000.000 miembros, en 1994, a cerca de 400.000, en 2012 (Shtauber, 2017).³

En el sistema de relaciones industriales de Israel los sindicatos operan como 'organizaciones centrales', cuyos departamentos sectoriales (o 'sindicatos profesionales') están presentes en los centros de trabajo a través de los consejos de trabajo. Para obtener la representación colectiva las trabajadoras y los trabajadores deben afiliarse a una de las organizaciones centrales formales y crear un consejo de trabajo; en otras palabras, el acceso al asesoramiento legal y la posibilidad de movilizarse en el centro de trabajo se procesa a través de un sindicato reconocido. A diferencia de los departamentos o sindicatos sectoriales, que están autorizados a llevar a cabo negociaciones colectivas con las empresas, los consejos de trabajo están a cargo de los asuntos diarios del personal en los lugares de trabajo.

La revitalización sindical en décadas recientes

La revitalización sindical hace referencia a los procesos y estrategias que los sindicatos adoptan con el objetivo de reconstruir la densidad sindical y/o la cobertura contractual de los sindicatos sobre la base de estrategias innovadoras y a través de la construcción de nuevas coaliciones que se orientan por dimensiones sectoriales, locales, nacionales o internacionales (Laroche & Dufour-Poirier, 2017). Sindicatos que apuestan a revitalizar, recuperar o mejorar su legitimidad, pueden aumentar y diversificar la composición de su

membresía estableciendo contactos con sectores nuevos, aún no sindicalizados y ofreciendo un lugar a posibles activistas y miembros (Heery, 2003).

Si se analiza el uso de los recursos de poder por el sindicato y por las y los mismos profesionales del sector de las TIC, así como la forma en que aprovechan mutuamente sus respectivos recursos de poder, resulta difícil referirse a los dos actores por separado, porque los sindicatos oficialmente reconocidos son los únicos autorizados a negociar en nombre de las trabajadoras y los trabajadores, luego de su afiliación. Esta restricción legal excluye a las iniciativas obreras «locales» o autónomas y oblige a las iniciativas de base a recurrir a instituciones formalmente constituidas. Cuando se trataba de resistir los despidos las trabajadoras y los trabajadores no pudieron obtener resultados sin la base institucional y asociativa de la Histadrut y el asesoramiento de los funcionarios sindicales. Al adoptar un enfoque y una metodología proactiva estratégica para la reconstrucción de su poder y el ensanchamiento de su base de miembros, el sindicato («Histadrut») fue capaz de aumentar y utilizar su poder institucional, primero, y asociativo, más adelante. El poder institucional aumentó a base de nuevas disposiciones laborales propiciadas e impulsadas por el sindicato y, luego del éxito de las campañas por su aprobación, a través de la creación de condiciones favorables para las trabajadoras y los trabajadores del sector de las TIC que deseaban organizar su sector. El poder asociativo se incrementó sobre la base del desarrollo y la aplicación de nuevas técnicas de organización a la medida de las necesidades e intereses del mencionado grupo de profesionales.

El examen de las actividades y conquistas sindicales (a nivel legal y organizacional) permite entender cómo los sindicatos lograron crear un entorno amigable para las trabajadoras y los trabajadores del sector, y cómo ellas y ellos a su vez retroalimentaron el sindicato con sus necesidades y percepciones.

La construcción del poder institucional se describirá a través de dos acontecimientos importantes: los acuerdos para la formación de la llamada gran coalición de 2009 siguiendo la mediación de la dirigencia sindical, y la sentencia del tribunal de trabajo de 2013 en el caso del consejo de trabajo de «Pelephone». En cambio, la construcción del poder asociativo se aborda a través de la formación de una nueva «sección de organización» en la sede central del sindicato y a base de la revisión del enfoque revitalizado de organización y de las iniciativas por organizar el personal del sector de las TIC.

Los acuerdos para la formación de la gran coalición de 2009: el papel sindical en la formación de una alianza política

En febrero de 2009 Israel celebró elecciones generales, de las que el partido nacional liberal «Likud» salió ganador con 22% de los votos, mientras el partido laborista «Avoda» obtuvo el peor resultado de su historia, al recibir 11% de los votos, lo que lo posicionó en cuarto lugar. Ofer Eini, entonces presidente de «Histadrut», fue designado como integrante del equipo negociador del partido laborista, posición

³ Hay otras tres organizaciones sindicales en Israel que representan 140.000 trabajadoras y trabajadores, es decir el 4% de la fuerza de trabajo.

desde la cual abogó por la formación de una gran coalición, a cambio de concesiones al movimiento obrero organizado (Globes, 2009; Mualem, 2009; Peled & Amsterdamski, 2009; Denesh, 2009; Ynet, 2009). Esta estrategia resultó en una nueva reglamentación que obligaba a las empresas a participar en negociaciones colectivas con las trabajadoras y los trabajadores en todos los casos en que se habían creado consejos de trabajo.⁴ Dicha disposición fortaleció el poder institucional obrero y profundizó el derecho preexistente a la sindicalización, lo que resultó decisivo para la interacción de los futuros consejos de trabajo con las empresas que se veían en la obligación de reconocer las movilizaciones del personal y negociar con sus representantes. Esta maniobra debe ser evaluada en el contexto de la situación políticamente desafiante a la que el movimiento obrero israelí debía enfrentarse: el peor resultado en la historia de las elecciones generales y la fuerte caída de las afiliaciones sindicales desde 1994. Ante las pérdidas del movimiento obrero israelí desde la década anterior, la dirección sindical definió la meta de generar nuevas afiliaciones en sectores sin organizar como un aspecto decisivo en el camino hacia la reconstrucción del poder en erosión progresiva. A primera vista, esas ambiciones pueden parecer triviales desde la perspectiva tanto de académicas y académicos laboristas como de activistas, porque esperan que los sindicatos hagan frente a la caída de las tasas de afiliación en cualquier lugar y en todo momento. Sin embargo, el hecho de que el sindicato se involucrara en la preparación de la gran coalición marcó el cambio de un enfoque defensivo a otro proactivo de sindicalización que sentó las bases legales del posible éxito en un sector sin densidad sindical. La maniobra no se basaba en un consenso, y por dos razones diferentes enfrentó duras críticas iniciales desde las alianzas políticas más amplias vinculadas al movimiento obrero. En primer lugar, se criticaba a la Histadrut por ayudar a tender puentes por encima de las diferencias que separan al partido laborista y su adversario, el partido nacional liberal Likud y, de esta manera, apoyar la formación de un gobierno de centroderecha en Israel (una tendencia incambiada, ya que Benjamín Netanyahu está ejerciendo el cargo de Primer Ministro por 11^o año consecutivo). Esto alejó a muchos aliados y seguidores potenciales de la Histadrut. La segunda razón estaba relacionada con una concesión poco usual de la dirigencia sindical durante las negociaciones: el sindicato aceptó un recorte del 50% a la compensación anual por rehabilitación para todas las trabajadoras y todos los trabajadores del sector público correspondiente al año 2009. En otras palabras, en aras de apoyar las futuras iniciativas de organización de sectores sin presencia sindical, sus integrantes (sobre todo trabajadoras y trabajadores públicos civiles) renunciarían a la mitad de su compensación económica anual. Esta decisión provocó resistencias dentro y fuera de filas sindicales, de donde se acusó a la dirección de dar prioridad a consideraciones de

organización interna por sobre los asuntos que afectan a la fuerza de trabajo.

Al asumir un papel activo en la defensa de los acuerdos de la gran coalición y la influencia en ellos, el sindicato aumentó el poder institucional de las trabajadoras y los trabajadores, en la medida que fortaleció el marco legal existente a través de la introducción de nuevas disposiciones laborales que respaldarían la sindicalización del sector privado. Pero al presionar para lograr esas conquistas, puso en peligro su *poder popular*, de por sí deficiente. Es plausible que la decisión de la dirección de la Histadrut de apoyar a la gran coalición constituye un hábil movimiento para alejarse de las fuerzas populares decrecientes de la alianza social demócrata más amplia, para poner el énfasis en aumentar su poder institucional.

Pero las concesiones sindicales apuntan también a otra aplicación interesante de recurso de poder: el *poder asociativo* de los sindicatos. Gracias a la estructura federada de los sindicatos bajo la dirección de un órgano central su dirección tenía la posibilidad de «sacrificar» los intereses cortoplacistas de un grupo de trabajadoras y trabajadores (del sector público, el conjunto más numeroso en la Histadrut) a cambio de concesiones en el sector privado. De esta manera, las propias trabajadoras y los propios trabajadores pueden apoyarse en sus sindicatos para crear condiciones favorables para futuras sindicalizaciones; la fuerza de trabajo organizada del sector público allana así el camino a la no organizada del sector privado.

En resumen, el sindicato jugó un papel decisivo al apostar al cambio legislativo como parte de su estrategia de aumentar las afiliaciones en el sector privado. Para tal fin aprovechó el poder asociativo que le confería su constitución como federación nacional (bajo la dirección de un organismo central) para aumentar su poder popular. Dicha decisión suscitó fuertes críticas y resultó en una reducción del poder popular del sindicato difícil de cuantificar empíricamente. Pero sin duda la decisión posicionó al sindicato en las antípodas de otras organizaciones socialdemócratas que se opusieron a la formación de la gran coalición de 2009.

Establecimiento de la «sección de organización»: el poder asociativo en acción

En 2010, poco tiempo después de la firma de los acuerdos de coalición y, como parte de ellos, del mencionado proyecto de ley, Histadrut fundó una nueva sección que se dedicaría a la sindicalización de nuevos centros de trabajo y la afiliación de nuevos miembros: la «sección de organización» (Shtauber, 2017).

Anteriormente, las trabajadoras y los trabajadores interesados en afiliarse tenían que dirigirse a las respectivas oficinas regionales para consultar y recibir asesoramiento legal. A partir de la creación de la nueva sección dicha función empezó a cumplirse de forma centralizada desde la sede nacional del sindicato. Se dispusieron las oficinas necesarias y se designó un equipo de organizadoras y organizadores jóvenes (de 24 a 30 años en aquel momento) al que se

⁴ De acuerdo con la legislación laboral israelí, la formación de un consejo de trabajo requiere el apoyo de por lo menos 1/3 de las trabajadoras y los trabajadores, lo que confiere el «status jurídico representativo» al consejo recién fundado y lo autoriza a negociar en su nombre (Ley de Negociaciones Colectivas (Collective Bargaining Act), 1957: 33.8.1).

encargó la tarea de desarrollar nuevos métodos y técnicas de organización sindical. El sindicato lanzó asimismo una campaña a nivel nacional que apuntaba a las trabajadoras y los trabajadores del sector privado para informarlos sobre sus derechos laborales, en especial su derecho de organizar e integrar consejos de trabajo. Se inauguró un teléfono de emergencia y se habilitó un sitio web, a través del cual funcionarias y funcionarios de la «sección de organización» procesaban las solicitudes y preguntas de las trabajadoras y los trabajadores y los invitaban a reuniones de asesoramiento para analizar sus casos y planificar las medidas que se debían tomar. Al tener sus oficinas en la sede central del sindicato, el nuevo equipo trabajaba bajo la supervisión directa de la dirección sindical, a la que debía rendir cuentas, lo que facilitaba la comunicación no filtrada entre ambas partes. Quienes se desempeñaban en la nueva sección debían desarrollar y actualizar estrategias, métodos y técnicas de organización sindical que se habían usado pocas veces en las décadas anteriores. Luego de varios meses de autoformación, y apoyándose en las experiencias que había recopilado en las oficinas regionales, el equipo inició el desarrollo de su «código de conducta». La elaboración del «código» alcanzó su máxima expresión (hasta la fecha) en las reuniones con trabajadoras y trabajadores del sector de las TIC que se celebraron en 2014. La definición de la sindicalización de nuevas trabajadoras y nuevos trabajadores como objetivo prioritario, acompañada de la asignación de recursos y la creación de nuevos puestos para apoyar dichas iniciativas exigió un cambio importante en la organización y el enfoque del trabajo sindical. Sin embargo, fue una decisión conducente, en la medida que a partir de ese momento, y por primera vez desde la gran crisis de 1994 (cuando se inició el fuerte descenso de las afiliaciones sindicales), se crearon nuevos consejos de trabajo en el sector privado. Entre 2010 y 2017, alrededor de 100.000 nuevos miembros se afiliaron a la Histadrut, luego de que se crearan consejos de trabajo en sus centros de trabajo (Cohen, 2017). Hasta 2016 la densidad sindical aumentó 27,1% lo que equivale a un incremento de las afiliaciones del 17% desde 2012. Esta evolución favorable de sindicalización se procesó en segmentos de actividades que anteriormente carecían de densidad sindical (Banco de Israel, 2013), sobre todo en el sector privado de servicios.

En 2012, después de dos años de preparativos intensos, se produjo el salto organizacional tan esperado. Trabajadoras y trabajadores de uno de los principales proveedores de servicios de comunicación móvil, «Pelephone», se comunicaron con la Histadrut y expresaron su deseo de organizar su centro de trabajo. La sindicalización fue un éxito y convirtió a Pelephone en la primera empresa de telecomunicación sindicalizada del sector privado. Poco tiempo después de iniciarse las negociaciones, la dirección de la empresa ejerció presiones sobre trabajadoras y trabajadores individuales para que retiraran su adhesión al sindicato, a lo que este respondió presentando un recurso ante el tribunal de trabajo. En una decisión histórica el tribunal decidió que a partir del momento en que comienzan las iniciativas por formar un sindicato en una empresa la dirección debía permitir que las organizadoras y los organizadores completaran el ejercicio

de su libertad de interactuar con el personal y alcanzar sus objetivos (Peled, 2012; Beor, 2013). En 2014 la Asociación de Industrias de Israel recurrió la decisión ante la Corte Suprema de Israel, pero el mismo fue denegado *in limine* por el Tribunal Superior, (Peled, 2014; Bramley 2014).

El litigio jurídico «Pelephone» y su resultado jugó un papel clave en la evolución posterior de la sindicalización del sector de las TIC, porque silenció un temor muy difundido entre las trabajadoras y los trabajadores del sector privado no organizado, el temor a la persecución y los actos de venganza de la dirección. El éxito del proceso legal fortaleció el *poder institucional* de las trabajadoras y los trabajadores que podía aprovecharse en la fase siguiente para apoyar las nuevas iniciativas de organización y aumentar el número de afiliaciones.

El sindicato «Telefonía móvil, Internet y Alta Tecnología» (CIHT): fortalecimiento del poder asociativo en el sector de las TIC

La primera mitad de 2014 trajo un presagio: un grupo de trabajadoras y trabajadores de un proveedor de soluciones de TIC en todo el país (empresa A)⁵ contactó al sindicato y manifestó su deseo de organizar su centro de trabajo. En aquel entonces, las personas encargadas del sindicato tenían muy poca experiencia con profesionales del sector informático. Además, fue la primera vez que profesionales del sector de las TIC iniciaron y se pusieron a la cabeza de un proyecto de organización, y la mayoría de sus compañeras y compañeros también fueron profesionales del sector. Quienes trabajaban en la empresa A estaban disconformes con el deterioro de sus condiciones y beneficios laborales y decidieron organizarse, luego de haber perdido la confianza en el rendimiento de la dirección de la empresa (v. Cuadro 1 por un resumen de las iniciativas de sindicalización). Varias semanas más tarde, otro grupo se acercó al sindicato. Se trataba de trabajadoras y trabajadores de una de las empresas de software más exitosas de Israel (empresa B) que se mostraron furiosos por las masivas deslocalizaciones acompañadas de despidos en gran escala. Dos meses más tarde, otro grupo se hizo presente: trabajadoras y trabajadores del centro de I&D de un gigante internacional de software (empresa C) que protestaron contra la decisión de la dirección de cortar 10% de su personal a nivel internacional y cerrar un laboratorio en el país.

En medio del interés creciente de las y los profesionales de alta tecnología la Histadrut fundó el sindicato «Cellular, Internet and High-Tech» («Telefonía móvil, Internet y Alta Tecnología» – CIHT, por sus siglas en inglés) en julio de 2014 y le encomendó la tarea sin precedentes de promover la organización sindical en el sector de las TIC, establecer consejos de trabajo y negociar acuerdos colectivos. La decisión de dedicar un nuevo sindicato al sector de las TIC y la telefonía móvil (como parte de la Histadrut que opera como

⁵ Los nombres de las empresas se mantienen en el anonimato por razones de discreción y para proteger tanto a las trabajadoras y los trabajadores como los esfuerzos de organización en curso.

Cuadro 1

Resumen de las iniciativas de sindicalización (fuente: cálculos del autor y entrevistas)

EMPRESA	A	B	C	D	E	F
Principales preocupaciones del personal	Pérdida de confianza en la dirección	Estabilidad laboral decreciente; deslocalización	Estabilidad laboral decreciente	Estabilidad laboral decreciente; deslocalización; pérdida de confianza en la dirección	Estabilidad laboral decreciente; deslocalización; pérdida de confianza en la dirección	Estabilidad laboral decreciente; deslocalización
Desencadenante de la sindicalización	Deterioro de condiciones y beneficios laborales	Deslocalización masiva a la India	Reducción de 10% en la fuerza laboral global	Reducción de 80% en la fuerza laboral en la sede de producción en Israel	Reducción masiva de personal	Reducción masiva de personal
Momento de la iniciativa de sindicalización	Marzo de 2014	Mayo de 2014	Septiembre de 2014	Marzo de 2015	Septiembre de 2015	Junio de 2016
Duración de las iniciativas de sindicalización⁶	6 semanas	Fracasaron	4 días	1 día	1 día	2 días
Situación	Negociaciones en curso	Sin consejos de trabajo	Acuerdo colectivo firmado	Negociaciones en curso	Negociaciones en curso	Acuerdo colectivo firmado
Conquistas laborales	N/C	N/C	Planes de retiro voluntario; notificación de despido con más adelanto; negociaciones previas a despidos en el futuro	Estabilidad de empleo por tiempo definido; suspensión de los despidos previstos; reconstrucción del personal despedido	N/C	Planes de retiro voluntario; aumento salarial retroactivo; negociaciones previas a despidos en el futuro

Fuente: cálculo y entrevista del autor

una federación de sindicatos) aumentó el poder asociativo de las trabajadoras y los trabajadores del sector, porque hizo posible que se enfocaran sus necesidades y problemas específicos, al tiempo que envió un mensaje al personal no organizado del sector de que la Histadrut estaba dispuesta a avanzar en esta dirección.

En los tres años siguientes (2014–16) otros tres grupos de trabajadoras y trabajadores de empresas del sector de las TIC se movilaron para organizar sus empresas (empresas D, E y F). En los tres casos, la fuerte reducción de personal, acompañada de la deslocalización de puestos y de proyectos de traslado a localizaciones de menor costo impulsaron a las personas a movilizarse y formar consejos de trabajo.

Aprendizajes para la organización del sector de las TIC ⁶

Si comparamos las diferentes iniciativas por organizar el sector israelí de las TIC, se destacan algunas similitudes generales, cuyo conocimiento puede ser útil para abordar el poder asociativo de las trabajadoras y los trabajadores. En primer lugar, ya se mencionó que todas las empresas, cuyos profesionales decidieron organizarse fueron antiguas «compañías insignia»; trabajar en esas empresas había sido el sueño de las y los profesionales del sector de las TIC, porque significaba un empleo seguro, buenas compensaciones y un alto estatus social. Esto permite suponer que las altas expectativas de las trabajadoras y los trabajadores hacia

sus empresas podrían estar relacionadas con el creciente malestar, cuando dichas expectativas dejaron de cumplirse.

En segundo lugar, las iniciativas de sindicalización fueron iniciadas por trabajadoras y trabajadores –por lo general– mayores de 40 años. Algunos de ellos se desempeñaban como gerentes juniors (empresas (B), (C), (D) y (E)) y en otros como personal regular (empresas (A) y (F)). En ambos casos, las personas mayores se sintieron más amenazadas por las reducciones, por lo que se mostraron más dispuestas a encabezar o integrar un consejo de trabajo. En algunas empresas se verificaba una marcada diferencia entre profesionales de mayor y menor edad, ya que las y los más jóvenes se preocupaban menos por la posibilidad de que les afectaran los despidos y reducciones de empleo, porque a su juicio tenían mejores perspectivas de encontrar un nuevo empleo y, posiblemente, mejorar su remuneración.

Otra similitud fuerte puede detectarse en las motivaciones para tomar medidas colectivas. En cuatro de los seis casos, quienes trabajan en las empresas mencionaron sucesivas instancias de externalización y deslocalización como los principales catalizadores de la sindicalización. En la empresa (B) las iniciativas de organización comenzaron a partir de un plan de despedir el 25% del personal local de la empresa para sustituirlo con trabajadores más económicos procedentes de India; en la empresa (D), el desencadenante fue el plan de reducir las operaciones de I&D en Israel un 80%, mientras no se implementarían cambios en otros centros de la empresa en otras partes del mundo; y en la empresa (C), el 10% del personal fue despedido, sin opción de retiro voluntario o anticipado. La empresa (E) redujo su fuerza

⁶ Hasta llegar al número mínimo obligatorio de firmas: 1/3 de las trabajadoras y trabajadores.

laboral en Israel de 1.300 a 650 personas en un plazo de dos años, mientras la empresa (F) despidió a 60% de sus trabajadoras y trabajadores entre 2007 y 2013.

La correlación significativa entre la percepción de la reducción de la estabilidad laboral y la disposición a emprender medidas colectivas es uno de los puntos en común más importantes que se verificó en el estudio. Cabe señalar que el deseo de estabilidad laboral manifestado por las trabajadoras y los trabajadores del sector de las TIC contradice en parte a la bibliografía existente según la cual las y los profesionales del sector tendrían expectativas menores con respecto a la estabilidad y seguridad laboral, porque se benefician de un mercado laboral flexible y liberal, cuya lógica comparten. En este contexto la brecha intergeneracional entre profesionales jóvenes y mayores con respecto a la sindicalización hace suponer que las trabajadoras y los trabajadores de alta tecnología se diferencian por cuestiones relacionadas con la edad.

Cabe mencionar que la perspectiva de género se destaca por su ausencia. Casi todas las personas entrevistadas fueron hombres (porque la totalidad de las iniciativas de organización fueron encabezadas por hombres), y lo mismo vale para la totalidad de los empleadores y consejeros legales involucrados en las iniciativas. Se trata de un aspecto limitante del presente estudio. Será necesario que se investiguen y articulen las experiencias diferentes de las trabajadoras del sector. Los resultados serán importantes para respaldar la confiabilidad empírica y la credibilidad de los datos, y para que los sindicatos puedan dirigirse adecuadamente a las trabajadoras y los trabajadores del sector de las TIC ante la creciente presencia de mujeres en el sector. Al igual que en todos los mercados laborales estratificados por género, pueden existir fuertes diferencias entre las experiencias de mujeres y hombres en los lugares de trabajo, y dichas diferencias deben ser examinadas exhaustivamente.

La organización del sector de las TIC: trabajo sindical tradicional y revitalizado

En la actualidad la tasa de penetración del trabajo organizado en el sector de las TIC de Israel sigue marginal. El CIHT representa a 20.000 personas, de las que 60% están afiliadas al sindicato. Sin embargo, esta cifra incluye a todas las ocupaciones del ámbito de las TIC, informática y telefonía móvil, sin especificaciones por ocupación, de modo que el CIHT representa un número limitado de personas que se desempeñan en un sector con más de 300.000 personas empleadas. Pero la relevancia actual del presente estudio de caso no depende de la tasa de penetración, sino del hecho de haber tenido éxito en un sector «antisindical», sin organización sindical previa. Dicho éxito relativo allanó el camino a otros grupos de trabajadoras y trabajadores del sector privado y contribuyó a reposicionar el movimiento sindical como un actor relevante en el sector.

El análisis de los métodos sindicales para interactuar con trabajadoras y trabajadores del sector de las TIC sin organizar muestra, cómo se logró la integración del trabajo de organización tradicional y del enfoque renovado y adap-

tado. Surgen determinados patrones y similitudes que señalan especificaciones para el trabajo sindical en el sector, mientras otros patrones contrarios subrayan las similitudes que existen entre quienes trabajan en el sector de las TIC y en otros sectores.

Iniciativas y liderazgos que surgen de las trabajadoras y los trabajadores

Un elemento fundamental de todas las iniciativas de organización fue la creación de un auténtico grupo de líderes desde las filas de los trabajadores. La organización no respondió a una solicitud de funcionarios sindicales; en cambio, resultó de que los trabajadores contactaron al sindicato para solicitar su asesoramiento y apoyo. Desde la perspectiva de los funcionarios sindicales esto reflejó el principio fundamental de su actividad que contribuyó a la fortaleza de los consejos de trabajo. Otro aspecto de «autenticidad» radicaba en que los trabajadores (no los funcionarios sindicales) articularon sus necesidades y demandas ante las empresas, y que esas discusiones establecieron el marco para el desarrollo de las negociaciones posteriores. La promoción de una conducción auténtica respondió a razones prácticas: Se suponía que solamente los profesionales de alta tecnología conocían sus necesidades y dificultades concretas, y que las mismas eran diferentes a las de las trabajadoras y los trabajadores de otros sectores. Los organizadores sabían que las soluciones al estilo «corte y pegue» no se adaptarían a las necesidades de quienes trabajan en el sector de las TIC. Pero el apoyo al liderazgo de los trabajadores reflejó también el hecho que los funcionarios sindicales tenían conciencia de la imagen negativa de los sindicatos entre las y los profesionales del sector de las TIC. Como parte del discurso económico neoliberal actual los sindicatos son presentados como instituciones arcaicas y corruptas de la clase obrera que se limitan exclusivamente a la protección de los puestos de trabajo, en contradicción completa con la ética del «nuevo mundo del trabajo» que engloba a las TIC. Por lo tanto, la sindicalización dependía exclusivamente de la motivación de los trabajadores y su capacidad de mediación entre sus compañeras y compañeros. Los funcionarios sindicales se describen a sí mismos como «consejeros» de la conducción bajo el liderazgo de los trabajadores, a quienes proporcionan los conocimientos legales y las «herramientas» necesarias para la organización. Quienes se desempeñaban en la conducción del CIHT se mantenían en contacto y comunicación permanente y estaban a disposición de los consejos de trabajo en todo momento. De modo que los funcionarios se hicieron presentes cada vez que los trabajadores deliberaron sobre sus próximos movimientos, sin que supieran con anticipación qué había que hacer. Estaban convencidos de que era importante transmitirles que no actuaban como consultores externos, sino como socios y copartícipes directos.

Discreción y confidencialidad

La discreción y la confidencialidad fueron los elementos decisivos para la puesta en práctica de los intentos de sindicalización. Se usaron para obstaculizar la capacidad de la dirección de interrumpir las iniciativas; los preparativos de la sindicalización se mantuvieron en secreto; la organización se dio a conocer recién en el «día de la orden», cuando

el primer trabajador se afilió al sindicato. En la medida de lo posible, se confeccionaron listas de «simpatizantes» (trabajadores que apoyaban el proceso de organización, pero no querían comprometerse directamente) para su posible activación después de la formación del sindicato y para que los grupos de líderes principales pudieran ampliar el grupo de posibles signatarios. Sin embargo, la confidencialidad obstaculizó la capacidad de los grupos de líderes de ampliar los círculos de «simpatizantes» en las empresas y se convirtió en otro desafío para los organizadores.

Iniciativas de organización rápida y «sigilosa»

A pesar de la prohibición legal de interferir con las iniciativas de sindicalización las direcciones supieron encontrar la manera de alterarlas y de presionar a las trabajadoras y los trabajadores (en uno de los casos estudiados, esto impidió la formación de un sindicato). Por lo tanto, resultó imprescindible que los organizadores alcanzaron rápidamente al «umbral de 1/3» legalmente vinculante que obligaba a las empresas a aceptar la constitución del sindicato. En consecuencia, la velocidad del proceso de organización se convirtió en una característica clave de todas las iniciativas. Para lograr la velocidad necesaria se debía planificar todos los detalles, disponer de los números de teléfono y direcciones de correo electrónico del personal, conformar un grupo diversificado de líderes que estuviera presente en muchas ramas de la empresa, y tener una lista coherente de demandas fáciles de comunicar que se basaran en las preocupaciones de las trabajadoras y los trabajadores. En cuatro empresas la sindicalización se completó en pocos días, a diferencia de otra empresa donde el proceso requería 6 semanas. Dado que las trabajadoras y los trabajadores del sector de las TIC están más proclives a cambiar sus lugares de trabajo que en otras actividades, y como en algunos casos las negociaciones se prolongan por 2 a 4 años, los consejos de trabajo se preocupaban siempre por evitar que cayeran por debajo del «umbral de 1/3», puesto que esto pondría en peligro su estatuto representativo. El sindicato se propuso neutralizar este riesgo buscando y manteniendo niveles de apoyo más amplio a través de la recolección de más firmas que el mínimo necesario, en promedio el 60% del personal. El aumento del nivel de afiliaciones por encima del umbral siempre se consideraba importante para poder mantener el poder asociativo de las trabajadoras y los trabajadores, pero se le asignaba un papel secundario respecto de la restricción legal antes mencionada, lo que se constituyó en una fuente de mucha preocupación, porque las empresas la invocaron a menudo durante las negociaciones para afirmar que los consejos de trabajo habían perdido el estatuto representativo, por lo que ya no estaban habilitados a negociar en nombre del personal.

He aquí un ejemplo interesante de la interacción entre el poder institucional y el asociativo que muestra cómo el primero dependía siempre del último, y más específicamente de la capacidad de las trabajadoras y los trabajadores de mantener y actualizar su base de apoyo. Los consejos de trabajo estuvieron expuestos a los ataques de las empresas, siempre que se debilitó el poder asociativo.

Elaboración de pautas

Los funcionarios sindicales entendieron que la elaboración de pautas para la lucha formaba parte de su responsabilidad. La *primera* establecía que los trabajadores debían actuar dentro de la ley y abstenerse de medidas ilegales de cualquier tipo, tanto en el ámbito laboral como fuera del mismo. Esta pauta respondió a razones externas (las actividades sindicales ilegales pueden llevar a su suspensión o la imposición de una multa al sindicato) e internas (evitar que la legitimidad del sindicato frente a otros trabajadores sufra daños). En los casos de acciones con paro de actividad debía respetarse siempre los procedimientos legales obligatorios. De vez en cuando los funcionarios sindicales debían convencer a activistas de los consejos de trabajo de que desistieran de determinados planes de acción, porque podrían desembocar en confrontaciones o la pérdida de control sobre la acción con paro de actividad, y asegurar que las manifestaciones se ajustaran a la legislación vigente. La *segunda pauta* establecía que las actividades sindicales no debían poner en peligro la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. En función de este objetivo, los funcionarios sindicales diferenciaron entre el ejercicio de presiones pertinentes sobre los empleadores y acciones que podrían causar daños de largo plazo a la empresa. A menudo las trabajadoras y los trabajadores del sector de las TIC se mostraron preocupados, porque los sindicatos podrían entorpecer la productividad y rentabilidad y causar daños que no serían neutralizados por los beneficios obtenidos. Al evitar medidas de ruptura muy fuertes, el sindicato se propuso ganar legitimidad antes esos trabajadores evitando la adopción de medidas que implicarían rupturas muy fuertes.

En resumen, el sindicato desarrolló una estrategia de sindicalización a la vez pertinente y útil para las trabajadoras y los trabajadores del sector israelí de las TIC. Sus características principales fueron: en primer lugar, el papel fundamental de los auténticos grupos nucleares dirigidos por trabajadores que encabezaron las iniciativas de sindicalización en las empresas; en segundo lugar, la discreción y la confidencialidad como elementos de sorpresa en apoyo a los organizadores y para evitar que las direcciones de las empresas presionaran al personal para que desistiera de la afiliación; tercero, la ejecución rápida y generalmente exitosa de la organización sindical luego de completarse el proceso de planificación, permitiendo que los organizadores concretaran el apoyo mínimo requerido en un lapso de horas o días; en cuarto lugar, el contacto directo e ininterrumpido de los funcionarios sindicales con los líderes de los trabajadores con el fin de prestarle apoyo legal, técnica e incluso emocional; y quinto, la responsabilidad de los funcionarios por garantizar que todas las acciones se llevaran a cabo en el marco de la ley y que la dirección de las trabajadoras y los trabajadores no arriesgara su estatuto legal y su legitimidad ante el personal.

4. CONQUISTAS EN LAS NEGOCIACIONES Y ACUERDOS COLECTIVOS

En cinco de los seis casos, el proceso de sindicalización fue rápido y se establecieron los consejos de trabajo; poco tiempo después, recibieron el reconocimiento de la parte empresarial y se iniciaron las negociaciones.

La sexta iniciativa de organización fracasó, porque la dirección de la empresa logró frenar a los organizadores, mientras bloqueó la formación del consejo de trabajo indirectamente. Al fracasar el intento de formar un consejo de trabajo, los organizadores (todos ellos trabajadores) renunciaron y la iniciativa de sindicalización no se pudo completar. Esto comprueba, una vez más, el papel fundamental del poder asociativo para la organización; cuando está en peligro, los otros recursos de poder (institucional o estructural) no lo pueden compensar.

En todos los casos analizados la mayor preocupación de los trabajadores fue la recuperación de la estabilidad laboral, ya sea por la prevención de despidos en el futuro, por la oferta de retiros incentivados en casos de despidos inevitables o por la extensión del plazo de la notificación correspondiente, de modo que las personas despedidas tengan más tiempo para buscar un nuevo empleo. Dado que el nivel salarial del sector de las TIC en Israel es alto, quienes trabajan en él no reclamaron aumentos importantes. En los casos en que los acuerdos colectivos comprendieron cláusulas financieras, éstas jugaron un papel secundario y estipularon aumentos salariales simbólicos y el pago de una bonificación anual. Los acuerdos comprendieron asimismo la extensión de las licencias maternales y paternales y la reducción de las jornadas laborales de madres y padres jóvenes.

En tres centros de trabajo (las empresas C, D y F) se llegó a la firma de acuerdos colectivos. En otras dos empresas se obtuvieron determinados beneficios en el marco de negociaciones prolongadas, y luego de que el sindicato implementó algún tipo de actividad para alterar el trabajo. Dichas medidas variaron de breves huelgas de advertencia a paralizaciones de plantas por jornadas enteras. Las alteraciones comprendían medidas para impedir la prestación de apoyo técnico por parte de un cliente de la empresa y la negativa de capacitar nuevas trabajadoras y nuevos trabajadores. Si el proceso de sindicalización se produjo en empresas en vías de reestructura, los trabajadores recibieron garantías de la dirección asegurando que los trabajadores no fueran despedidos antes de la firma de un acuerdo.

La posibilidad de la terminación inmediata de la relación laboral fue una de las preocupaciones principales de quienes trabajan en el sector israelí de las TIC en vías de reducción. Sin embargo, por lealtad a la ética meritocrática del sector las trabajadoras y los trabajadores no se opusieron por completo a los despidos; en cambio, desearon que el personal despedido recibiera la notificación de la terminación de su relación de empleo con mayor antelación para ayudarles a encontrar un nuevo puesto de trabajo. En los casos en que los consejos de trabajo llegaron a la conclusión que

los despidos eran inevitables, los trabajadores insistieron en planes de retiro incentivado. En otros casos solicitaron que se definiera un período, durante el cual la dirección no podía decretar más despidos. Por último, en los casos en que la dirección sustituía el personal fijo con personal subcontratado, los trabajadores obtuvieron la reducción o eliminación de las subcontrataciones, o sea por su sustitución por personal permanente o por convertir las mismas subcontrataciones en contratos permanentes.

5. CONCLUSIÓN

No hay registro de afiliaciones sindicales en el sector de las TIC de Israel antes de 2014, dado que este sector privado o privatizado experimentó una coyuntura de auge en un período en que las afiliaciones decrecieron en toda la economía y los sindicatos no estuvieron en condiciones de reclutar nuevos miembros. Hace una década la central sindical más importante de Israel, Histadrut, decidió hacer frente a la caída acercándose a trabajadoras y trabajadores no sindicalizados del sector privado para ofrecerles métodos nuevos que se adaptarían a las necesidades de la organización de sus empresas, mientras impulsaba cambios en la legislación que podrían potenciar la posición de las trabajadoras y los trabajadores frente a las empresas. En medio de la reducción de su poder popular y estructural, el sindicato se benefició de los resultados favorables de varios procedimientos judiciales y una coyuntura política que le permitió fortalecer la base de su poder institucional y, de esta manera, allanar el camino hacia futuros proyectos de sindicalización.

Los funcionarios sindicales del CIHT y la «sección de organización» desarrollaron e implementaron determinadas técnicas de sindicalización que resultaron de su interacción y compromiso con las y los profesionales de las TIC que contactaron al sindicato entre 2014 y 2018 con la intención de establecer consejos de trabajo en sus empresas. Durante la puesta en práctica de sus métodos de organización para lograr la sindicalización en un entorno ideológico adverso sin afiliaciones sindicales los funcionarios sindicales debían enfrentar un doble desafío, porque tanto las empresas como las trabajadoras y los trabajadores que no solían interesarse por los sindicatos y los vieron como instituciones contraproducentes, corruptas y obsoletas de trabajadores de cuello azul.

El sindicato elaboró técnicas de sindicalización que se adaptaban a las necesidades de las y los profesionales del sector israelí de las TIC, cuyas principales características fueron la formación y orientación por un grupo auténtico y diversificado de trabajadores líderes; los propios trabajadores articularon las demandas ante los empleadores, mientras los funcionarios sindicales actuaron como «consejeros»; se respetó la discreción y la confidencialidad, con el propósito de acelerar la acción. Paralelamente, los funcionarios estuvieron a disposición de las trabajadoras y los trabajadores sin restricciones.

Las acciones mencionadas desembocaron en la formación de los primeros consejos de trabajo y la firma de los primeros acuerdos colectivos en el sector de las TIC de Israel, con el consiguiente crecimiento importante del poder asociativo de quienes trabajan en el sector.

Cada vez que se fundó un consejo de trabajo, se limitó el poder discrecional de los empresarios; se postergaron o se dejaron sin efecto los despidos; se impusieron algunos límites a la discreción empresarial; se ampliaron los plazos, dentro de los cuales las trabajadoras y los trabajadores deben ser notificados del despido y se mejoraron los planes de indemnización por despido; a veces se ofrecieron mecanismos de retiro voluntario. Cabe destacar dichas conquistas, sobre todo en el contexto de un sector carente de trabajadores sindicalizados hasta hace poco tiempo. A pesar de reiteradas afirmaciones de empresarios y líderes industriales augurando que la sindicalización en el sector expulsaría a las corporaciones multinacionales fuera del país, el sector de las TIC de Israel no se resintió por esta razón.

El presente documento sostiene que, contrario a los supuestos corrientes, el rechazo a la sindicalización no es una constante en el sector de las TIC, sino que muestra cierto dinamismo histórico: de cara a presiones considerables, y actuando en respuesta a las iniciativas adecuadas de los sindicatos, las trabajadoras y los trabajadores del sector de las TIC están dispuestos a emprender acciones colectivas y pueden utilizar sus recursos de poder con eficacia.

La historia del sindicato CHIT brinda algunas enseñanzas interesantes con respecto a los recursos de poder y sus interacciones. Después de haber sufrido la erosión de su poder asociativo, estructural y popular por muchos años, el sindicato arriesgó su poder popular existente a cambio del poder institucional, cuando apoyó los acuerdos para la formación de una gran coalición; dichos acuerdos contribuyeron a flexibilizar las condiciones previas para el establecimiento de nuevos consejos de trabajo e inyectaron la vitalidad, que se necesitaba hace mucho tiempo, a las bases del sindicato. No obstante, el poder asociativo no ha dejado de ser la columna vertebral, es decir, la capacidad de las trabajadoras

y los trabajadores de organizar su centro de trabajo con eficacia y enfrentar el poder discrecional de las empresas en cuestiones tales como salarios, despidos y cambios de organización. Todas las veces que el poder asociativo estaba en peligro, las empresas trataron de socavar la legitimidad del sindicato, y en un caso obtuvieron la disolución del consejo de trabajo.

Hoy en día, el CIHT continúa actuando como una sección ocupacional en el seno de la Histadrut, y sus funcionarios siguen negociando los acuerdos colectivos con las empresas, mientras los consejos de trabajo continúan ocupándose de los asuntos cotidianos, pero también de mantener las tasas de afiliación por encima del umbral obligatorio de un tercio. No se han registrado nuevas iniciativas de sindicalización en el sector de las TIC desde 2018, aunque algunos grupos de trabajadoras y trabajadores hicieron sus averiguaciones preliminares con la Histadrut, sin que estas maduraran hasta convertirse en una verdadera iniciativa de organización. En la actualidad, el CIHT está tratando de construir coaliciones más sólidas que integren los diferentes grupos de trabajadoras y trabajadores con quienes interactúa: ingenieros, proveedores de servicios, diseñadores de hardware y software, comunicaciones móviles, etc.

Para concluir, quisiera resaltar otro logro menos inmediato de la exitosa sindicalización del sector de las TIC. Al alcanzar cierta densidad sindical en la nueva «economía digital», los sindicatos redujeron las diferencias entre grupos de trabajadores que en el pasado reciente habían estado bastante desconectados los unos de los otros: trabajadores «tradicionales» de cuello azul, de servicios, del conocimiento y subcontratados, empleadas y empleados estatales, funcionarias y funcionarios públicos, etc. En el marco de su intento de recuperar su relevancia y aumentar el número de afiliaciones, los sindicatos pueden promover una alianza interprofesional de trabajadoras y trabajadores en todo el país, un objetivo que solo se logrará sobre la base de la sindicalización de todos los sectores de la economía. Sería un logro importante del movimiento obrero organizado, y un logro que no debe ser subestimado.

BIBLIOGRAFÍA

- Beor, H.** (2013). Revolutionary court ruling: employers not allowed to intervene with workers' organizing attempts. *The Marker*, 2/1/2013. Extraído de <https://www.themarker.com/career/1.1899313> el 7/2/2018.
- Bramley, D.** (2014). Reorganization: how will the Pelephone verdict influence employers? *Globes*, 14/7/2014. Extraído de <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000954135> el 7/2/2018.
- Bsoul, J.**, (2017). Israeli Workers Uniting in Masses? The Numbers Tell a Different Story, *Haaretz*, 22/5/2017. Extraído de <https://www.haaretz.com/israel-news/business/israeli-workers-uniting-in-masses-the-numbers-tell-a-different-story-1.5451450> el 12/2/2018.
- Calcalist**, (2013). Labor market shrinkage: dismissals, cuts and freezing new requirements. *Calcalist*, 28/10/2013. Extraído de <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3615407,00.html> el 12/2/2018
- Denesh, I.** (2009). Economic Package deal signed. *NRG*, 23/6/2009. Extraído de <https://www.makorishon.co.il/nrg/online/16/ART1907/341.html> el 7/2/2018
- Fisher, B., & Fisher, E.** (2019). When push comes to shove: dynamics of unionising in the Israeli high-tech sector. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 13(2), 37–56.
- Fisher, E.** (2008). The Classless workplace: The Digerati and the new spirit of Technocapitalism. *Working USA*, 11(2), 181–198.
- Fisher, E., & Fisher, B.** (2019). Shifting Capitalist Critiques: The Discourse about Unionisation in the Hi-Tech Sector. *Triple C: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 17(2), 308–326.
- Globes**, (2009). Ehud Barak appointed negotiation team to reach agreement with the Likud. 22/3/2009, Extraído de <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000436269> el 7/2/2018
- Harvey, D.** (2005). *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford: Oxford University Press.
- Heery, E.** (2003). »Trade Unions and Industrial Relations.« En *Understanding Work and Employment*, comp. por Peter Ackers y Adrian Wilkinson, 278–304. Nueva York: Oxford University Press.
- Hoffmann, T.** (2014) Hi-Tech in Israel: 269,000 workers, 5,900 companies. *Globes*, 29/7/2014. Extraído de <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000958789> el 12/2/2018
- Hossfeld, K. J.** (1995). 14 Why Aren't High-Tech Workers Organized? *Working people of California*, 1405
- Huws, U.** (2016). 'Logged labour: A new paradigm of work organisation?' *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 10 (1):7–26.
- Laroche, M., & Dufour-Poirier, M.** (2017). Revitalizing Union Representation through Labor Education Initiatives: A Close Examination of Two Trade Unions in Quebec. *Labor Studies Journal*, 42(2), 99–123.
- Mualem, M.** (2009). Workers' leader Ofer Eini made sure Ehud Barak would not be unemployed. *Haaretz*, 24/3/2009. Extraído de <https://www.haaretz.co.il/whtzMobileSite/news/politics/1.1252161> el 7/2/2018
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Israel (IMFA)** (2009). Economía: sectores de la economía de Israel, Ministerio de Relaciones Exteriores de Israel. Extraído de <http://mfa.gov.il/MFA/AboutIsrael/Economy/Pages/ECONOMY-%20Sectors%20of%20the%20Economy.aspx> el 12/2/2018.
- Noronha, E., & D'Cruz, P.** (2020). The Indian IT industry: A global production network perspective (No. 134/2020). Documento de trabajo.
- Oficina Central de Estadísticas (CBS)**, (2017). Datos de la encuesta de la fuerza de trabajo de diciembre, 4º trimestre y datos anuales correspondientes a 2017, 31/1/2018. Extraído de http://www.cbs.gov.il/reader/newhodaot/hodaa_template.html?hoda=201820029 el 12/2/2018.
- Oficina de Estadísticas de Trabajo.** (2017). Union Members – 2017. Ministerio de Trabajo de Estados Unidos. Extraído de <https://www.bls.gov/news.release/pdf/union2.pdf> el 2/2/2018
- Oficina General de Contabilidad de Estados Unidos** (2000). Trabajadores eventuales: ingresos y beneficios por debajo del resto de la fuerza de trabajo. Informe para Edward M. Kennedy y Robert G. Torricelli, Senado de Estados Unidos. Extraído de <https://www.gao.gov/assets/240/230443.pdf> el 3/10/2018
- Peled, M.**, (2012). The battle between Pelephone union and management requires Judge Arad to make a principal decision. *Calcalist*, 21/10.2012. Extraído de <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3585380,00.html> el 7/2/2018
- Peled, M.**, (2014). The Supreme Court ruled out employers' appeal against the »Pelephone Act«. *Calcalist*, 7/7/2014. Extraído de <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3635432,00.html> el 7/2/2018
- Peled, M. & Amsterdamski, S.** (2009). Details of package deal agreed between Histadrut and Treasury. *Calcalist*, 16/06/2009. Extraído de <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3306924,00.html> el 7/2/2018
- Rabat, H** (2019). Innovation authority: 19,000 new workers joined the high-tech sector in 2018. *Calcalist*, 27/8/2019. Extraído de <https://www.calcalist.co.il/internet/articles/0,7340,L-3769079,00.html> el 20/12/2019
- Rabat, H.** (2017). 'Intel Israel CEO: we will recruit 1,500 more employees'. *Calcalist*, 20/7/2017. Extraído de <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3717615,00.html> el 12/2/2018
- Robinson, J. G., & McIlwee, J. S.** (1989). Obstacles to unionization in high-tech industries. *Work and Occupations*, 16(2), 115–136
- Schmalz, S., & Dörre, K.** (2014). Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens [El planteamiento de los recursos de poder: una herramienta para el análisis de la capacidad de acción sindical]. *Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations*, 217–237.
- Senor, D., & Singer, S.** (2009). *Start-up nation: The story of Israel's economic miracle*. McClelland & Stewart.
- Shtauber, S.** (2017). The battle for the union – unionizing workers in the 2000s. Documento autoeditado.
- UNI Global Union** (2017). Europa ICT Organizing Network Meeting Notes. Bukarest, Rumania | 24–25/10/2017
- Vazana, Y.** (2017). *Unionized*. Shchakim publishing.
- Yablonko, Y. & Aloni, T.** (2020). Where do hi-tech women disappear? IDF cyber units address mainly men. Extraído de <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001319595> el 15/7/20.
- Yablonko, Y.** (2019). Equal high-tech? not necessarily: gender wage gap between 16%–26%. Extraído de <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001271491> el 16/7/20.
- Ynet** (2009). Package deal signed. *Ynet*, 23/6/2009. Extraído de <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3735697,00.html> el 7/2/2018.

ACERCA DE LOS AUTORES

Ben Fisher es un activista israelí y estudioso independiente del mundo del trabajo. Se graduó en Educación no formal (Colegio académico Beit-Berl, Israel) y tiene un M.A. en Política Laboral y Globalización (Universidad de Kassel y Escuela de Economía y Derecho, Berlín, Alemania). Se especializa en el estudio de los patrones de movilización de los trabajadores y los trabajadores del sector de las TIC a nivel internacional.

IMPRENTA

Friedrich-Ebert-Stiftung | Departamento de Política Global y Desarrollo | Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlín | Alemania

Responsable:
Mirko Herberg | Política sindical internacional
Phone: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255

www.fes.de/gewerkschaften

Para solicitar publicaciones:

Julia.Schultz@fes.de

El uso comercial de todos los materiales editados y publicados por la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) está prohibido sin previa autorización escrita de la FES.

SINDICALISTAS INVEROSÍMILES

El trabajo organizado en el sector de las TIC de Israel



En años recientes, el sector de las tecnologías de información y comunicación (TIC), uno de los sectores exportadores más importantes de Israel, pasó por un periodo de gran inestabilidad. El sector emplea decenas de miles de profesionales del conocimiento que perciben salarios altos y beneficios favorables, mientras carecen de estabilidad laboral y representación sindical. De la mano de la transformación digital se produjo una reestructura del sector que experimentó un crecimiento casi exponencial debido a la integración de las TIC en un número creciente de actividades. Sin embargo, la expansión y liberalización de los mercados laborales globales facilitó un proceso gradual de asignación de trabajos y proyectos a contratistas en el exterior, generalmente en países emergentes.



Por consiguiente, muchas empresas del sector israelí de las TIC implementaron fuertes reducciones de empleo. Pero los despidos masivos se convirtieron en el catalizador principal de la sindicalización de las trabajadoras y los trabajadores quienes se acercaron a los sindicatos tradicionales que en aquel momento estuvieron básicamente ausentes del sector. El proceso significa una oportunidad para que los sindicatos recuperen su relevancia en los nuevos mercados laborales a través de la combinación del trabajo sindical tradicional con modelos de sindicalización más focalizados.

En Israel se utilizaron dos estrategias sindicales prioritarias que tuvieron éxito: en primer lugar, el sindicato fue capaz de impulsar la modificación de algunas disposiciones clave de la legislación



laboral que mejoraron la situación de quienes optaron por sindicalizarse. Por otra parte, el sindicato implementó un modelo actualizado de sindicalización que daba preferencia a la formación de consejos de trabajo en lugares sin organización previa. El estudio de caso da cuenta de la capacidad de los sindicatos de recuperar su relevancia con creatividad y de servirse de los diferentes recursos del poder en los nuevos mercados de trabajo. La incorporación de las trabajadoras y los trabajadores no organizados del sector de las TIC al sindicato tiene asimismo el potencial de animar el trabajo organizado y, como consecuencia, de estimular transformaciones políticas más amplias.

Más información sobre el tema se puede encontrar aquí:
<https://www.fes.de/lnk/transform>