

PENSANDO UNA NUEVA ESCUELA DE CUADROS Y ORGANIZADORES SINDICALES

Experiencias argentinas, latinoamericanas e internacionales para ampliar la frontera organizativa del sindicalismo

Una propuesta de formación para la economía popular, la informalidad, la precarización, la tercerización y el trabajo de plataformas

Martin G. Aguirre
septiembre de 2026

Índice

Introducción

1. El problema estratégico: organizar el nuevo mundo del trabajo
2. ¿Qué tipo de cuadro necesitamos?
3. Cómo leer las experiencias comparadas
4. India: liderazgo desde la economía informal
5. Estados Unidos: el trabajador-organizador
6. Reino Unido: institucionalizar la capacidad de organizar
7. Australia: Organising Works y la formación como política nacional
8. Argentina: crear organización fuera del empleo asalariado clásico
9. Brasil: una política nacional de formación en red
10. Seis experiencias, seis capacidades
11. Propuesta de Escuela Argentina de Cuadros y Organizadores
12. Lineamientos generales de formación
13. Método pedagógico: aprender organizando
14. Arquitectura institucional y despliegue territorial
15. Evaluación e indicadores de impacto
16. Qué no debería ser la nueva escuela
17. Conclusión estratégica: Argentina no parte de cero

Referencias bibliográficas y documentales

Introducción

La transformación del mundo del trabajo obliga al movimiento sindical a revisar no sólo sus estrategias de afiliación, representación y negociación, sino también sus mecanismos de formación.

La informalidad, la tercerización, la precarización, el trabajo por cuenta propia, la economía popular, el trabajo a domicilio y las plataformas digitales fragmentan las experiencias laborales. Muchos trabajadores comparten problemas e intereses sin compartir necesariamente un establecimiento, un empleador reconocido o una modalidad contractual homogénea.

La OIT señala que más del 60% de las personas ocupadas en el mundo se encuentran en empleo informal, una cifra hacia la cual, retrocediendo, nos vamos acercando. También ha identificado desafíos específicos para organizar a esos trabajadores y documentado experiencias de representación colectiva fuera del modelo laboral clásico.

El problema contemporáneo no consiste sólo en formar mejores dirigentes para las organizaciones existentes, sino también en formar trabajadores capaces de construir organización donde todavía no existe bajo las nuevas realidades.

Este memorándum analiza seis experiencias y antecedentes complementarios. India aporta liderazgo desde la economía informal; Estados Unidos, la lógica del trabajador-organizador y redes de apoyo; Reino Unido, institucionalización y evaluación; Australia, la integración entre empleo sindical, formación y campañas reales; Argentina, organización desde la economía popular y el territorio; y Brasil, una política nacional descentralizada con formación de formadores.

Estas experiencias no son equivalentes ni deben copiarse mecánicamente. Su valor reside en las capacidades específicas que desarrollan. La comparación permite formular una hipótesis central: la renovación organizativa exige no sólo ampliar quién puede afiliarse, sino también quién puede organizar, y crear mecanismos que reproduzcan esa capacidad y la proyecten hacia sectores con presencia sindical débil o inexistente.

El objetivo no sería crear otro curso de capacitación sindical, sino una infraestructura permanente para ampliar la capacidad organizativa del movimiento sindical.

1. El problema estratégico: organizar el nuevo mundo del trabajo

Durante gran parte del siglo XX, una parte importante de la organización sindical se desarrolló alrededor de una figura relativamente definida: trabajador asalariado, relación laboral directa, establecimiento estable y empleador identificable. Ese universo sigue siendo decisivo, pero ya no alcanza para describir una parte creciente del mundo del trabajo.

Estas transformaciones introducen relaciones laborales más fragmentadas. Un trabajador puede depender materialmente de una empresa o plataforma sin ser reconocido como empleado, compartir problemas con cientos de personas sin compartir un establecimiento físico o desarrollar su actividad en un entramado donde intervienen múltiples actores.

El problema puede formularse como una distancia creciente entre la estructura jurídica del empleo y la experiencia concreta de los trabajadores. Esto modifica también la pregunta sindical: ya no alcanza con representar mejor a quienes están organizados; hay que construir organización colectiva entre quienes todavía no la tienen.

La dificultad es especialmente visible en las plataformas. Conductores, repartidores y trabajadores digitales pueden estar sometidos a sistemas comunes de precios, reputación, acceso al trabajo y gestión algorítmica sin compartir jefe, oficina o lugar físico. Ese escenario obliga a revisar tanto la estrategia sindical como la formación.

2. ¿Qué tipo de cuadro necesitamos?

La escuela sindical tradicional sigue siendo indispensable. **Pero las nuevas estructuras laborales exigen incorporar otra función: el organizador.**

MODELO PREDOMINANTE: SINDICATO -> AFILIADO -> DELEGADO -> DIRIGENTE

**MODELO DE ORGANIZADOR: TRABAJADOR -> ORGANIZADOR -> NÚCLEO ->
COMITÉ -> CAMPAÑA -> ORGANIZACIÓN**

La diferencia no es sólo terminológica. El primer recorrido parte de una estructura ya existente. El segundo puede comenzar allí donde la representación sindical es débil o inexistente.

El organizador no sustituye al delegado ni al dirigente. **Su función es construir organización: identificar liderazgos, formar núcleos, desarrollar formas de representación y ampliar la presencia sindical.**

Por eso, mientras la formación tradicional puede concentrarse en representación, negociación y administración, la formación del organizador debe poner en el centro la construcción de poder. La práctica organizativa forma parte del aprendizaje mismo.

La pregunta pedagógica cambia: ¿cómo convertir la experiencia cotidiana de un trabajador en capacidad para organizar a otros? Eso exige escucha, conversaciones uno a uno, identificación de problemas comunes, desarrollo de liderazgos, mapeo de relaciones de

poder, construcción de núcleos y comités, planificación de campañas, negociación, respuesta a acciones antisindicales, comunicación y movilización.

En sectores fragmentados, el recurso estratégico escaso no es sólo el potencial afiliado, sino el organizador capaz de reconstruir vínculos colectivos allí donde las nuevas formas de trabajo los debilitan.

La formación deja así de ser un complemento posterior al crecimiento y pasa a convertirse en una condición para producirlo.

NO SÓLO AMPLIAR QUIÉN PUEDE AFILIARSE: AMPLIAR QUIÉN TIENE CAPACIDAD PARA ORGANIZAR.

3. Cómo leer las experiencias comparadas

Las experiencias analizadas en este memorándum no deben entenderse como modelos equivalentes ni como un ranking internacional de escuelas sindicales. La CTEP-UTEP no tiene la misma estructura que la CUT. Y la estadounidense Inside Organizer School responde a una tradición organizativa distinta de la argentina.

La comparación se utiliza con otro criterio. La pregunta no es qué escuela deberíamos copiar, sino qué capacidad específica desarrolló cada experiencia que puede resultar útil para construir una política argentina de formación de organizadores. Desde ese punto de vista aparecen seis aportes centrales: India, liderazgo desde la informalidad; Estados Unidos, trabajador-organizador y redes escalables de apoyo; Reino Unido, institucionalización y evaluación; Australia, integración entre empleo, formación, tutoría y campañas reales; Argentina, representación desde territorio y economía popular; Brasil, formación en red y reproducción de formadores.

NO SE BUSCA COPIAR UNA ESCUELA: SE BUSCA COMBINAR CAPACIDADES.

4. India: liderazgo desde la economía informal

4.1. SEWA: liderazgo desde la economía informal

La Self-Employed Women's Association (SEWA)¹ es especialmente relevante porque organiza a trabajadoras de la economía informal y combina organización sindical, cooperativas, servicios y formación. Uno de sus desafíos centrales fue formar liderazgo sin

¹ SEWA (Self-Employed Women's Association; Asociación de Mujeres Trabajadoras por Cuenta Propia): organización sindical fundada en Ahmedabad, India, en 1972 por Ela Bhatt (fue una **abogada, dirigente sindical y activista social india**, vinculada a la tradición gandhiana). Agrupa principalmente a mujeres de la economía informal y combina representación gremial, cooperativas, servicios y formación. En 2022 informaba más de 2,5 millones de afiliadas.

partir de una estructura sindical consolidada y entre trabajadoras con muy distintos niveles de educación formal.

La respuesta fue desarrollar liderazgo desde las propias trabajadoras. La SEWA Academy, creada en 1990, combina capacitación, alfabetización, investigación y comunicación, y permite que quienes adquieren experiencia organizativa avancen luego hacia funciones de formación.

La lógica es central para una escuela de cuadros: el egresado no es el punto final del proceso, sino un posible multiplicador. SEWA reconoce además que el liderazgo puede existir antes de cualquier cargo formal, a partir del reconocimiento entre pares y de la capacidad para resolver problemas o negociar.

De esta experiencia surgen cuatro principios: el trabajador informal no debe ser tratado sólo como receptor de capacitación; la experiencia laboral y comunitaria constituye conocimiento; el reconocimiento entre pares puede orientar la selección; y la formación debe producir nuevos formadores.

4.2. Educación obrera a gran escala

La experiencia india incorpora otra dimensión mediante el Dattopant Thengadi National Board for Workers Education and Development (DTNBWED)². Su interés para este proyecto reside en mostrar que la educación obrera puede convertirse en una infraestructura de gran escala capaz de llegar a trabajadores organizados y no organizados, rurales, vulnerables y de plataformas.

5. Estados Unidos: el trabajador-organizador

5.1. Inside Organizer School: organizar desde dentro

La experiencia estadounidense aporta una herramienta diferente: formar trabajadores capaces de organizar desde el propio lugar de trabajo. El caso de Jaz Brisack en Starbucks se convirtió en uno de los ejemplos contemporáneos de esta lógica ³.

Brisack ingresó como empleada en un local de Starbucks en Buffalo y en la campaña que condujo primer local corporativo sindicalizado de la empresa en Estados Unidos (**sobre unos 17.000 locales**). El interés del caso no reside sólo en esa victoria, sino en mostrar cómo la experiencia de una campaña puede convertirse en método.

La Inside Organizer School⁴ capacita a trabajadores no sindicalizados y organizadores que actúan desde los lugares de trabajo. Su método incluye conversaciones uno a uno,

² DTNBWED (Dattopant Thengadi National Board for Workers Education and Development; Consejo Nacional Dattopant Thengadi para la Educación y el Desarrollo de los Trabajadores): organismo autónomo dependiente del Ministerio de Trabajo y Empleo de la India, creado originalmente en 1958 como Central Board for Workers Education y rebautizado en 2016. Desarrolla programas de formación para trabajadores de los sectores formal, informal y no organizado mediante una red nacional de 50 direcciones regionales.

³ Jaz Brisack, entonces de 24 años, es graduada en Políticas Públicas, Periodismo e inglés, y antes de ingresar a Starbucks ya había participado en campañas de organización sindical, entre ellas una en una planta de Nissan.

identificación y desarrollo de líderes, investigación del establecimiento, construcción de comités, campañas, negociación y respuesta a las estrategias antisindicales de las empresas.

TRABAJADOR -> CONVERSACIÓN -> NÚCLEO -> COMITÉ -> CAMPAÑA -> ORGANIZACIÓN

Una dimensión central es la capacidad de enfrentar la contra organización: intimidación, despidos, vigilancia, rotación, tercerización o aislamiento de liderazgos. El organizador debe aprender a anticipar y responder colectivamente a esas acciones.

5.2. EWOC: una red escalable de apoyo a trabajadores no sindicalizados

El Emergency Workplace Organizing Committee (EWOC), creado en 2020⁵, funciona como una red nacional que conecta a trabajadores no sindicalizados con organizadores experimentados y los capacita para conducir sus propias campañas.

Su formación trabaja mapeo, conversaciones entre compañeros, construcción de comités, identificación de problemas comunes, escalamiento de demandas y preparación frente a la respuesta patronal. EWOC combina apoyo individual, entrenamientos colectivos y acompañamiento estratégico. Su principio es claro: **los trabajadores conducen y la red los apoya.**

Uno de los elementos más potentes de EWOC es su capacidad para trasladar el acompañamiento sindical al espacio online. A través de talleres, materiales y contacto directo con organizadores experimentados, un trabajador puede recibir orientación sin necesidad de que exista inicialmente una estructura sindical en su centro de trabajo.

La clave no está solo en ofrecer información, sino en poner herramientas de organización en manos de los propios trabajadores: cómo formar un comité, cómo hablar con los compañeros, cómo identificar liderazgos, cómo construir apoyo y cómo plantear una campaña colectiva.

El formato online permite, además de conectar experiencias de trabajadores de sectores y lugares muy diferentes, compartir aprendizajes y reducir el aislamiento que suele acompañar a los primeros pasos de una organización.

En este sentido, EWOC muestra cómo las herramientas digitales pueden utilizarse no solo para comunicar o formar, sino para acompañar procesos reales de organización desde la

⁴ Inside Organizer School (IOS; Escuela de Organizadores Internos): iniciativa cofundada en 2018 por Jaz Brisack junto con otros jóvenes trabajadores y organizadores sindicales. Funciona actualmente como una organización sin fines de lucro y colectivo de organizadores. La participación es gratuita y sus actividades se sostienen mediante aportes de organizaciones asociadas, patrocinadores y subvenciones.

⁵ El Emergency Workplace Organizing Committee (EWOC) — *Comité de Organización Obrera de Emergencia* — nació como un proyecto conjunto entre los Socialistas Democráticos de América (DSA) y el sindicato United Electrical, Radio and Machine Workers of America (UE).

base, haciendo más accesible el conocimiento y reforzando la autonomía de los trabajadores.

5.3. CODE-CWA: organización conducida por trabajadores en sectores digitales

La Campaign to Organize Digital Employees (CODE-CWA), lanzada por Communications Workers of America en 2020, extiende esta lógica a tecnología, videojuegos y actividades digitales. La campaña reúne hoy a más de 10.000 trabajadores sindicalizados en Estados Unidos y Canadá.

Su interés para este proyecto reside en llevar la figura del trabajador-organizador más allá del establecimiento clásico. CODE-CWA combina recursos sindicales profesionales con redes de trabajadores que se autoorganizan, se forman entre pares y construyen organización en multinacionales, startups, estudios de videojuegos, contratistas y espacios de trabajo digital ⁶.

6. Reino Unido: institucionalizar la capacidad de organizar

La TUC⁷ Organising Academy fue creada en 1998 dentro del proyecto de New Unionism⁸, en un contexto de caída de afiliación y transformaciones del mercado laboral. Su objetivo era desarrollar una cultura de organización y una nueva generación de organizadores sindicales profesionales.

La experiencia resulta especialmente valiosa porque intentó medir resultados. Las evaluaciones analizaron campañas, sindicatos y organizadores formados, y relacionaron el funcionamiento de la Academia con nuevas afiliaciones y presencia sindical en lugares previamente no organizados.

El principio es central: la formación debe poder evaluarse por la capacidad organizativa que produce. Una escuela no puede considerarse exitosa sólo por la cantidad de cursos o

⁶ En Estados Unidos y Canadá, la Campaign to Organize Digital Employees (CODE-CWA) muestra otra vía de adaptación sindical a sectores de difícil organización. Creada en 2020 por Communications Workers of America (CWA), combina los recursos de un sindicato consolidado con campañas impulsadas por trabajadores dentro de empresas tecnológicas, desarrolladoras de videojuegos y compañías digitales. Su estrategia incorpora distintas ocupaciones y formas de contratación, y se apoya en la formación de organizadores de base, la construcción de comités internos y la acción colectiva. CODE-CWA muestra así que la renovación sindical no necesariamente supone sustituir las estructuras tradicionales, sino utilizarlas como soporte para formas de organización más flexibles y adaptadas a las nuevas configuraciones del trabajo.

⁷ El **Trades Union Congress (TUC)** — **Congreso de Sindicatos Británicos**— es la federación nacional que nuclea a la gran mayoría de las organizaciones gremiales en el Reino Unido. Fundada en 1868, representa actualmente a casi **6 millones de trabajadores** distribuidos en más de 45 sindicatos afiliados.

⁸ El concepto de **New Unionism** (Nuevo Sindicalismo) en Inglaterra tiene dos etapas históricas, pero la que más conecta con la capacitación es el proyecto estratégico lanzado por la TUC entre 1997 y 2003. Este proyecto nació para enfrentar la caída de la afiliación sindical. El pilar central de esta iniciativa buscaba pasar del modelo tradicional de "sindicato de servicios" (donde el afiliado es un cliente pasivo) al "**modelo de organización**" (**organizing model**), donde se trata de dar mayor protagonismo al trabajador.

certificados, sino por si sus egresados siguen organizando, crean comités, abren nuevos sectores, desarrollan nuevos organizadores y consiguen acuerdos.

6.1. Amazon Coventry: liderazgo interno en un trabajo altamente regimentado

La experiencia de GMB en el centro BHX4 de Amazon en Coventry permite observar estos principios en un establecimiento de alta rotación, fuerte disciplina empresarial y gran diversidad laboral. Entre agosto de 2022 y julio de 2024, la afiliación pasó de alrededor de 60 a más de 1.400 trabajadores y se desarrollaron 37 jornadas de huelga. La campaña logró mejoras salariales, aunque perdió por un margen estrecho la votación para el reconocimiento formal del sindicato.

El valor del caso reside en la centralidad otorgada al desarrollo de liderazgos dentro del lugar de trabajo. Una investigación posterior sistematizó el llamado Coventry Model y analizó específicamente la formación de líderes laborales. El caso muestra que la organización por los propios trabajadores puede crecer incluso en contextos de fragmentación, precariedad y control intensivo, aunque una fuerte organización local no elimina por sí sola los obstáculos empresariales, legales y estructurales.

7. Australia: Organising Works y la formación como política nacional

La experiencia australiana aporta una respuesta particularmente relevante: cómo convertir la formación de organizadores en una política estable de una central sindical.

Organising Works fue creado por el Australian Council of Trade Unions (ACTU)⁹ en 1994, en un contexto de fuerte caída de afiliación y búsqueda de una transición desde un sindicalismo centrado en servicios hacia una estrategia orientada a la organización y el crecimiento. Su finalidad fue reclutar, formar y apoyar una nueva generación de organizadores para los sindicatos afiliados.

Desde 1994, más de 1.000 organizadores completaron el programa. Organising Works tuvo una pausa en 2020, fue revisado en 2022 y relanzado en 2023. En 2026 continúa activo y ya convoca a la camada 2027.

7.1. Una arquitectura singular: el participante estudia y trabaja como organizador

La característica institucional más relevante es que el participante se forma dentro de la estructura sindical. En la versión actual, el *pasante* es empleado por un sindicato patrocinador durante doce meses. El sindicato aporta el puesto de trabajo y el acompañamiento cotidiano, mientras el Australian Trade Union Institute, vinculado a la ACTU, organiza el reclutamiento, la formación y el desarrollo del participante.

El programa combina bloques presenciales intensivos, actividades en línea, estudio individual y grupal y experiencia directa en campañas. La formación incluye organización y construcción de poder, desarrollo de activistas, negociación, historia sindical, economía,

⁹ ACTU (Australian Council of Trade Unions; Consejo Australiano de Sindicatos): principal central sindical de Australia, fundada en 1927. Agrupa a decenas de sindicatos y consejos laborales y representa a cerca de 2 millones de trabajadores.

investigación de empresas e industrias, discriminación y unidad, derecho laboral y uso de problemas concretos del lugar de trabajo para construir acción colectiva.

La idea central es que formación y función se desarrollen simultáneamente. El participante aprende a organizar porque ocupa un puesto desde el cual debe hacerlo y, al mismo tiempo, dispone de espacios para estudiar, reflexionar y comparar su experiencia con la de otros sindicatos.

EMPLEO EN UN SINDICATO + FORMACIÓN + MENTORÍA + CAMPAÑAS REALES + PROMOCION

7.2. Convertir campañas reales en espacios de aprendizaje

Uno de los elementos más interesantes de la etapa relanzada son las Campañas concretas. Los pasantes son desplegados en campañas en curso y participan de planificación, comunicación, reclutamiento, toma de decisiones con miembros, movilización y estrategias de participación. Para el sindicato que recibe la clínica, el programa aporta capacidad adicional en momentos intensivos; para el participante, la campaña se transforma en aula.

Este dispositivo resuelve un problema pedagógico frecuente: la práctica de campo deja de depender exclusivamente de que cada alumno encuentre por su cuenta una experiencia adecuada. La propia institución produce situaciones de aprendizaje mediante campañas reales, con objetivos, tiempos, conflictos y evaluación. La clínica permite además que una promoción comparta problemas y métodos más allá del sindicato que emplea a cada pasante.

7.3. La revisión de 2022-2023: diversidad, liderazgo y aprendizaje híbrido

La pausa provocada por la pandemia fue utilizada para revisar el programa. Según el informe de 2023, la consulta incluyó 54 practicantes, cuatro académicos y representantes de 30 organizaciones de diez países. Entre los temas destacados aparecen identificar, desarrollar y educar líderes; confiar en los trabajadores y ampliar su agencia mediante estructuras democráticas; y utilizar problemas del lugar de trabajo, incluida la salud y seguridad, como oportunidades organizativas.

La revisión recomendó volver a una búsqueda activa de participantes externos al aparato sindical y de líderes surgidos del lugar de trabajo, con especial atención a una promoción más diversa. También recomendó mantener el formato de pasantía de doce meses e integrar aprendizaje en línea, intensivos presenciales, mentoría en el sindicato patrocinador y clínicas centrales de campaña.

Esta combinación es especialmente útil para una propuesta argentina porque no obliga a elegir entre escuela central y aprendizaje descentralizado. La institución central fija un método, forma una promoción y asegura estándares comunes; los sindicatos patrocinadores aportan el terreno, los problemas reales y la tutoría; las Campañas concretas vuelven a reunir a los participantes alrededor de campañas estratégicas.

7.4. Resultados y límites: qué conviene aprender y qué no conviene exagerar

La evaluación institucional de Organising Works atribuye al programa una influencia considerable sobre la renovación de cuadros y afirma que más del 60% de los actuales dirigentes sindicales australianos pasaron por él. La actual secretaria de la ACTU, Sally McManus, integró la primera promoción de 1994. Estas cifras muestran, al menos, una importante capacidad de reproducción de liderazgo dentro del movimiento.

Sin embargo, la literatura académica obliga a utilizar con cautela cualquier conclusión causal. Algunos estudios sostienen que el giro organizativo contribuyó a desarrollar nuevas capacidades y a frenar pérdidas en determinadas organizaciones, pero otros subrayan que no logró revertir la caída general de densidad sindical. Investigaciones sobre el trabajo cotidiano de los organizadores también encontraron que las obligaciones de atención de casos y servicios siguieron consumiendo una parte importante del tiempo, limitando el desarrollo de delegados y nuevas estructuras.

La principal lección australiana, por lo tanto, no debería formularse como «este programa revirtió el declive sindical». Su aporte más sólido es institucional: demuestra que una central puede crear durante décadas un mecanismo para reclutar personas nuevas, emplearlas en sindicatos, formarlas sistemáticamente, acompañarlas con mentores, exponerlas a campañas reales y construir una red de egresados que renueva cuadros.

8. Argentina: crear organización fuera del empleo asalariado clásico

Argentina no parte de cero. La experiencia de la CTEP y posteriormente de la UTEP muestra una forma de construcción colectiva que no parte necesariamente del trabajador asalariado registrado ni de un establecimiento productivo homogéneo.

La CTEP se constituyó en 2011 y buscó representar trabajadores de la economía popular. Su experiencia combinó organización popular, reivindicación sociolaboral e institucionalización. Los trabajadores representados abarcan actividades diversas: vendedores, cooperativistas, trabajadores de cuidados, comedores, merenderos, construcción y manufactura, entre otras.

El punto decisivo para este proyecto es que el espacio organizativo puede ampliarse. No necesariamente es sólo la fábrica: puede ser el territorio, la actividad económica, la cooperativa, la unidad productiva, la comunidad o la relación con el Estado.

8.1. La ENOCEP

La Escuela Nacional de Organización Comunitaria y Economía Popular (ENOCEP) representa un antecedente relevante. La experiencia de formación desarrollada en el seno de la CTEP se remonta a actividades iniciadas en 2011 y adquirió una estructura más definida alrededor de 2014, con diplomaturas, cursos de formación por ramas y materiales propios. La experiencia vinculó la formación política con espacios de deliberación, planificación y construcción organizativa, mostrando que la formación no tiene por qué ser un servicio exterior a la organización, sino parte de la organización misma.

La enseñanza para una futura escuela argentina es doble. Por un lado, el país ya desarrolló experiencias propias de formación orientadas a trabajadores fuera del empleo asalariado clásico, articulando formación, organización y construcción de identidad colectiva. Por otro, la formación de un organizador de la economía popular requiere herramientas adicionales: conocer cómo funciona la actividad económica en la que intervienen los trabajadores, quién controla los recursos, quién compra o contrata, quién financia y qué papel desempeña el Estado, así como identificar las organizaciones existentes y los actores capaces de facilitar o bloquear una solución¹⁰.

9. Brasil: una política nacional de formación en red

La experiencia de la CUT¹¹ aporta fundamentalmente una respuesta institucional. La central brasileña cuenta con una red de escuelas sindicales articuladas dentro de una política nacional de formación. La combinación es especialmente interesante para un país extenso y productivamente heterogéneo: concepción nacional e implementación territorial descentralizada.

Una escuela nacional no necesita concentrar toda su actividad en una sede. Puede tener currículo común, criterios pedagógicos comunes, formación de formadores y nodos territoriales capaces de adaptar la implementación a las realidades locales.

9.1. Formación de formadores

El Programa de Formação de Formadores de la CUT constituye otra pieza central. El sistema no se limita a formar participantes: forma a quienes luego formarán a otros. De esta manera, cada promoción puede contribuir a ampliar la capacidad educativa de la organización. La reproducción deja de ser un efecto eventual y se convierte en objetivo institucional.

9.2. Nuevas estructuras del trabajo

La experiencia brasileña tiene además otra ventaja: durante 2026, la CUT profundizó actividades de formación vinculadas explícitamente con informalidad, pejetización, precarización, plataformas y transformación del mundo del trabajo. También desarrolló encuentros orientados a trabajadores de aplicaciones y motoqueros. Brasil muestra, así como una infraestructura sindical preexistente puede actualizarse frente a nuevas formas laborales.

¹⁰ En un próximo trabajo, desarrollaremos más detalladamente las distintas experiencias realizadas en Argentina.

¹¹ La **CUT (Central Única dos Trabalhadores)** es una de las principales centrales sindicales de Brasil, fundada en **1983**. Agrupa a sindicatos de distintos sectores y ha desempeñado un papel destacado en la organización, movilización y defensa de los derechos de los trabajadores. Su trayectoria resulta especialmente relevante por su experiencia de **organización colectiva y movilización desde las bases**.

10. Seis capacidades estratégicas surgidas de la experiencia comparada

Las experiencias centrales analizadas permiten distinguir seis capacidades complementarias, que pueden servir como base para una propuesta argentina y ser contrastadas con otros antecedentes internacionales.

Experiencia	Problema principal	Capacidad a incorporar
SEWA / India	Informalidad y ausencia de liderazgos institucionalizados	Liderazgo desde la base y formación de multiplicadores
IOS / EWOC / CODE-CWA – EE.UU.	Lugares y sectores sin organización; necesidad de apoyo escalable	Trabajador-organizador + red de apoyo + organización digital
TUC / Coventry – Reino Unido	Déficit de capacidad estable y lugares de alta rotación	Profesionalización, evaluación y liderazgo interno
Organising Works / Australia	Necesidad de producir nuevas generaciones de organizadores	Programa de prácticas, tutorías, clínicas de proyectos.
CTEP-UTEP / Argentina	Trabajo fuera del empleo asalariado estándar	Territorio, economía popular y nuevas formas de representación
CUT / Brasil	Escala y reproducción territorial	Política nacional en red y formación de formadores

BASE + MÉTODO + INSTITUCIÓN + APRENDIZAJE EN CAMPAÑA + TERRITORIO + REPRODUCCIÓN

10.1. Otros antecedentes que confirman la hipótesis

Los seis casos centrales no agotan la evidencia comparada. Otras experiencias muestran que los mismos principios pueden trasladarse a estructuras laborales muy diferentes.

En Países Bajos, FNV adaptó aprendizajes de Justice for Janitors¹² para organizar al sector de limpieza, caracterizado por tercerización, trabajo migrante y dispersión. La campaña

¹² FNV (*Federatie Nederlandse Vakbeweging*) es la mayor organización sindical de Países Bajos y representa a trabajadores de numerosos sectores. Su estrategia combina la negociación colectiva tradicional con formas de **organización y movilización de los trabajadores**, especialmente en sectores con alta precariedad. En la década de 2000, FNV incorporó técnicas del modelo sindical estadounidense, particularmente en el sector de la limpieza. Justice for Janitors (**Justicia para los Trabajadores de la Limpieza**) es una campaña sindical impulsada por **SEIU** en Estados Unidos desde **1985** para organizar a trabajadores de la limpieza, muchos de ellos inmigrantes y empleados mediante subcontratas. Su importancia para tu trabajo está en que desarrolló un modelo de **organización** desde abajo (*Service Employees International Union-Sindicato Internacional de Empleados de Servicios*) es un sindicato internacional con presencia principalmente en Estados Unidos y Canadá.

combinó organizadores especializados, formación de líderes de base, acción directa y presión sobre las empresas clientes, y consiguió mejoras colectivas. El caso es importante porque muestra que un método desarrollado en otro sistema sindical sólo se vuelve eficaz cuando se adapta a instituciones y mercados locales.

En Corea del Sur, la Youth Community Union (Unión de Jóvenes Trabajadores) constituye una experiencia de organización del precariado joven. Aunque su número de afiliados es reducido, ha sido estudiada como un caso de innovación sindical frente a las dificultades de organizar a trabajadores jóvenes, temporales y con trayectorias laborales discontinuas. Su experiencia pone de relieve la importancia de construir identidad colectiva, comunidad y formas de acción adaptadas a trabajadores que difícilmente pueden organizarse mediante los mecanismos sindicales convencionales.

11. Propuesta de Escuela Argentina de Cuadros y Organizadores

11.1. Objetivo general

Crear una infraestructura permanente de formación, acompañamiento y reproducción de trabajadores y militantes capaces de organizar sectores donde las estructuras sindicales tradicionales enfrentan dificultades de llegada: economía popular, informalidad, tercerización, cadenas de subcontratación, plataformas, trabajo a domicilio, trabajo por cuenta propia, empleos de alta rotación y establecimientos o sectores sin representación colectiva.

La Escuela sería concebida como una herramienta del propio movimiento obrero organizado, promovida y conducida por la CGT, los sindicatos por rama y las articulaciones que se definan institucionalmente. Su función sería incorporar una capacidad estratégica específica: formar organizadores capaces de ampliar la presencia sindical en sectores, actividades y territorios donde hoy es débil o inexistente.

11.2. Perfil de ingreso

La selección -además de otras cualidades- debería privilegiar la capacidad organizativa potencial. Entre los perfiles posibles se incluyen trabajadores con reconocimiento entre compañeros; delegados y activistas jóvenes; trabajadores de la economía popular, de plataformas, precarizados o tercerizados; cooperativistas; referentes territoriales vinculados al mundo del trabajo; organizadores sindicales en formación; militantes capaces de participar en campañas estratégicas; y trabajadores que ya desarrollan informalmente funciones de liderazgo.

11.3. Perfil de egreso

El egresado debería ser capaz de diagnosticar un sector, mapear trabajadores y relaciones de poder, realizar conversaciones uno a uno, detectar liderazgos, formar un núcleo inicial, construir un comité representativo, diseñar una campaña, definir demandas, planificar acciones, movilizar, negociar, responder a estrategias antisindicales, utilizar herramientas

digitales, articular organización laboral y territorial, interactuar con organismos públicos cuando sea necesario, evaluar una experiencia y formar nuevos organizadores.

11.4. Dos itinerarios de ingreso, un tronco común

La comparación ampliada sugiere que la escuela no debería obligar a todos los participantes a recorrer el mismo formato institucional. Conviene distinguir dos itinerarios que compartan un núcleo curricular y una misma cultura organizativa.

Itinerario A - Trabajador-organizador. Dirigido a trabajadores de un establecimiento, sector, plataforma, cooperativa o territorio que continúan insertos en su actividad y se forman para organizar a sus propios compañeros. Su práctica de campo ocurre principalmente en el espacio donde ya trabajan o participan.

Itinerario B - Organizador en formación. Inspirado especialmente en Organising Works, podría funcionar como una pasantía remunerada de duración definida. El participante sería empleado o patrocinado por un sindicato, tendría mentoría, formación común y rotaciones o clínicas en campañas reales.

Los dos recorridos deberían encontrarse en espacios comunes de formación, análisis de campañas y evaluación. El primero preserva el principio de liderazgo desde dentro; el segundo permite construir un cuerpo profesional de organizadores capaz de intervenir en sectores estratégicos donde todavía no existe una base organizada.

12. Lineamientos generales de formación

La propuesta formativa debería combinar cinco grandes dimensiones:

- Comprensión del nuevo mundo del trabajo: transformaciones productivas, informalidad, economía popular, precarización, tercerización, plataformas y nuevas formas de control.
- Herramientas concretas de organización y construcción de poder: escucha, conversaciones uno a uno, identificación de liderazgos, mapeo, núcleos, comités, campañas, negociación y respuesta a la contra organización patronal.
- Capacidades para actuar fuera del establecimiento tradicional: territorio, comunidad, cooperativas, plataformas digitales, Estado, regulación y políticas públicas.
- Reproducción de la capacidad organizativa: práctica de campo, tutoría, evaluación, sistematización y formación de formadores.
- Integración entre formación y función: empleo o práctica organizativa real, tutorías y exposición a campañas intensivas mediante clínicas o dispositivos equivalentes.

13. Método pedagógico: aprender organizando

La escuela no debería funcionar como un curso académico convencional. El organizador no aprende únicamente escuchando exposiciones: aprende organizando.

DIAGNÓSTICO -> FORMACIÓN -> PRÁCTICA -> REFLEXIÓN / TUTORÍA -> NUEVA PRÁCTICA -> CAMPAÑA -> EVALUACIÓN -> REPRODUCCIÓN

El modelo combina principios presentes en SEWA, Inside Organizer School, CUT y, de manera especialmente sistemática, en Organising Works: la formación debe estar ligada a una experiencia real, debe existir reflexión acompañada sobre esa práctica y la institución debe crear oportunidades concretas para aprender en campañas.

14. Arquitectura institucional y despliegue territorial

Una escuela de estas características no debería depender de eventos aislados. Necesita una estructura permanente. La experiencia brasileña sugiere una combinación particularmente apropiada: dirección nacional (garantiza continuidad pedagógica y coordinación general) y nodos territoriales (adapta el programa a las distintas estructuras productivas y regionales).

Los equipos de tutores de organización que acompañan la práctica de campo y las campañas suele ser usual en los centros de formación observados. La Red de egresados y organizadores sostiene el acompañamiento, circulación de experiencias y apoyo a nuevas campañas. La red debería poder movilizar voluntariamente egresados como tutores o apoyos organizativos.

Los programas de prácticas y campañas coordinan experiencias concretas e intensivas, articulando necesidades de sindicatos con objetivos formativos de las distintas promociones.

La fórmula institucional puede sintetizarse así:

CONDUCCIÓN POLÍTICA + AUTONOMÍA PEDAGÓGICA + IMPLEMENTACIÓN TERRITORIAL + CAMPAÑAS REALES

15. Evaluación e indicadores de impacto

La escuela debería medir el resultado que realmente busca producir: capacidad organizativa. El número de certificados representa actividad, pero no necesariamente representa impacto.

Entre los indicadores posibles deberían incluirse:

- Nuevos organizadores desarrollados por los egresados.
- Nuevos formadores producidos por cada grupo.

- Núcleos y comités de organización creados.
- Nuevos sectores, territorios o lugares de trabajo donde comenzó una experiencia organizativa.
- Trabajadores incorporados a organizaciones colectivas.
- Campañas iniciadas, campañas ganadas y acuerdos alcanzados.
- Primeros convenios o mecanismos de negociación obtenidos.
- Participación de jóvenes y mujeres.
- Participación de trabajadores informales, de economía popular y de plataformas.
- Capacidad territorial instalada.
- Relación entre inversión formativa y resultados organizativos.
- Porcentaje de egresados que participa posteriormente como mentor, formador o apoyo de nuevas campañas.

16. Qué no debería ser la nueva escuela

- No debería ser solamente una escuela doctrinaria.
- No debería limitarse a personas que ya ocupan cargos sindicales.
- No debería separar completamente aula y terreno.
- No debería formar cuadros permanentemente dependientes de un dirigente superior.
- No debería confundir descentralización con ausencia de orientación común.
- No debería considerar al trabajador informal, precarizado o de plataforma como un receptor pasivo de asistencia.

17. Conclusión estratégica: Argentina no parte de cero

El país posee experiencia propia de construcción de organización colectiva entre trabajadores cuya realidad laboral no responde al empleo asalariado clásico. La experiencia CTEP-UTEP y el desarrollo de la ENOCEP muestran que pueden construirse identidad, representación y formación donde el establecimiento tradicional no constituye necesariamente el punto de partida.

La lección conjunta es que Argentina no necesita importar una escuela terminada. Necesita construir una propia: arraigada en la tradición sindical argentina, pero capaz de actuar sobre un mundo laboral más amplio y fragmentado. El recurso escaso no es sólo el afiliado potencial; es el organizador capaz de transformar experiencias individuales en relaciones colectivas y de reproducir esa capacidad en otros.

**TRABAJADOR/A -> ORGANIZADOR/A -> NÚCLEO -> COMITÉ -> CAMPAÑA ->
ORGANIZACIÓN -> FORMADOR/A -> NUEVOS ORGANIZADORES -> NUEVOS
CUADROS**

La formación sindical deja entonces de ser solamente transmisión de conocimientos. Se transforma en una política de construcción de poder colectivo. Y la escuela deja de ser simplemente el lugar donde se forman cuadros: pasa a ser una infraestructura para ampliar la frontera organizativa del movimiento sindical.

Referencias bibliográficas y documentales

Australian Trade Union Institute. (2026). Organising Works. <https://atui.org.au/organising-works/>

Barnes, A., & Markey, R. (2015). Evaluating the organising model of trade unionism: An Australian perspective. *The Economic and Labour Relations Review*, 26(4), 513–525. <https://doi.org/10.1177/1035304615614520>

Bowden, B. (2009). The organising model in Australia: A reassessment. *Labour & Industry*, 20(2), 138–158.

Bruno, D. P., Coelho, R., & Palumbo, M. M. (2017). Innovación organizacional e institucionalización conflictiva de las organizaciones de la economía popular: El caso de la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP). *Argumentos. Revista de Crítica Social*, 19, 90–119. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/100760/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Campaign to Organize Digital Employees (CODE-CWA). (2026). About CODE-CWA. Communications Workers of America. About CODE-CWA

Emergency Workplace Organizing Committee (EWOC). (2026). Training: Fundamentals of Workplace Organizing. EWOC. EWOC – Fundamentals of Workplace Organizing

Heery, E., Simms, M., Delbridge, R., & Salmon, J. (2000). The TUC's Organising Academy: An assessment. *Industrial Relations Journal*, 31(5), 400–415.

International Labour Organization (ILO). (2019). Organizing Informal Economy Workers into Trade Unions: A Trade Union Guide. Bureau for Workers' Activities (ACTRAV). ILO – Organizing informal economy workers

International Labour Organization (ILO). (2023). Aprovechar las oportunidades de la economía de plataformas digitales mediante la libertad sindical y la negociación colectiva. ILO Working Paper No. 80.

Knotter, A. (2017). Justice for Janitors goes Dutch: Precarious labour and trade union response in the cleaning industry (1988–2012): A transnational history. *International Review of Social History*, 62(1), 1–35.

Self-Employed Women's Association. (2022). Annual report 2022. <https://www.sewa.org/publications/reports-appeal/>

Trades Union Congress (TUC). (2026). General Council Report 2026. Trades Union Congress. TUC General Council Report 2026

* CUT Brasil

Central Única dos Trabalhadores (CUT):

Formação da CUT investe na qualificação e ampliação de sua rede <https://www.cut.org.br/noticias/formacao-da-cut-investe-na-qualificacao-e-ampliacao-de-sua-rede-dbf8>

Começa a Formação de Formadores na Escola Sindical Chico Mendes na Amazônia
<https://www.cut.org.br/noticias/comecou-o-programa-de-formacao-de-formadores-e-formadoras-inicial-na-escola-nort-897a>

Dirigentes sindicais do Centro-Oeste participam da formação de formadores da ECO/CUT
<https://www.cut.org.br/noticias/dirigentes-sindicais-do-centro-oeste-participam-da-formacao-de-formadores-da-eco-be3f>

* India

Dattopant Thengadi National Board for Workers Education and Development (DTNBWED). (2024). 65th Annual Report 2023–2024. Ministry of Labour & Employment, Government of India. DTNBWED – Annual Reports

Inside Organizer School. (2026). FAQs: Organizing from within the workplace. Inside Organizer School. IOS – FAQs

Inside Organizer School. (2026). Become an Inside Organizer. Inside Organizer School. Become an Inside Organizer