

El camino para convertir la confianza en participación y la
participación en crecimiento



MÉTODO CRECE®

CONSTRUYE UN SINDICATO QUE LAS PERSONAS ELIJAN TODOS LOS DÍAS



Ingrid Paulina Hernández Valverde
Marla Pamela Garibay Mancera
Gabriel Gutiérrez González

MÉTODO CRECE®

La metodología para construir sindicatos fuertes, útiles y con futuro

ÍNDICE

Prólogo 6

- ¿Por qué algunos sindicatos crecen mientras otros desaparecen?
- La necesidad de un nuevo modelo de crecimiento sindical.

Introducción 9

El sindicalismo del siglo XXI exige algo más que representación

- Los cambios en el mundo del trabajo.
- El nuevo perfil de las personas trabajadoras.
- ¿Por qué muchos sindicatos han dejado de crecer?
- Nace el Método CRECE®.

Capítulo 1 12

¿Qué es el Método CRECE®?

- El origen del método.
- La diferencia entre crecer y simplemente tener más afiliados.
- Los cinco pilares del crecimiento sindical.
- ¿Por qué este método es diferente?
- ¿Cómo nace el método crece y en que se diferencia de otros modelos?
- El modelo sindical de servicios
- El modelo de organización sindical (*organizing model*)
- El Modelo de Movilización
- El Sindicalismo Comunitario
- El sindicalismo digital o sindicalismo en red
- La diferencia central del método crece

Capítulo 2 21

C – Conocer

Nadie puede representar lo que no conoce.

- Cómo investigar las necesidades reales de las personas trabajadoras.
- Segmentación de la membresía.
- El mapa de necesidades sindicales.
- Herramientas de diagnóstico.
- Indicadores para medir el nivel de conocimiento del sindicato.

Capítulo 3	27
------------------	----

R – Relacionar

La confianza se construye todos los días.

- Cómo construir relaciones de largo plazo.
- Comunicación cercana.
- Liderazgo accesible.
- Redes de representantes.
- La importancia de la presencia cotidiana.

Capítulo 4	32
------------------	----

E – Escuchar

Escuchar antes de convencer.

- Conversaciones uno a uno.
- Encuestas inteligentes.
- Asambleas participativas.
- Canales digitales de escucha.
- Convertir las inquietudes en acciones.

Capítulo 5	37
------------------	----

C – Crear valor

El sindicato debe ser útil todos los días.

- Servicios que generan confianza.
- Capacitación.
- Desarrollo profesional.
- Educación financiera.
- Bienestar.
- Inteligencia artificial aplicada al trabajo.
- Convenios y beneficios.
- Innovación sindical.

Capítulo 6	43
------------------	----

E – Expandir

El crecimiento llega cuando las personas recomiendan al sindicato.

- Embajadores sindicales.
- Afiliación basada en confianza.
- *Storytelling*.
- Redes sociales.
- Programas de mentoría.
- Jóvenes sindicalistas.
- Cómo convertir afiliados en promotores.

Capítulo 7	50
-------------------------	-----------

Los principios del Método CRECE®

- Las personas son primero.
- La confianza vale más que la publicidad.
- Escuchar antes de decidir.
- Innovar permanentemente.
- Medir para mejorar.

Capítulo 8	52
-------------------------	-----------

Cómo implementar el Método CRECE®

Un plan práctico de 90 días.

- Semana 1–4: Diagnóstico.
- Semana 5–8: Diseño.
- Semana 9–12: Implementación.
- Indicadores de éxito.

Capítulo 9	57
-------------------------	-----------

Casos prácticos

- Sindicato que pierde afiliados.
- Sindicato con baja participación.
- Sindicato integrado por personas jóvenes.
- Sindicato minoritario que busca crecer.
- Aplicación paso a paso del Método CRECE®.

Capítulo 10	63
--------------------------	-----------

El sindicato del futuro

- Del sindicato reactivo al sindicato que genera valor.
- Innovación como ventaja competitiva.
- Cómo mantener el crecimiento durante los próximos diez años.

Conclusiones	66
---------------------------	-----------

Crece no significa ser más grande.

ANEXOS	68
---------------------	-----------

- Diagnóstico de crecimiento sindical.
- Encuesta de satisfacción.
- Mapa de necesidades.

- Checklist para implementar el Método CRECE®.
- Indicadores de crecimiento.
- Bibliografía recomendada.

MÉTODO CRECE®

La metodología para construir sindicatos fuertes, útiles y con futuro

PRÓLOGO

¿Por qué algunos sindicatos crecen mientras otros desaparecen?

Durante muchos años se pensó que un sindicato podía mantenerse fuerte con tres cosas: una estructura formal, un grupo de dirigentes y la capacidad de defender a sus integrantes cuando surgía un problema. Ese modelo funcionó durante cierto tiempo porque el mundo del trabajo era más estable. **Muchas personas entraban jóvenes a una institución o empresa, permanecían ahí durante décadas y veían al sindicato como una parte natural de su vida laboral.** Afiliarse no requería demasiadas explicaciones. Era algo que se hacía porque los compañeros ya pertenecían a la organización, porque la familia tenía una tradición sindical o porque se entendía que estar unidos era la mejor forma de proteger los derechos laborales.

Hoy las cosas son diferentes. Las personas cambian de empleo con mayor frecuencia, tienen acceso inmediato a información, comparan lo que reciben, preguntan cómo se usan sus cuotas, esperan respuestas rápidas y quieren participar en las decisiones que les afectan. Las nuevas generaciones no se afilian solamente porque alguien les dice que deben hacerlo. **Antes de tomar una decisión observan, preguntan, investigan y valoran si la organización realmente puede aportar algo a su vida.**

Esto explica por qué algunos sindicatos continúan creciendo mientras otros pierden afiliados, influencia y credibilidad. Los sindicatos que crecen no necesariamente son los que tienen más recursos, mejores oficinas o una historia más larga. **Crece aquellos que conocen a las personas que representan, mantienen una relación cercana con ellas, escuchan sus necesidades, ofrecen soluciones útiles y hacen que sus propios integrantes quieran recomendar la organización.**

Un sindicato comienza a debilitarse cuando deja de conversar con la gente. También cuando sus dirigentes permanecen alejados de los centros de trabajo, las reuniones se convierten en actos rutinarios, las decisiones se toman entre pocas personas y la afiliación se busca únicamente durante los procesos electorales. En esas condiciones puede conservar durante algún tiempo su registro, su nombre y sus oficinas, pero **poco a poco pierde lo más importante: la confianza de las personas.**

La desaparición de un sindicato casi nunca ocurre de un día para otro. Primero disminuye la participación. Después las asambleas tienen menos asistentes. Los mensajes dejan de ser leídos. Las personas jóvenes no encuentran espacios para colaborar. Las solicitudes

se acumulan sin respuesta y **los afiliados comienzan a preguntarse para qué sirve pertenecer a la organización.** Finalmente, algunos se retiran, otros permanecen por costumbre y muchos dejan de sentirse parte del sindicato, aunque su nombre continúe apareciendo en el padrón.

También existen sindicatos que logran una afiliación importante durante una campaña, pero después no saben qué hacer con las nuevas personas. Les dan la bienvenida, incorporan sus datos y **dejan de buscarlas.** El resultado es **una afiliación sin participación y una membresía sin sentido de pertenencia.** Tener muchos nombres en una lista no significa contar con una organización fuerte. **Una organización es fuerte cuando sus integrantes confían en ella, participan, conocen sus objetivos, reciben respuestas y están dispuestos a defenderla porque saben que también ella los defiende.**

El crecimiento sindical no puede reducirse a repartir solicitudes de afiliación. Tampoco puede depender de una persona carismática ni de una campaña ocasional. Para crecer de manera sana es necesario desarrollar una forma de trabajo que permita conocer a las personas, construir relaciones, escuchar, crear valor y expandir la organización mediante la confianza. De esta idea nace el Método CRECE®.

El método parte de una pregunta muy sencilla, formulado durante años de atender a organizaciones sindicales: ¿por qué una persona querría ingresar a un sindicato, participar en él y recomendarlo? La respuesta no puede ser solamente “porque defendemos tus derechos”. Esa función es fundamental, pero hoy resulta insuficiente como único argumento. **Las personas quieren saber cómo se realiza esa defensa, quién las atenderá, cuánto tiempo tardarán en recibir una respuesta, qué oportunidades tendrán para aprender, cómo podrán participar y qué cambios concretos puede impulsar la organización.**

Una persona de dieciocho años que comienza su vida laboral puede no conocer la historia del sindicalismo ni comprender todas las leyes laborales, pero sí entiende lo que significa sentirse respetada, recibir información clara, encontrar apoyo ante una injusticia y contar con oportunidades para desarrollarse. Si el sindicato sabe explicar su utilidad de manera sencilla y demostrarla con acciones, esa persona podrá descubrir que la organización colectiva sigue teniendo un enorme valor.

El problema no es que las nuevas generaciones rechacen automáticamente a los sindicatos. **Muchas rechazan las organizaciones cerradas, las decisiones poco transparentes, los discursos que no se convierten en resultados y las estructuras donde solamente unos cuantos pueden opinar.** Cuando encuentran un sindicato abierto, cercano, útil e innovador, su percepción puede cambiar.

Los sindicatos tienen una gran oportunidad. **Pueden convertirse en comunidades donde las personas no solamente reciban defensa jurídica, sino también**

capacitación, orientación, acompañamiento, educación financiera, herramientas digitales, apoyo emocional, mentorías y espacios para desarrollar liderazgo. Pueden ayudar a que las personas entiendan sus derechos, mejoren sus capacidades y participen en la solución de los problemas colectivos.

Para lograrlo es necesario abandonar algunas costumbres. Ya no basta con esperar a que las personas lleguen a la oficina sindical. **Hay que acudir a los lugares donde trabajan, escuchar lo que les preocupa y mantener una comunicación constante.** Tampoco basta con organizar un curso una vez al año. **La formación debe responder a las necesidades reales de la membresía.** No basta con abrir una cuenta en redes sociales. **Hay que generar contenido útil, responder preguntas y construir una conversación.**

El Método CRECE® no pretende borrar la historia del sindicalismo. Al contrario, busca recuperar su sentido original: **la unión de personas que se organizan para ayudarse, protegerse y mejorar sus condiciones de vida.** Su propósito es adaptar ese espíritu a una época en la que el trabajo, la comunicación y las expectativas de las personas están cambiando rápidamente.

Un sindicato fuerte no es aquel que nunca tiene problemas. Es aquel que sabe reconocerlos, aprende de ellos y trabaja con su gente para resolverlos. **Un sindicato con futuro no es el que afirma tener todas las respuestas, sino el que mantiene la capacidad de escuchar, mejorar e innovar.**

Este libro fue pensado como una guía práctica. No exige conocimientos especializados ni presenta fórmulas difíciles de aplicar. Cada etapa puede adaptarse a sindicatos grandes, pequeños, nuevos, antiguos, mayoritarios o minoritarios. **Lo importante es comprender que el crecimiento sindical comienza con una decisión: volver a colocar a las personas en el centro de la organización.**

Ingrid Paulina Hernández Valverde

Marla Pamela Garibay Mancera

Gabriel Gutiérrez González

Todos los Derechos Reservados D.R. © Gabriel Gutiérrez González

INTRODUCCIÓN

El sindicalismo del siglo XXI exige algo más que representación

El trabajo está cambiando y seguirá cambiando. Muchas actividades que antes se realizaban de forma manual ahora dependen de sistemas digitales. Algunas personas trabajan desde una oficina, otras desde su casa y muchas combinan ambas modalidades. **La inteligencia artificial comienza a transformar profesiones, procedimientos y formas de organización.** Al mismo tiempo, **aumentan la incertidumbre laboral, el estrés, la necesidad de capacitación y el temor a que ciertas habilidades dejen de ser útiles.**

Estos cambios afectan a todas las personas trabajadoras. **También alcanzan a quienes prestan sus servicios en instituciones públicas, donde pueden existir estabilidad formal y derechos reconocidos, pero también cargas excesivas de trabajo, falta de personal, equipos insuficientes, procesos burocráticos, desigualdad de oportunidades, hostigamiento, discriminación y poco reconocimiento al esfuerzo diario.**

En este escenario, **la representación sindical sigue siendo necesaria.** Las personas necesitan organizaciones que defiendan sus derechos y actúen frente a decisiones injustas. Sin embargo, **representar ya no puede significar únicamente acudir a una reunión con la autoridad, presentar un escrito o intervenir cuando aparece un conflicto.** La **representación moderna requiere presencia permanente, información confiable, participación democrática y capacidad para prevenir los problemas.**

Un sindicato que solamente aparece durante una crisis llega tarde a la vida de sus afiliados. Puede resolver el asunto inmediato, pero no construye una relación duradera. En cambio, **una organización que orienta, capacita, escucha y acompaña antes de que surja el conflicto demuestra que su utilidad forma parte de la vida cotidiana.**

Las personas trabajadoras también han cambiado. Hoy tienen más fuentes de información y mayores posibilidades de comparar. **Pueden buscar en internet el contenido de una ley, leer experiencias de otros trabajadores, consultar opiniones y expresar públicamente su inconformidad.** Esto representa una ventaja, pero también puede generar confusión porque no toda la información que circula es correcta.

El sindicato puede ocupar un lugar muy valioso si se convierte en una fuente confiable de orientación. Para hacerlo necesita comunicar de forma clara. **No sirve entregar explicaciones llenas de palabras jurídicas que nadie entiende.** Una buena organización traduce la ley a situaciones de la vida diaria. Explica qué derecho existe, cuándo puede ejercerse, qué documentos se necesitan y dónde se debe acudir.

El nuevo perfil de las personas trabajadoras también se caracteriza por una mayor preocupación por el desarrollo profesional. Muchas quieren aprender, mejorar sus habilidades, utilizar nuevas tecnologías, ocupar puestos de mayor responsabilidad o encontrar otras formas de crecer. Les preocupa su salario, pero también el ambiente laboral, la salud mental, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la igualdad, el respeto y el reconocimiento.

Las personas jóvenes suelen valorar especialmente la comunicación rápida, la autenticidad y la posibilidad de participar. No les basta con recibir instrucciones. Quieren saber por qué se tomó una decisión, quién participó y cómo pueden expresar su opinión. Esto no significa que rechacen la autoridad o la organización. **Significa que esperan un liderazgo más abierto y cercano.**

Cuando un sindicato no comprende estos cambios, sus mensajes pierden fuerza. Puede continuar hablando de sus logros históricos, pero **si no explica cómo esos logros se relacionan con los problemas actuales, las personas jóvenes los percibirán como algo lejano.** La historia debe servir para comprender el presente y preparar el futuro, no para evitar las preguntas del presente.

Muchos sindicatos han dejado de crecer porque su forma de trabajo se mantuvo igual mientras todo a su alrededor cambió. Conservan los mismos discursos, organizan las mismas actividades y utilizan los mismos canales de comunicación. Esperan que las personas se adapten al sindicato, cuando es la organización la que necesita aprender a relacionarse con una membresía más diversa.

En un mismo centro de trabajo pueden convivir personas jóvenes que acaban de ingresar, trabajadores con experiencia, madres y padres de familia, personas próximas a jubilarse, empleados con algún tipo de discapacidad, integrantes de comunidades indígenas, personas de la diversidad sexual y trabajadores que ocupan puestos técnicos, administrativos o profesionales. Sus necesidades no son idénticas.

Una persona próxima a jubilarse quizá necesita orientación sobre su pensión. Una persona joven puede estar interesada en capacitación digital y oportunidades de desarrollo. Una madre trabajadora posiblemente requiera información sobre licencias, cuidados y horarios. Alguien que enfrenta hostigamiento necesita atención inmediata y confidencial. **Si el sindicato ofrece exactamente la misma respuesta para todos, difícilmente resolverá las necesidades de cada grupo.**

Otra razón de la falta de crecimiento es la distancia entre la dirigencia y la base. En algunos sindicatos, los representantes aparecen solamente cuando hay elecciones, reuniones formales o problemas graves. Esta ausencia cotidiana crea la impresión de que la organización vive separada de las personas que dice representar.

La confianza no se construye con una visita anual. **Se forma mediante pequeños contactos que se repiten: una respuesta a tiempo, una explicación clara, una visita al centro de trabajo, un mensaje útil, una llamada para saber si un problema fue resuelto o una invitación sincera para participar.** Son acciones sencillas, pero juntas crean una experiencia sindical positiva.

También existe un problema de resultados poco visibles. **En ocasiones el sindicato realiza un trabajo importante, pero no sabe comunicarlo.** Presenta solicitudes, asiste a reuniones, consigue acuerdos o brinda asesorías, pero la mayoría de sus integrantes no se entera. **Cuando la organización no informa lo que hace, las personas pueden pensar que no hace nada.**

Informar no significa presumir ni convertir cada actividad en propaganda. **Significa rendir cuentas, explicar los avances y reconocer lo que todavía no se ha conseguido.** Una comunicación honesta genera más confianza que un mensaje donde todo se presenta como un éxito.

El sindicato pierde credibilidad cuando promete algo que no depende de él. Por ejemplo, asegurar que logrará inmediatamente un aumento salarial, una plaza o un ascenso puede crear entusiasmo durante unos días, pero también provoca una gran decepción cuando la promesa no se cumple. **Es mejor decir con claridad qué puede hacer la organización, qué obstáculos existen y qué participación se requiere de la membresía.**

Los sindicatos tampoco crecen cuando consideran que afiliarse es convencer a toda costa. **La afiliación obtenida mediante presión o información incompleta difícilmente produce compromiso.** Una persona puede firmar una solicitud y continuar sintiéndose ajena a la organización. **La verdadera afiliación ocurre cuando comprende el propósito del sindicato, encuentra valor en él y decide formar parte de una comunidad.**

El Método CRECE® surge como una respuesta a estos desafíos. No busca convertir al sindicato en una empresa ni tratar a los afiliados como clientes. Una organización sindical tiene una naturaleza colectiva, democrática y solidaria que debe conservar. **Lo que propone el método es mejorar la manera de conocer, atender e involucrar a las personas.**

CRECE® reúne cinco acciones: Conocer, Relacionar, Escuchar, Crear valor y Expandir. Cada una representa una etapa del crecimiento sindical, pero todas están conectadas. El sindicato conoce a sus integrantes para relacionarse mejor con ellos. Se relaciona de manera cercana para escuchar con confianza. Escucha para identificar necesidades verdaderas. Con esa información crea soluciones útiles. **Cuando las personas reciben valor y confían en la organización, la recomiendan y ayudan a expandirla.**

La expansión aparece al final porque es una consecuencia de las cuatro acciones anteriores. Si el sindicato intenta crecer sin conocer, relacionarse, escuchar ni crear valor, quizá consiga afiliaciones temporales, pero no construirá una comunidad sólida. El método propone empezar desde adentro. Antes de buscar nuevos integrantes, **el sindicato debe preguntarse cómo viven la organización quienes ya pertenecen a ella.** ¿Reciben información? ¿Conocen a sus representantes? ¿Saben dónde solicitar ayuda? ¿Se sienten escuchados? ¿Participan en las decisiones? ¿Recomendarían el sindicato a un compañero?

Las respuestas pueden ser incómodas, pero son indispensables. **Reconocer una debilidad no destruye al sindicato.** Le permite mejorar. Lo verdaderamente peligroso es ignorar los problemas hasta que la pérdida de confianza se vuelve difícil de reparar.

El Método CRECE® tampoco depende de grandes presupuestos. Algunas acciones requieren recursos, pero **muchas comienzan con cambios en la forma de trabajar.** Escuchar con atención no cuesta dinero. Dar seguimiento a una solicitud puede realizarse con una libreta, una hoja de cálculo o una aplicación sencilla. Visitar un centro de trabajo, organizar una conversación pequeña o explicar claramente un derecho depende más de la voluntad que del presupuesto.

El punto de partida es comprender que el sindicato no existe solamente para administrar trámites. Existe para organizar personas. Y las personas se organizan cuando encuentran confianza, propósito y resultados.

CAPÍTULO 1

¿Qué es el Método CRECE®?

El Método CRECE® es una metodología de crecimiento sindical centrada en las personas. Ayuda a que una organización comprenda mejor a sus integrantes, fortalezca la relación con ellos, escuche sus necesidades, desarrolle soluciones útiles y convierta la confianza obtenida en participación y crecimiento.

El método nació al observar una situación que se repite en muchos sindicatos. La dirigencia quiere aumentar la afiliación, pero comienza directamente con una campaña. **Se imprimen carteles, se publican mensajes en redes sociales, se reparten formatos y se organizan visitas.** Durante algunas semanas existe movimiento y quizá se consiguen nuevas afiliaciones. **Después la actividad disminuye y las personas recién incorporadas dejan de recibir atención.**

El problema no siempre está en la campaña. Puede tener un buen diseño y mensajes atractivos. La dificultad es que se intenta expandir una organización que todavía no ha

fortalecido su relación con sus propios integrantes. **Es como invitar personas a una casa sin haberla preparado para recibirlas.**

Antes de iniciar una campaña de afiliación es necesario conocer la experiencia de quienes ya pertenecen al sindicato. Si una parte importante está inconforme, no recibe respuestas o desconoce las actividades, esa situación se transmitirá a los posibles nuevos integrantes. La opinión de un compañero suele ser más creíble que cualquier cartel.

El origen del método también se encuentra en una idea elemental: las personas apoyan aquello que sienten cercano. Cuando el sindicato solamente se presenta como una institución, puede parecer distante. **Cuando se expresa mediante representantes accesibles, conversaciones reales y acciones útiles, adquiere un rostro humano.**

CRECE® puede entenderse como un camino. El primer paso es Conocer. El sindicato necesita saber quiénes son sus integrantes, dónde trabajan, qué edades tienen, qué actividades realizan, qué problemas enfrentan y qué esperan de su organización. Sin esa información, las decisiones se basan en suposiciones.

El segundo paso es Relacionar. Tener datos no significa tener una relación. **El sindicato necesita crear vínculos de confianza mediante una presencia cercana, comunicación constante y representantes accesibles.** Las personas deben saber quién puede ayudarlas y sentir que pueden acercarse sin temor.

El tercer paso es Escuchar. La relación permite que las personas hablen con mayor libertad. **Escuchar significa prestar atención, hacer preguntas, registrar las necesidades y demostrar que la opinión recibida puede influir en las decisiones.**

El cuarto paso es Crear valor. Después de identificar las necesidades, el sindicato desarrolla respuestas. Algunas estarán relacionadas con la defensa jurídica y la negociación. Otras podrán consistir en capacitación, orientación financiera, bienestar, mentorías, herramientas digitales, convenios o espacios de participación.

El quinto paso es Expandir. Cuando las personas se sienten satisfechas y orgullosas de su sindicato, comienzan a recomendarlo. **El crecimiento deja de depender exclusivamente de la dirigencia y se convierte en una tarea compartida.** Los afiliados se transforman en promotores porque pueden contar experiencias verdaderas.

La diferencia entre crecer y simplemente tener más afiliados es muy importante. A primera vista puede parecer lo mismo, pero no lo es. **Aumentar la afiliación significa incorporar nombres al padrón. Crecer significa fortalecer la participación, la confianza, la capacidad de respuesta y el sentido de pertenencia.**

Un sindicato puede pasar de mil a dos mil afiliados y continuar siendo débil si la mayoría no participa, desconoce a sus representantes y está inconforme con el servicio.

En cambio, **una organización de doscientas personas puede ser muy fuerte si existe comunicación, colaboración y confianza.**

Para entenderlo mejor, imaginemos dos sindicatos. **El primero tiene cinco mil afiliados, pero sus asambleas reúnen a cincuenta personas. Sus redes sociales se utilizan solamente para publicar fotografías de sus dirigentes. Las solicitudes tardan meses en responderse y no existen mecanismos para conocer la opinión de la membresía. El segundo tiene quinientos afiliados. Cada centro de trabajo cuenta con una persona de enlace, las consultas se registran, existen reuniones breves por áreas, se ofrecen cursos y las decisiones importantes se someten a consulta. Aunque el primer sindicato es más grande, el segundo puede estar creciendo de una forma más sana.**

El tamaño importa porque una mayor afiliación puede aumentar la representatividad y la capacidad de negociación. Sin embargo, **el número por sí solo no garantiza fuerza. La afiliación necesita convertirse en organización.** Eso ocurre cuando las personas saben por qué pertenecen, qué objetivos comparten y cómo pueden contribuir.

Los cinco pilares de CRECE® funcionan juntos. Si uno falla, el crecimiento pierde estabilidad. Un sindicato puede conocer muy bien a su membresía, pero si no construye relaciones, esa información se queda guardada. Puede tener representantes cercanos, pero si no escucha, la relación se vuelve superficial. Puede escuchar muchas peticiones, pero si no crea soluciones, generará frustración. Puede ofrecer servicios valiosos, pero si no comunica sus resultados ni invita a participar, tendrá dificultades para expandirse.

El método es diferente porque no comienza con la pregunta “¿cómo conseguimos más afiliados?”, sino con otra más profunda: “¿cómo construimos un sindicato al que las personas quieran pertenecer?”. Este cambio modifica toda la estrategia.

Cuando la prioridad es conseguir afiliados rápidamente, la organización puede caer en promesas, presión o campañas breves. Cuando la prioridad es convertirse en una organización valiosa, la afiliación aparece como resultado de una experiencia positiva.

Otra característica del método es que no considera a las personas como números. Detrás de cada registro existe una historia. Hay alguien que puede estar enfrentando un conflicto, buscando una oportunidad, sintiéndose solo, preocupado por su futuro o dispuesto a aportar ideas. El sindicato debe aprender a mirar esas historias.

Esto no significa que deba resolver todos los problemas personales de sus integrantes. Ninguna organización puede hacerlo. **Significa que debe conocer cuáles asuntos forman parte de su responsabilidad, cuáles puede atender mediante alianzas y cuáles requieren canalización con especialistas.**

CRECE® también propone medir. Durante mucho tiempo algunas decisiones sindicales se tomaron con base en la experiencia o la intuición de sus dirigentes. **La experiencia sigue siendo valiosa, pero puede complementarse con información. Saber cuántas solicitudes se reciben, cuánto tiempo tardan en resolverse, qué actividades tienen mayor participación y qué grupos están menos atendidos permite decidir mejor.**

Medir no significa convertir la vida sindical en una serie interminable de estadísticas. **Los números deben ayudar a comprender lo que ocurre.** Por ejemplo, si un curso tiene poca asistencia, no basta con concluir que a la gente no le interesa capacitarse. Tal vez se organizó en un horario inadecuado, se comunicó tarde o el tema no respondía a las necesidades del grupo.

La metodología puede aplicarse de manera gradual. Un sindicato pequeño puede comenzar con conversaciones uno a uno y un registro sencillo de necesidades. Uno más grande puede crear encuestas, bases de datos, redes de representantes e indicadores por centro de trabajo. La escala cambia, pero el principio es el mismo: conocer para actuar mejor.

El método también reconoce que cada sindicato tiene una historia, una cultura y problemas particulares. Por eso no impone una lista idéntica de servicios. **Una organización integrada por personal de salud tendrá necesidades distintas a las de un sindicato de trabajadores administrativos, docentes o técnicos.** Las soluciones deben surgir del conocimiento de la membresía.

Aplicar CRECE® exige constancia. **Una encuesta aislada no convierte al sindicato en una organización que escucha.** Una visita no crea una relación de largo plazo. Un curso no demuestra por sí solo que existe valor. El cambio aparece cuando estas acciones se convierten en una forma habitual de trabajar.

La metodología tampoco puede quedar en manos de una sola persona. El secretario general, la presidencia o el comité ejecutivo pueden impulsarla, pero necesitan involucrar a representantes, delegados, jóvenes, personal administrativo y afiliados voluntarios. **El crecimiento sindical es un trabajo colectivo.**

La transparencia ocupa un lugar central. Las personas estarán más dispuestas a participar cuando sepan cómo se toman las decisiones, qué recursos existen y cuáles son los resultados. No esperan perfección, pero sí honestidad. Un dirigente que reconoce un retraso y explica cómo se corregirá puede generar más confianza que otro que niega el problema.

El método invita a observar al sindicato con los ojos de alguien que se acerca por primera vez. ¿Entendería qué hace la organización? ¿Sabría quién puede atenderlo? ¿Encontraría información clara? ¿Sentiría que sus preguntas son bien recibidas? ¿Vería

oportunidades para participar? Estas preguntas ayudan a descubrir barreras que desde dentro pueden parecer normales.

El propósito final de CRECE® no es solamente aumentar la afiliación. Es construir sindicatos más democráticos, útiles, cercanos y preparados para el futuro. Una organización que conoce, relaciona, escucha, crea valor y se expande mediante la confianza está en mejores condiciones para representar, negociar y defender derechos.

¿Cómo nace el Método CRECE® y en qué se diferencia de otros modelos sindicales?

El Método CRECE® nace de una pregunta que parece sencilla, pero que pocas organizaciones sindicales se detienen a responder con profundidad: ¿por qué una persona querría afiliarse a un sindicato, permanecer en él, participar y recomendarlo a sus compañeros? Durante muchos años se pensó que bastaba con defender derechos, negociar mejores condiciones laborales y atender conflictos. Estas tareas siguen siendo la razón esencial del sindicalismo, pero el mundo del trabajo cambió y también cambiaron las personas. Hoy se espera que las organizaciones sean cercanas, transparentes, accesibles, útiles e innovadoras. Las nuevas generaciones no se afilian solamente por tradición o porque alguien les diga que deben hacerlo. Antes de decidir observan, preguntan, comparan y quieren saber qué puede aportar el sindicato a su vida laboral.

El método comienza a gestarse al observar que algunos sindicatos realizan campañas intensas de afiliación, consiguen nuevas adhesiones y, después de unos meses, vuelven a perder integrantes. El problema no siempre está en la campaña. Muchas veces se encuentra en lo que sucede después. La persona firma su solicitud, entrega sus datos, recibe una credencial y deja de tener contacto con la organización. Nadie le explica cómo participar, quién puede atenderla, qué servicios existen o qué responsabilidades adquiere al formar parte de una comunidad sindical. Se consigue la afiliación, pero no se construye pertenencia.

También se advierte que algunas organizaciones cuentan con una larga historia y una estructura formal, pero conocen poco a sus integrantes actuales. Saben cuántos afiliados aparecen en el padrón, aunque no siempre conocen sus edades, necesidades, expectativas, habilidades o principales problemas. Pueden hablar en nombre de la membresía sin haberla consultado recientemente. El resultado es una representación basada más en suposiciones que en información real.

A partir de estas experiencias surge la idea central de CRECE®: un sindicato no debe comenzar preguntándose cómo conseguir más afiliados, sino cómo convertirse en una organización a la que las personas quieran pertenecer. La afiliación no puede ser el punto de partida de la estrategia. Debe ser el resultado de una relación de confianza.

El método se construye alrededor de cinco acciones que forman la palabra CRECE: Conocer, Relacionar, Escuchar, Crear valor y Expandir. Primero se conoce a las personas y su realidad laboral. Después se construye una relación constante y cercana. Esa relación abre la confianza necesaria para escuchar con sinceridad. La información obtenida se transforma en servicios, soluciones, oportunidades y acciones colectivas. Finalmente, cuando las personas reconocen el valor de su sindicato, permanecen, participan y lo recomiendan.

CRECE® no surge de la idea de que todo lo anterior estaba equivocado. Tampoco pretende desconocer los modelos sindicales desarrollados en otros países. Recupera aprendizajes del sindicalismo de organización, de los modelos de servicios, de las campañas de movilización, del sindicalismo comunitario, del sindicalismo de movimiento social y de las nuevas estrategias digitales. Su aportación consiste en reunir algunos de sus mejores elementos dentro de una ruta sencilla, ordenada y medible, pensada especialmente para organizaciones que necesitan crecer sin perder cercanía.

No todos los enfoques existentes son modelos completos ni persiguen exactamente el mismo propósito. Algunos explican cómo debe relacionarse el sindicato con sus afiliados; otros se concentran en organizar campañas, movilizar trabajadores, construir alianzas sociales o utilizar herramientas digitales. Conocerlos permite comprender mejor qué recupera CRECE® y en qué se diferencia.

El modelo sindical de servicios

El modelo de servicios, conocido en inglés como *servicing model*, entiende al sindicato como una organización que presta asistencia a sus integrantes. Las personas pagan una cuota y, cuando enfrentan un problema, acuden a dirigentes, abogados, gestores o especialistas para que lo resuelvan. El sindicato ofrece defensa jurídica, negociación, orientación, seguros, descuentos, capacitación u otros beneficios.

Este modelo tiene una fortaleza evidente: permite contar con atención profesional y especializada. Una persona que enfrenta un despido, una sanción o la pérdida de una prestación necesita asesoría adecuada. El problema surge cuando toda la vida sindical se reduce a una relación parecida a la de un proveedor con un usuario. Los afiliados pagan, reciben servicios y esperan que alguien más actúe por ellos. La Organización Internacional del Trabajo explica esta diferencia señalando que el modelo de servicios suele ser transaccional, mientras que el modelo de organización busca que los trabajadores asuman un papel activo en la vida sindical. [OIT, *Membership and youth participation in trade unions*](#).

CRECE® coincide en que el sindicato debe ofrecer atención y soluciones, pero no considera a los afiliados como clientes. Crear valor es una de sus etapas, aunque ese valor debe ayudar a que las personas conozcan sus derechos, desarrollen capacidades y

participen. El sindicato atiende, pero también organiza. Resuelve problemas individuales, pero busca descubrir cuándo esos problemas revelan una necesidad colectiva.

El modelo de organización sindical

El modelo de organización, conocido como *Organizing Model*, surgió como respuesta a la pasividad que podía generar el modelo de servicios. Su idea principal es que el sindicato no es una oficina externa que resuelve los problemas de los trabajadores. El sindicato son los propios trabajadores organizados.

Este modelo desarrolla representantes en los centros de trabajo, realiza conversaciones uno a uno, identifica líderes naturales, investiga problemas compartidos y organiza campañas alrededor de demandas concretas. Su propósito es construir poder colectivo desde la base. La guía del *Trades Union Congress* explica que las personas deben ver al sindicato como un medio para ejercer una voz colectiva e influir en lo que ocurre en el trabajo, no como una organización ajena que resuelve todo en su nombre. [TUC, Organising at Work](#). La AFL-CIO también cuenta con un Instituto de Organización dedicado a formar activistas y organizadores capaces de conducir campañas, desarrollar liderazgo y ayudar a los trabajadores a obtener voz en el centro laboral. [AFL-CIO, Organizing Institute](#).

CRECE® comparte con este modelo la importancia de las conversaciones personales, las redes de representantes, el liderazgo distribuido y la participación activa. La diferencia se encuentra principalmente en la secuencia y en la amplitud de su propósito. El *Organizing Model* suele concentrarse en construir poder para una campaña de reconocimiento, afiliación, negociación o defensa de una demanda. CRECE® incorpora esa capacidad organizativa, pero agrega una ruta permanente para conocer necesidades, cuidar la relación, escuchar, crear valor cotidiano y convertir la experiencia positiva en recomendación.

No espera a que exista una campaña para acercarse a la gente. Busca que la presencia sindical forme parte de la vida diaria. Tampoco considera que la movilización sea el único indicador de fortaleza. Una organización puede movilizar a muchas personas ante una emergencia y, aun así, mantener una relación débil con ellas durante el resto del año.

El modelo de movilización

El modelo de movilización se concentra en activar a las personas alrededor de un problema, una demanda o una amenaza. Puede utilizar reuniones, peticiones, concentraciones, campañas de comunicación, protestas, paros u otras acciones colectivas. Su finalidad es demostrar fuerza, ejercer presión y conseguir una respuesta.

La movilización es indispensable en determinados momentos. Existen derechos que no se habrían conquistado sin la capacidad de actuar colectivamente. También permite que las personas comprueben que su participación puede producir cambios.

Su limitación aparece cuando toda la actividad sindical depende de crisis o conflictos. Las personas son llamadas cuando se necesita una firma, asistencia o apoyo, pero después dejan de recibir atención. Así puede existir una movilización intensa sin una organización permanente.

CRECE® no rechaza la movilización. La prepara y le da continuidad. Una organización que conoce a su gente, conserva relaciones de confianza y escucha de manera constante estará en mejores condiciones para movilizar cuando sea necesario. La diferencia es que no busca solamente activar personas durante un conflicto, sino mantenerlas vinculadas antes, durante y después de la acción.

El sindicalismo de movimiento social

El sindicalismo de movimiento social considera que los problemas laborales están relacionados con otros asuntos económicos, políticos y sociales. Por ello, el sindicato no se limita al salario o a las condiciones de un centro de trabajo. Se vincula con luchas por la democracia, la igualdad, los servicios públicos, los derechos humanos, el medio ambiente y la justicia social.

Este enfoque busca construir alianzas con organizaciones civiles, movimientos ciudadanos y grupos que enfrentan problemas semejantes. Su fortaleza consiste en ampliar la capacidad de acción y reconocer que una persona no deja de ser ciudadana cuando sale de su trabajo.

Su posible debilidad aparece cuando los grandes objetivos sociales se alejan de las necesidades inmediatas de la membresía. Si el sindicato participa en muchas causas, pero no responde una consulta laboral o no acompaña a quien enfrenta una injusticia, puede producirse una distancia entre el discurso y la experiencia cotidiana.

CRECE® comparte la idea de que el sindicato puede intervenir en asuntos más amplios, pero propone comenzar por conocer y escuchar a su propia comunidad. Las alianzas y causas sociales deben relacionarse con las necesidades y decisiones de la membresía. La dimensión social no sustituye la atención cotidiana; la complementa.

El sindicalismo comunitario

El sindicalismo comunitario traslada parte de la organización más allá del centro de trabajo. Construye alianzas con asociaciones vecinales, organizaciones de migrantes, grupos de mujeres, cooperativas, estudiantes, personas desempleadas y otros sectores de la comunidad. Este modelo es especialmente útil cuando los trabajadores están dispersos,

tienen empleos temporales, trabajan para diferentes empleadores o no comparten un centro laboral. La comunidad puede convertirse en el espacio común que el trabajo fragmentado ya no ofrece. Estudios difundidos por la OIT muestran que este enfoque ha permitido ampliar la actividad sindical desde los derechos laborales hacia los derechos de ciudadanía y las alianzas urbanas. [OIT](#), *The future of work: Trade unions in transformation*. CRECE® puede utilizar estas alianzas durante las etapas de Crear valor y Expandir. Un sindicato puede colaborar con universidades, asociaciones profesionales, cooperativas, especialistas y organizaciones sociales para atender necesidades que no puede resolver por sí solo. Su diferencia es que conserva una ruta interna muy definida: antes de crear alianzas debe conocer qué necesitan las personas, qué valor puede ofrecer la colaboración y cómo evaluará sus resultados.

El sindicalismo digital o sindicalismo en red

El sindicalismo digital utiliza plataformas, redes sociales, videollamadas, aplicaciones, formularios y bases de datos para informar, escuchar, organizar y movilizar. Resulta especialmente importante cuando las personas trabajan a distancia, se encuentran en distintas ciudades o tienen horarios que dificultan las reuniones presenciales.

Las herramientas digitales permiten llegar a grupos que antes eran difíciles de contactar. También facilitan consultas, capacitación, seguimiento de solicitudes y campañas rápidas. El TUC advierte, sin embargo, que la actividad digital debe conectarse con la organización fuera de internet. Los clics, reacciones y seguidores no sustituyen la relación humana ni la acción colectiva. [TUC Digital Lab](#), *Online to offline organising*.

CRECE® utiliza la tecnología en todas sus etapas, pero no la considera el centro del método. Una encuesta digital puede ayudar a conocer; un grupo de mensajería puede fortalecer la relación; una videollamada puede abrir un espacio de escucha; una plataforma puede facilitar servicios; y las redes sociales pueden ayudar a expandir. Sin embargo, la herramienta siempre está al servicio de la relación. La cantidad de seguidores no se confunde con el número de personas organizadas.

La diferencia central del Método CRECE®

La principal diferencia de CRECE® se encuentra en que integra el crecimiento sindical como un ciclo completo. No se concentra únicamente en prestar servicios, organizar campañas, movilizar, construir alianzas o utilizar tecnología. Articula esas posibilidades dentro de cinco pasos que comienzan con la realidad de las personas y terminan con la expansión basada en confianza.

CRECE® empieza desde adentro. Antes de buscar nuevos afiliados pregunta cómo se sienten quienes ya pertenecen al sindicato. Antes de diseñar un servicio investiga si responde a una necesidad. Antes de convencer, escucha. Antes de lanzar una campaña, revisa si la organización está preparada para recibir y acompañar a nuevas personas. Otra

diferencia es que incorpora la creación de valor sin convertir al sindicato en una empresa. El valor puede encontrarse en la defensa jurídica, la negociación colectiva y la protección de derechos, pero también en la capacitación, el desarrollo profesional, la educación financiera, el bienestar, la mentoría y la preparación ante la inteligencia artificial. Estas acciones no sustituyen la lucha sindical; hacen que la organización sea útil todos los días y no solamente cuando aparece un conflicto.

El método también cambia la manera de entender la expansión. Afiliar no significa conseguir una firma. Significa iniciar una relación. La persona debe ser recibida, informada, escuchada e invitada a participar. El verdadero crecimiento ocurre cuando desea permanecer y puede recomendar la organización a partir de una experiencia auténtica.

Finalmente, CRECE® propone medir. Cada etapa puede evaluarse mediante datos sencillos: cuánto conoce el sindicato a su membresía, cuántas personas identifican a su representante, cuánto tarda una respuesta, qué necesidades se convirtieron en acciones, qué servicios resultaron útiles, cuántos afiliados permanecen y cuántos recomiendan la organización.

La originalidad práctica del Método CRECE® no consiste en afirmar que nadie antes había escuchado, organizado, atendido o movilizado trabajadores. Estas acciones forman parte de la historia sindical. Su aportación consiste en ordenarlas dentro de una metodología sencilla, continua y adaptable, cuyo punto de partida son las personas y cuyo resultado esperado es un crecimiento sostenido por la confianza.

CRECE® no compite con la esencia del sindicalismo ni pretende reemplazar otros modelos. Los conecta y los adapta a una realidad en la que las personas esperan defensa, participación, soluciones, transparencia y oportunidades para desarrollarse. Su propósito es ayudar a construir un sindicato que no solamente tenga más integrantes, sino que conozca mejor a su gente, permanezca cerca de ella y merezca ser recomendado.

CAPÍTULO 2

C – Conocer

Nadie puede representar lo que no conoce

Conocer es el primer paso del Método CRECE® porque ninguna organización puede representar adecuadamente a personas cuyas necesidades desconoce. Puede hablar en su nombre, pero existe el riesgo de defender asuntos que ya no son prioritarios o de ignorar problemas que están creciendo en silencio.

Algunas dirigencias creen conocer a su membresía porque llevan muchos años en el sindicato. La experiencia les permite identificar ciertos patrones, pero el paso del tiempo

también puede cambiar las necesidades. **Lo que preocupaba a los trabajadores hace diez años no necesariamente es lo mismo que les preocupa hoy.**

Conocer no significa saber únicamente cuántas personas están afiliadas. Un padrón sindical puede indicar nombres, edades, lugares de trabajo y fechas de ingreso. Esa información es importante, pero no explica cómo viven las personas su relación con el sindicato ni cuáles son sus expectativas.

Para conocer es necesario investigar. La palabra “**investigar**” puede parecer complicada, pero en este caso **significa observar, preguntar, escuchar y organizar la información.** No se necesita comenzar con un estudio costoso. Se puede iniciar con conversaciones breves, visitas a centros de trabajo, reuniones pequeñas y una encuesta sencilla.

El primer nivel de conocimiento consiste en saber quién integra el sindicato. ¿Cuántas personas son? ¿En qué áreas trabajan? ¿Qué edades tienen? ¿Cuánto tiempo llevan en la institución? ¿Cuántas son mujeres y cuántos son hombres? ¿Existen personas con discapacidad? ¿Qué horarios tienen? ¿Qué grupos participan menos?

Estos datos permiten formar una imagen general. Si la mayor parte de la membresía tiene más de cincuenta años, será necesario trabajar en la renovación generacional. **Si existen muchos afiliados jóvenes, pero ninguno ocupa espacios de decisión, quizá haya una barrera para su participación.** Si las mujeres representan la mayoría, pero casi todos los cargos directivos están ocupados por hombres, existe un problema que debe revisarse.

El segundo nivel consiste en conocer las necesidades laborales. Aquí se debe preguntar por las condiciones de trabajo, cargas laborales, salarios, horarios, seguridad, capacitación, oportunidades de ascenso, trato de los superiores, discriminación, hostigamiento y acceso a prestaciones.

El tercer nivel se relaciona con la experiencia sindical. Las personas pueden estar satisfechas con ciertas actividades y decepcionadas con otras. Es importante conocer si reciben información, si saben quiénes son sus representantes, si han solicitado ayuda, cuánto tardaron en recibirla y si consideran que la respuesta fue útil.

El cuarto nivel busca descubrir las expectativas. Una persona puede no tener un problema inmediato, pero esperar que el sindicato le ayude a prepararse para el futuro. Quizá desea aprender otro idioma, mejorar sus habilidades digitales, comprender su sistema de pensiones o participar en una mentoría.

Investigar estas necesidades requiere hacer buenas preguntas. Una pregunta general como “¿estás satisfecho con el sindicato?” ofrece poca información. La persona puede contestar sí o no, pero no explica las razones. **Es mejor preguntar: “¿Qué**

servicio sindical te ha resultado más útil?”, “¿Qué problema consideras que debería atenderse primero?” o “¿Qué actividad te motivaría a participar?”.

También conviene preguntar por experiencias concretas. Por ejemplo: “La última vez que solicitaste apoyo, ¿recibiste una respuesta clara?”, “¿Cuánto tiempo esperaste?” o “¿Qué pudo hacerse mejor?”. Las preguntas específicas ayudan a identificar acciones posibles.

No todas las personas expresan sus opiniones del mismo modo. Algunas hablarán con libertad durante una reunión. Otras preferirán responder de manera anónima por temor a ser identificadas. Por eso es recomendable utilizar varios mecanismos. Las conversaciones personales ofrecen profundidad. Las encuestas permiten conocer tendencias. Las reuniones por grupos ayudan a comparar experiencias. Los canales digitales facilitan la participación de quienes no pueden acudir presencialmente.

El sindicato debe proteger la información que recibe. Si una persona comparte una situación de acoso, violencia, enfermedad o conflicto, esos datos no pueden circular sin cuidado. Conocer exige responsabilidad. La confianza se pierde rápidamente cuando una conversación privada se vuelve un rumor.

La segmentación de la membresía ayuda a comprender mejor la diversidad. Segmentar significa formar grupos que comparten ciertas características o necesidades. No se trata de dividir al sindicato, sino de evitar que todas las personas sean tratadas como si fueran iguales.

Una primera segmentación puede realizarse por edad. Las personas jóvenes suelen estar interesadas en formación, oportunidades, tecnología y espacios de participación. Los trabajadores con mayor antigüedad quizá necesiten orientación sobre promociones, seguridad social o jubilación. Esto no significa que todos los jóvenes piensen igual ni que todas las personas mayores tengan las mismas preocupaciones. Los grupos sirven como una guía, no como una etiqueta. También se puede segmentar por lugar de trabajo. Las condiciones de una oficina central pueden ser distintas a las de una unidad ubicada lejos de la sede sindical. Algunas áreas pueden recibir visitas frecuentes de los representantes mientras otras permanecen olvidadas.

Otra forma es agrupar por tipo de necesidad. **Puede haber personas que requieren defensa jurídica, otras interesadas en capacitación, algunas que buscan apoyo emocional y un grupo preocupado por la economía familiar.** Esta clasificación permite diseñar respuestas específicas.

La segmentación puede considerar el nivel de participación. **Existen afiliados muy activos, otros que participan ocasionalmente, personas que reciben información, pero no acuden a las actividades y afiliados completamente desconectados.** Cada grupo requiere una estrategia distinta.

A los integrantes activos se les puede invitar a convertirse en enlaces o mentores. A quienes participan ocasionalmente se les puede preguntar qué dificultades enfrentan. Tal vez el horario de las actividades no es adecuado. Con las personas desconectadas será necesario reconstruir el contacto y explicar nuevamente qué hace el sindicato.

También conviene conocer a quienes no están afiliados. No para presionarlos, sino para saber por qué no se han incorporado. Algunas personas pueden desconocer la función del sindicato. **Otras quizá tuvieron una mala experiencia, desconfían de la dirigencia, no ven beneficios o piensan que afiliarse podría ocasionarles problemas.**

Cada razón necesita una respuesta distinta. Si existe desconocimiento, se requiere información. Si hay desconfianza, hacen falta transparencia y resultados. Si hubo una mala experiencia, es necesario escucharla y corregir. Si la persona teme represalias, debe recibir orientación clara sobre sus derechos y sobre los mecanismos de protección disponibles.

Una herramienta central de esta etapa es el mapa de necesidades sindicales. Se trata de una forma sencilla de ordenar los problemas y expectativas detectados. El mapa permite observar qué necesita cada grupo, qué tan urgente es, cuántas personas están afectadas y qué puede hacer el sindicato.

Imaginemos que, después de varias conversaciones, el sindicato detecta cuatro necesidades principales: falta de capacitación digital, dudas sobre pensiones, conflictos con algunas jefaturas y poca información sobre las actividades sindicales. No todos los problemas pueden atenderse al mismo tiempo. El mapa ayuda a establecer prioridades. **Para definirlos pueden considerarse tres preguntas: ¿a cuántas personas afecta?, ¿qué tan grave es el problema? y ¿qué capacidad tiene el sindicato para intervenir?** Un asunto que afecta a muchas personas y puede causar daños graves debe recibir atención inmediata. Otro que es importante, pero requiere preparación o recursos adicionales, puede integrarse a un plan de mediano plazo.

El mapa no debe convertirse en un documento que se guarda en un cajón. Su finalidad es orientar las decisiones. Si la mayoría de las personas solicita capacitación digital, el sindicato puede organizar talleres básicos. Si existen muchas dudas sobre pensiones, puede preparar una guía y jornadas de orientación. Si se reportan conflictos con jefaturas, será necesario documentarlos, brindar asesoría y buscar una intervención institucional. El mapa también ayuda a explicar por qué se eligen ciertas acciones. **Cuando la membresía conoce que una actividad surgió de las necesidades expresadas por ella, comprende que su opinión tuvo consecuencias.**

Entre las herramientas de diagnóstico se encuentra la encuesta. Para que sea útil debe ser breve, clara y fácil de responder. Una encuesta demasiado larga provoca

abandono. Lo ideal es combinar preguntas cerradas, que permiten medir resultados, con algunas abiertas, donde las personas puedan explicar lo que piensan. Por ejemplo, se puede preguntar qué tan fácil resulta contactar a un representante, cuánto tarda el sindicato en responder, qué servicios son más valorados y qué tema debería atenderse primero. Una pregunta final puede invitar a proponer ideas.

Las entrevistas individuales permiten conocer situaciones con mayor profundidad. No tienen que durar una hora. **Una conversación de diez o quince minutos puede revelar información importante si se realiza con atención.** El entrevistador debe evitar interrumpir o tratar de defender al sindicato ante cada crítica. El objetivo es comprender. Los grupos de conversación son reuniones pequeñas donde varias personas hablan sobre un tema. Funcionan mejor cuando existe un ambiente de respeto y una persona encargada de moderar. El grupo no debe ser tan grande que impida participar. Puede organizarse una conversación con trabajadores jóvenes, otra con personal de nuevo ingreso y otra con personas cercanas a la jubilación.

La observación también es una herramienta. Visitar un centro de trabajo permite ver cosas que no aparecen en las encuestas. Se puede observar si existen equipos adecuados, cómo se distribuyen las cargas, qué espacios tienen las personas para descansar y cómo es la relación entre compañeros y jefaturas.

El análisis de solicitudes anteriores ofrece otra fuente de conocimiento. Si el sindicato revisa las consultas recibidas durante el último año, puede descubrir que ciertos problemas se repiten. Quizá muchas personas preguntan por cambios de adscripción, descuentos, licencias o prestaciones. Esa repetición indica la necesidad de crear información preventiva.

Las redes sociales y los canales digitales también ofrecen señales. Las preguntas más frecuentes, los mensajes que reciben mayor respuesta y los temas que generan comentarios ayudan a conocer intereses. Sin embargo, **no debe suponerse que las redes representan a toda la membresía. Hay personas que no las utilizan o prefieren no expresar públicamente sus problemas.**

El diagnóstico también debe revisar al propio sindicato. No todo depende de las necesidades externas. **Es necesario conocer las capacidades internas.** ¿Cuántas personas atienden las solicitudes? ¿Qué formación tienen los representantes? ¿Existen registros de seguimiento? ¿Hay recursos para desarrollar nuevos servicios? ¿La información llega a todos los centros? **Esta revisión puede revelar que la organización tiene buena voluntad, pero carece de procedimientos.** Por ejemplo, una consulta puede recibirse por teléfono, otra por mensaje y otra durante una visita. **Si no existe un registro común, algunas solicitudes se perderán.** La solución puede ser tan sencilla como crear un formato de seguimiento con fecha, asunto, responsable y estado de la atención.

Los indicadores permiten saber si el sindicato realmente está mejorando su conocimiento. Un primer indicador es la actualización del padrón. No basta con tener una lista. Debe revisarse si los datos de contacto, área de trabajo y situación de las personas están vigentes.

Otro indicador es **el porcentaje de miembros consultados. Si el sindicato tiene mil afiliados y solamente escucha a veinte, no puede asegurar que conoce a toda su membresía.** La consulta debe ampliarse de manera gradual hasta incluir a diferentes áreas, edades y niveles de participación.

También puede medirse cuántas necesidades fueron identificadas, cuáles se repiten y cuántas cuentan con una acción programada. La finalidad no es acumular problemas, sino convertir la información en decisiones.

La diversidad de participación es otro indicador. Si todas las opiniones provienen de las mismas personas, el conocimiento será incompleto. **Es necesario revisar si participaron jóvenes, mujeres, trabajadores de distintos centros, personas con diferentes antigüedades y grupos que suelen estar menos presentes.**

Un indicador especialmente útil es la capacidad de describir a la membresía sin recurrir a generalidades. Una organización que conoce a sus integrantes puede explicar cuáles son sus principales grupos, qué asuntos les preocupan y qué barreras enfrentan para participar. El conocimiento debe actualizarse. Las necesidades cambian cuando llega una nueva tecnología, se modifica una norma, surge una crisis económica o cambia la organización del trabajo. Por ello conviene realizar diagnósticos periódicos y mantener canales permanentes para recibir información.

Conocer también implica reconocer lo que todavía no se sabe. Una dirigencia madura puede decir: “Necesitamos entender mejor por qué las personas jóvenes no participan” o “No tenemos suficiente información sobre las necesidades de quienes trabajan lejos de la sede”. Reconocer esas áreas permite investigarlas. **Durante esta etapa debe evitarse un error común: recopilar información y no hacer nada con ella.** Cuando las personas responden encuestas, acuden a reuniones y comparten experiencias, esperan alguna consecuencia. Si nunca reciben información sobre los resultados, la siguiente vez participarán menos.

Después del diagnóstico, el sindicato debe comunicar qué aprendió. Puede explicar cuáles fueron las principales necesidades, qué asuntos atenderá primero y cuáles requieren más tiempo. También debe agradecer la participación y mantener informada a la membresía sobre los avances.

Conocer es una forma de respeto. Significa decirles a las personas que su experiencia importa y que la organización no tomará decisiones importantes

basándose únicamente en lo que unos cuantos creen. Es reconocer que la mejor fuente de información sobre el trabajo es quienes lo realizan todos los días.

El primer gran cambio que propone el Método CRECE® comienza aquí: **dejar de suponer y empezar a preguntar.** Cuando el sindicato conoce de verdad a su gente, puede comunicarse mejor, utilizar sus recursos con mayor inteligencia y construir respuestas que tengan sentido.

Un sindicato que conoce a su membresía deja de trabajar a ciegas. Sabe dónde necesita estar, qué debe explicar, cuáles problemas son urgentes y qué grupos requieren mayor atención. Esa información prepara el siguiente paso: construir relaciones cercanas y duraderas. Porque conocer a las personas es el comienzo, pero la confianza nace cuando ese conocimiento se convierte en presencia, comunicación y acompañamiento.

CAPÍTULO 3

R – Relacionar

La confianza se construye todos los días

Conocer a las personas es el primer paso, pero no es suficiente. **Un sindicato puede tener un padrón actualizado, conocer las edades de sus integrantes, saber dónde trabajan y contar con información sobre sus principales necesidades.** Sin embargo, si las personas sienten lejana a la organización, difícilmente se acercarán cuando tengan un problema, participarán en sus actividades o recomendarán afiliarse.

Relacionar significa construir vínculos humanos entre el sindicato y las personas que forman parte de él. Es pasar de una afiliación escrita en un documento a una relación que puede sentirse en la vida diaria. Esa relación se construye mediante la comunicación, la presencia, el trato respetuoso, el cumplimiento de los compromisos y la capacidad de acompañar.

La confianza no aparece porque el sindicato tenga muchos años de existencia ni porque sus dirigentes ocupen un cargo reconocido. Tampoco surge automáticamente al entregar una credencial de afiliación. **La confianza se gana poco a poco. Cada contacto puede fortalecerla o debilitarla.** Cuando una persona envía un mensaje y recibe una respuesta clara, la confianza aumenta. Cuando solicita ayuda y nadie le informa qué sucedió, disminuye. **Cuando un representante cumple la fecha que prometió, la relación se fortalece. Cuando se compromete a llamar y no lo hace, la persona aprende que no puede confiar plenamente en él.**

Estas experiencias pueden parecer pequeñas, pero forman la imagen que la membresía tiene del sindicato. **La reputación de una organización** no depende solamente de sus discursos o de sus publicaciones. **Se construye con la suma de cientos de encuentros cotidianos.**

Para establecer relaciones de largo plazo es necesario dejar de buscar a las personas únicamente cuando el sindicato necesita algo. En algunas organizaciones, el contacto aumenta durante las elecciones, las asambleas importantes o las campañas de afiliación. Después disminuye y puede pasar mucho tiempo sin que los integrantes vuelvan a recibir una visita o una llamada.

Esta forma de actuar provoca una pregunta legítima: **¿el sindicato se acerca porque le interesan las personas o porque necesita su voto, su asistencia o su firma?** Cuando la relación solamente aparece en momentos convenientes para la dirigencia, las personas pueden sentirse utilizadas.

Una relación de largo plazo se mantiene aun cuando no hay elecciones ni conflictos. El sindicato puede preguntar cómo se encuentra el personal, compartir información útil, explicar un derecho, invitar a una actividad o reconocer el trabajo de sus integrantes. No necesita esperar a que aparezca una crisis.

También es importante mantener contacto después de resolver un asunto. Si una persona recibió apoyo ante un descuento indebido, un cambio de horario o un problema con su jefatura, el representante puede comunicarse días después para confirmar que la solución se cumplió. **Esa llamada demuestra que el interés no terminó con la entrega de un escrito.** Relacionarse no significa invadir la vida privada de las personas. El sindicato debe respetar horarios, datos personales y decisiones individuales. Tampoco puede pretender que todos participen de la misma manera. Algunas personas estarán dispuestas a colaborar activamente; otras preferirán recibir información y acudir solamente cuando lo necesiten. Ambas formas de relación merecen respeto.

La comunicación cercana es una pieza fundamental. Hablar de manera cercana no significa abandonar la seriedad ni utilizar un tono excesivamente informal. Significa explicar las cosas con palabras comprensibles y dirigirse a las personas como iguales. En ocasiones, la comunicación sindical está llena de términos jurídicos, frases largas y expresiones que solamente entienden los especialistas. Quien recibe el mensaje puede leerlo varias veces y continuar sin saber qué ocurrió, cómo le afecta o qué debe hacer.

Una comunicación útil responde con claridad a preguntas sencillas: ¿qué pasó?, ¿por qué es importante?, ¿a quién afecta?, ¿qué está haciendo el sindicato? y ¿qué pueden hacer las personas? Si el mensaje no permite comprender esto, necesita mejorar.

Imaginemos que una autoridad modifica un procedimiento para solicitar vacaciones. **El sindicato puede enviar una copia completa del documento oficial, pero muchas personas no tendrán tiempo de leerlo. Una comunicación cercana puede resumir los principales cambios, explicar desde cuándo se aplican y señalar dónde pedir orientación.**

Esto no significa ocultar información. El documento completo puede estar disponible para quien quiera consultarlo. La función del sindicato es ayudar a comprenderlo. **La comunicación cercana también exige elegir el canal adecuado.** No todas las personas utilizan las mismas herramientas. Algunas prefieren WhatsApp, otras revisan el correo electrónico, otras consultan redes sociales y algunas necesitan información impresa. **Depender de un solo canal puede dejar fuera a una parte de la membresía.**

Cada canal tiene una función. Un mensaje breve puede servir para avisar sobre una actividad. Un correo puede contener una explicación más amplia. Una guía impresa puede colocarse en centros donde el acceso digital es limitado. Una reunión puede utilizarse cuando el tema requiere diálogo.

Tener muchos canales no garantiza una buena comunicación. Si el sindicato publica mensajes diferentes, contradictorios o incompletos, genera confusión. Por eso conviene establecer quién comunica, cómo se verifica la información y dónde puede consultarse la versión oficial.

La frecuencia también importa. Enviar demasiados mensajes puede cansar a la gente. Comunicarse únicamente cuando hay una urgencia tampoco funciona. **Lo recomendable es mantener una presencia constante con información verdaderamente útil.** Un sindicato puede organizar su comunicación semanal de forma sencilla. Un día puede compartir la explicación de un derecho. Otro puede informar sobre una actividad. También puede presentar el resultado de una gestión, responder una pregunta frecuente o reconocer la participación de una persona. **Lo importante es que la comunicación no se convierta en una colección de fotografías de dirigentes.**

Las personas quieren verse reflejadas en los mensajes de su organización. Desean conocer historias de trabajadores, soluciones obtenidas, oportunidades de formación y asuntos que realmente afectan su vida. Cuando toda la comunicación gira alrededor de quienes ocupan los cargos, se transmite la idea de que ellos son el sindicato y la membresía solamente observa. En realidad, el sindicato está formado por todas las personas afiliadas. La comunicación debe reflejarlo.

La cercanía también se demuestra en la manera de responder. A veces no es posible resolver una consulta inmediatamente, pero sí se puede confirmar que fue recibida. Un mensaje como “ya tenemos tu solicitud, la revisará el área jurídica y el viernes te informaremos el avance” reduce la incertidumbre.

Después es indispensable cumplir el plazo o explicar por qué se necesita más tiempo. Guardar silencio obliga a la persona a insistir y crea la sensación de abandono. Un liderazgo accesible fortalece las relaciones. Un dirigente accesible no es quien está disponible a cualquier hora para cualquier asunto. Eso sería imposible y terminaría por afectar su salud y su capacidad de trabajo. **La accesibilidad consiste en**

tener mecanismos claros para que las personas puedan acercarse, ser escuchadas y recibir respuesta.

La dirigencia puede establecer horarios de atención, visitas programadas, reuniones por áreas y canales para solicitar citas. También puede contar con un equipo capacitado que atienda las consultas y sepa cuándo un asunto necesita la intervención directa de los responsables principales. El problema aparece cuando las personas no saben a quién acudir o encuentran una cadena interminable de obstáculos. Si para hablar con un dirigente deben pedir autorización a varias personas, explicar su problema muchas veces o esperar semanas sin noticias, la organización se vuelve distante.

Un líder sindical cercano conoce los centros de trabajo y las condiciones en que laboran las personas. No se limita a recibir informes. Visita, pregunta y observa. Estas visitas no deben convertirse en recorridos rápidos para tomar fotografías. **Deben incluir tiempo para conversar y escuchar.** La accesibilidad se relaciona con la actitud. Una persona puede ocupar un cargo importante y, aun así, tratar a los demás con sencillez. Puede reconocer que no conoce una respuesta y comprometerse a investigarla. Puede recibir una crítica sin considerarla un ataque personal.

Cuando un dirigente cree que su cargo le da siempre la razón, la comunicación se cierra. Las personas aprenden a guardar silencio o a decir únicamente lo que él quiere escuchar. **El sindicato pierde así información necesaria para mejorar.** Un buen liderazgo no teme rodearse de personas capaces. **Forma nuevos representantes, comparte conocimiento y permite que otros desarrollen habilidades.** Si todas las decisiones y relaciones dependen de una sola persona, la organización se vuelve frágil.

Por esa razón, **el Método CRECE® propone crear redes de representantes.** Una red es un conjunto de personas que mantienen contacto con diferentes áreas o centros de trabajo y sirven como puente entre la membresía y la organización. **Estas personas pueden ser delegados formales, integrantes de comités o afiliados voluntarios.** Lo importante es que tengan claridad sobre sus tareas, reciban capacitación y actúen con responsabilidad. No deben presentarse como especialistas en todos los temas ni prometer soluciones que no dependen de ellas.

La función principal de un representante cercano es escuchar, informar, orientar y canalizar. Debe saber cómo registrar una solicitud, a qué área enviarla y cómo dar seguimiento. También necesita conocer los límites de la confidencialidad y el cuidado que requieren los datos personales. **Una red bien organizada evita que toda la atención se concentre en la oficina central.** Permite detectar problemas antes de que se vuelvan graves y hace posible que la información llegue a lugares alejados.

Para que funcione, la red necesita comunicación interna. Los representantes deben contar con información actualizada y un canal para resolver dudas. Si cada uno comunica algo diferente, la confianza se debilita. También necesitan espacios

para compartir experiencias. Tal vez un representante encontró una forma efectiva de organizar reuniones breves en su centro de trabajo. Otro puede haber creado un sistema sencillo para registrar consultas. Estas experiencias pueden servir a toda la red.

No cualquier persona debe asumir una representación sin preparación. **Ser popular o tener muchos años en el centro de trabajo no garantiza saber escuchar, cuidar información o manejar un conflicto.** La capacitación debe incluir derechos laborales, comunicación, atención respetuosa, solución de problemas, igualdad, prevención de violencia y uso responsable de herramientas digitales.

La conducta de cada representante influye en la imagen del sindicato. Para muchas personas, ese enlace será el único rostro visible de la organización. Si actúa con arrogancia, favoritismo o indiferencia, el daño alcanza a todo el sindicato. Si atiende con respeto y cumple sus compromisos, fortalece la confianza colectiva. La presencia cotidiana es otra parte esencial de Relacionar. Estar presente no significa permanecer físicamente en todos los centros de trabajo. Significa que las personas perciban que la organización conoce lo que ocurre y puede ser localizada.

La presencia puede construirse mediante visitas, reuniones pequeñas, mensajes útiles, asesorías, actividades formativas y seguimiento de asuntos. Debe **adaptarse a las características de cada centro.** En algunos lugares será posible organizar encuentros presenciales. En otros se necesitarán videollamadas o representantes locales. Una visita breve y bien preparada puede ser más útil que una asamblea larga. El representante puede llegar con tres objetivos: compartir información, escuchar un problema y confirmar el avance de una gestión. **Después debe registrar lo ocurrido y dar seguimiento.**

La presencia sindical no puede interrumpir injustificadamente el trabajo ni provocar molestias. Debe organizarse con respeto a las actividades laborales. Cuando las personas perciben orden y utilidad, estarán más dispuestas a participar. **También hay momentos en que la presencia se vuelve especialmente importante. Un cambio de autoridad, una reestructuración, la llegada de nueva tecnología o un conflicto interno generan incertidumbre. En esos periodos el silencio sindical deja espacio a rumores.** La organización debe informar con prudencia, reconocer lo que todavía no sabe y explicar qué acciones está realizando.

Relacionar implica incluir. El sindicato debe revisar si mantiene contacto con todos los grupos o solamente con quienes se encuentran cerca de la dirigencia. Las personas que trabajan en horarios nocturnos, oficinas alejadas o modalidades distintas pueden quedar fuera de actividades pensadas para la mayoría. También pueden existir barreras para jóvenes, mujeres, personas con discapacidad o integrantes de grupos históricamente excluidos. Una organización cercana identifica esas barreras y modifica su forma de relacionarse.

La confianza se fortalece cuando existe coherencia. No sirve hablar de igualdad si las mujeres no tienen voz en las decisiones. No sirve invitar a los jóvenes si únicamente se les asignan tareas menores. No sirve prometer transparencia si la información importante permanece cerrada. La relación también necesita límites saludables. Un representante no debe asumir tareas para las que no está preparado. Si una persona enfrenta depresión, violencia o una situación médica, el sindicato puede acompañar y canalizar, pero debe buscar apoyo profesional. Intentar resolverlo todo sin conocimientos puede causar daño. La relación de confianza no se basa en fingir que se tienen todas las respuestas. Se basa en actuar con honestidad.

Para saber si las relaciones están mejorando, el sindicato puede observar algunos cambios. Las personas se acercan con mayor facilidad, aumenta la respuesta a los mensajes, crece la participación en reuniones y aparecen más propuestas. También puede disminuir el número de quejas relacionadas con falta de información. Un indicador sencillo consiste en preguntar si los afiliados conocen a su representante y saben cómo contactarlo. Otro es medir el tiempo de respuesta. También se puede preguntar si las personas consideran respetuoso y accesible el trato recibido.

La relación sindical se prueba especialmente cuando existe una inconformidad. Es fácil mantener cercanía con quienes están de acuerdo. **El verdadero reto aparece al recibir una crítica. Si el sindicato escucha sin represalias, explica sus decisiones y busca una solución, puede convertir un momento difícil en una oportunidad para fortalecer la confianza.** Relacionar es reconocer que cada afiliación representa un vínculo que debe cuidarse. No basta con lograr que alguien ingrese. Hay que darle la bienvenida, explicar cómo funciona la organización, presentarle a sus representantes y ofrecerle una primera oportunidad para participar.

Una persona que acaba de afiliarse no debería pasar meses sin recibir noticias. Durante las primeras semanas puede recibir información básica sobre sus derechos, servicios, canales de atención y actividades. También puede ser contactada por un compañero que responda sus dudas. **Cuando las personas se sienten recibidas, comienzan a desarrollar pertenencia. Y cuando sienten pertenencia, el sindicato deja de ser “ellos” para convertirse en “nosotros”.**

CAPÍTULO 4

E – Escuchar

Escuchar antes de convencer

Escuchar parece una actividad sencilla, pero pocas organizaciones la realizan de manera profunda. Con frecuencia creemos que escuchamos cuando en realidad estamos esperando nuestro turno para hablar. Mientras la otra persona explica su problema, pensamos en lo que responderemos, buscamos argumentos para defendernos o tratamos de encontrar una solución rápida.

La escucha sindical necesita algo más. Requiere atención, respeto y disposición para comprender lo que una persona está viviendo. No significa aceptar automáticamente todo lo que pide ni prometer que su problema se resolverá. Significa darle la oportunidad de explicar su experiencia y demostrar que será tomada en serio.

El Método CRECE® coloca la escucha después de la relación porque las personas hablan con mayor libertad cuando sienten confianza. Si temen que sus palabras sean utilizadas en su contra o creen que nadie actuará, posiblemente callarán. El silencio no siempre significa que todo está bien. **En algunos sindicatos existe poca inconformidad pública porque las personas aprendieron que expresar una crítica no produce resultados.** También puede existir temor a ser señaladas como conflictivas o desleales. Por eso no basta con decir que las puertas están abiertas. El sindicato debe crear condiciones para que hablar sea seguro y útil.

Las conversaciones uno a uno son una de las herramientas más valiosas. Permiten conocer asuntos que difícilmente aparecerán en una asamblea. **En una conversación personal, alguien puede explicar que se siente acosado, que no entiende un descuento, que piensa retirarse del sindicato o que tiene una idea para mejorar una actividad.**

Para que la conversación funcione, conviene elegir un lugar adecuado. Hablar sobre un asunto delicado frente a otras personas puede impedir que se comparta toda la información. También es necesario contar con tiempo suficiente y evitar interrupciones. El representante puede comenzar con una pregunta abierta: “¿Qué está ocurriendo?”, “¿Cómo te ha afectado esta situación?” o “¿Qué esperas del sindicato?”. Después debe escuchar sin apresurarse.

Es útil confirmar lo entendido. **Puede decir: “Si comprendí bien, el cambio de horario se realizó sin aviso y esto está afectando el cuidado de tus hijos”.** Esta confirmación permite corregir malentendidos y muestra atención. **También es importante distinguir entre hechos, opiniones y emociones.** Los hechos ayudan a documentar el asunto. Las opiniones muestran cómo interpreta la persona lo ocurrido. Las emociones permiten comprender el efecto humano del problema. Las tres partes importan, pero no deben confundirse.

Supongamos que un trabajador dice: “Mi jefe me quiere despedir porque le caigo mal”. El representante puede preguntar qué ocurrió, qué palabras utilizó la jefatura, cuándo sucedió, quiénes estuvieron presentes y si existe algún documento. De esta manera se transforma una preocupación general en información que puede analizarse. Escuchar no significa interrogar de manera agresiva. Las preguntas deben ayudar a comprender, no hacer que la persona sienta que está siendo acusada.

Al terminar la conversación conviene explicar el siguiente paso. Si se necesitan documentos, debe señalarse cuáles. Si el asunto será enviado al área jurídica, hay que decir quién lo recibirá. Si no corresponde al sindicato resolverlo, se puede orientar sobre la instancia adecuada. También debe acordarse cuándo habrá una nueva comunicación. La escucha queda incompleta si después no existe seguimiento.

Las conversaciones uno a uno sirve tanto para atender problemas como para descubrir capacidades. Una persona puede tener experiencia en diseño, tecnología, organización de eventos, docencia o mediación. Al escucharla, el sindicato puede encontrar nuevas formas de participación. **No todas las conversaciones deben comenzar con una dificultad. También se puede preguntar qué le gusta a la persona de su trabajo, qué habilidad quisiera desarrollar o qué actividad le interesaría organizar.** Escuchar aspiraciones es tan importante como escuchar quejas.

Las encuestas inteligentes complementan estas conversaciones. **Una encuesta inteligente no es la más larga ni la que utiliza palabras complicadas. Es la que permite tomar decisiones.** Antes de elaborarla, el sindicato debe definir qué necesita saber. Si quiere mejorar la comunicación, puede preguntar qué canales utilizan las personas, con qué frecuencia desean recibir información y qué temas les interesan. Si busca crear un programa de capacitación, debe preguntar qué habilidades quieren desarrollar y en qué horarios podrían participar. Cada pregunta debe tener una razón. Incluir cuestiones que después no se analizarán solamente aumenta el cansancio.

Las preguntas cerradas ayudan a contar respuestas. Por ejemplo, se puede pedir que la persona valore la atención sindical en una escala sencilla. Las preguntas abiertas permiten explicar experiencias o proponer ideas. La combinación ofrece una visión más completa. La encuesta debe garantizar confidencialidad cuando trate asuntos delicados. Si las personas sospechan que sus respuestas podrán ser identificadas, quizá contesten lo que consideran seguro y no lo que realmente piensan.

También hay que cuidar la forma de invitar a participar. No basta con enviar un enlace. Conviene explicar para qué servirá la encuesta, cuánto tiempo requiere y cuándo se comunicarán los resultados. Una encuesta pierde credibilidad cuando sus resultados nunca se conocen. Después de analizarla, el sindicato debe compartir los principales hallazgos y explicar qué hará con ellos. No es necesario publicar información que permita identificar a alguien. Las asambleas participativas son otro espacio de escucha. Una asamblea no debería limitarse a que los dirigentes hablen durante horas mientras el resto permanece sentado. La información es importante, pero también debe existir tiempo para preguntas, opiniones y propuestas.

Para hacer una asamblea más participativa es necesario preparar un orden claro y explicar los temas con anticipación. Si las personas reciben la información unos minutos antes de votar, tendrán pocas posibilidades de analizarla. La participación mejora cuando se emplea un lenguaje comprensible. Si se presenta una reforma

estatutaria, por ejemplo, debe explicarse qué cambia, por qué se propone y cuáles serán sus consecuencias. Leer artículos completos sin una explicación puede alejar a quienes no tienen formación jurídica.

La persona que modera debe distribuir la palabra de manera justa. En muchas reuniones intervienen siempre los mismos. Quienes hablan con mayor facilidad pueden ocupar todo el tiempo, mientras otras voces permanecen fuera. **Se pueden abrir rondas breves, organizar conversaciones por grupos o recibir preguntas por escrito.** Estas herramientas facilitan la participación de quienes sienten nervios al hablar ante un grupo grande. La asamblea también necesita reglas de respeto. Las diferencias son normales en una organización democrática, pero los insultos, amenazas o burlas impiden dialogar. La crítica debe dirigirse a las ideas y decisiones, no a la dignidad de las personas.

Escuchar en una asamblea no significa que todas las propuestas serán aprobadas. La organización puede tener límites jurídicos, económicos o prácticos. **Lo importante es explicar cómo se analizarán y por qué se toma una decisión.** Las actas y los acuerdos deben reflejar lo discutido. Si las personas participan, pero después el documento final ignora sus opiniones, la confianza se pierde. También es necesario dar seguimiento a los compromisos. Los canales digitales amplían las posibilidades de escucha. Un sindicato puede habilitar un formulario de contacto, un buzón digital, un número de mensajería o reuniones por videollamada. Esto resulta especialmente útil para personas que trabajan lejos, tienen horarios distintos o no pueden acudir a la sede.

Sin embargo, abrir un canal genera responsabilidad. Si nadie lo revisa o las respuestas tardan semanas, puede producir más frustración que beneficio. Cada canal debe tener una persona responsable, un horario de atención y un procedimiento para registrar los asuntos. La tecnología también puede ayudar a organizar la información. Las consultas pueden clasificarse por tema, centro de trabajo y nivel de urgencia. Así es posible descubrir tendencias sin perder el trato humano.

No toda la atención debe automatizarse. Un mensaje automático puede confirmar que la solicitud fue recibida, pero los asuntos delicados requieren una persona capaz de comprender el contexto. **La tecnología debe facilitar la cercanía, no sustituirla. El sindicato también debe evitar que los grupos de mensajería se conviertan en espacios de rumores, ataques o exposición de datos personales.** Es recomendable establecer reglas claras. Un grupo informativo puede servir para avisos, mientras las consultas personales se atienden por un canal privado.

Las redes sociales ayudan a conocer intereses generales, pero no son el espacio adecuado para resolver todos los conflictos. Si alguien publica una denuncia, el sindicato puede responder con respeto e invitarlo a un canal seguro. Discutir públicamente o revelar información confidencial puede empeorar la situación. Escuchar implica recibir críticas. Algunas serán justas y otras surgirán de información incompleta.

La primera reacción no debe ser atacar a quien las expresa. Conviene revisar si existe un problema verdadero y responder con hechos.

Una crítica puede mostrar que el sindicato no explicó bien una decisión. También puede descubrir una falla en la atención. Incluso cuando el reclamo contiene exageraciones, puede existir una necesidad de fondo que merece ser analizada. El reto más importante es convertir las inquietudes en acciones. Escuchar sin actuar genera cansancio. Las personas dejan de participar cuando sienten que las encuestas, reuniones y conversaciones no cambian nada.

Para evitarlo, cada necesidad debe pasar por un proceso sencillo. Primero se registra. Después se analiza para conocer su gravedad, alcance y posible solución. Luego se asigna una persona responsable y una fecha de seguimiento. Finalmente, se informa el resultado. No todos los asuntos podrán resolverse como fueron planteados. Algunos dependerán de la autoridad, del presupuesto o de una negociación. Aun así, el sindicato puede explicar lo que hizo y cuáles son los siguientes pasos.

Por ejemplo, si varias personas solicitan transporte para un centro alejado, la organización puede reunir información, presentar la petición y negociar opciones. **Tal vez no consiga inmediatamente una ruta completa, pero puede obtener ajustes de horario o un apoyo parcial. Comunicar el proceso evita que el trabajo realizado permanezca invisible.** También es necesario diferenciar entre necesidades individuales y colectivas. Un problema que afecta a una persona requiere atención, pero si se repite en varias áreas puede revelar una situación general. El registro permite detectar esa repetición y preparar una acción colectiva.

Supongamos que una trabajadora informa que no recibió capacitación para utilizar un nuevo sistema. Días después otras personas presentan la misma dificultad. El sindicato puede dejar de atender el asunto caso por caso y solicitar un programa general de capacitación. La escucha también ayuda a prevenir conflictos. Si los representantes detectan temor ante una reestructuración, pueden pedir información antes de que circulen rumores. Si varias personas expresan agotamiento, se pueden revisar cargas laborales y medidas de bienestar.

Para mantener la confianza, el sindicato debe informar periódicamente qué inquietudes recibió y cómo las está atendiendo. Puede hacerlo mediante un resumen mensual que respete la confidencialidad. Por ejemplo: se recibieron consultas sobre pensiones, horarios, capacitación y ambiente laboral; algunas fueron resueltas, otras se encuentran en gestión y varias dieron origen a una acción colectiva. La escucha puede medirse. Se puede observar cuántas personas utilizan los canales, cuánto tiempo tardan en recibir respuesta, qué temas se repiten y qué porcentaje de asuntos tiene seguimiento. También se puede preguntar si las personas sintieron que fueron tratadas con respeto.

Sin embargo, el mejor indicador aparece cuando las personas comienzan a hablar con sinceridad. **Esto puede generar inicialmente la impresión de que aumentaron los problemas.** En realidad, quizá los problemas ya existían y ahora hay confianza para expresarlos. Una organización que escucha no es una organización sin críticas. Es una organización donde las críticas pueden convertirse en aprendizaje y acción.

Escuchar antes de convencer cambia la forma de afiliar. En vez de iniciar una conversación enumerando beneficios, el representante pregunta qué preocupa a la persona y qué espera de una organización sindical. Después puede explicar cómo el sindicato atiende esas necesidades, sin prometer lo que no puede cumplir. La gente recuerda cómo fue tratada. Puede olvidar un discurso completo, pero difícilmente olvida si se sintió ignorada o respetada. Por eso escuchar no es una técnica para aparentar cercanía. Es una forma de reconocer la dignidad de cada persona.

CAPÍTULO 5

C – Crear valor

El sindicato debe ser útil todos los días

Después de conocer, relacionarse y escuchar, llega el momento de actuar. Crear valor significa convertir la información recibida en respuestas que mejoren la vida laboral y, cuando sea posible, la vida personal de los integrantes. El valor sindical comienza con la defensa de los derechos. Un sindicato que no protege a sus afiliados frente a una injusticia pierde su razón principal de existir. Sin embargo, defender no significa actuar solamente cuando el daño ya ocurrió. También implica prevenir, informar, acompañar y preparar a las personas.

La defensa puede expresarse mediante asesoría jurídica, representación, negociación, vigilancia de las condiciones de trabajo y denuncia de prácticas indebidas. También se crea valor cuando se explica un derecho antes de que sea vulnerado o se enseña a documentar correctamente una situación. La utilidad cotidiana amplía esta función. Muchas personas pasan meses o años sin enfrentar un conflicto jurídico grave. Si durante todo ese tiempo no encuentran ningún otro contacto útil con su sindicato, la relación se debilita.

Crear valor no significa convertir al sindicato en una tienda de descuentos. Los convenios comerciales pueden ayudar, pero no sustituyen la defensa, la representación democrática ni la organización colectiva. El verdadero valor combina protección, desarrollo, bienestar, participación y sentido de comunidad. Los servicios sindicales deben surgir de necesidades reales. Copiar actividades de otra organización puede conducir a ofrecer cosas que nadie utiliza. **El diagnóstico permite decidir qué servicios tienen mayor sentido.** Un servicio útil debe resolver un problema concreto. También debe ser accesible. No sirve organizar una excelente

asesoría si solamente se ofrece en un horario al que casi nadie puede acudir. Tampoco sirve crear una plataforma complicada que excluya a quienes tienen menos habilidades digitales.

La calidad de la atención es tan importante como el servicio. Una orientación jurídicamente correcta puede generar una mala experiencia si se brinda con indiferencia o palabras incomprensibles. Las personas necesitan recibir información clara y saber qué pueden esperar. El sindicato debe establecer compromisos realistas. Puede indicar el tiempo aproximado de respuesta, los documentos necesarios y los límites de la atención. Esta claridad evita falsas expectativas. También conviene evaluar cada servicio. ¿Cuántas personas lo utilizaron? ¿Les resultó útil? ¿Qué dificultades encontraron? ¿Debe mantenerse, modificarse o suspenderse? Conservar actividades solamente porque siempre se han realizado puede desperdiciar recursos.

La capacitación es una de las formas más importantes de crear valor. El trabajo cambia rápidamente y las personas necesitan actualizarse. Un sindicato que ayuda a aprender fortalece la seguridad profesional de sus integrantes. Capacitar no significa organizar cursos por cumplir un programa anual. **La formación debe responder a problemas y aspiraciones. Puede incluir derechos laborales, habilidades digitales, comunicación, liderazgo, idiomas, administración del tiempo, negociación, igualdad, seguridad y nuevas tecnologías.**

Antes de crear un curso conviene preguntar qué quieren aprender las personas y para qué lo necesitan. Un taller de hojas de cálculo puede ayudar a trabajadores administrativos. **Una capacitación sobre atención al público puede beneficiar a quienes tienen contacto directo con usuarios.** Un curso de inteligencia artificial puede enseñar a ahorrar tiempo en ciertas tareas.

Los contenidos deben presentarse de manera comprensible. **Las sesiones demasiado largas y llenas de teoría suelen perder la atención. Las personas aprenden mejor cuando pueden relacionar el tema con su trabajo y practicar.** Un curso sobre negociación puede utilizar una situación real. Uno sobre derechos laborales puede partir de preguntas frecuentes. Una capacitación digital puede realizarse con ejercicios paso a paso. Aprender haciendo ayuda a recordar.

La formación también puede aprovechar el conocimiento de la propia membresía. Dentro del sindicato puede haber personas con experiencia en tecnología, docencia, finanzas, salud, comunicación o administración. Invitarlas a compartir sus conocimientos reconoce su capacidad y fortalece la comunidad.

Esto no elimina la necesidad de especialistas externos. Algunos temas requieren conocimientos profesionales. Lo importante es combinar ambas fuentes y asegurar la calidad. **El sindicato puede establecer rutas de aprendizaje.** En lugar de ofrecer

cursos aislados, puede organizar niveles. Una persona empieza con habilidades digitales básicas, después avanza hacia el uso de herramientas de oficina y finalmente aprende aplicaciones de inteligencia artificial.

Estas rutas permiten observar el progreso y dar continuidad. También pueden incorporar constancias o buscar alianzas con instituciones educativas cuando se requiera un reconocimiento formal. **El desarrollo profesional va más allá de la capacitación. Incluye orientación para crecer en el trabajo, prepararse para nuevas responsabilidades y reconocer las habilidades que cada persona posee.**

Un programa de desarrollo puede enseñar a elaborar un currículum, prepararse para una entrevista, presentar un proyecto, hablar en público o participar en procesos de promoción. En el sector público también puede incluir información sobre servicio profesional, concursos, perfiles de puestos y derechos relacionados con ascensos. El sindicato no debe prometer puestos ni utilizar el acceso a oportunidades como recompensa política. **Su función es ayudar a que las personas estén mejor preparadas y exigir procesos justos, transparentes y sin discriminación.**

La mentoría es una herramienta valiosa. Una persona con experiencia puede acompañar a otra que comienza su vida laboral. **Puede explicarle cómo funciona la institución, ayudarla a evitar errores y orientarla en su desarrollo.** La mentoría también puede trabajar en sentido contrario. Una persona joven puede apoyar a trabajadores con mayor antigüedad para utilizar herramientas digitales. Este intercambio rompe la idea de que el conocimiento viaja únicamente de los mayores hacia los jóvenes.

Crear valor incluye educación financiera porque las dificultades económicas afectan el bienestar laboral. Muchas personas viven preocupadas por deudas, gastos imprevistos o falta de ahorro. El sindicato no puede resolver por sí solo el problema de los salarios, pero sí puede ofrecer herramientas para tomar mejores decisiones. La educación financiera puede abordar presupuesto familiar, ahorro, uso responsable del crédito, prevención de fraudes, seguros, pensiones y planificación para el retiro. Debe utilizar ejemplos cercanos y evitar hacer sentir culpables a quienes enfrentan dificultades.

No todas las deudas se deben a una mala administración. Los bajos salarios, una enfermedad, una emergencia o la responsabilidad de cuidar a familiares pueden desequilibrar cualquier presupuesto. **La orientación debe ser respetuosa y realista.** El sindicato puede crear talleres sencillos. Por ejemplo, enseñar a identificar cuánto se paga realmente por un crédito, comparar opciones o reconocer señales de fraude. También puede invitar a especialistas independientes que no intenten vender productos.

La independencia es importante. **Un acuerdo financiero puede parecer atractivo para el sindicato, pero resultar perjudicial para sus afiliados si incluye intereses altos o condiciones poco claras.** Antes de promover cualquier servicio se deben revisar sus costos y riesgos. **El bienestar es otra necesidad creciente.** Las cargas excesivas, el

estrés, el hostigamiento y la dificultad para equilibrar trabajo y vida personal afectan la salud. El sindicato puede contribuir a reconocer estos problemas y buscar medidas colectivas. **El bienestar no consiste solamente en organizar actividades recreativas. Puede incluir orientación sobre salud mental, prevención del agotamiento, espacios seguros para denunciar violencia, promoción del descanso y negociación de condiciones laborales más humanas.**

Una clase de ejercicio o una actividad cultural puede ser positiva, pero no debe utilizarse para ocultar un ambiente laboral dañino. Si las personas están agotadas por cargas excesivas, la respuesta no puede reducirse a enseñarles técnicas de relajación. También se necesita revisar las causas.

La organización debe aprender a distinguir entre apoyo y atención profesional. Puede ofrecer primeros canales de escucha y establecer convenios con especialistas, pero no debe improvisar tratamientos psicológicos o médicos. El bienestar incluye la corresponsabilidad en los cuidados. Muchas personas, especialmente mujeres, combinan su empleo con el cuidado de hijos, adultos mayores o familiares enfermos. El sindicato puede impulsar horarios compatibles, licencias, trabajo flexible cuando sea posible y medidas que eviten la discriminación.

También puede promover ambientes libres de acoso y violencia. Para ello necesita protocolos claros, atención confidencial y representantes capacitados. No basta con organizar una conferencia anual si las denuncias no reciben respuesta. **La inteligencia artificial aplicada al trabajo abre un campo nuevo para crear valor.** Estas herramientas pueden ayudar a resumir información, preparar borradores, organizar datos, traducir textos, generar ideas y automatizar tareas repetitivas. **También provocan preguntas sobre privacidad, seguridad y posibles cambios en los puestos.**

El sindicato debe conocer esta tecnología para orientar a sus integrantes. Rechazarla por miedo puede dejar a las personas sin preparación. Aceptarla sin reglas también puede exponerlas a riesgos. **Una capacitación básica puede explicar qué es la inteligencia artificial, qué puede hacer y cuáles son sus límites.** Las personas deben saber que estas herramientas pueden cometer errores y que sus resultados necesitan revisión. También deben aprender a proteger información. No es adecuado introducir datos personales, documentos confidenciales o información institucional reservada en una plataforma sin conocer sus condiciones de seguridad.

La inteligencia artificial puede utilizarse como apoyo, pero no debe sustituir el juicio humano. Un trabajador puede emplearla para organizar un informe, pero sigue siendo responsable de revisar la información. **Un representante sindical puede pedir ayuda para preparar un texto, pero debe comprobar los fundamentos antes de utilizarlo.**

El sindicato también debe vigilar cómo utiliza la autoridad estas tecnologías. Si un sistema automatizado interviene en evaluaciones, promociones, vigilancia o distribución de cargas, las personas tienen derecho a conocer sus criterios y a cuestionar decisiones injustas.

La innovación tecnológica no debe convertirse en una excusa para despedir, vigilar de manera excesiva o discriminar. El sindicato puede negociar capacitación, protección de datos, transparencia y adaptación de puestos. Los convenios y beneficios también crean valor cuando responden a necesidades reales. Pueden incluir descuentos en educación, salud, transporte, cultura, deporte o servicios profesionales. Sin embargo, deben seleccionarse con cuidado.

Un descuento no siempre representa un beneficio. Puede existir un precio más bajo en otro lugar o condiciones poco convenientes. El sindicato debe comparar, revisar contratos y evitar comprometer a sus integrantes. **Los convenios más valiosos suelen relacionarse con necesidades importantes.** Una alianza con una institución educativa puede abrir acceso a cursos. Un acuerdo con especialistas de salud puede facilitar atención. Un convenio cultural puede acercar actividades a familias que normalmente no tendrían acceso.

La transparencia es indispensable. Las personas deben saber cuáles son las condiciones, quién presta el servicio y si existe algún costo para el sindicato. Nadie debe ser obligado a utilizar un beneficio. Además de los descuentos individuales, se pueden desarrollar beneficios colectivos. **Una biblioteca digital, un programa de mentoría, una bolsa de intercambio de conocimientos o una red de apoyo pueden ser más valiosos que una promoción comercial.** La innovación sindical consiste en encontrar mejores formas de resolver problemas. No significa utilizar tecnología en todo ni abandonar las prácticas que funcionan. Innovar es observar una necesidad, probar una respuesta y aprender del resultado.

Una organización puede innovar con algo tan sencillo como cambiar el horario de sus reuniones para facilitar la asistencia. También puede crear asesorías por videollamada, formularios de seguimiento, cápsulas informativas, simuladores de negociación o actividades donde las personas aprendan resolviendo casos. La innovación necesita espacio para experimentar. **No todas las ideas funcionarán a la primera. El sindicato puede probar una actividad con un grupo pequeño, recoger opiniones y hacer ajustes antes de ampliarla.**

Este proceso evita gastar demasiado en proyectos que todavía no han demostrado su utilidad. También permite involucrar a la membresía en el diseño. Por ejemplo, si se quiere crear una aplicación sindical, primero conviene preguntar qué problemas resolverá. Tal vez las personas no necesitan una aplicación completa, sino un sitio sencillo donde consultar información y dar seguimiento a solicitudes.

Innovar exige observar la experiencia de quien utiliza el servicio. ¿Es fácil encontrar la información? ¿Se entiende el formulario? ¿La respuesta llega a tiempo? En ocasiones un procedimiento parece claro para quienes lo diseñaron, pero resulta complicado para los demás. **La innovación también puede dirigirse a la democracia interna. Se pueden crear consultas, reuniones híbridas, espacios para presentar propuestas y mecanismos de rendición de cuentas más accesibles.** La tecnología puede facilitar la participación, siempre que se protejan la identidad, la libertad y la seguridad del voto cuando corresponda.

Crear valor requiere prioridades. Ningún sindicato puede ofrecer todos los servicios al mismo tiempo. **Intentarlo puede dispersar recursos y producir actividades de baja calidad.** Es preferible comenzar con dos o tres necesidades importantes y atenderlas bien. **Una forma de decidir consiste en revisar cuántas personas se beneficiarían, qué tan urgente es la necesidad, qué recursos se requieren y si el sindicato tiene capacidad para sostener el servicio.**

También debe distinguirse entre proyectos temporales y permanentes. Una campaña de orientación sobre pensiones puede durar algunas semanas. **En cambio, la atención jurídica necesita continuidad. Cada servicio requiere una organización diferente. El valor debe comunicarse.** Si el sindicato crea actividades útiles, pero nadie las conoce, su efecto será limitado. La información debe explicar en qué consiste el servicio, quién puede utilizarlo, cómo acceder y qué resultados ofrece. Es mejor comunicar resultados concretos que utilizar frases generales. En lugar de decir “trabajamos siempre por ti”, se puede informar que se impartieron determinados talleres, se atendieron consultas o se consiguió corregir un procedimiento.

La comunicación debe cuidar la privacidad. No es necesario revelar el nombre de una persona para contar que se resolvió un problema. Se puede explicar el caso de manera general y mostrar cómo actuar ante situaciones semejantes. La utilidad cotidiana también se demuestra en momentos pequeños. **Ayudar a comprender un recibo de pago, explicar una prestación o canalizar una consulta puede tener un gran valor para quien lo necesita.** El sindicato puede crear una ruta de atención clara. La persona presenta su solicitud, recibe confirmación, conoce quién la atenderá y puede consultar el avance. Esta organización reduce la frustración tanto de los afiliados como de quienes brindan el servicio.

Crear valor no debe generar dependencia. El objetivo es que las personas conozcan sus derechos, desarrollen capacidades y participen. **Un sindicato fuerte no mantiene a su membresía desinformada para parecer indispensable. Comparte conocimiento para que todos puedan actuar con mayor seguridad.** Tampoco debe existir favoritismo. Los servicios y oportunidades necesitan reglas claras. Si solamente acceden quienes tienen cercanía con la dirigencia, el supuesto beneficio termina dañando la confianza.

La igualdad en la atención no significa ignorar diferencias. Algunas personas requieren apoyos especiales para acceder. Una persona con discapacidad puede necesitar materiales adaptados. Quien trabaja lejos quizá requiera una opción digital. Tratar con justicia implica eliminar barreras. **El valor sindical puede medirse preguntando si los servicios resuelven problemas, si las personas los utilizan y si los recomendarían.** También se puede observar si aumentan la participación y el conocimiento de derechos.

Una pregunta poderosa es: **“Si mañana desapareciera este servicio, ¿la membresía lo extrañaría?”**. Si la respuesta es negativa, quizá no está creando verdadero valor. **El propósito de esta etapa es lograr que las personas puedan señalar con claridad por qué su sindicato es útil.** No mediante un discurso aprendido, sino a partir de experiencias: **“Me orientaron cuando tuve un problema”, “Aprendí una habilidad”, “Me ayudaron a prepararme para mi jubilación”, “Pude participar en una decisión” o “Encontré una comunidad que me escucha”.**

Cuando esas experiencias comienzan a repetirse, la confianza deja de depender de la publicidad. Las personas cuentan lo que vivieron y otras comienzan a mirar al sindicato de manera diferente. Crear valor prepara el siguiente paso del Método CRECE®: Expandir. Una organización se expande de manera firme cuando sus integrantes no solamente permanecen, sino que se sienten orgullosos de pertenecer y están dispuestos a invitar a otros.

CAPÍTULO 6

E – Expandir

El crecimiento llega cuando las personas recomiendan al sindicato

Expandir es la última etapa del Método CRECE®, pero no representa el final del trabajo. **Es el momento en que todo lo realizado comienza a producir un crecimiento visible. El sindicato conoce mejor a sus integrantes, mantiene una relación cercana con ellos, escucha sus necesidades y ofrece respuestas útiles.** Como resultado, las personas encuentran razones para permanecer, participar y hablar positivamente de la organización.

Un sindicato se expande de manera firme cuando sus integrantes pueden explicar, a partir de su propia experiencia, por qué vale la pena pertenecer a él. No necesitan memorizar un discurso. Pueden decir que recibieron orientación cuando tuvieron un problema, participaron en una capacitación, encontraron apoyo para desarrollar un proyecto o fueron escuchados antes de que se tomara una decisión.

Ese testimonio tiene más fuerza que cualquier campaña. Las personas suelen confiar más en la experiencia de un compañero que en un cartel o una publicación institucional. Si alguien cercano cuenta que fue atendido con respeto y obtuvo una

respuesta, el sindicato comienza a adquirir un significado real. Por el contrario, una campaña de afiliación tiene pocas posibilidades de mantenerse si los propios integrantes están inconformes. **Se pueden contratar buenos diseñadores, publicar videos atractivos y organizar grandes reuniones, pero la experiencia interna terminará por conocerse. Cuando lo que se comunica no coincide con lo que viven las personas, la credibilidad desaparece.**

Por eso Expandir ocupa el quinto lugar. **Antes de invitar a otros, el sindicato debe revisar si está preparado para recibirlos.** Debe contar con mecanismos de bienvenida, atención, información y participación. Afiliar a muchas personas sin capacidad para acompañarlas puede producir un crecimiento rápido seguido de una pérdida igualmente rápida.

La expansión saludable no se mide solamente por el número de nuevas afiliaciones. También considera cuántas personas permanecen, participan, utilizan los servicios y recomiendan la organización. Una afiliación estable y comprometida vale más que un registro obtenido mediante presión, promesas falsas o información incompleta. **La libertad sindical exige que cada persona pueda decidir si quiere afiliarse, permanecer o separarse de una organización. El Método CRECE® respeta esa libertad.** Su propósito no es obligar a nadie, sino construir un sindicato al que las personas quieran pertenecer porque reconocen su utilidad y confían en su forma de actuar.

La afiliación basada en confianza comienza con una conversación, no con una solicitud para firmar. Antes de explicar las ventajas del sindicato, es necesario conocer lo que la persona piensa. Puede tener dudas, prejuicios, una mala experiencia anterior o desconocimiento sobre la función sindical. **Algunas personas dirán que no necesitan un sindicato porque nunca han tenido problemas.** Otras pensarán que todas las organizaciones son iguales. También habrá quienes creen que las condiciones de trabajo se aplican de cualquier forma y, por tanto, no tiene sentido afiliarse.

Responder con molestia o tratar de demostrar que están equivocadas no ayuda. Es preferible preguntar por qué piensan de esa manera y escuchar. **Una objeción puede contener información valiosa sobre la imagen del sindicato.** Si una persona afirma que los sindicatos solamente buscan cuotas, el representante puede explicar con transparencia qué aportaciones existen, cómo se utilizan y qué mecanismos de rendición de cuentas tiene la organización. Si dice que nunca recibe información, puede mostrar los canales disponibles y reconocer si la comunicación debe mejorar.

La confianza aparece cuando existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Si el sindicato habla de participación, debe permitir participar. Si promete atención, necesita responder. Si afirma ser transparente, debe informar sobre sus decisiones y recursos. La conversación de afiliación debe explicar claramente qué puede ofrecer el sindicato y qué no puede garantizar. Ninguna organización sería debe

asegurar que resolverá cualquier problema, conseguirá ascensos o entregará beneficios que no dependen de ella. Las promesas imposibles pueden producir una firma inmediata, pero también una decepción futura.

Es mejor hablar con honestidad: el sindicato puede representar, asesorar, acompañar, negociar, capacitar y organizar acciones colectivas. Algunos resultados dependerán de procedimientos legales, decisiones de la autoridad o la participación de los trabajadores. La persona tiene derecho a conocer estas condiciones antes de afiliarse. La invitación también debe explicar que pertenecer a un sindicato no significa solamente recibir. **La organización necesita participación, ideas y solidaridad. Cada integrante puede aportar de manera distinta. Algunos tendrán tiempo para colaborar en actividades. Otros compartirán información, responderán consultas, asistirán a reuniones o apoyarán a un compañero.**

La expansión se fortalece mediante embajadores sindicales. Un embajador sindical es una persona afiliada que, **por voluntad propia, comparte su experiencia, orienta a sus compañeros y ayuda a acercarlos a la organización. No necesita ocupar un cargo ni ser especialista en derecho laboral.** La palabra embajador no debe entenderse como alguien que repite propaganda. Su función es representar con su conducta los valores del sindicato. Escucha, informa con honestidad y facilita el contacto con las áreas responsables.

Un buen embajador conoce lo básico: qué hace la organización, cuáles son sus principales servicios, cómo solicitar atención, qué actividades existen y dónde puede consultarse información confiable. También sabe decir “no conozco la respuesta, pero puedo ayudarte a encontrarla”. Esa frase es más responsable que inventar información. La credibilidad se fortalece cuando una persona reconoce sus límites. **Los embajadores pueden encontrarse en todos los centros de trabajo. Quizá son quienes ayudan naturalmente a sus compañeros, comparten información o participan con entusiasmo.** El sindicato puede invitarlos a colaborar y ofrecerles capacitación. La capacitación debe ser sencilla y práctica. Puede enseñarles a iniciar conversaciones, escuchar objeciones, explicar la función sindical y canalizar asuntos. También debe abordar la protección de datos, el respeto a la libertad de afiliación y la prohibición de presionar.

Cada embajador necesita materiales claros. No grandes documentos que nunca utilizará, sino respuestas breves a las preguntas frecuentes, información de contacto, ejemplos de servicios y una explicación sencilla del proceso de afiliación. También requiere acompañamiento. Si durante una conversación surge una pregunta complicada, debe saber a quién consultar. La red no funciona si se deja solos a sus integrantes. **El reconocimiento es importante, pero no siempre tiene que ser económico.** El sindicato puede agradecer públicamente su trabajo, ofrecer oportunidades de formación e invitarlos a participar en proyectos. **El reconocimiento**

debe evitar competencias dañinas donde las personas se sientan obligadas a conseguir un número determinado de afiliaciones.

El objetivo no es premiar a quien obtiene más firmas, sino valorar a quien **construye relaciones responsables**. Si el único indicador es la cantidad de afiliaciones, puede aparecer presión o información engañosa. **Para convertir afiliados en promotores es necesario que primero tengan una buena experiencia**. Nadie recomienda con entusiasmo algo que no conoce o en lo que no confía. **Por eso el sindicato debe comenzar preguntando a sus integrantes si estarían dispuestos a recomendarlo y cuáles son sus razones**. Las **respuestas negativas no deben ocultarse**. Son una **oportunidad para descubrir fallas**. Si muchas personas dicen que no recomendarían la organización por falta de seguimiento, esa situación necesita corregirse antes de lanzar una campaña.

También existirán **afiliados satisfechos que nunca han pensado en hablar del sindicato**. Se les puede invitar de forma directa y sencilla: “¿Conoces a algún compañero que pueda beneficiarse de esta capacitación?” o “¿Podrías compartir tu experiencia con una persona de nuevo ingreso?”. Estas invitaciones funcionan mejor cuando se relacionan con algo concreto. Pedir que alguien “promueva al sindicato” puede parecer una tarea complicada. Invitarlo a acompañar a un compañero a una reunión es más fácil.

El *storytelling*, o la capacidad de contar historias, ayuda a comunicar la utilidad del sindicato. Una historia permite que las personas comprendan una experiencia, recuerden un mensaje y se identifiquen con quien la vivió. Los sindicatos tienen muchas historias que casi nunca cuentan. Hay trabajadores que lograron defender un derecho, personas que desarrollaron liderazgo, jóvenes que encontraron un espacio para participar y equipos que consiguieron mejorar una condición laboral. Cada historia puede mostrar lo que la organización hace. Una historia sencilla tiene una persona, una dificultad, una acción y un resultado. **Por ejemplo, una trabajadora de nuevo ingreso no comprendía un descuento en su recibo de pago. Se acercó al sindicato, recibió orientación y descubrió que existía un error. La organización la ayudó a presentar la solicitud correspondiente y el descuento fue corregido. Esta narración muestra utilidad sin necesidad de utilizar frases exageradas.**

El resultado no siempre tiene que ser una victoria completa. También puede contarse una historia donde el sindicato acompañó a una persona durante un proceso difícil, explicó sus opciones y evitó que enfrentara sola el problema. **El acompañamiento también tiene valor**. Las historias deben ser verdaderas. Inventar casos o exagerar resultados puede dañar seriamente la reputación. También se necesita autorización para utilizar nombres, imágenes o información que permita identificar a una persona. Cuando el asunto es delicado, puede narrarse de forma anónima. El protagonista de la historia debe ser la persona o la comunidad que enfrentó el problema, no solamente el dirigente. **El sindicato aparece como una organización que acompaña y ayuda a**

actuar. De esta manera se transmite la idea de que la fuerza proviene de la participación colectiva. Las historias también pueden recuperar la memoria sindical. Las nuevas generaciones necesitan conocer cómo se obtuvieron derechos que hoy parecen normales. Sin embargo, esa historia debe relacionarse con el presente. No basta con decir que hace décadas se realizó una lucha importante. Hay que explicar qué cambió en la vida de las personas y por qué todavía merece ser defendido.

El *storytelling* no sustituye los datos ni los documentos. Una historia despierta interés y los datos ayudan a demostrar el alcance. **El sindicato puede narrar el caso de una persona y después explicar cuántos trabajadores enfrentan una situación semejante.** Las redes sociales permiten compartir estas historias y acercarse a nuevas personas. Sin embargo, **abrir una cuenta no significa tener una estrategia.** Publicar de manera constante tampoco garantiza que exista comunicación. Una estrategia digital comienza por definir a quién se quiere llegar y para qué. El sindicato puede utilizar redes para informar, educar, escuchar, mostrar resultados, atraer a personas jóvenes o fortalecer el sentido de comunidad. Cada objetivo necesita contenidos distintos.

Si el propósito es informar, se pueden publicar explicaciones breves sobre derechos, trámites y actividades. Si se busca escuchar, se pueden plantear preguntas o abrir formularios. **Si se quiere mostrar resultados, se pueden compartir casos, datos y avances.** El contenido debe ser fácil de comprender. **En redes sociales las personas deciden en pocos segundos si continuarán leyendo.** Un título claro, una imagen sencilla y una explicación breve pueden abrir la puerta a información más amplia. Esto no significa reducir temas importantes a frases vacías. **Se puede comenzar con una pregunta cercana y después ofrecer un enlace a una guía completa.** Por ejemplo: “¿Sabes qué hacer si aparece un descuento que no reconoces?” La publicación puede explicar los primeros pasos y señalar dónde pedir ayuda.

Las redes no deben convertirse únicamente en álbumes de reuniones. Informar que la dirigencia se reunió con una autoridad puede ser importante, **pero las personas necesitan saber para qué fue la reunión, qué temas se plantearon, qué acuerdos se alcanzaron y qué sigue.** La comunicación digital debe tener rostro humano. Presentar a representantes, instructores, jóvenes participantes y personas que aportan ideas ayuda a que la organización se sienta cercana. **Siempre se necesita consentimiento para compartir imágenes o datos.**

Responder comentarios también forma parte de la presencia digital. No es posible contestar cada mensaje de inmediato, pero debe existir seguimiento. Las preguntas personales o delicadas deben trasladarse a un canal privado. Las críticas públicas requieren prudencia. **El sindicato puede aclarar información falsa sin insultar ni iniciar una pelea.** Una respuesta serena y basada en hechos protege mejor la reputación que una discusión agresiva. También es necesario establecer reglas internas. **No cualquier integrante de la dirigencia debería publicar información oficial sin**

coordinación. Los mensajes contradictorios generan confusión. Conviene definir responsables, criterios de publicación y procedimientos para atender errores.

La rapidez no debe llevar a publicar información sin verificar. Antes de compartir una noticia, se debe revisar su origen, fecha y contenido. **Una organización que difunde información falsa pierde credibilidad, aunque después elimine la publicación.** Las redes sociales también permiten mostrar oportunidades. Un curso, una mentoría, una convocatoria para presentar proyectos o una reunión de jóvenes puede atraer a personas que todavía no conocen la organización. Sin embargo, **la expansión no puede depender completamente de internet. La conversación personal sigue siendo indispensable.** Muchas decisiones de afiliación se toman después de hablar con alguien de confianza.

Los programas de mentoría ayudan a integrar nuevos afiliados y desarrollar promotores. Una persona que ingresa al sindicato puede ser acompañada por otra con mayor experiencia durante sus primeros meses. **El mentor explica cómo funciona la organización, responde dudas y presenta oportunidades para participar.** Esta práctica evita que la afiliación termine con la entrega de una credencial. La persona comienza a construir una relación desde el primer día. **La mentoría necesita objetivos y límites. El mentor no es jefe ni vigilante.** Tampoco debe influir indebidamente en las decisiones personales. **Su función es orientar, compartir experiencia y facilitar la integración.**

Las parejas de mentoría pueden formarse tomando en cuenta intereses, áreas de trabajo o habilidades. **También pueden organizarse pequeños grupos cuando no existen suficientes mentores.** El sindicato debe capacitar y acompañar a quienes participan. Conviene establecer reuniones periódicas para conocer avances y dificultades. **Después de un tiempo, la persona acompañada puede convertirse en mentora de alguien más.** Así se forma una cadena de aprendizaje y solidaridad.

La participación de jóvenes sindicalistas es indispensable para la expansión. Un sindicato que no incorpora nuevas generaciones puede conservar temporalmente su estructura, pero tendrá dificultades para mantenerse en el futuro. **Incorporar jóvenes no significa invitarlos únicamente para tomar fotografías, manejar redes sociales o realizar tareas menores.** Necesitan espacios donde puedan proponer, decidir, aprender y asumir responsabilidades reales. Las personas jóvenes pueden aportar nuevas formas de comunicación, conocimientos digitales, sensibilidad frente a temas actuales y una mirada distinta sobre el trabajo. También necesitan aprender de la experiencia acumulada por generaciones anteriores.

La renovación generacional funciona mejor cuando existe intercambio, no competencia. Las personas con mayor trayectoria no deben sentir que serán desplazadas y los jóvenes no deben ser tratados como si no tuvieran nada que aportar. **Ambos grupos pueden aprender.** Un programa juvenil puede incluir formación en derechos laborales,

liderazgo, negociación, comunicación y elaboración de proyectos. Después de aprender, los participantes deben contar con oportunidades concretas para aplicar sus conocimientos. Por ejemplo, **pueden investigar las necesidades de personas de nuevo ingreso, diseñar una campaña informativa o proponer una herramienta digital.** Sus proyectos deben recibir atención y, cuando sean viables, apoyo para desarrollarse.

El sindicato necesita revisar qué barreras alejan a los jóvenes. Algunas reuniones se realizan en horarios incompatibles con sus responsabilidades. Otras utilizan un lenguaje difícil. **También puede existir la idea de que para participar es necesario esperar muchos años. La experiencia es valiosa, pero no debe convertirse en una puerta cerrada.** Una organización puede reconocer la trayectoria y, al mismo tiempo, crear rutas más rápidas para que nuevas personas desarrollen capacidades. **Expandir también significa llegar a grupos que tradicionalmente han tenido menos voz. Las mujeres jóvenes, las personas con discapacidad, integrantes de pueblos indígenas y personas de la diversidad sexual pueden enfrentar barreras adicionales. La participación debe ser segura y respetuosa.**

Las campañas de afiliación deben adaptarse a distintos perfiles. Una persona de nuevo ingreso puede necesitar una explicación básica. Alguien que perteneció a otro sindicato quizá quiera conocer diferencias concretas. Una persona que nunca se ha afiliado puede preguntar por costos, derechos y obligaciones. **El mensaje general debe responder a una idea sencilla: ¿por qué esta organización puede ser importante en mi vida laboral?** La respuesta debe apoyarse en hechos. **Una campaña puede organizarse alrededor de experiencias reales.** Puede mostrar cómo solicitar orientación, qué actividades existen, quiénes atienden y cómo participar. También debe explicar el proceso de afiliación de manera transparente.

La solicitud no debería aparecer antes que la información. La persona necesita tiempo para preguntar y decidir. **Insistir demasiado puede generar rechazo.** Después de la afiliación comienza una etapa decisiva. El sindicato debe dar la bienvenida, confirmar los datos de contacto, entregar información básica, presentar al representante y realizar un primer seguimiento. Si la persona no recibe nada durante meses, puede sentir que su afiliación solamente fue un número. **La expansión se mide mediante varios datos. El número de afiliaciones es uno de ellos, pero no el único. También debe conocerse cuántas personas se separan y por qué, cuántas participan, cuántas recomiendan al sindicato y qué centros de trabajo están creciendo o disminuyendo.**

Una organización que incorpora cien personas y pierde noventa no está creciendo de manera sólida. Necesita revisar las causas de la salida. También puede medirse el origen de las nuevas afiliaciones. **Si muchas personas llegan recomendadas por compañeros, significa que la confianza está funcionando.** Si solamente se afilian durante campañas intensas y después se desconectan, la estrategia necesita ajustes.

Expandir es la consecuencia de hacer bien las etapas anteriores. **No es un truco de comunicación ni una técnica para conseguir firmas. Es el resultado de construir una organización que la gente desea compartir.**

CAPÍTULO 7

Los principios del Método CRECE®

El Método CRECE® cuenta con cinco principios que orientan todas sus etapas. No son frases decorativas. Sirven para tomar decisiones y revisar si el sindicato está avanzando en la dirección correcta. **El primer principio establece que las personas son primero.** Un sindicato existe porque hay personas que deciden organizarse. Sin ellas, el edificio, los cargos, los documentos y las redes sociales pierden sentido. **Poner a las personas primero significa considerar cómo afectará una decisión a la membresía.** Antes de crear una actividad, modificar un procedimiento o asumir una postura, la dirigencia debe preguntarse si está respondiendo a una necesidad real.

También significa respetar la dignidad de cada integrante. **Una persona no pierde su derecho a ser escuchada porque critique a la dirigencia, participe poco o tenga una opinión distinta.** La vida democrática necesita diferencias. **Este principio exige evitar el favoritismo.** Los servicios, la atención y las oportunidades no pueden depender de amistades o apoyos políticos. Las reglas deben ser claras y aplicarse de manera justa. **Poner a las personas primero también implica cuidar a quienes realizan el trabajo sindical. Los dirigentes, representantes y colaboradores necesitan descanso, capacitación y una distribución razonable de tareas.** Una organización que depende del agotamiento permanente de unas cuantas personas no puede sostenerse.

El segundo principio señala que la confianza vale más que la publicidad. La comunicación es necesaria, pero no puede sustituir los resultados. **Una campaña puede llamar la atención; la confianza hace que las personas permanezcan.** La publicidad presenta lo que el sindicato dice de sí mismo. **La confianza nace de lo que las personas han vivido.** Si ambos mensajes coinciden, la reputación se fortalece. Si se contradicen, tarde o temprano se conocerá la diferencia.

Por esa razón, el Método CRECE® recomienda comunicar con honestidad. Se deben presentar logros, pero también explicar asuntos pendientes. **Reconocer una dificultad no siempre debilita.** Puede demostrar madurez y respeto. **La confianza también se relaciona con el uso de los recursos. Las personas necesitan saber de dónde provienen, cómo se emplean y quién vigila su administración.** La rendición de cuentas no debe verse como una molestia, sino como una forma de cuidar la organización. **Cumplir compromisos es otra fuente de confianza.** Si se promete una respuesta para cierta fecha, debe entregarse. Si surge un retraso, hay que informarlo. El silencio transmite desinterés. **La confianza tarda en construirse y puede perderse**

rápidamente. Un acto de corrupción, una mentira o una represalia puede borrar años de trabajo. Por eso necesita protegerse en cada decisión.

El tercer principio consiste en escuchar antes de decidir. Los dirigentes tienen la responsabilidad de tomar decisiones, pero **no deben hacerlo aislados de la realidad de la membresía.** Escuchar no significa someter cada asunto cotidiano a una votación general. **Significa conocer las opiniones de quienes serán afectados y contar con información suficiente. Algunas decisiones requieren una consulta amplia. Otras pueden analizarse con grupos representativos, áreas técnicas o responsables de centros de trabajo.** El mecanismo depende de la importancia y urgencia del asunto.

Después de escuchar, la dirigencia debe explicar qué decidió y por qué. **Es posible que no adopte todas las propuestas. Lo importante es demostrar que fueron analizadas.** Este principio también obliga a escuchar a quienes casi nunca participan. Si la consulta solamente llega a los mismos grupos, las decisiones reflejarán una parte limitada de la organización. Escuchar antes de decidir reduce errores. **Quienes realizan diariamente una tarea suelen conocer obstáculos que no aparecen en los informes. Incorporar su experiencia mejora las soluciones.**

El cuarto principio es innovar permanentemente. El mundo del trabajo cambia y el sindicato necesita aprender. **Una práctica que funcionó durante años puede dejar de responder a las nuevas necesidades.** Innovar no significa cambiar todo por moda. Antes de modificar algo, conviene comprender qué problema se quiere resolver. Si una práctica continúa siendo útil, puede conservarse. **La innovación permanente consiste en observar, probar y mejorar.** Una nueva actividad puede aplicarse primero con un grupo pequeño. Después se escuchan opiniones y se realizan ajustes. **El miedo al error puede detener cualquier cambio.** Sin embargo, no todos los errores tienen el mismo riesgo. El sindicato puede experimentar con el formato de una capacitación sin poner en peligro derechos ni recursos importantes.

Los asuntos jurídicos, financieros y electorales requieren mayor cuidado. En ellos deben respetarse la ley, los estatutos y los procedimientos. Innovar nunca significa ignorar derechos. **La innovación también puede consistir en simplificar.** Un formulario más corto, un mensaje claro o una reunión mejor organizada pueden generar un cambio importante. El sindicato innovador aprende de otras organizaciones, pero no copia sin analizar. Observa prácticas exitosas y las adapta a su realidad.

El quinto principio establece que es necesario medir para mejorar. Sin información resulta difícil saber si una estrategia funciona. **Las impresiones personales pueden ser útiles, pero también incompletas.** Medir permite comparar. Si la participación aumentó después de cambiar el horario de una reunión, existe una señal positiva. Si el tiempo de respuesta disminuyó después de crear un registro de consultas, el procedimiento está ayudando. **Los indicadores deben ser fáciles de comprender y relacionarse con los objetivos.** No tiene sentido acumular datos que nadie utilizará.

También deben combinar cantidad y calidad. **Saber cuántas personas acudieron a un curso es importante, pero también se necesita conocer si aprendieron algo útil.** Contar mensajes respondidos sirve, pero hay que preguntar si las respuestas resolvieron las dudas. **Los datos no deben utilizarse para castigar o exhibir. Su finalidad es identificar áreas de mejora.** Si un centro participa poco, hay que investigar las causas antes de culpar a su representante. **Medir también exige establecer un punto de inicio. Si el sindicato quiere aumentar la participación, primero debe saber cuál es la participación actual. Solamente así podrá comparar.**

Los cinco principios están conectados. Poner a las personas primero ayuda a construir confianza. Escuchar permite conocer sus necesidades. Innovar ayuda a diseñar respuestas y medir permite comprobar si funcionan. **Cuando existe duda sobre una decisión, el sindicato puede revisar estos principios. ¿Beneficia a las personas? ¿Fortalece o debilita la confianza? ¿Se escuchó a quienes serán afectados? ¿Existe una mejor manera de hacerlo? ¿Cómo sabremos si funcionó?** Estas preguntas mantienen al Método CRECE® unido a su propósito original.

CAPÍTULO 8

Cómo implementar el Método CRECE®

Un plan práctico de 90 días

El Método CRECE® puede comenzar a aplicarse en noventa días. **Esto no significa que al terminar ese periodo todos los problemas estarán resueltos.** Los primeros noventa días sirven para instalar una nueva forma de trabajo, probar acciones y obtener resultados iniciales. **El plan se divide en tres etapas.** Durante las primeras cuatro semanas se realiza el diagnóstico. En las semanas cinco a ocho se diseñan las respuestas. En las semanas nueve a doce se implementan las primeras acciones. Los días restantes se utilizan para evaluar, comunicar resultados y preparar el siguiente ciclo.

Antes de iniciar conviene integrar un pequeño equipo responsable. No necesita ser muy grande. Puede contar con representantes de la dirigencia, centros de trabajo, áreas de atención y grupos de la membresía. La presencia de jóvenes y personas con distintas experiencias enriquecerá el proceso. **El equipo debe comprender que no realizará todo el trabajo por sí solo. Su función es coordinar, reunir información, proponer acciones y mantener comunicación con la organización.**

También es necesario definir un objetivo. “Queremos crecer” resulta demasiado general. **Es preferible establecer algo como: “Durante los próximos noventa días queremos conocer las principales necesidades de la membresía, reducir el tiempo de respuesta y aumentar la participación de personas jóvenes”.**

El objetivo debe ser realista. Intentar transformar todas las áreas al mismo tiempo puede producir cansancio y frustración. Es mejor obtener algunos resultados claros y después ampliar el método.

Semanas 1 a 4: diagnóstico

La primera semana comienza con una revisión interna. El sindicato necesita reunir la información que ya tiene. Esto incluye el padrón, registros de consultas, actividades realizadas, canales de comunicación, servicios disponibles y datos sobre participación. El equipo debe verificar qué información está actualizada y cuál falta. Quizá el padrón contiene números telefónicos antiguos o no identifica el centro de trabajo. También puede descubrirse que existen registros diferentes en varias áreas.

Durante esta semana se puede elaborar una primera imagen de la membresía. ¿Cuántas personas están afiliadas? ¿Dónde trabajan? ¿Qué edades tienen? ¿Cuánto tiempo llevan en la organización? ¿Qué grupos participan más? También debe revisarse cómo funciona la atención. ¿Por qué canales llegan las solicitudes? ¿Quién las recibe? ¿Se registra la fecha? ¿Las personas saben quién está atendiendo su asunto? ¿Existe seguimiento?

No se busca culpar a nadie. **El objetivo es entender el procedimiento real.** A veces el sindicato tiene normas escritas que no coinciden con lo que ocurre diariamente. **La segunda semana se dedica a escuchar.** Puede aplicarse una encuesta breve y realizar conversaciones con distintos grupos. La encuesta debe preguntar sobre atención, comunicación, necesidades y disposición para participar. Las conversaciones pueden organizarse por centros de trabajo, edades o tipos de actividad. Es importante incluir a personas activas y a quienes casi nunca participan. También conviene hablar con algunos no afiliados para conocer su percepción. El equipo debe proteger la confidencialidad. Los resultados pueden presentarse de manera general, sin exponer nombres ni asuntos delicados.

Durante la tercera semana se organiza la información. Las necesidades pueden agruparse en temas como defensa jurídica, comunicación, capacitación, bienestar, desarrollo profesional, tecnología y participación. Después se analiza su importancia. Algunas necesidades serán urgentes porque afectan derechos o seguridad. Otras pueden atenderse con acciones sencillas. También habrá asuntos que requieren negociación o recursos de largo plazo. El equipo puede elaborar un mapa de necesidades que muestre a quién afecta cada problema, qué tan grave es y qué capacidad tiene el sindicato para actuar.

La tercera semana también sirve para identificar fortalezas. Tal vez la organización cuenta con representantes muy comprometidos, buenos asesores o personas capaces de impartir cursos. El diagnóstico no debe concentrarse solamente en fallas.

Durante la cuarta semana se presentan los resultados. La dirigencia y la membresía deben conocer lo aprendido. La información puede explicarse mediante una reunión, un documento breve o una serie de mensajes. **Es recomendable presentar los principales hallazgos con honestidad.** Por ejemplo, se puede informar que la membresía valora la defensa jurídica, pero considera lenta la comunicación; que existe interés en capacitación digital; o que las personas jóvenes desean participar, aunque no encuentran espacios. También debe explicarse qué asuntos se atenderán en la siguiente etapa. La consulta pierde valor si no conduce a decisiones.

Al terminar las primeras cuatro semanas, el sindicato debe contar con una imagen más clara de su situación. Tendrá un padrón revisado, un mapa de necesidades, información sobre la experiencia de la membresía y una lista inicial de prioridades.

Semanas 5 a 8: diseño

La quinta semana comienza con la selección de prioridades. No es posible atender todo al mismo tiempo. **El equipo puede elegir dos o tres asuntos que combinen importancia, posibilidad de acción y beneficio para un grupo amplio.** Supongamos que el diagnóstico identificó tres problemas: respuesta lenta a las consultas, poca participación juvenil y necesidad de capacitación digital. Estas prioridades permiten crear acciones concretas.

Para mejorar la atención se puede diseñar un registro único de solicitudes. Para la participación juvenil se puede organizar un grupo de proyectos con responsabilidades reales. Para la capacitación digital se puede preparar un taller básico. Cada acción necesita un objetivo. El registro puede buscar que todas las consultas reciban confirmación en un máximo de dos días. El grupo juvenil puede buscar que jóvenes de distintos centros diseñen una propuesta. El taller puede ayudar a utilizar herramientas que ahorren tiempo. **Durante la sexta semana se diseñan las soluciones con participación de quienes las utilizarán.** Si se creará un formulario de atención, conviene probarlo con algunos afiliados. Si se organizará un curso, se debe preguntar qué horarios y contenidos son más adecuados.

Este diseño compartido evita crear soluciones desde la oficina sin conocer la experiencia real. También deben asignarse responsables. Cada acción necesita una persona que coordine, pero puede contar con un equipo. La responsabilidad debe incluir una fecha, recursos y forma de seguimiento. **La séptima semana sirve para preparar materiales y capacitar a quienes participarán.** Los representantes pueden recibir orientación sobre el nuevo sistema de atención. Los instructores pueden probar el contenido del curso. Los jóvenes pueden conocer las reglas del proyecto.

La preparación debe incluir posibles dificultades. ¿Qué ocurrirá si llegan más solicitudes de las esperadas? ¿Qué se hará si pocas personas se inscriben? ¿Cómo se protegerán los datos? Pensar estas preguntas ayuda a prevenir problemas. **Durante la octava semana**

se realizan pruebas pequeñas. El registro puede utilizarse en un solo centro de trabajo. El taller puede impartirse a un grupo reducido. El programa juvenil puede comenzar con una sesión. La prueba permite observar sin comprometer demasiados recursos. Las personas participantes deben decir qué funcionó y qué debe cambiarse. Si el formulario resulta complicado, se simplifica. Si el horario del curso no funciona, se ajusta. Si los jóvenes consideran que el proyecto no les da verdadera capacidad de decisión, se revisan sus responsabilidades. **Corregir antes de ampliar no significa fracasar. Significa aprender.** Al concluir la etapa de diseño, el sindicato debe tener acciones concretas, responsables identificados, materiales preparados y una primera prueba realizada.

Semanas 9 a 12: implementación

La novena semana marca el inicio de la aplicación más amplia. Las acciones se presentan a la membresía con información clara. Las personas deben saber qué problema se busca resolver, cómo pueden participar y dónde pedir ayuda. Si se implementa el registro de solicitudes, se comunican los canales disponibles y el tiempo aproximado de respuesta. Si comienza un programa de capacitación, se explican contenidos, fechas y requisitos. Si se abre un espacio juvenil, se informa qué decisiones podrá tomar. La comunicación debe ser realista. **No conviene presentar una prueba como si fuera una transformación completa. Se puede explicar que se trata de una primera etapa y que será mejorada con la participación de todos.**

Durante la décima semana se observa el funcionamiento, el equipo revisa cuántas personas utilizan las acciones, qué preguntas surgen y dónde aparecen dificultades. No se debe esperar hasta el final para corregir, si un canal no funciona, puede ajustarse. Si la información no llegó a un centro, se utiliza otra vía. **La undécima semana sirve para fortalecer la relación y el seguimiento.** El sindicato puede comunicarse con algunas personas participantes para conocer su experiencia. También puede visitar centros de trabajo y recoger opiniones. Esta semana es importante porque las cifras no explican todo. Un registro puede mostrar que se atendieron veinte consultas, pero las conversaciones permiten saber si las respuestas fueron claras.

Durante la duodécima semana se realiza una evaluación inicial. Se comparan los resultados con el punto de partida. Si antes no se registraban solicitudes y ahora todas tienen responsable, existe un avance. Si aumentó la asistencia de jóvenes, hay una señal positiva. También se deben reconocer asuntos pendientes. Tal vez el tiempo de respuesta mejoró, pero todavía es demasiado largo. Quizá el curso tuvo buena asistencia, aunque pocas personas completaron los ejercicios. Estos datos ayudan a preparar el siguiente ciclo.

Días finales: evaluar, informar y continuar

Al concluir los noventa días, el sindicato debe compartir los resultados. Puede explicar qué se hizo, cuántas personas participaron, qué mejoró y qué necesita corregirse. La rendición de cuentas fortalece la confianza porque demuestra que la consulta inicial produjo acciones. También permite reconocer a quienes colaboraron. **El informe no necesita ser complicado. Puede utilizar palabras sencillas, datos básicos y algunas experiencias. Debe evitar presentar como éxito algo que todavía no ha funcionado.**

Después se define el siguiente periodo. Algunas acciones continuarán, otras serán modificadas y quizá se incorporará una nueva prioridad. CRECE® funciona como un ciclo. El sindicato vuelve a conocer, relacionar, escuchar, crear valor y expandir.

Indicadores de éxito

Los indicadores permiten saber si el plan está funcionando. Deben relacionarse con los objetivos elegidos. No todos los sindicatos necesitan medir exactamente lo mismo. **El primer grupo de indicadores se relaciona con el conocimiento.** Puede medirse qué porcentaje del padrón fue actualizado, cuántas personas respondieron la encuesta y cuántos grupos estuvieron representados.

El segundo grupo revisa la relación. Se puede preguntar cuántas personas conocen a su representante, qué tan fácil resulta contactarlo y cuánto tarda la primera respuesta. **El tercer grupo se concentra en la escucha.** Puede observarse el número de conversaciones, encuestas o reuniones participativas, así como la cantidad de necesidades registradas y atendidas.

El cuarto grupo mide el valor. Se revisa cuántas personas utilizaron un servicio, si les resultó útil y qué cambios produjo. En una capacitación se puede valorar lo aprendido; en una asesoría, la claridad y seguimiento. **El quinto grupo mide la expansión.** Incluye nuevas afiliaciones, permanencia, recomendaciones, participación y presencia en centros donde el sindicato tenía poca actividad.

También es útil medir la satisfacción general. Una pregunta sencilla puede ser: “¿Recomendarías este sindicato a un compañero?”. **La respuesta debe acompañarse de una explicación para conocer las razones.** Los indicadores no deben buscar únicamente números altos. Si pocas personas participaron, el sindicato necesita investigar por qué. Tal vez la actividad no era relevante, el horario fue inadecuado o la comunicación llegó tarde.

Una evaluación honesta evita repetir errores y permite utilizar mejor los recursos. El plan de noventa días no transforma por sí solo una cultura construida durante años. Sin embargo, puede demostrar que otra forma de trabajar es posible. Cuando las personas

observan que fueron consultadas, que sus ideas se convirtieron en acciones y que el sindicato informa los resultados, comienza a recuperarse la confianza. **La implementación del Método CRECE® no depende de hacer todo perfecto.** Depende de empezar, escuchar, corregir y mantener la constancia. El crecimiento sindical no ocurre en una sola campaña. Se construye todos los días, cada vez que la organización demuestra que conoce a su gente, permanece cerca, escucha con respeto, crea soluciones y convierte la confianza en participación colectiva.

CAPÍTULO 9

Casos prácticos

Cómo llevar el Método CRECE® de las ideas a la realidad

Comprender una metodología es más fácil cuando se observa cómo puede aplicarse. Los siguientes casos son ejemplos contruidos a partir de problemas comunes en la vida sindical. Los nombres de las organizaciones y de las personas son ficticios, pero las situaciones pueden ocurrir en casi cualquier centro de trabajo.

El propósito de estos casos no es presentar soluciones perfectas. Cada sindicato tiene una historia, condiciones generales de trabajo o contrato colectivo, así como recursos y necesidades particulares. Lo importante es mostrar cómo las cinco etapas del Método CRECE® pueden ayudar a ordenar un problema y convertirlo en acciones concretas.

Caso 1. El sindicato que pierde afiliados

El Sindicato de Trabajadores de Servicios Administrativos tenía una historia de más de treinta años. Durante mucho tiempo fue la organización con mayor número de afiliados dentro de su institución. Había conseguido prestaciones, defendido puestos de trabajo y acompañado a muchas personas durante conflictos laborales.

A pesar de esa trayectoria, en los últimos tres años comenzó a perder integrantes. Algunas personas se separaron para incorporarse a otra organización. Otras decidieron no pertenecer a ningún sindicato. Los trabajadores de nuevo ingreso rara vez se afiliaban. La dirigencia explicó la situación diciendo que la gente ya no valoraba la historia sindical. También culpó a las redes sociales y a una organización competidora que ofrecía promociones comerciales. Su primera idea fue lanzar una campaña recordando los logros obtenidos durante los últimos treinta años.

Antes de invertir recursos, un grupo de representantes propuso aplicar el Método CRECE®. El primer paso fue Conocer. Se revisó el padrón y se descubrió que una parte de los datos estaba desactualizada. Había personas que habían cambiado de área, se habían jubilado o ya no trabajaban en la institución. Por tanto, ni siquiera se sabía con precisión cuántos integrantes activos tenía la organización.

Después se realizó una encuesta breve y se organizaron conversaciones con personas afiliadas, ex-afiliadas y trabajadoras de nuevo ingreso. Los resultados fueron diferentes a lo que suponía la dirigencia. Las personas sí valoraban los logros históricos, pero no sabían qué hacía el sindicato actualmente. Muchas afirmaron que solamente recibían información durante los procesos electorales. Algunas habían solicitado ayuda sin conocer el resultado. Las personas jóvenes consideraban que el sindicato utilizaba un lenguaje complicado y que no existían espacios para ellas.

Quienes se separaron no lo hicieron principalmente por los descuentos ofrecidos por otra organización. La razón más frecuente fue la falta de cercanía. Sentían que el sindicato había dejado de escucharlas. Esta información cambió el diagnóstico. El problema no era solamente una campaña externa ni una falta de reconocimiento histórico. Existía una relación interna debilitada.

La etapa de Relacionar comenzó con la creación de una red de enlaces por centro de trabajo. Se seleccionaron personas respetadas por sus compañeros y se les capacitó para informar, escuchar y canalizar solicitudes. También se establecieron visitas mensuales y un sistema sencillo para registrar los asuntos recibidos.

La dirigencia dejó de comunicarse únicamente mediante documentos largos. Comenzó a publicar explicaciones breves sobre derechos, avances de gestiones y actividades. Cada mensaje indicaba dónde solicitar información adicional. En la etapa de Escuchar se abrieron conversaciones pequeñas con distintos grupos. Los trabajadores jóvenes pidieron capacitación digital y oportunidades para participar en proyectos. Las personas próximas a jubilarse solicitaron orientación sobre pensiones. En varias áreas se expresó preocupación por las cargas de trabajo.

El sindicato organizó las necesidades de acuerdo con su urgencia y alcance. No prometió resolver todo inmediatamente. Explicó cuáles asuntos atendería primero y cuáles requerían negociación. Para Crear valor se estableció una jornada mensual de orientación sobre seguridad social y pensiones, se inició un programa de capacitación digital y se desarrolló un canal de seguimiento de solicitudes. También se creó un grupo juvenil encargado de diseñar una guía para personas de nuevo ingreso.

Después de cuatro meses, la organización comenzó la etapa de Expandir. No lanzó una campaña masiva. Primero preguntó a sus integrantes si recomendarían el sindicato. Las respuestas positivas habían aumentado, aunque todavía existían áreas de mejora. Los afiliados que habían recibido atención fueron invitados a compartir su experiencia de manera voluntaria. Los jóvenes presentaron la guía que habían creado y comenzaron a dar la bienvenida a nuevos trabajadores. Los representantes explicaron el proceso de afiliación con claridad y sin presiones.

Durante los primeros meses, la cantidad de nuevas afiliaciones fue moderada. Sin embargo, disminuyeron las separaciones y aumentó la participación. Después comenzó

a crecer el número de personas que llegaban recomendadas por compañeros. La principal lección fue sencilla: antes de buscar más afiliados, el sindicato necesitaba recuperar la relación con quienes ya pertenecían a él. La pérdida de membresía era un síntoma de un problema más profundo: la falta de presencia y seguimiento.

Caso 2. El sindicato con baja participación

El Sindicato Independiente de Personal Técnico contaba con ochocientos afiliados. Sus dirigentes consideraban que la organización funcionaba correctamente. Se presentaban informes, se realizaban asambleas y existían diferentes secretarías. El problema era que casi nadie participaba. A las asambleas acudían menos de cincuenta personas. Los cursos se cancelaban por falta de inscripción y los mensajes recibían poca respuesta.

La dirigencia decía que a la gente no le interesaba el sindicato. Algunos representantes proponían sancionar a quienes no asistieran a las reuniones. Otros querían imponer la participación como una obligación. Antes de tomar esa decisión, se aplicó la etapa de Conocer. Se revisaron los horarios, lugares y formatos de las actividades. La mayoría de las asambleas se realizaba por la tarde en la oficina sindical, lejos de varios centros de trabajo. Algunas personas tardaban más de una hora en llegar. También se descubrió que las convocatorias se enviaban con poca anticipación. El orden del día utilizaba términos jurídicos y no explicaba por qué los asuntos eran importantes para la membresía.

En las conversaciones, las personas dijeron que las asambleas eran demasiado largas. Los dirigentes hablaban durante casi todo el tiempo y las participaciones se dejaban para el final. Cuando alguien presentaba una propuesta, rara vez recibía información sobre lo que había sucedido con ella. La falta de asistencia no significaba necesariamente desinterés. Las personas enfrentaban obstáculos concretos y habían aprendido que participar no producía cambios visibles.

En la etapa de Relacionar, el sindicato comenzó a realizar reuniones breves en diferentes centros de trabajo. No todas eran asambleas formales. Algunas servían para informar, responder preguntas y recoger opiniones. La oficina sindical dejó de ser el único lugar de contacto. También se identificaron integrantes dispuestos a servir como enlaces. Su función no consistía en obligar a asistir, sino en explicar los temas y conocer las dificultades de sus compañeros.

Durante la etapa de Escuchar se preguntó qué formato facilitaría la participación. Algunas personas preferían reuniones presenciales y otras pidieron opciones digitales. También solicitaron recibir con anticipación explicaciones sencillas sobre los temas que serían discutidos. La organización creó asambleas más ordenadas. Los informes se enviaban previamente y durante la reunión se presentaban únicamente los puntos principales. Se estableció un tiempo para intervenciones y se registraron las propuestas.

Para Crear valor se elaboró un sistema de seguimiento de acuerdos. Después de cada asamblea se informaba qué se había decidido, quién era responsable y cuándo se revisaría

el avance. Esto permitió que las personas vieran consecuencias concretas. También cambiaron los cursos. En vez de elegir temas desde la dirigencia, se consultó a la membresía. Los talleres comenzaron a relacionarse con problemas reales y se ofrecieron en horarios distintos.

La etapa de Expandir no se concentró en afiliar, sino en ampliar la participación. Las personas que acudían a las actividades invitaban a un compañero. Los enlaces compartían historias sobre propuestas que habían sido tomadas en cuenta. Seis meses después, la asistencia promedio se había duplicado. El cambio no ocurrió porque se aplicarían sanciones, sino porque participar se volvió más fácil y útil. La lección de este caso es que la falta de participación no debe explicarse rápidamente como apatía. Antes de culpar a las personas hay que revisar si existen barreras, si las reuniones tienen sentido y si las opiniones producen resultados.

Caso 3. El sindicato integrado principalmente por personas jóvenes

Una organización recién creada representaba a trabajadores de áreas digitales, comunicación y servicios técnicos. La mayoría tenía menos de treinta años. Sus fundadores pensaron que, por tratarse de personas jóvenes, las redes sociales serían suficientes para organizar el sindicato. La organización abrió cuentas en varias plataformas y comenzó a publicar contenido diariamente. Las publicaciones tenían buen diseño y algunas alcanzaban muchas visualizaciones. Sin embargo, las personas no acudían a las reuniones ni se afiliaban de manera estable.

La dirigencia confundió la atención digital con el compromiso. Tener seguidores no significaba tener una comunidad organizada. En la etapa de Conocer se realizaron conversaciones con personas jóvenes. Algunas no entendían qué podía hacer un sindicato. Lo relacionaban con organizaciones antiguas, conflictos políticos o estructuras donde los dirigentes permanecían muchos años. También expresaron preocupaciones muy concretas: contratos inestables, falta de capacitación, agotamiento, uso de herramientas de vigilancia, temor a ser sustituidos por tecnología y pocas oportunidades de crecimiento.

En la etapa de Relacionar, el sindicato comenzó a organizar encuentros pequeños. En lugar de iniciar con discursos sobre la historia sindical, se hablaba de problemas cercanos: qué hacer ante un cambio injustificado de funciones, cómo proteger datos personales, cómo prepararse para la inteligencia artificial y cómo reconocer el hostigamiento laboral. La dirigencia adoptó un lenguaje más claro y mostró disponibilidad para responder preguntas. También informó cómo se tomaban las decisiones y qué responsabilidades tenía cada cargo.

Durante la etapa de Escuchar se crearon mesas de conversación sobre futuro del trabajo, bienestar y desarrollo profesional. Las personas podían participar presencialmente o mediante canales digitales. Los jóvenes no pidieron únicamente actividades recreativas.

Querían formación, transparencia y capacidad real para intervenir. También buscaban una organización que reconociera sus ideas y no los tratara como ayudantes de los dirigentes mayores.

Para Crear valor, el sindicato desarrolló talleres sobre derechos laborales, inteligencia artificial, comunicación y prevención del agotamiento. Se puso en marcha una mentoría entre trabajadores de nuevo ingreso y personas con más experiencia. También se creó un laboratorio de proyectos. Los integrantes podían proponer soluciones para problemas del trabajo. Uno de los primeros equipos diseñó una guía de protección de datos y otro elaboró una propuesta para mejorar los procesos de capacitación.

Al llegar a la etapa de Expandir, las redes sociales adquirieron un contenido diferente. Dejaron de publicar solamente frases y fotografías. Comenzaron a contar historias, explicar derechos, mostrar proyectos y convocar a conversaciones. Las afiliaciones crecieron porque las personas encontraron una comunidad útil. Las redes sirvieron como puerta de entrada, pero la confianza se construyó mediante relaciones y acciones.

Este caso demuestra que las personas jóvenes no rechazan necesariamente al sindicalismo. Rechazan la falta de autenticidad, las estructuras cerradas y los espacios donde su participación no tiene consecuencias. Cuando encuentran una organización transparente, útil y abierta a sus capacidades, pueden convertirse en una fuerza renovadora.

Caso 4. El sindicato minoritario que busca crecer

El Sindicato de Servidores Profesionales era una organización pequeña dentro de una institución donde existían otros sindicatos. Tenía ciento veintiocho afiliados y pocos recursos. Su dirigencia pensaba que su principal desventaja era no contar con el tamaño de las organizaciones mayores. Durante años trató de crecer criticando a los otros sindicatos. Sus mensajes explicaban por qué las organizaciones competidoras eran deficientes, pero casi nunca mostraban qué hacía diferente al sindicato minoritario.

La estrategia generaba discusiones, pero no afiliaciones estables. Muchas personas evitaban acercarse porque no querían involucrarse en conflictos entre organizaciones. Al aplicar la etapa de Conocer, el sindicato decidió dejar de mirar solamente a sus competidores y estudiar a las personas trabajadoras. Descubrió que había grupos poco atendidos: personal de nuevo ingreso, profesionistas jóvenes, trabajadores ubicados en oficinas alejadas y personas interesadas en capacitación.

También preguntó a sus propios afiliados por qué habían elegido la organización. Las respuestas señalaron tres fortalezas: atención cercana, rapidez para orientar y apertura para participar. Esas cualidades no habían sido comunicadas. En la etapa de Relacionar, el sindicato decidió convertirse en la organización más cercana, aunque no fuera la más

grande. Sus representantes realizaron visitas programadas, crearon un canal de orientación y publicaron información comprensible.

La cercanía no se utilizó para atacar a otros sindicatos. Se respetó la decisión de cada persona y se explicó la propuesta propia. Durante la etapa de Escuchar se organizaron conversaciones abiertas a personas afiliadas y no afiliadas. No se pedía una firma al terminar. El objetivo era conocer problemas y compartir información.

Las principales inquietudes fueron la falta de oportunidades de desarrollo, las dudas sobre derechos y la ausencia de acompañamiento en algunos centros. Para Crear valor, el sindicato comenzó con acciones que podía sostener. Preparó guías breves, organizó talleres impartidos por sus propios afiliados y creó una red de mentoría. También mejoró su atención jurídica y estableció tiempos claros de respuesta.

La organización evitó prometer servicios que no podía financiar. Su propuesta se apoyó en algo posible: cercanía, conocimiento, participación y seguimiento. En la etapa de Expandir se invitó a los afiliados satisfechos a compartir sus experiencias. Cada nueva persona recibió una bienvenida y fue presentada con un enlace. Las afiliaciones crecieron lentamente, pero se mantuvieron. El sindicato continuó siendo minoritario durante algún tiempo, pero aumentó su influencia porque sus propuestas estaban bien preparadas y contaban con la participación de sus integrantes.

Este caso muestra que una organización pequeña no tiene que imitar a una grande. Puede crecer a partir de su capacidad de moverse con rapidez, escuchar de cerca e innovar. La competencia sindical no debe convertirse en una guerra de ataques. Debe impulsar a cada organización a ofrecer mejor representación, mayor transparencia y más valor.

Caso 5. Aplicación completa del Método CRECE®

Imaginemos un sindicato con mil quinientos afiliados que enfrenta tres dificultades: disminución de la participación, poca incorporación de jóvenes y quejas por falta de atención. La dirigencia decide aplicar CRECE® durante un año. En el primer trimestre trabaja en Conocer. Actualiza el padrón, aplica una encuesta, revisa las solicitudes de los últimos doce meses y conversa con distintos grupos. Descubre que casi la mitad de la membresía no sabe quién es su representante. También encuentra interés en capacitación y preocupación por las cargas de trabajo.

En el segundo trimestre se concentra en Relacionar. Forma una red de enlaces, crea un sistema de bienvenida y establece visitas regulares. También mejora sus mensajes y comunica los tiempos de atención. Durante el mismo periodo fortalece la etapa de Escuchar. Abre reuniones pequeñas, encuestas breves y un canal digital. Las necesidades se registran y se informa mensualmente sobre su atención.

En el tercer trimestre comienza a Crear valor. Organiza orientación jurídica preventiva, capacitación digital, educación financiera y un programa de mentoría. Negocia medidas para revisar cargas laborales y crea una ruta confidencial para atender situaciones de violencia. En el cuarto trimestre inicia Expandir. Forma embajadores sindicales, comparte historias reales, prepara una campaña dirigida a personas de nuevo ingreso y fortalece la participación juvenil. Al final del año compara resultados. El padrón está actualizado, el tiempo de primera respuesta disminuyó, aumentó la asistencia a actividades y las nuevas afiliaciones provienen principalmente de recomendaciones. No todos los problemas están resueltos, pero la organización cuenta con una forma más ordenada de enfrentarlos. La aplicación no termina ahí. El siguiente año se realiza un nuevo diagnóstico. CRECE® comienza otra vez porque las necesidades cambian y siempre existen oportunidades para mejorar.

CAPÍTULO 10

El sindicato del futuro

Hablar del sindicato del futuro no significa imaginar una organización llena de tecnología, aplicaciones y oficinas modernas. Todo eso puede ser útil, pero **el verdadero cambio se encuentra en la forma de relacionarse con las personas**. El sindicato del futuro será **aquel que comprenda los cambios en el trabajo sin olvidar su propósito: unir a las personas para defender sus derechos, mejorar sus condiciones y construir una vida laboral más digna**. Durante muchos años, una parte de la actividad sindical fue reactiva. **La organización esperaba a que apareciera un problema para intervenir**. Presentaba una defensa, iniciaba un procedimiento o solicitaba una reunión. Estas acciones continuarán siendo necesarias, pero llegar después del conflicto no siempre será suficiente.

El sindicato que genera valor actúa antes. Informa para prevenir, capacita para preparar, escucha para detectar riesgos y organiza para construir soluciones colectivas. Imaginemos que una institución anuncia la incorporación de inteligencia artificial. **Un sindicato reactivo esperaría hasta que surgieran despidos, evaluaciones injustas o cambios de funciones. El sindicato del futuro comenzaría antes**. Preguntaría cómo se utilizará la herramienta, qué datos empleará, qué puestos serán afectados, qué capacitación recibirán las personas y qué mecanismos existirán para revisar decisiones automatizadas.

Su objetivo no sería impedir cualquier cambio tecnológico. **Buscaría que la transformación respetara derechos, protegiera empleos y ofreciera oportunidades de aprendizaje**. La prevención también se aplica a la salud. Si aumentan las señales de agotamiento, el sindicato no debe esperar a que las personas enfermen. Puede investigar las causas, revisar cargas laborales y proponer medidas.

Pasar de un sindicato reactivo a uno que genera valor requiere información. La organización debe aprender a observar tendencias y escuchar señales. Las consultas diarias pueden revelar problemas que todavía no aparecen en documentos oficiales. También necesita capacidad para proponer. No basta con señalar lo que está mal. **Un sindicato moderno presenta alternativas, calcula sus efectos y explica cómo pueden aplicarse.** Esto fortalece la negociación. Una organización que conoce a su membresía, cuenta con datos y lleva propuestas claras puede dialogar con mayor seriedad.

Generar valor no significa abandonar la lucha colectiva, al contrario, ayuda a fortalecerla. Las personas participan con mayor disposición cuando sienten que su organización está presente y sabe convertir sus necesidades en acciones. La innovación será una ventaja importante. **En un escenario de pluralismo sindical, las personas pueden comparar organizaciones. Observarán quién responde, quién informa, quién rinde cuentas y quién ofrece oportunidades de participación.**

La competencia sindical puede tener un efecto positivo si obliga a mejorar. El riesgo aparece cuando se convierte en ataques, promesas imposibles o entrega de beneficios sin una estrategia de organización. **Un sindicato no debe competir como si vendiera un producto. Su diferencia principal debe encontrarse en la calidad de su representación, la confianza, la democracia y el valor que construye con sus integrantes.**

La innovación puede ayudar en cada área. En comunicación, permite utilizar formatos más claros. En atención, facilita el seguimiento de solicitudes. En capacitación, abre opciones a distancia. En participación, permite consultar a personas que trabajan lejos. También puede mejorar la transparencia. La membresía puede recibir informes comprensibles, conocer acuerdos y consultar el avance de proyectos.

Sin embargo, la tecnología debe utilizarse con cuidado. Los datos sindicales son sensibles. Revelar información que corresponde a la vida privada de una persona sin autorización puede exponerla. La organización necesita proteger sus bases, limitar accesos y utilizar plataformas seguras. **La inteligencia artificial ofrece oportunidades, pero no debe tomar decisiones sindicales importantes sin revisión humana.** Puede ayudar a organizar información o preparar materiales, pero no sustituye la responsabilidad de los dirigentes ni la participación democrática.

El futuro también exigirá nuevos conocimientos. Los representantes necesitarán comprender derechos digitales, protección de datos, trabajo a distancia, automatización, salud mental, igualdad y nuevas formas de empleo. Nadie puede dominar todos los temas. Por eso **el sindicato deberá construir equipos, alianzas y redes de especialistas.** La dirigencia que pretende saberlo todo corre el riesgo de tomar decisiones mal informadas.

El aprendizaje permanente será parte de la vida sindical. La capacitación no podrá limitarse a quienes ocupan cargos. **Toda la membresía necesita herramientas para comprender cambios y participar.**

El sindicato del futuro también será intergeneracional. Tendrá que combinar la experiencia de quienes conocen la historia con la energía y conocimientos de quienes comienzan. **La renovación no puede esperar hasta que una generación se retire.** Preparar nuevos liderazgos requiere tiempo. **Las personas jóvenes necesitan formación, acompañamiento y responsabilidades reales. También necesitan libertad para proponer maneras distintas de hacer las cosas.** La transición generacional debe planearse. **Si todo el conocimiento se concentra en unas cuantas personas, puede perderse cuando ellas se retiren.** Documentar procedimientos, formar equipos y establecer mentorías ayuda a conservar la experiencia.

La igualdad será otra condición básica. Una organización no puede defender dignidad hacia afuera mientras permite discriminación en su interior. Las mujeres, personas con discapacidad, integrantes de comunidades indígenas y personas de la diversidad sexual deben participar en condiciones de respeto y seguridad. **No basta con incluir sus nombres en una estructura. Deben tener voz, recursos y capacidad de decisión.**

El sindicato del futuro será más transparente. Las nuevas generaciones preguntan cómo se utilizan los recursos, cómo se eligen representantes y por qué se toman ciertas decisiones. Estas preguntas no son una amenaza. Pueden ayudar a mejorar. La rendición de cuentas debe utilizar un lenguaje comprensible. Entregar documentos llenos de cifras sin explicación no garantiza que las personas entiendan. Un buen informe señala qué se recibió, en qué se utilizó, qué resultados se obtuvieron y qué asuntos siguen pendientes. La democracia sindical tampoco puede reducirse al día de la elección. Incluye recibir información, presentar propuestas, participar en asambleas, evaluar servicios y exigir cuentas.

Para mantener el crecimiento durante los próximos diez años, el sindicato necesita pensar más allá del periodo de una dirigencia. Muchas organizaciones planean solamente hasta la siguiente elección. Esto provoca que los proyectos cambien o desaparezcan cada vez que llega un nuevo comité. **Un plan de largo plazo puede establecer qué tipo de sindicato se quiere construir, qué capacidades necesita y qué resultados espera obtener. Las dirigencias futuras podrán ajustar el camino, pero contarán con una base.**

El primer compromiso de largo plazo debe ser conocer permanentemente a la membresía. El padrón y el mapa de necesidades tienen que actualizarse. Una organización que deja de preguntar vuelve a trabajar a ciegas. **El segundo consiste en formar representantes.** Cada generación debe preparar a la siguiente. La capacitación

necesita ser continua y considerar tanto conocimientos jurídicos como habilidades humanas.

El tercero es construir sistemas. La atención no puede depender de la memoria de una persona. Las consultas, acuerdos y proyectos deben registrarse. Esto permite dar continuidad cuando cambia la dirigencia. **El cuarto compromiso es cuidar la confianza.** La transparencia, la ética y la coherencia deben mantenerse incluso cuando nadie parece estar observando. Una organización puede recuperarse de un error reconocido, pero difícilmente de una cultura de engaño.

El quinto es innovar con propósito. No toda novedad mejora la vida sindical. Antes de adoptar una herramienta, se debe preguntar qué problema resolverá, a quién beneficiará y qué riesgos tiene. **El sexto consiste en evaluar.** Cada año el sindicato debe revisar qué servicios funcionan, qué grupos participan menos, qué problemas aumentaron y qué acciones necesitan cambiar.

El séptimo es fortalecer la comunidad. Los integrantes deben conocerse, compartir experiencias y colaborar. **Una organización donde todas las relaciones pasan por la dirigencia tiene poca vida interna.** **El octavo es mantener conexión con el mundo.** Los problemas laborales no ocurren de forma aislada. **La economía, la tecnología, las leyes y las transformaciones sociales afectan el trabajo.** El sindicato necesita observar esos cambios y aprender de otras organizaciones.

El noveno compromiso es cuidar la autonomía. Las alianzas pueden ser útiles, pero el sindicato debe mantener su capacidad para decidir en defensa de sus integrantes. **El décimo es conservar el propósito.** **En medio de trámites, reuniones y conflictos, la organización puede olvidar por qué existe.** Recordar que su tarea es mejorar la vida de las personas ayuda a ordenar prioridades.

Nadie puede saber exactamente cómo será el trabajo dentro de diez años. **Algunas ocupaciones cambiarán, aparecerán nuevas herramientas y surgirán problemas que hoy apenas imaginamos.** El sindicato no necesita adivinar todo. Necesita **desarrollar la capacidad de aprender y responder junto con su gente.** El futuro no pertenece automáticamente a las organizaciones más grandes ni a las más antiguas. Pertenecer a las que sepan adaptarse sin perder sus valores.

CONCLUSIONES

Crece significa ser más útil

El crecimiento sindical suele medirse mediante el número de afiliados. Ese dato es importante porque muestra la capacidad de representación de una organización. **Sin embargo, no cuenta toda la historia.** Un sindicato puede aumentar su padrón y continuar siendo débil. **Puede tener miles de integrantes que no participan, no**

reciben información y no confían en sus representantes. También puede existir una organización pequeña con una comunidad activa, preparada y solidaria.

CRECE® propone mirar el crecimiento de una manera más amplia. Crecer significa conocer mejor a las personas. Significa construir relaciones que no aparezcan solamente durante las elecciones o los conflictos. Significa escuchar antes de tomar decisiones y convertir las necesidades en acciones.

También significa crear valor. La defensa jurídica continúa siendo esencial, pero puede acompañarse de capacitación, desarrollo profesional, educación financiera, bienestar, tecnología, mentoría e innovación. Finalmente, **crecer significa expandir la confianza.** Las personas recomiendan una organización cuando han vivido una experiencia positiva. Esa recomendación no puede fabricarse mediante propaganda. Surge del trato recibido, de los compromisos cumplidos y de los resultados obtenidos.

Las cinco etapas forman un ciclo. El sindicato conoce, relaciona, escucha, crea valor y expande. Después vuelve a conocer porque la membresía ha cambiado y han surgido nuevas necesidades.

Aplicar el método requiere disposición para reconocer errores. Puede descubrirse que la comunicación es insuficiente, que algunos grupos han sido olvidados o que ciertos servicios ya no son útiles. Reconocerlo no significa destruir la historia sindical. Significa honrarla mediante la capacidad de mejorar.

El método también exige paciencia. La confianza perdida no se recupera con una sola actividad. **Las personas necesitan observar cambios constantes.** Cada respuesta, visita y acuerdo cumplido ayuda a reconstruirla. No se requiere empezar con grandes recursos. **Una conversación bien realizada, un registro sencillo o una explicación clara pueden ser el primer paso.** Lo importante es que estas acciones no sean aisladas.

El sindicato fuerte no es aquel que habla más de sí mismo. Es el que puede ser reconocido por lo que hace. Su fuerza se encuentra en personas informadas, organizadas y dispuestas a actuar juntas. **Creer no significa ser más grande por apariencia. Significa ser más útil. Significa generar confianza. Significa que las personas quieran permanecer porque encuentran respuestas, oportunidades y una organización que las representa con cercanía, transparencia y profesionalismo.**

Un sindicato tiene futuro cuando sus integrantes pueden decir con sinceridad: esta organización me conoce, me escucha, me ayuda a crecer y me permite participar. Ese es el propósito del Método CRECE®.

ANEXOS

Anexo 1

Diagnóstico de crecimiento sindical

Este diagnóstico permite conocer la situación general de una organización. Puede ser respondido por la dirigencia, representantes y afiliados. Es recomendable comparar sus respuestas porque la visión de quienes dirigen puede ser diferente a la experiencia de quienes reciben la atención.

Cada afirmación puede calificarse del uno al cinco. El uno significa que no se cumple o casi nunca ocurre. El dos indica un cumplimiento bajo. El tres representa un avance parcial. El cuatro significa que se cumple de manera frecuente. El cinco indica que existe un cumplimiento claro, constante y comprobable.

Área Conocer

- El sindicato cuenta con un padrón actualizado;
- conoce la ubicación y características generales de su membresía;
- sabe cuáles son las principales necesidades laborales;
- identifica las diferencias entre grupos de edad, centros y actividades;
- consulta periódicamente a sus integrantes;
- registra los asuntos que recibe; analiza las causas de separación;
- conoce la percepción de las personas no afiliadas;
- protege los datos personales; y
- utiliza la información para tomar decisiones.

Si la mayoría de las calificaciones se encuentra entre uno y dos, la organización tiene un conocimiento limitado de su membresía. Si se encuentra en tres, cuenta con información parcial que debe organizarse. Si alcanza cuatro o cinco, posee una base sólida, aunque necesita mantenerla actualizada.

Área Relacionar

- Las personas conocen a sus representantes;
- existen formas claras de contacto;
- la dirigencia visita los centros de trabajo;
- los mensajes utilizan un lenguaje comprensible;
- las consultas reciben confirmación;
- existe seguimiento después de una gestión;
- los representantes reciben capacitación;
- la organización mantiene presencia fuera de los periodos electorales;

- los grupos alejados cuentan con atención; y
- las críticas se reciben sin represalias.

Una calificación baja indica distancia entre la estructura sindical y la membresía. Una calificación media muestra que existen contactos, pero no son constantes. Una calificación alta refleja una red de relaciones activa.

Área Escuchar

- El sindicato realiza conversaciones personales;
- aplica encuestas útiles;
- las asambleas permiten participar;
- existen canales confidenciales;
- las propuestas se registran;
- se informa qué ocurrió con ellas;
- las necesidades se clasifican;
- los asuntos repetidos se convierten en acciones colectivas;
- se escucha a grupos con baja participación; y
- los resultados de las consultas se comunican.

Una calificación alta no significa que todas las solicitudes sean aceptadas. Significa que existen mecanismos confiables para recibirlas, analizarlas y responderlas.

Área Crear valor

- La atención jurídica es accesible;
- los servicios responden a necesidades reales;
- existen oportunidades de capacitación;
- se impulsa el desarrollo profesional;
- se ofrece orientación financiera;
- se atienden asuntos de bienestar;
- la organización prepara a sus integrantes para los cambios tecnológicos;
- los convenios se revisan antes de ofrecerse;
- las actividades se evalúan; y
- las oportunidades se entregan mediante reglas claras.

Una calificación baja muestra que la organización necesita revisar su utilidad cotidiana. Una calificación alta indica que existen servicios pertinentes y sostenibles.

Área Expandir

- Las personas recomendarían al sindicato;
- existen afiliados dispuestos a compartir su experiencia;
- las campañas utilizan información verdadera;
- el proceso de afiliación es libre y transparente;
- las nuevas personas reciben bienvenida;
- existe participación juvenil;
- se conocen las causas de las bajas;
- las redes sociales muestran resultados y contenido útil;
- la organización mide permanencia y participación; y
- las nuevas afiliaciones provienen en buena medida de recomendaciones.

Después de calificar todas las áreas, se obtiene el promedio de cada letra. El área con menor puntuación debe recibir atención prioritaria. No siempre conviene comenzar por Expandir, aunque la afiliación sea urgente. Si las calificaciones de Conocer, Relacionar, Escuchar y Crear valor son bajas, una campaña puede atraer personas que después se retirarán.

Anexo 2

Encuesta de satisfacción sindical

La encuesta debe explicar que su finalidad es mejorar y que las respuestas serán tratadas con respeto. Puede aplicarse de manera anónima cuando no se requiera identificar a la persona.

- **La primera pregunta** puede ser: ¿Sabes quién es tu representante sindical y cómo contactarlo?
- **La segunda:** ¿Qué tan fácil te resulta recibir información del sindicato?
- **La tercera:** Cuando has solicitado apoyo, ¿recibiste una respuesta clara?
- **La cuarta:** ¿Cuánto tiempo tardó la primera respuesta?
- **La quinta:** ¿Te informaron qué ocurrió con tu solicitud?
- **La sexta:** ¿Consideras respetuoso el trato de tus representantes?
- **La séptima:** ¿Qué servicio sindical te ha resultado más útil?
- **La octava:** ¿Qué servicio debería mejorar?
- **La novena:** ¿Qué problema laboral debería atenderse primero?
- **La décima:** ¿Qué tipo de capacitación te interesa?
- **La undécima:** ¿Qué horario facilitaría tu participación?
- **La duodécima:** ¿Te sientes libre para expresar una crítica?

- **La decimotercera:** ¿Consideras que las decisiones importantes se explican con claridad?
- **La decimocuarta:** ¿Conoces cómo se utilizan los recursos sindicales? La decimoquinta: ¿Te interesaría colaborar en alguna actividad?
- **La decimosexta:** ¿Recomendarías el sindicato a un compañero? La decimoséptima: ¿Cuál es la principal razón de tu respuesta?
- **La última pregunta puede ser abierta:** ¿Qué cambio concreto propondrías para mejorar el sindicato?

No es necesario aplicar todas las preguntas al mismo tiempo. Una encuesta muy larga puede reducir la participación. La organización puede seleccionar las más importantes y realizar consultas breves durante el año. Después de analizar los resultados, debe informar cuáles fueron las respuestas principales y qué decisiones se tomarán. Una encuesta sin consecuencias debilita la disposición para participar en el futuro.

Anexo 3

Mapa de necesidades sindicales

El mapa de necesidades sirve para ordenar lo que preocupa a la membresía. Puede elaborarse en una hoja de cálculo, un documento o una cartulina durante una reunión de trabajo. Cada necesidad debe registrarse con una descripción clara. Después se identifica a qué personas afecta, en qué centros ocurre, qué tan urgente es, qué consecuencias tiene y qué capacidad posee el sindicato para intervenir.

Por ejemplo, la necesidad puede ser “falta de capacitación para utilizar el nuevo sistema”. El grupo afectado es el personal administrativo. La urgencia es alta porque la herramienta ya está en funcionamiento. La consecuencia puede ser el aumento de errores o evaluaciones injustas. La acción sindical podría incluir solicitar capacitación institucional y ofrecer una sesión básica de apoyo.

Otro registro puede ser “dudas sobre pensiones”. Afecta principalmente a personas próximas al retiro. La urgencia es media, aunque algunos casos individuales pueden requerir atención inmediata. La respuesta puede ser una jornada de orientación, una guía y asesorías personales.

El mapa también debe indicar quién atenderá cada asunto, qué acción se realizará, qué fecha de revisión existe y cuál es su estado. El estado puede identificarse como recibido, en análisis, en gestión, resuelto o pendiente por causas externas. Las necesidades deben revisarse periódicamente. Algunas desaparecerán, otras cambiarán y surgirán nuevas. El mapa es una herramienta viva.

Anexo 4

Checklist para implementar el Método CRECE®

Antes de comenzar, el sindicato debe confirmar que existe un equipo responsable, un objetivo claro, un periodo de trabajo y apoyo de la dirigencia. También debe explicar a la membresía qué se realizará y cómo podrá participar. En Conocer debe revisar el padrón, reunir información existente, aplicar consultas, identificar grupos, revisar solicitudes anteriores, proteger datos y elaborar un mapa de necesidades.

En Relacionar debe establecer representantes accesibles, canales claros, tiempos de primera respuesta, visitas, mecanismos de seguimiento, comunicación comprensible y atención a centros alejados.

En Escuchar debe preparar conversaciones personales, encuestas breves, asambleas participativas, canales confidenciales, registros de propuestas y formas de comunicar resultados.

En Crear valor debe elegir necesidades prioritarias, diseñar servicios, asignar responsables, calcular recursos, realizar pruebas pequeñas, evaluar utilidad y garantizar acceso sin favoritismos.

En Expandir debe revisar la satisfacción, formar embajadores, preparar historias verdaderas, mejorar la bienvenida, crear mentorías, involucrar a jóvenes, informar con transparencia y medir la permanencia.

Al terminar cada ciclo debe comparar resultados, comunicar avances, reconocer dificultades y definir las prioridades del siguiente periodo.

Anexo 5

Indicadores de crecimiento sindical

Los indicadores deben tener un punto de partida, una meta y una fecha de revisión. Por ejemplo, si actualmente solamente la mitad de las consultas recibe confirmación, el sindicato puede establecer la meta de confirmar el noventa por ciento durante los siguientes tres meses.

En Conocer pueden medirse el porcentaje del padrón actualizado, la participación en encuestas, los centros consultados, los grupos representados y las necesidades identificadas.

En Relacionar pueden revisarse el porcentaje de afiliados que conoce a su representante, el número de visitas, el tiempo de primera respuesta, la cantidad de seguimientos y la valoración del trato.

En Escuchar se pueden contar conversaciones, propuestas recibidas, asuntos registrados, consultas respondidas, acuerdos con seguimiento y personas que consideran seguro expresar una opinión.

En Crear valor pueden medirse los usuarios de cada servicio, el nivel de satisfacción, los conocimientos adquiridos, los problemas resueltos, el costo por actividad y el porcentaje de servicios que responden a necesidades detectadas.

En Expandir se revisan afiliaciones, separaciones, permanencia, recomendaciones, participación de nuevos integrantes, presencia juvenil y origen de las afiliaciones.

También deben utilizarse indicadores cualitativos. Una historia de mejora, una crítica atendida o una persona que comenzó a participar puede mostrar cambios que todavía no aparecen en los números. Medir no consiste en llenar informes. Consiste en aprender. Si un dato no ayuda a tomar una decisión, probablemente no es necesario recopilarlo.

Anexo 6

Bibliografía recomendada

Para comprender la historia y los principios del sindicalismo conviene consultar publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo sobre libertad sindical, negociación colectiva, diálogo social, trabajo decente y futuro del trabajo. También resultan útiles los Convenios 87, 98, 151 (aunque no está suscrito por México) y 154 de la OIT, especialmente para estudiar la libertad sindical, la organización de las personas trabajadoras y la negociación colectiva en el sector público.

Para profundizar en el modelo de organización sindical pueden revisarse materiales sobre el *Organizing Model* desarrollados por centrales y organizaciones como AFL-CIO, *Service Employees International Union* y *Trades Union Congress*. Estas experiencias ayudan a comprender la diferencia entre prestar servicios de manera pasiva y construir participación activa.

Para estudiar liderazgo y confianza puede consultarse *Los líderes comen al final*, de Simon Sinek. Sobre motivación y participación resulta útil *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, de Daniel H. Pink. Para comprender cómo se forman hábitos puede leerse *Hábitos atómicos*, de James Clear.

En materia de comunicación se recomienda *El sentido de urgencia*, de John Kotter, para comprender la movilización frente al cambio, y *Contagioso*, de Jonah Berger, para estudiar

por qué algunas ideas se comparten. Para desarrollar historias puede consultarse *Storytelling con datos*, de Cole Nussbaumer Knaflitz, especialmente cuando se necesita combinar experiencias con información.

Sobre innovación puede revisarse *El método Lean Startup*, de Eric Ries, cuya idea de probar, medir y aprender puede adaptarse con cuidado a proyectos sindicales. También es útil *Design Thinking para la innovación estratégica*, de Idris Mootee, para comprender cómo diseñar soluciones desde las necesidades de las personas.

Para conocer mejor la toma de decisiones puede leerse *Pensar rápido, pensar despacio*, de Daniel Kahneman. Esta obra ayuda a comprender por qué las personas no siempre deciden de manera completamente racional y cómo influyen la experiencia, las emociones y los prejuicios.

Estas lecturas deben utilizarse como herramientas, no como recetas. Un sindicato no es una empresa ni sus afiliados son clientes. Las ideas de comunicación, innovación, liderazgo y organización necesitan adaptarse a los principios de libertad sindical, solidaridad, democracia, igualdad y defensa colectiva. El conocimiento más importante seguirá surgiendo de las personas trabajadoras. Los libros ofrecen ideas, pero la realidad cotidiana indica qué necesita cambiar. **El Método CRECE® une ambas fuentes: aprender de otras experiencias y mantener los oídos abiertos ante la propia membresía.**