
¿EL SINDICATO DE TRABAJADORES, UNA ESPECIE EN VÍA DE EXTINCIÓN?

GLADIS CECILIA VILLEGAS ARIAS

“Para aquellos líderes titanes, lo suficientemente poderosos, para enterrar sus dos espectros interiores: El miedo al cambio y la necesidad de tenerlo todo bajo su control”.

RESUMEN

Este escrito se centra en el sindicato de trabajadores en Colombia, a nivel de empresa, como un actor social cuya crisis no está totalmente determinada por fuerzas ajenas a su control y esquematiza algunos elementos tecno-económicos, socio-políticos y organizativos, endógenos y exógenos, sobre los cuales pueden influir proactivamente quienes están en su dirección y con ello contribuir a la propia supervivencia. En la primera parte denominada “LA SITUACIÓN ACTUAL” se discuten: los cambios en la naturaleza de la producción y la composición de la mano de obra, la falta de autonomía y la ausencia de una gestión científica moderna, el deterioro en la calidad del liderazgo sindical y de la imagen pública de la institución sindical y la crisis de los modelos políticos de soporte. En la segunda parte denominada “EL CAMBIO DE RUMBO”, se proponen caminos alternativos de acción frente a cada uno de estos elementos. El trabajo ha sido pensado a la luz de los cambios tecnológicos que están en marcha en la esfera de la producción y que si bien pueden no estar totalmente vigentes en los países subdesarrollados, tendrán que ser adoptados por toda empresa que pretenda competir en una economía neoliberal globalizada.

De otro lado, no se conceptúa sobre la viabilidad del movimiento sindical de hoy, pues para emitir tal concepto sería menester ampliar el análisis con el fin de estudiar en profundidad variables históricas, políticas, geopolíticas, sociales, tecnológicas y económicas macro que están por fuera del alcance de este trabajo, temas como son: modelos de desarrollo y su vigencia, cambios en el modo de producción capitalista, evolución ideológica y organizativa de los partidos políticos, características de la sociedad postmodernista, propuestas organizativas contemporáneas, variables demográficas, naturaleza del empresariado y de las relaciones que entabla con la fuerza laboral y estilos de liderazgo.

INTRODUCCIÓN

El sindicato de trabajadores ha sido la forma organizativa histórica del movimiento obrero, el cual surgió a raíz de la primera revolución industrial (1750-1850) que convirtió a la manufactura de bienes de un proceso artesanal a la producción masiva, creando con ello las condiciones para la aparición del obrero asalariado en un número suficiente para dar origen al movimiento proletario. Su función consistía en defender al trabajador de los abusos del poder y la arrogancia del empresario [1].

GLADIS CECILIA VILLEGAS ARIAS, Ingeniera de Sistemas de la Universidad EAFIT. Docente del Departamento de Administración. Universidad EAFIT.

Hacia 1950 el movimiento obrero llegó a ser el más grande poder político mundial y el sindicalismo de trabajadores se convirtió en la organización social más exitosa del siglo XX. Sin embargo, veinte años después esta organización social había comenzado a declinar más rápidamente de cuando había aparecido, amenazando con convertirse en un elemento irrelevante para la toma de decisiones no solo políticas sino, lo que es peor, gerenciales consecuencia de lo cual se se está arriesgando a perder incluso su área de influencia local [1].

Este escrito se centra en el sindicato de trabajadores en Colombia, a nivel de empresa, como un actor social cuya crisis no está totalmente determinada por fuerzas ajenas a su control y esquematiza algunos elementos tecno-económicos, socio-políticos y organizativos, endógenos y exógenos, sobre los cuales pueden influir proactivamente quienes están en su dirección y con ello contribuir a la propia supervivencia. En la primera parte denominada "LA SITUACIÓN ACTUAL" se discuten: los cambios en la naturaleza de la producción y la composición de la mano de obra, la falta de autonomía y la ausencia de una gestión científica moderna, el deterioro en la calidad del liderazgo sindical y de la imagen pública de la institución sindical y la crisis de los modelos políticos de soporte. En la segunda parte denominada "EL CAMBIO DE RUMBO", se proponen caminos alternativos de acción frente a cada uno de estos elementos. El trabajo ha sido pensado a la luz de los cambios tecnológicos que están en marcha en la esfera de la producción y que si bien pueden no estar totalmente vigentes en los países subdesarrollados, tendrán que ser adoptados por toda empresa que pretenda competir en una economía neoliberal globalizada.

De otro lado, no se conceptúa sobre la viabilidad del movimiento sindical de hoy, pues para emitir tal concepto sería menester ampliar el análisis con el fin de estudiar en profundidad variables históricas, políticas, geopolíticas, sociales, tecnológicas y económicas macro que están por fuera del alcance de este trabajo, temas como son: modelos de desarrollo y su vigencia, cambios en el modo de producción capitalista, evolución ideológica y organizativa de los partidos políticos, características de la sociedad postmodernista, propuestas organizativas contemporáneas, variables demográficas, naturaleza del empresariado y de las relaciones que entabla con la fuerza laboral y estilos de liderazgo.

1. LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1 Cambios en la naturaleza de la producción

Con la aplicación del conocimiento intensivo al trabajo, la reestructuración y rediseño de los procesos productivos alrededor de la información y la programación de las operaciones con órdenes que un robot puede ejecutar, el obrero asalariado contratado para realizar tareas cuyo objetivo es definido por otros, pasa a ser fácilmente reemplazado por una máquina y las máquinas no se afilian a un sindicato, no tienen y por tanto no reclaman derechos, ni se organizan de manera social alguna.

Además las técnicas administrativas de redimensionamiento de la planta industrial y la subcontratación de procesos no medulares a los negocios, han descentralizado la producción, fraccionando y esparciendo la base asalariada que hoy se vincula a una empresa bajo modalidades contractuales poco o nada favorables a la asociación sindical.

1.2 Cambios en la composición de la mano de obra

En el contexto de este artículo el término mano de obra alude exclusivamente a las formas tradicionales de vinculación laboral directa, bajo las cuales los trabajadores reciben prestaciones sociales, disfrutan de seguridad social, devengan salario, están contratados a término indefinido y por tanto son generadores de cargas prestacionales para la empresa contratante.

Los cambios en la composición de esa mano de obra difieren cualitativamente según la naturaleza comercial y el nivel de desarrollo tecnológico de la organización donde se aplica:

- Para la empresa manufacturera la inversión en tecnologías productivas modernas del tipo Diseño Asistido por Computador (DAC), Manufactura Asistida por Computador (MAC) o Manufactura Integrada por Computador (MIC), sólo se justifica en la medida que sirva a un mercado lo suficientemente grande y/o sofisticado para garantizar el retorno sobre una altísima inversión.
- Para aquellas empresas que optan por la transición a tecnologías productivas de

avanzada, una vez absorbido el trabajo manual humano por los medios de producción, se requiere vincular un personal con un perfil diferente cuya función esté enfocada a la toma de decisiones, el procesamiento de información y la definición de objetivos a nivel operativo. Todo lo cual exige un nivel de capacitación formal superior, ya sea de nivel tecnológico o universitario.

Es decir, a ninguna empresa que pretenda ser competitiva a nivel internacional le es rentable tener trabajadores que no estén en capacidad de participar en la definición de los objetivos de su tarea, con el agravante que dicha tarea estará altamente tecnologizada y exigirá un operario experto en el uso de estos nuevos medios de producción.

Este asalariado tiene unos sueños, aspiraciones, visiones del mundo y del futuro radicalmente diferentes del obrero artesanal que dió origen al movimiento proletario.

La consecuencia inmediata de la transición hacia tecnologías automatizadas es una caída en el número de afiliaciones a las organizaciones sindicales que no ofrecen atracción alguna a un trabajador que puede regatear su salario individualmente con base en su experticia y que considera la estabilidad laboral como un mal negocio. Este trabajador está más interesado en vender su saber al mejor postor que en permanecer en una sola empresa. Así dado, la actual organización obrera pierde su poder de convocatoria día a día ante una mano de obra no interesada en debates ideológicos, regateo de salarios o movimientos antipatronales.

- Las empresas manufactureras que sirven a mercados pequeños (generalmente locales) y que compiten con base en precios (mercados no sofisticados), difícilmente podrían recuperar la inversión en tecnologías productivas como las mencionadas. En este tipo de empresa los cambios en la composición de la mano de obra son consecuencia de la subcontratación de procesos no medulares bajo modalidades contractuales tales como: contratos de mano de obra civil, contratos administrativos, contratos comerciales, contratos de prestación de servicios y contratos con fami y microempresas donde el contratista actúa como trabajador independiente y no aporta a la carga prestacional de la empresa pues recibe honorarios en lugar de salario [2].

Los procesos subcontratados tienden a ser procesos indiferenciados que no agregan valor al producto y son intensivos en mano de obra. De esta forma se desplazan los procesos más atrasados tecnológicamente afuera de los límites del negocio por la lógica competitiva de la industria contemporánea y se hacen significativos ahorros en los costos laborales [2].

- Las empresas de servicios cuya materia prima, proceso y producto tienen que ver con el conocimiento, aunque de suyo no son intensivas en mano de obra, hoy desplazan sus pocos procesos manuales mediante la implementación de sistemas de información transaccionales y de soporte a la toma de decisiones, los cuales se constituyen en la principal barrera de entrada al negocio.

1.3 La falta de autonomía

Para nadie es un secreto que el movimiento sindical asimismo llamado "Sindicalismo Independiente, Clasista y Revolucionario" surge en el mundo como la expresión orgánica del movimiento obrero y este a su vez como la vanguardia del proletariado.

Las organizaciones políticas que se autoproclamaron representantes de los trabajadores hicieron su avanzada estratégica, promoviendo y creando la gran mayoría de los sindicatos que hoy conocemos. Su aporte a la organización de los trabajadores no se discute en este artículo como un hecho muy valioso a nivel social, lo que si se señala como fatal es el derecho que se abrogaron estos movimientos políticos de definir objetivos, estrategias, tácticas, políticas e incluso procedimientos por los asalariados, haciendo explícita, de esta manera, su incredulidad en la capacidad del hombre y la mujer sindicalizados para tomar sus propias decisiones.

El control externo convirtió al recién creado sindicato en una sucursal del "Partido" y como tal en una entidad sin vida propia, mientras los objetivos específicos de sus afiliados entraban a competir con los objetivos trazados desde fuera para la organización sindical. En el mejor de los casos afiliarse a un sindicato era comenzar a recorrer el camino a la afiliación partidista que, a su turno, nutría muchos de sus cuadros del movimiento sindical.

De otro lado, se calcaron los métodos y estilos de trabajo de las organizaciones políticas de izquierda, sus formas de lucha contestataria, sus formas organizativas más pensadas para la lucha insurgente que para la actividad civil y el sistema de democracia representativa que al no contar con mecanismos reales de consulta convirtieron a esa representación en una suplantación de la voluntad de los afiliados.

Con estos antecedentes es obvio que la crisis internacional de la izquierda se transmitió a sus trabajos sindicales y las centrales obreras perdieron la cabeza trazadora de rumbos, lo cual fácilmente explica el desconcierto y la confusión actual ante la ausencia de unos objetivos estratégicos propios y la incapacidad para proponerlos no sólo por la falta de experiencia sino porque lo que está en cuestión es el Modelo de Desarrollo Socialista y con él, el rol socio político del sindicalismo como institución.

Las organizaciones políticas tradicionales que no han propendido por la instauración de un nuevo orden político y social, también promovieron la creación de sindicatos de corte institucional, bajo un perfil político y una autonomía que se limitaba a la reclamación de aportes económicos específicos, siempre y cuando estas reclamaciones no superaran en belicosidad los intereses electorales del subgrupo político en la dirección del sindicato. Si en el sindicalismo de izquierda se reprodujeron las formas de lucha insurgente, acá se reprodujeron las formas de lucha clientelista y electorera cuya consecuencia ha sido un sindicalismo sin personalidad propia.

De tal modo, sea cual fuere el origen de la corriente sindical, el resultado terminó siendo muy similar: Una organización sobreimpuesta, apéndice de avanzadas políticas foráneas y no una organización natural surgida de la necesidad de los protagonistas laborales mismos de acuerdo con su evolución histórica.

1.4 La ausencia de una gestión científica moderna

Como en un proceso en cadena, la reducción en el número de afiliaciones desangra a cada sindicato en particular y como un efecto agregado da cuenta, a mayor escala, de un derrumbe del movimiento obrero internacional.

La crisis destapa el desafuero de una organización sindical ciega y sorda al mundo exterior. Una organización de diseño cerrado, monopólica, mesiánica, contestataria y con existencia garantizada a ultranza por el solo enunciado de su misión histórica.

En tales condiciones jamás se discutió seriamente qué tan bien gestionados estaban los sindicatos. Los elementos a tener en cuenta cuando de evaluar se trataba, versaban sobre asuntos de índole ideológico-político y nunca administrativos. Tanto más porque las practicas administrativas habían llegado al mundo de la mano del enemigo de clase o porque el interés no era construir una organización competitiva sino adueñarse de los puestos de representación para satisfacer intereses grupistas. Adicionalmente, los momentos de éxito real habían cubierto con triunfalismo la pésima gestión. Poco importaba si se despilfarraban los recursos en proyectos fallidos o cuyos resultados jamás se evaluaron seriamente. Era el tiempo de las vacas gordas.

La crisis internacional de la izquierda se transmitió a sus trabajos sindicales y las centrales obreras perdieron la cabeza trazadora de rumbos, lo cual fácilmente explica el desconcierto y la confusión actual ante la ausencia de unos objetivos estratégicos propios y la incapacidad para proponerlos no sólo por la falta de experiencia sino porque lo que está en cuestión es el Modelo de Desarrollo Socialista y con él, el rol socio político del sindicalismo como institución.

Las elecciones de dirección sindical se hicieron y se siguen haciendo en la mayoría de los casos con criterios de correlación de fuerzas. Aquel afiliado con la mayoría de votos a su favor es el elegido independientemente de sus destrezas como administrador, pues lo que importa son sus

destrezas como político. Infortunadamente, está comprobado que, en general, los buenos políticos son malos administradores consecuencia de lo cual, la dirección sindical no se preocupa por la eficiencia en el uso de los recursos, por los elementos modernos de control de los mismos ni por la planeación estratégica como un proceso para la definición de los objetivos a largo plazo de la organización.

1.5 Deterioro en la calidad del liderazgo sindical

La crisis de liderazgo es una característica de los tiempos de cambio acelerado y el sindicalismo no está exento de ella. Los reconocidos líderes del movimiento obrero se encuentran hoy día ante un cisma tecno-económico para el cual nadie estaba preparado.

Urge un cambio de perfil y estilo pero la resistencia al cambio es parte de la sicología humana, máxime si por el antiguo discurso nos hicimos a reconocimiento social, estatus, dignidad y admiración. Es perfectamente explicable que los comportamientos que condujeron al éxito tiendan a repetirse y de hecho el conocimiento humano está fundado sobre este principio. El problema, muy grave, sucede cuando cambian las circunstancias y la aplicación de los antiguos paradigmas deja de conducir al éxito. Es decir; habiendo encontrado las respuestas, cambiaron las preguntas. Tarda un tiempo considerable el darse cuenta de las nuevas condiciones e incluso algunos nunca se percatan de ellas.

Así las cosas habría que pensar en una renovación generacional pero sin embargo, agravando la crisis del liderazgo existente, se presenta un fenómeno de ausencia de una generación de relevo producto de la falta de afiliaciones y como si fuera poco del creciente número de deserciones. Las afiliaciones se reducen por el cambio en la base trabajadora, el deterioro de la imagen sindical, las alternativas sustitutas de afiliación, la búsqueda de reivindicaciones a nivel individual, la negativa al cambio en la dirección sindical y muchas otras causas que en el corto espacio de este artículo no es posible tratar. Las deserciones se producen como resultado de la crisis interna y la pérdida de horizontes políticos entre otros.

Es necesario considerar un tercer y muy peligroso elemento, este es la resistencia a toda innovación

que presentan aquellos directivos llegados a un cargo de decisión como cuota burocrática de uno de los subgrupos políticos que coexisten en la organización sindical, pero cuya trayectoria, falta de preparación y ausencia de carisma no habrían podido posicionarlos como autores de decisiones importantes, pues carecen del respeto, admiración y acatamiento de los trabajadores. Es decir, no son dirigentes, lo que equivale a decir que no son reales líderes sindicales.

Estos personajes se atrincheran en los cargos como en plazas acuarteladas y a cualquier costo mantienen su permanencia en ellos, poniendo el futuro y los recursos de los sindicatos a su servicio, entorpeciendo el necesario viraje estratégico y sacando provecho personal de la crisis de liderazgo mediante un utilitarismo racional para su propio pecunio.

1.6 Deterioro en la imagen pública de la institución sindical

Las situaciones de desconcierto, fracaso y enfrentamiento interno por el poder han erosionado la credibilidad de las organizaciones sindicales. Si el sindicalismo llegó a ser visto como el defensor de los débiles contra los abusos de los poderosos, hoy en muchos casos él mismo se percibe como una entidad de naturaleza prepotente y cargada de autosuficiencia e internamente corrupta (conocidos casos de malversación de fondos, venta de fueros, utilización de los permisos sindicales en asuntos personales, antidemocracia, apropiación personal de las ganancias obtenidas con la contratación sindical, etc.) [1]

Las situaciones de desconcierto, fracaso y enfrentamiento interno por el poder han erosionado la credibilidad de las organizaciones sindicales. Si el sindicalismo llegó a ser visto como el defensor de los débiles contra los abusos de los poderosos, hoy en muchos casos él mismo se percibe como una entidad de naturaleza prepotente y cargada de autosuficiencia e internamente corrupta.

Las otrora reivindicaciones sindicales como salario, educación y salud, pasan a negociarse a título personal, se acude a mecanismos sustitutos de afiliación que de manera externa ofrecen una serie de servicios complementarios, como es el caso de las cajas de compensación familiar en Colombia, y los nuevos dirigentes buscan así otros espacios para ejercer su liderazgo, con lo cual cierran el círculo de aislamiento y angustia de la organización sindical.

Es sabido que toda organización debe su existencia a la aceptación de un medio que la reconozca como necesaria. Cuando esa aceptación y respaldo desaparecen, las organizaciones quedan a expensas de fuerzas externas que le son contrarias y las llevan hacia el punto de exterminio, o pasan a un estado vegetativo donde “sobreviven” sin crecer ni desarrollarse. Entonces dejan de ser útiles para la función que originó su creación y caen en la indignidad de convertirse en unas instituciones parásitas que viven del rebusque social.

Vale la pena hacer un primer esfuerzo de identificación de los distintos públicos de los sindicatos y del impacto específico que la crisis ha tenido en ellos:

- La familia del dirigente: La más de las veces ve en la organización sindical a un enemigo desconocido que le roba el tiempo de sus afectos para actividades cuasi-secretas sobre las que no tiene suficiente claridad y que de algún modo ponen en peligro la supervivencia del padre, el esposo, el hijo, el hermano o la relación filial en sí misma. La siempre ausente familia, la nunca tenida en cuenta, la no invitada termina por convertirse en la más secreta, cercana y callada enemiga de la actividad sindical.
- El afiliado no directivo: Cada vez con más frecuencia deserta de la afiliación para engrosar las filas de los que han visto sus expectativas defraudadas o de los indolentes, cuya actitud es pasiva, inamovible, ausente, convirtiéndose en un peso muerto a la espalda de los que se esfuerzan por salir de la crisis.
- El no afiliado: Espacio potencial de crecimiento de la organización sindical, sus simpatías van y vienen según que el sindicato triunfe o fracase en proyectos de su interés, la dirección de la

empresa prometa esquemas participativos o, a su modo de ver, las políticas de personal atenten contra sus derechos.

- Otros sindicatos: Cobijados por la misma crisis, partícipes o no de intentos de unidad, conforman un tejido social que no se rompe pero que en lugar de reforzarse, se lesiona ahondando despiadadamente en los más pequeños desacuerdos y luchas intestinas de representación burocrática. Clara estuvo por siempre la necesidad de la unión (“¡Proletarios de todos los países, uníos!”[3]), la misma que no se logró porque cada proponente quería ser el núcleo de la agremiación y alzarse con el botín de la dirección.
- Empleados del sindicato: Los sindicatos vinculan personal que depende laboralmente de ellos, sea para trabajos directos o para ejecutar contratos sindicales con otras entidades. Resulta paradójico este rol de sindicato-empleador, donde por lo general se reproducen las más lesivas formas de desregulación de las relaciones jurídicas laborales y ante las cuales no existe otra respuesta por parte del empleado que la de desconcertarse ante un comportamiento del contratante que no es consecuente con su propia naturaleza de organización al servicio de los trabajadores o en situaciones irreconciliables de conflicto de intereses, acudir individualmente a las instancias jurídicas estatales de mediación de conflictos obrero-patronales.
- Proveedores, usuarios, clientes y gerentes de las empresas: La experiencia histórica de confrontación directa y soterrada ha moldeado una visión del mundo haciéndoles creer que la existencia del sindicato atenta contra la satisfacción de sus necesidades y su estabilidad económica y laboral. Ante el conflicto de intereses el camino a esquemas colaborativos y de mutuo respeto exige un cambio de paradigma empresarial, igual de profundo, al cambio de paradigma sindical.

¿Qué actitud asumirá la sociedad cuando los sindicatos sean acusados de acabar con la industria, de atentar contra la posición competitiva del país y contra el empleo? Estas acusaciones siempre han estado ahí pero nunca como ahora tienen la posibilidad de convertirse en una afirmación generalizada de descrédito y falta de respaldo público.

¿Qué actitud asumirá la sociedad cuando los sindicatos sean acusados de acabar con la industria, de atentar contra la posición competitiva del país y contra el empleo?. Estas acusaciones siempre han estado ahí pero nunca como ahora tienen la posibilidad de convertirse en una afirmación generalizada de descrédito y falta de respaldo público.

1.7 Crisis de los modelos políticos de soporte

Sin ser el propósito de este escrito debatir el origen, los postulados fundamentales, la historia y las contradicciones internas, ni la viabilidad de los modelos políticos conocidos, no puede hablarse de crisis sindical dejando de reconocer el impacto que la crisis política internacional ha tenido en el sindicalismo:

- Para los sindicatos que se decían de izquierda, el cuestionamiento a premisas fundamentales del Marxismo-Leninismo tales como: La lucha de clases, la vanguardia y dictadura del proletariado, la eliminación de la propiedad privada, la planeación y el gobierno centralizados y la lucha armada como camino para la toma del poder, entre otros, ha asestado un duro golpe a su personalidad político-ideológica, dejando al primogénito legítimo de la propuesta Marxista-Leninista momentáneamente a oscuras frente al modelo de hombre y sociedad deseables, el rol social del trabajador y de su organización, la validez y los objetivos de su lucha, las formas más convenientes de esta lucha y muchos otros interrogantes esenciales que es urgente reformular.
- Para los sindicatos con orientación política liberal o conservadora los muy controvertidos resultados sociales y medioambientales del modelo neoliberal y la crisis de legitimidad de los partidos tradicionales en el poder les ha quitado todo piso de credibilidad de cara a los trabajadores.

2. EL CAMBIO DE RUMBO

Permitaseme decir que todo empezó con el sueño de los seres humanos y terminará con él. A mi entender lo primero que hay que cambiar es el paradigma de los individuos. La propuesta consiste en revisar cada elemento de la crisis tratando de vislumbrar caminos de acción así:

2.1 Cambios en la naturaleza de la producción

Dichos cambios son IRREVERSIBLES. De nada vale luchar como analfabetas tecnológicos contra la manifestación aparente del cambio: El elemento tecnológico representado en productos, procesos, sistemas, técnicas de gestión, técnicas de organización, bienes de capital o bienes intermedios.

Mientras el trabajador no comprenda, aprenda e incorpore los nuevos conceptos de productividad, competitividad, calidad y demás, no podrá más que sentir las consecuencias de su aplicación y asumir una actitud contestaria que reduce su poder de negociación, pues no conoce las implicaciones del nuevo discurso tecno-económico.

Las estrategias que ayer condujeron al éxito hoy no funcionan. Nunca es fácil volver a empezar pero en este momento es cuestión de supervivencia el retornar al liderazgo académico, la pasión por la discusión y por el estudio. En la sociedad del conocimiento el liderazgo lo debe asumir quien maneje el saber no quien maneje la capacidad conspirativa exclusivamente pues, por estos días, la ignorancia no alcanza siquiera para conspirar.

Los trabajadores, las empresas, el país y el mundo necesitan dirigentes sindicales comprometidos a fondo con el cambio de rumbo estratégico de las empresas, capaces de formular propuestas donde se valoren el potencial humano y su desarrollo, interesados en luchar por la seguridad social del trabajador y en incidir en la calidad de la capacitación productiva. Dirigentes conocedores en profundidad de las formas contemporáneas de vinculación laboral y de las consecuencias que estas formas de vinculación tienen para los sindicatos. En fin, dirigentes con un perfil de expertos en asuntos laborales.

2.2 Cambios en la composición de la mano de obra

Tratar de ignorar el peso que tiene el número de afiliados en el poder del sindicato es tratar de desconocer uno de los factores más críticos del poder sindical. El cambio en la composición de la mano de obra es otro elemento IRREVERSIBLE. Si la dirección sindical actual opta por despreciar a los jóvenes trabajadores como pequeño burgueses y por insistir en atraerlos con un discurso que no les es en nada significativo, despilfarrará los escasos recursos de tiempo y de dinero sin lograr que se vinculen al sindicato. Si en cambio, opta por cambiar la estrategia y por acercarse a sus nuevos afiliados potenciales a fin de conocer sus sueños, sus expectativas y sus necesidades para la realización de su potencial humano a través del trabajo con dignidad, con poder (como hoy se le conciba), con autoestima y con reconocimiento social, puede invertir la tendencia de no afiliación.

En este nuevo contexto, cada necesidad mayoritariamente no resuelta es el semillero de un nuevo proyecto en el cual invertir los recursos. Antes se proponían proyectos que se ofrecían a los empleados. Hoy, son los empleados los que deben definir sus necesidades y estas generan los proyectos. En gerencia se le llama "estudio de mercados". Es lo mismo que "bajarse de la carroza" de la autosuficiencia y la arrogancia para hacerse servidor de los afiliados.

2.3 Falta de autonomía

El cordón umbilical se ha roto o está muy debilitado. Es pues el momento más propicio para hacerse cargo del propio destino. Nunca como ahora se pueden hacer replanteamientos estratégicos donde se enfoque la verdadera misión: Servir a los intereses de los trabajadores. Pero no en abstracto. No del trabajador definido exclusivamente como elemento político sino del trabajador real y concreto que trabaja en una industria con unas especificidades muy particulares y cuyas necesidades varían de sector a sector e incluso de empresa a empresa. Un trabajador con opinión, posición, voz y voto. Que reclama y merece una democracia participativa al interior de la organización que le pertenece por derecho propio y que no puede sobrevivir sin su voluntad decidida a apoyarla y sostenerla por oposición a una inconspicua democracia representativa que le suplanta el derecho inalienable a expresarse.

Si el movimiento sindical debe asumir una posición política o no, no es la cuestión. Todos los ciudadanos debemos asumirla. EL PROBLEMA NO RADICA EN EL DEBER SER SINO EN EL SER. Antes de pretender jugar un protagonismo afuera hay que jugar el protagonismo adentro de la vida laboral concreta. De resolver el gran problema micro se fortalecerán las unidades para incidir en las decisiones macro. No al revés.

Cuando las condiciones aún son las de etapas anteriores, vale la pena luchar en el seno del organismo superior por el derecho a la autonomía y a la autodeterminación sindical.

2.4 Ausencia de una gestión científica moderna

Independientemente del sector económico en el cual se encuentre inmersa, la organización sindical responde a la naturaleza de una organización sin ánimo de lucro para la prestación de servicios. Cómo gerenciar este tipo de organizaciones ya está inventado. Es cuestión de estudiar cómo hacerlo [4].

En este tipo de organización la rentabilidad es rentabilidad social, como en toda empresa se define claramente el concepto de éxito y se gestiona con dicho parámetro. Todo proyecto a emprender pasa por un análisis de factibilidad técnica, económica y de mercado. Adicionalmente, el usuario del servicio (en este caso el afiliado) es el máximo tomador de decisiones. No se ofrecen servicios diseñados por personas que creen tener un claro conocimiento de las necesidades ajenas sino que de una manera muy estructurada, haciendo uso de la estadística y los sistemas de información, se pregunta al usuario qué necesita y sus necesidades definen los proyectos [5].

Ninguna organización dedicada a la prestación de servicios tiene su existencia justificada por su misión histórica. Todo usuario tiene múltiples alternativas de elección que están compitiendo por lo que la organización ofrece. No se es exclusivo como agremiación de servicios; existen alternativas sustitutas. Para sobrevivir hay que ganarse el derecho a existir con una buena gestión y con la satisfacción de los usuarios. A mi modo de ver el cambio es bueno para el afiliado que tiene una organización enfocada a servirle excelentemente pues de ello depende su supervivencia [5].

El rediseño de la organización es una tarea de primer orden. Dentro de ese rediseño está la

formulación de un sistema de incentivos (no necesariamente económicos) que reconozca y premie la contribución individual y la definición de roles y de perfiles necesarios para alcanzar el éxito. Con base esa definición se debería hacer la elección de los dirigentes más aptos para conducir al sindicato a través de la tormenta del cambio, la construcción de funciones encargadas de manejar el entorno y preveer el futuro, la creación de sistemas de información para la evaluación de la satisfacción del afiliado, la gerencia de proyectos, la gestión tecnológica, la poderosa técnica del mercadeo como mecanismo de validación sindical y encuentro entre la organización, sus beneficiarios y la imagen que estos tengan de aquella (imagen corporativa) es decir; toda la gestión moderna al servicio del trabajador.

2.5 Deterioro en la calidad del liderazgo

Acéptese o no, entramos a una era con preponderancia del individuo sobre la masa. Este individuo laboral goza de formación y talento. No parece dispuesto a fundirse en un colectivo ni a asociarse a estructuras jerárquicas, cerradas y burocráticas que no le ofrezcan garantía de éxito. Algunos podrían decir que estamos escasos de utopías. Otros dirían que el anhelo hoy es el crecimiento y la evolución de un sujeto sano emocionalmente, contento consigo mismo y sus realizaciones, autodeterminado y capaz de asumir compromisos responsables con su entorno, que se reconoce interesado en obtener para sí parte del triunfo de los equipos de trabajo en que participa sin que por eso sea un oportunista. Un individuo en fin, que pone su talento al servicio de sí mismo y de los demás, exigiendo reglas claras de juego e igualdad de oportunidades.

Esta nueva cultura es el sustrato de un liderazgo no clandestino, dinámico, negociador, orientado a la técnica y a la gestión moderna en beneficio del hombre.

¿Convocan las organizaciones sindicales de hoy a este nuevo líder?. ¿Están interesadas en convocarlo?. Para romper la barrera que los separa se necesita recorrer el camino del cambio de paradigma. Solo así la resistencia interna cederá y este trabajador del conocimiento encontrará deseable hacerse parte del equipo del cambio.

El cambio de paradigma se resume en recordar quienes son los dueños y beneficiarios legítimos

de un sindicato y sus recursos: NO los subgrupos políticos al interior de la dirección, NO los individuos que ocupan un cargo directivo, NO los llamados grupos de izquierda con trabajo sindical. Los únicos beneficiarios legítimos de la organización sindical son los que con sus recursos le han dado vida: LOS TRABAJADORES.

Cuando esa verdad se tiene presente, el espacio sindical recupera su significado de entidad de interés público, los subgrupos políticos se convierten en preferencias, simpatías y militancias de grupos de afiliados y dejan de ser pequeños feudos enfrentados en una interminable y desgastadora guerra territorial y consecuentemente los directivos tienen que someterse a una evaluación de desempeño incorporada en el diseño de cualquier organización moderna.

Así el cambio de perspectiva parezca azaroso, por su implicación de pérdida del control sobre los recursos de suyo ajenos y por establecer un poder verdadero, el renacimiento auténtico de la institución sindical no tiene otra salida que el mismo. Negarse a aceptarlo es condenarse a un canibalismo total del cual no existe superviviente.

2.6 Deterioro en la imagen pública de la institución sindical

Recuperar la imagen exige reconciliar relaciones con los diversos públicos: propiciar espacios de encuentro con la familia del dirigente y el afiliado, consolidar un cambio significativo en la interacción con el afiliado mismo mediante el cual la dirección se pone efectivamente a su servicio, mercadear las bondades del sindicato a los no afiliados, evaluar los costos de oportunidad en la relación con otras asociaciones sindicales a la luz del nuevo paradigma, aplicar los mismos parámetros para medir la relación con el propio empleador y con los empleados a cargo y repensar totalmente el carácter de la relación con los dueños del capital, absteniéndose de hacer groseras demostraciones verbales de un poder del cual se carece porque la consecuencia de este comportamiento es una pérdida de credibilidad no solo frente al empleador sino frente a todos los espectadores.

El desprestigio apunta a la necesidad de un cambio de dirección en la medida que la imagen de una organización se encarna en sus dirigentes, apunta también a la redefinición de los parámetros del

éxito con el fin de enfocar la atención en llevar a buen término proyectos exitosos que sean de público reconocimiento.

En cuanto al cambio de dirección, vale la pena recordar que las organizaciones no se crean para servir a los intereses de un individuo o de un grupo de ellos. Muchas veces la permanencia de un individuo atenta contra la supervivencia de una organización y ello contra el bien común.

Para sobrevivir como institución se requiere un nuevo estilo de liderazgo y es mucho más efectivo buscar a quienes lo posean que tratar de modificar el estilo incorrecto [6]. Sin embargo, la lucha por el poder al interior de los sindicatos debe darse con la debida altura por dos motivos básicos:

- No se trata de atacar a individuos concretos cuyo protagonismo sirvió bien que mal a un momento histórico de la organización. Se debe ser duro con el problema y suave con la persona, porque las heridas emocionales que nos causan aquellas personas con quienes una vez compartimos ideales son incurables y la búsqueda de un culpable no exorcisa los fracasos del pasado, más bien mancha la conciencia del presente y consume las energías necesarias para la construcción de un nuevo futuro.
- Los encarnizados enfrentamientos internos no solo acaban con la moral de los afiliados sino que erosionan la ya gastada imagen pública.

Los parámetros de éxito no se definen en cánones ni en talleres de análisis de coyuntura, hoy día esos parámetros son definidos por las exigencias y necesidades de los asociados. Adicionalmente, tener éxito sigue siendo la mejor forma de reconstruir la confianza del entorno y de los afiliados. No deja de ser sorprendente como muchas veces las organizaciones se engañan a si mismas ya sea modificando los objetivos que no se pudieron alcanzar pero siguen siendo necesarios, o incorporando la teoría del fracaso como medio de aprendizaje, poderoso anestésico del principio de realidad e inhibidor de la acción de cambio. Al respecto, no considero que actitudes conformistas de reducir el nivel de aspiración, para que se adapte al pobre desempeño, ayuden mucho. La definición de qué es éxito no debe modificarse a petición de una mala administración, pues fácilmente se cambia el objetivo en lugar de cambiar la estrategia y/o los estrategias.

2.7 Crisis de los modelos políticos de soporte

Sea cual fuere el pasado político-ideológico, es impostergable aguzar el talento para la inacostumbrada elaboración teórica y para hacer propuestas de modelo de sociedad como sector activo al interior de la misma. Ello definirá la visión de la organización sindical y evitará transcurrir apagando los incendios de la rutina sin contar con una visión de futuro que oriente la acción.

El siguiente es un listado inicial de preguntas que es necesario reformular, en grupos de estudio y discusión, a los actuales sindicatos:

- ¿Cuál es el modelo de hombre y sociedad que se propone?
- ¿Por qué medios se haría la transición a ese modelo de sociedad?
- ¿Qué papel desempeñarían el trabajo y el trabajador como actores económicos, sociales y políticos en esa propuesta?
- ¿Sigue siendo válida la lucha sindical? ¿Con qué objetivos?
- ¿Qué formas adoptaría la lucha? (por ejemplo: colaboración, autogestión, cogestión, resistencia pacífica, búsqueda conjunta de la verdad)
- ¿Sigue siendo válido el postulado de clases sociales? ¿Cuáles son?
- ¿Bajo este modelo, son los dueños del capital, las empresas y el Estado capitalista los enemigos irreconciliables del movimiento sindical?
- ¿Es el odio hirviente entre clases el combustible que alimenta el avance hacia el modelo de sociedad propuesto, o en su defecto, se avanzaría mediante algún tipo de cooperación entre actores sociales?

Con base en las respuestas a estas preguntas fundamentales se replantearían los métodos y estilos de trabajo y las formas organizativas adecuadas.

CONCLUSIONES

1. Siempre existirán trabajadores necesitados de una organización que los represente ante la dirección de la empresa y ante el gobierno. Ello es, la organización laboral no perderá su vigencia.
2. Los cambios en la naturaleza de la producción han conllevado un cambio cualitativo en la calificación de la mano de obra contratada, lo cual ha modificado la composición socio-cultural de la misma.
3. Las estructuras sindicales pensadas y creadas durante la segunda revolución industrial no están diseñadas para aprovechar las oportunidades de la sociedad del conocimiento. Se requiere de un replanteamiento y un rediseño total para que la institución sindical sobreviva.
4. Los sindicatos pueden hacer una de tres cosas: seguir como van y desaparecer o vegetar, hacerse a un gran poder político (para lo que necesitarían de un respaldo y reconocimiento social con el cual ya no cuentan) y desde allí incidir en el destino de la nación, la industria y el movimiento obrero o ante la ausencia de un gran poder político, repensar su visión de futuro, misión, objetivos, estrategias y liderazgos para responder a las nuevas realidades [1].
5. Como toda crisis, la del sindicalismo es un llamado al cambio y una oportunidad única para el mismo. Que suceda de aquí en adelante, depende de la voluntad de evolución de los autores de decisión actuales, cuyas elecciones son las únicas capaces de convertir el ejercicio sindical de una actividad donde se trabaja a pérdida (cualitativa, cuantitativa y de valores) a una actividad donde se trabaje con rentabilidad social positiva.

REFERENCIAS

1. Drucker, Peter F. "¿Will Unions ever again be useful organs of society?". En: *Industrial Week*, March 20 1989. pp. 17-22.
2. "La subcontratación, alternativa del desarrollo industrial". En: *Carta Metalúrgica*, III trimestre 1986.
3. Marx Carlos y Federico Engels. *Manifiesto del partido comunista*. Pekin: Ediciones en Lenguas extranjeras, 1975.
4. Drucker, Peter F. *Managing the non-profit organizations*. New York: Harper Collins Publisher, 1990.
5. Berry, Leonard L.. *Un buen servicio ya no basta*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1996.
6. Reed Richard y M. Ronald Buckley. "Strategy in action-techniques for implementing strategy". En: *Long Range Planning*, Vol. 21, No.3. pp-67-74, 1988.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDI. "La Formación para la transformación productiva: aproximaciones a la nueva realidad". En: *Revista ANDI*, No.127. pp-33-46, Marzo-Abril 1994.
- Drucker, Peter F. *La sociedad poscapitalista*, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.
- Godio, Julio. *Reflexiones sobre los desafíos actuales del sindicalismo*, Bogotá: FESCOL, 1991.
- Hanna, David P., *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*, México: Edit. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*, México: Ediciones Alfaomega, 1991.
- Pauli, Gunter. *Avances*. Medellín: Universidad EAFIT, 1995.
- Toffler, Alvin. *El cambio del poder*, Bogotá: Plaza y Janes editores, 1991.
- Toffler Alvin y Heidi Toffler. *La creación de una nueva civilización: la política de la tercera ola*, Barcelona: Plaza y Janes editores, 1995.