

# El futuro de los sindicatos en el siglo XXI

## Mario Pasco Cosmópolis

Abogado. Profesor principal de derecho laboral en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Presidente de la Sociedad Peruana del derecho del trabajo y la seguridad social. Miembro del Comité Consultivo de *Ius et Veritas*.

### 1. EL MUNDO Y SUS CAMBIOS EN EL CREPÚSCULO DEL SIGLO XX.

A poco más de 900 días para el cambio de siglo, que será también cambio de milenio, es natural que comencemos a preguntarnos cómo será el mundo en el siglo XXI, qué cambios habrán de producirse, cómo afectará ello a nuestra vida. Y dentro de esas preocupaciones, pocas pueden presentarnos tantas interrogantes como la de cómo serán los sindicatos en el año 2000.

Los sindicatos no constituyen una realidad aislada dentro del mundo social sino, muy por el contrario, están insertos en ella y forman parte importante de la misma. No son, tampoco, células herméticas, impermeables al cambio social y económico, sino que sufren la influencia, positiva o negativa, del mismo.

Hoy vivimos un mundo sustantivamente diferente al de nuestros padres, distinto incluso a aquél en el que transcurrió nuestra juventud. Y si la vida actual nos enfrenta a desafíos individuales, igual ocurre, incluso con mayor intensidad y profundidad, a los grupos organizados, cuya actividad transcurre y se desenvuelve dentro de entornos políticos, jurídicos, económicos y sociales totalmente diversos de aquéllos que se vivían pocas décadas atrás.

Los paradigmas que transforman nuestro entorno social, económico, político, jurídico, cultural y aun personal y familiar son la globalización o mundialización, las nuevas tecnologías, la integración, las privatizaciones, la reconversión industrial, la descentralización productiva y, más en la entraña de nuestro mundo del trabajo, la flexibilización laboral<sup>(1)</sup>.

La concepción del llamado “fordismo-taylorismo” que impulsó el fabuloso crecimiento industrial del mundo por casi todo este siglo está cediendo frente a una nueva visión, una concepción diferente de la empresa, del modo de producción, de la posición y función del trabajador dentro de aquélla. Los trabajos seriales, repetitivos, monótonos, verticalizados, dentro de los cuales el trabajador era una pieza móvil, van siendo desplazados por nuevos sistemas en los que el hombre es el auténtico núcleo, en una empresa participativa y, por lo tanto, más democrática.

Reingeniería, planeamiento estratégico, *downsizing* o *rightsizing*, *just in time*, o incluso *Kaizen*, círculos de calidad, calidad total, *empowerment*, *benchmarking*, *marketing* personal, son términos que hace poco nos sorprendían y ahora están instalados en nuestra vida, forman parte del argot cotidiano de todo empresario.

Las nuevas horas traen nuevos retos. Las relaciones laborales dentro de las cuales nos desenvolvimos a lo largo de décadas y que fueron nuestras acompañantes constantes no van más. La clave es la propia readaptación, la reconversión profesional.

Una idea precede y acompaña a este cambio: la preocupación por el hombre como individuo, como persona. Si antes la serialización de la producción lo convertía en un número, en un insumo, en un recurso, la nueva tecnología lo reivindica y eleva, reconociéndolo como el elemento esencial de la producción.

En el futuro tal vez se trabajarán menos horas, pero se trabajarán mejor al verse enriquecida la tarea del trabajador por la acción de conjunto, por la mutua alimentación del individuo y el grupo, por el

(1) Para el desarrollo de todos estos tópicos, consultar nuestra ponencia al Congreso Interamericano de Administración de Personal, de la FIDAP, Buenos Aires 1995, titulada *Las Relaciones Laborales en América Latina*.

incremento de las responsabilidades. El trabajador podrá, asimismo, diseñar su propia carrera.

El contexto político también ha tenido una intensa mutación; una renovada esperanza se ha abierto con la generalización de la democracia. Esta es una novedad que debemos aplaudir y agradecer. Sin democracia ningún desarrollo sostenido es concebible. El desplome del mundo comunista dio al traste con cualquier hipótesis en contrario. El desafío de la hora es conseguir que esto se mantenga. No basta haber logrado la democratización sino que tenemos que llegar a la democracia. Y llegar para permanecer en ella.

Donde hay un grueso déficit es en lo social. Aunque Chile parecería haber logrado reducir a niveles mínimos el desempleo, en Argentina, Perú y otros países de la región (y aun en países desarrollados como España y Francia) ha trepado a registros inusitados, impensados; muchas de las medidas legislativas adoptadas apuntan precisamente a combatirlo. Ackerman<sup>(2)</sup>, después de detectar “la instalación de un desempleo ya no cíclico o casual, sino estructural”, apunta la “tendencia hacia puestos de trabajo escasos, altamente calificados y, probablemente, bien remunerados”, de donde explica que el desempleo no tiende a disminuir sino, por el contrario, a permanecer e incluso incrementarse.

Y está también el subempleo, compañero de viaje de la informalidad. La informalidad es, a su vez, uno de los monstruos de la vida moderna. Atacada rudamente por quienes la consideran una forma perversa de producción, que se coloca al margen de la legalidad o abiertamente contra ella, es defendida por otros como amortiguador de los conflictos al permitir salidas a los desfiladeros sociales provocados por la modernidad.

La informalidad crea innumerables puestos de trabajo, pero de ínfima calidad. El trabajador carece en ellos de jornada definida, de descanso semanal o anual, de remuneración mínima, de prestaciones de seguridad social, y no cuenta con representación sindical ni tiene acceso a convenios colectivos.

## 2. EL SINDICATO: VOCACIONES Y TENDENCIAS.

Buscando definir un perfil que caracterice al sindicalismo, lo intentaremos a través de las que, a

nuestro entender, han sido sus vocaciones y sus tendencias más persistentes, por no decir consustanciales. Valga sin embargo la advertencia de Mario Ricciardi<sup>(3)</sup> en el sentido de que “con una sola palabra -sindicatos- se alude a realidades muy diferentes entre sí”.

### 2.1. Tendencia generalizadora.

Es meta constante de todos los sindicatos, en todas partes del mundo, tratar de afiliar -y, naturalmente, representar -al mayor número de trabajadores, a la totalidad si ello fuere posible. Esta tendencia se refleja en todo y cualquier ámbito de su actividad: la empresa, la rama de actividad, el gremio, la región, el país, el mundo.

Esta propensión a la expansividad es natural. El sindicato basa su poder fundamentalmente en su capacidad para aglutinar a partir del viejísimo postulado de que “la unión hace la fuerza”. No por acaso, la denominación de sindicato en idioma inglés es *trade union*, que hace directa e inequívoca referencia a este valor.

### 2.2. Vocación unificadora o igualadora.

Quizás uno de los rasgos más definitorios del sindicalismo sea su natural impulso para buscar crear condiciones salariales y de trabajo homogéneas entre los trabajadores, que lo coloca con frecuencia entre Escila y Caribdis: la igualación entre todos ellos, afiliados o no, pertenecientes o no a la organización, *versus* la búsqueda de mejoras para sus propios miembros aun a costa de quebrantar esa vocación.

### 2.3. Solidarismo.

La base del sindicalismo es el aporte individual y el reparto colectivo. Quizás aquí encuentra adecuada respuesta el dilema antes enunciado.

### 2.4. Tendencia reivindicativa.

Aunque la expresión “reivindicación” tiene un inevitable sabor marxista, dado que deriva de la teoría de la plusvalía como origen del capitalismo y de la empresa privada, puede ser utilizada por su alta expresividad para conjugar lo que es, posiblemente, el

(2) ACKERMAN, Mario. *La OIT 75 años después. Otro contexto para los mismos principios*. En: *Relasur*, No. 4, Montevideo 1994. p.4.

(3) RICCIARDI, Mario. *El futuro de los sindicatos (apuntes y reflexiones)*. En: *Relaciones Laborales y Seguridad Social*, Buenos Aires, noviembre 1996. p.983.

objeto central de todo sindicato: la búsqueda de mejores remuneraciones y condiciones de trabajo, canalizadas a través del derecho a la petición colectiva y el ejercicio de la negociación colectiva.

“El taylorismo -dice Ricciardi<sup>(4)</sup>- exasperaba los ritmos de trabajo, el peso de la jerarquía, la fatiga, y el sindicalismo organizaba las luchas por ritmos de trabajo más humanos, horarios más cortos, retribuciones más altas”.

### 2.5. Tendencia conflictual.

El sindicato es un órgano de lucha. Puede serlo también de colaboración o cooperación, pero sin abdicar de su propensión a instrumentalizar los medios de autodefensa para respaldar los derechos y, en especial, los intereses de los agremiados y de los trabajadores en general.

Estas son, a nuestro juicio, las notas que pueden caracterizar al sindicato, al menos al que hemos conocido tradicionalmente y que existe en la actualidad. Resta ver cuáles de estos rasgos permanecerán y cuáles habrán de modificarse o adaptarse al ritmo de los nuevos tiempos.

## 3. EL SINDICATO EN LA COYUNTURA: EL DECLIVE SINDICAL.

A ojos vistos el sindicalismo atraviesa por una grave crisis, acaso la más honda de toda la historia, que se pone de manifiesto en los indicadores siguientes:

a) La tasa de afiliación sindical ha descendido prácticamente en todas partes. Las cifras y proporciones demuestran que hoy los sindicatos tienen menos adherentes, y siguen cayendo.

En parte ha contribuido a ello el proceso de flexibilización, en especial al limitarse los alcances de la estabilidad laboral allí donde existe, y al fomentarse la contratación temporal, resultado de todo lo cual es la precarización de los puestos de trabajo.

El trabajador eventual es menos proclive a la sindicalización, en parte para salvaguardar su propia permanencia en la empresa, que depende más de la

voluntad del empresario que del poder del sindicato. Consecuentemente, hay un número creciente de trabajadores que prefiere permanecer al margen de toda afiliación sindical.

Esto debilita al sindicato tanto en su capacidad de convocatoria cuanto en su poder de negociación, pero también en su fuerza económica y en su posibilidad de penetración ideológica.

b) Las nuevas tecnologías no son, al menos en un primer momento, generadoras sino más bien destructoras de puestos de trabajo. El fenómeno que hoy remueve los cimientos de nuestra estabilidad social es el desempleo.

Los sindicatos no afilian a desocupados. Antes bien, los ignoran y hasta los desdennan. Uno de los pecados mortales por los que en algún momento serán enjuiciados históricamente es haberse preocupado exclusivamente de la acumulación de beneficios, que llegaron a tornarse privilegios para quienes tenían un empleo, con olvido culpable de todos aquellos que carecen de él. Así, quien tenía un empleo lo tenía todo: remuneración, jornadas limitadas, horarios rígidos, descansos, protección frente a toda contingencia, seguridad en el empleo y hasta garantías que ultrapasaban la relación laboral proyectándose a la familia.

Quien carece de un empleo, en cambio, carece de todo.

Pues bien, en muchos de nuestros países hoy son más los desocupados y los subempleados que quienes tienen un empleo adecuado.

c) La indetenible expansión del sector informal. Como quiera que en economías sin crecimiento efectivo el sector formal y el informal deben compartir un idéntico espacio, la composición de la población económicamente activa (PEA) varía al decrecer la fracción asalariada<sup>(5)</sup>. Esto introduce un cambio en el mercado de trabajo. “Ya no son los asalariados del estrato moderno quienes únicamente copan la escena en el mercado laboral. La relación salarial ha dejado progresivamente de predominar en el mundo del trabajo”. Ello explica también, en parte, lo señalado en el

(4) Ibid.; p.985.

(5) María del Carmen Delgado señala que mientras en la década de los 70 en América Latina la fuerza de trabajo ubicada en el sector informal representaba el 55% de la PEA, en la década de los 80 aumenta a 60%. Asimismo, que en el sector agrario sólo en 5 países -Argentina, Costa Rica, Chile, El Salvador y Uruguay- los trabajadores agrícolas son en su mayoría asalariados; en los otros 13 -incluidos Brasil, México, Ecuador, Perú y Venezuela- los trabajadores agrícolas son en su mayoría no asalariados, y en algunos casos la proporción de los asalariados no llega ni al 20% del total.

punto anterior, ya que el sector formal es precisamente aquél del que tradicionalmente se nutre el sindicalismo, que hasta ahora ha sido siempre derecho de los trabajadores subordinados o dependientes.

d) Los trabajadores son hoy más escépticos acerca de las virtudes y de los logros del sindicalismo. Spyropoulos la califica como “crisis de credibilidad”<sup>(6)</sup>.

En la relación costo/beneficio, los trabajadores valoran ahora más las ventajas de la moderación frente a las durezas de la confrontación; están más dispuestos a disminuir a cambio de sufrir menos sacrificios.

Tradicionalmente, el campo de cultivo de los sindicatos no ha sido tanto el del diálogo como el del conflicto. En nuestros países -como hace notar Efrén Córdova<sup>(7)</sup>- el sindicalismo adoptó el modelo francés “impugnador, impregnado de influencias ideológicas y de vocación extralaboral”, pero en materia de contratación se importó el modelo norteamericano “que concibe ese proceso como una relación antagónica”.

La crisis económica, por otro lado, “ha deparado transformaciones fundamentales en los ordenamientos jurídicos laborales. Se señala que el modelo clásico del derecho del trabajo, es un modelo que presupone la expansión económica o al menos la estabilidad económica. El modelo tradicional de la legislación tutelar para los trabajadores, es un modelo de **distribución de la riqueza**. En tanto que en períodos de depresión económica (...) es un modelo de **creación de riqueza** y no de redistribución<sup>(8)</sup>”.

e) Otra situación, no producida por la crisis sino, tal vez, por el bienestar y el progreso, pero que en nuestros países se manifiesta de un modo distinto y desigual, es la “terciarización” de la economía.

Las sociedades menos desarrolladas basan su economía prácticamente en las actividades extractivas: agricultura, minería, pesquería, con un mínimo de valor agregado. El desenvolvimiento económico vino acompañado o fue producido por la industrialización, proceso secundario de transformación de los bienes en manufacturas. Hoy asistimos a un crecimiento acelerado de los servicios, tanto públicos como privados: educación, salud, transporte, comunicaciones, bienestar y recreo son necesidades que la sociedad

impone y brinda cada vez en mayor abundancia.

f) El sindicalismo ha sufrido su más serio embate en el campo ideológico. Por un lado, las ideas liberales han ocupado todo el espacio y adquirido enorme prestigio social, así como las de izquierda lo han perdido. Hace algunos años pocas personas se atrevían a defender en público la legitimidad del lucro o a tocar con el pétalo de una rosa a la “clase trabajadora”; todos pensaban en los derechos y nadie reclamaba los deberes. Hoy las cosas han dado un vuelco trascendental.

Con lo sucedido en la Unión Soviética, en los países del este europeo, en Alemania, los místicos del izquierdismo perdieron su Olimpo, se quedaron sin dioses ni semidioses.

A todo esto no puede ser ajeno el sindicato. Fueron ellos algunos de los principales propagandistas, y hoy se dan de cara con sus propias ilusiones desvanecidas, con un discurso que se ha ido vaciando de contenido, con un auditorio ya no cautivo, sino vigilante.

#### 4. LOS SINDICATOS DE CARA AL FUTURO.

##### 4.1. Nuevos centros de imputación.

El “mercado” de los sindicatos en búsqueda de afiliados ha sido el de los trabajadores formales. La flexibilización y otros fenómenos como la tercerización, al igual que el avance de la informalidad, han minado la creación de puestos de trabajo en el sentido acostumbrado, y abierto más bien nuevas formas de trabajo que no corresponden a esos moldes.

Los sindicatos tendrán que abandonar sus arcaicos métodos de reclutamiento y preocuparse de manera más directa y eficaz de esos grupos de trabajadores no tradicionales. En vez de refugiarse en la gran empresa, donde los cuadros son homogéneos y están fácilmente al alcance, tendrá que orientar sus esfuerzos hacia la pequeña y la mediana empresa, que es la generatriz de empleo, a cuyo objeto tiene que replantear sus formas de estructuración, que en América Latina, con contadas excepciones, ha estado concentrada en la empresa, para aventurarse hacia sindicatos verticales y horizontales capaces de aglutinar contingentes tan dispersos como son los de las

(6) SPYROPOULOS, Georges. *El sindicalismo frente a la crisis: situación actual y perspectivas*. En: *Relasur*, No. 4, Montevideo 1994. p.81.

(7) CÓRDOVA, Efrén. *Tendencias de las Relaciones Laborales en América Latina*. En: *Análisis Laboral*, No. 100, Lima, octubre 1985. p.8.

(8) PALOMEQUE, p.11.

organizaciones empresariales reducidas. En otras palabras: si la empresa elefantiásica está en declive y si las mayores fuentes de empleo estarán en las empresas de mínimo nivel, la forma de organización sindical a nivel de empresa no es funcional, y deberá evolucionarse hacia un sindicalismo de escala, que pueda reunir y unificar muchos grupos dispersos.

De otro lado, el sindicato no puede permanecer al margen -y dejar marginados- a los informales y a los desocupados. Si hasta ahora los sindicatos se han orientado sólo a captar y a representar a los trabajadores formales, cuyo número y proporción está en franco descenso, los sindicatos tienen que imaginar nuevos modelos que les permitan captar, organizar y representar adecuadamente a quienes carecen de un empleo formal, sea porque pululan en la informalidad, sea porque son independientes, sea que se encuentren en la grave situación de desempleo, que es hoy una ominosa y creciente realidad, instalada en casi todas las economías.

El futuro del sindicato, en este nuevo panorama social, lo obligará a ser un “actor capaz de mediar entre las exigencias más inmediatas del trabajo y los intereses generales, situándose como interlocutor de los empresarios y del poder político en la formación de las políticas económicas y sociales”<sup>(9)</sup>.

#### 4.2. Diversificación versus homogeneidad.

Quizás el aspecto que resume paradigmáticamente los cambios en el entorno sea la acentuación del individualismo, basado en la competitividad. Durante décadas, muchos de nuestros países, en especial los de Latinoamérica, adoptaron como proyecto de desarrollo uno basado en la sustitución de las importaciones y el crecimiento del mercado interno, dentro de la doctrina conocida como cepaliana; ello se sustentaba en la protección de la producción local a través de barreras arancelarias, manipulación de las tasas de cambio, subsidios directos e indirectos y, en general, la creación de cercos contra la apertura comercial competitiva. El fenómeno se vivía a nivel de los países y dentro de ellos. Correlativamente, los trabajadores disfrutaban de elevados índices de

protección, del que resultaba emblemática la estabilidad laboral.

Hemos visto que la doctrina imperante ahora es exactamente la contraria: apertura de los mercados, abatimiento de las barreras arancelarias y paraarancelarias, libertad de mercados -incluido el mercado de trabajo-, integración de bloques regionales, globalización de la economía.

En lo laboral, el correlato se da a través de un descenso marcadísimo de los niveles de protección (flexibilización), del abandono de mecanismos colectivistas, del auge de la diversificación. Todo ello se resume en individualismo y competitividad, allí donde el sindicato había propugnado uniformación y homogeneidad.

Hoy el trabajador debe basarse en sí mismo, en su esfuerzo, en su capacidad, más que despersonalizarse en la masa y obtener los derechos a través de la acción colectiva.

#### 4.3. Individualismo o solidaridad.

He aquí el que habrá de ser probablemente el mayor escollo: el divorcio entre el pensamiento clásico del sindicato, imbuido y retroalimentado en la mentalidad de los propios trabajadores, y el nuevo pensamiento de éstos, que los empuja a logros personales, a conquistas individuales, a progreso aislado. Técnicas hoy en boga como la calidad total, como expresa Cedrola Spremolla<sup>(10)</sup>, priorizan “la implicación individual del trabajador en la empresa, y con los objetivos de excelencia de ésta. De esta forma se dualizan, por un lado, las adhesiones individuales y los procesos de integración individual del trabajador a la empresa y, por otro lado, las estructuras asociativas de los trabajadores, es decir, las instancias de participación colectiva”. A lo que agrega que “la adhesión del trabajador a su organización sindical se ve mediatizada por la presencia de estructuras de trabajo de pequeña talla que demandan la adhesión. Las identidades colectivas tienden a desdibujarse al interior de las diversas instancias de integración a la empresa”<sup>(11)</sup>.

Spyropoulos<sup>(12)</sup> destaca que “nuevas actitudes y

(9) RICCIARDI, Mario. Op.cit.; p.994.

(10) CEDROLA SPREMOLLA, Gerardo. *La calidad total como nueva forma de management y sus efectos sobre las relaciones laborales*. En: *Relasur*, No.3, Montevideo, 1994. p.198.

(11) *Ibid.*; p.110.

(12) SPYROPOULOS, Georges. Op.cit.; p.82.

comportamientos individuales ante el trabajo y la vida laboral hacen su aparición bajo el impulso de una mejor educación, de la influencia de los grandes medios de información y de la posibilidad para todos de comunicarse en cualquier instante”. Para un número creciente de trabajadores, la acción colectiva que preconizan los sindicatos puede parecer menos atractiva que las satisfacciones que procura el éxito profesional individual.

Si antes se trataba de lograr condiciones igualitarias, subordinando los intereses individuales a los supremos intereses colectivos, hoy se agita una reevaluación del individuo, de sus potencialidades, de sus legítimos intereses basados en la capacidad y el esfuerzo personales.

Ricciardi<sup>(13)</sup> advierte incluso que “el paso de una estrategia predominantemente homogeneizante a una que tiende a acoger y representar las diferencias, corre el riesgo de hacer oscilar demasiado bruscamente el péndulo sindical de un extremo al otro, del generalizado compartir la ideología de la igualdad a la extemporaneidad de los más diversos impulsos reivindicativos. Es, sin embargo, previsible que el futuro del sindicato dependerá del éxito de la búsqueda de un punto de equilibrio entre estas dos exigencias contrapuestas y que esto dependerá, a su vez, de la disposición de eficaces vías de comunicación democrática entre representantes y representados, y de la existencia de un aparato sindical culturalmente preparado y no excesivamente burocratizado”.

#### 4.4. Nuevas tendencias en la negociación.

Una tendencia marcada en la contratación colectiva reciente apunta a la desconcentración, a una negociación más próxima al centro de trabajo y al puesto de trabajo mismo, allí donde prevalecía el convenio por categoría o rama de actividad, lo que refleja por un lado la marca ideológica del neoliberalismo, que alienta la competitividad y recusa, por ende, la fijación de reglas uniformes que aten los costos laborales a criterios que no sean los de estricta productividad; y, por otro lado, el fenómeno de horizontalización o tercerización de la producción, que reduce la dimensión de la empresa mastodóntica y propicia la creación de múltiples unidades de nivel medio y pequeño. La tendencia descentralizadora de la negociación se da no sólo en las actitudes

empresariales sino incluso a nivel legal, pues normas como la chilena impulsan, y como la peruana inducen la micronegociación.

El sistema negocial está, aunque gradualmente, “orientándose hacia prácticas que dejan mayor espacio a la valoración de la cualificación y, al menos en parte, a la adecuación entre las exigencias de la productividad y las del individuo<sup>(14)</sup>”.

Se advierte también, en otro orden de cosas, cambios en la iniciativa negocial, tradicionalmente reservada a los trabajadores. Hoy son muchos los casos en que las empresas promueven la renegociación de cláusulas anticuadas, excesivamente onerosas o rígidas o antitécnicas, para remozar las convenciones colectivas y adecuarlas a los nuevos condicionamientos técnicos, económicos y productivos.

---

Con lo sucedido en la Unión  
Soviética, en los países del este  
europeo, en Alemania, los místicos  
del izquierdismo perdieron su  
Olimpo, se quedaron sin dioses ni  
semidioses

---

Natural consecuencia de ello es que la negociación unidireccional a que hemos estado acostumbrados, que acumulaba beneficios en favor de los trabajadores, tolera más bien revisiones o retrocesos, en lo que se conoce como “negociación peyorativa”.

Lo más importante, sin embargo, son los cambios en la lógica de la negociación distributiva hacia la negociación de ganancia mutua o de doble ganancia, negociación por objetivos específicos o negociación basada en intereses. Ello impone, con las nuevas perspectivas, cambios metodológicos tales como la necesidad de compartir información entre los interlocutores, antes coto reservado a cada parte y que hoy puede llevarlas incluso a utilizar un banco de datos común; la acción en base a la identificación de los problemas, más que la simple atención de las peticiones o demandas recíprocas; la apertura y mantenimiento de canales fluidos de diálogo e intercomunicación, en lugar de los esquemas cerrados tradicionales; y la concentración en los intereses

(13) RICCIARDI, Mario. Op.cit.; p.994.

(14) Loc.cit.

comunes y no en las diferencias conflictuales, que fueron siempre el foco magnético de todas las tratativas.

#### 4.5. Concertación versus confrontación.

En el pasado, el teorema sindical era muy claro: prosperar en el conflicto. Hoy, el dilema confrontación *versus* compromiso adquiere dramática vigencia. La confrontación supone contar con un grado muy alto de disciplina, un liderazgo basado en la confianza absoluta, metas claras y logros concretos. Cuando esos ingredientes se dan, los trabajadores están siempre dispuestos al enfrentamiento aguerrido, que mucho contribuye además a galvanizar la unidad y el poderío sindicales.

Hoy esos elementos aparecen resquebrajados: la ideología se debilita, los líderes flaquean, las metas se vuelven irreales, inalcanzables, y los logros son cada vez menos sustanciosos. La posibilidad de recuperar los salarios perdidos por una huelga, verbigracia, se hace cada vez más difícil y puede hasta desaparecer; el trabajador advierte que lo que ha invertido es irrecuperable, y eso le sucede una y otra vez, cada vez más frecuente y dolorosamente.

El cambio de actitud se impone, entonces, como una vía de supervivencia. No para que el sindicato prospere, sino para que no desaparezca.

### 5. A MODO DE SÍNTESIS.

Los desafíos para el sindicato de cara al futuro implican revisar sus vocaciones y tendencias. Si sucintamente las hemos caracterizado como a) tendencia a la generalización, hoy se ve enfrentado a nuevos centros de imputación que obligan a los sindicatos a orientar sus esfuerzos más hacia ciertos grupos específicos: las mujeres, los independientes, los desocupados; b) vocación homogenizadora, que se enfrenta a un acentuado impulso de los trabajadores a la individualización; c) el solidarismo se ve cara a cara con el imperante individualismo; d) las reivindicaciones clásicas ceden terreno frente a nuevas formas de negociación, que son de doble vía y suponen un alto grado de concesiones peyorativas y; e) finalmente, en vez del conflicto lo que se avizora a futuro es mayor énfasis en la concertación, mayor grado de compromiso de los sindicatos.



Son de tal magnitud estos desafíos que los sindicatos tendrán que mudar en prácticamente todo; sin perder sus esencias, sin abdicar de sus postulados, tendrán que adaptarse por la fuerza imperativa de las cosas. Parte de ese cambio pasa por interesarse y comprometerse más en campos novedosos como la capacitación y los servicios sociales a sus afiliados.

#### 5.1. Formación profesional y capacitación.

Si los sistemas productivos tradicionales inducían la masificación y reducían las tareas a extremos de simplificación, concatenando en serie centenares y millares de acciones de muy poca calidad y variedad, las nuevas exigencias apuntan a la diversificación. La especialización, que profundizaba pero reducía el campo de acción personal, hoy se completa con una visión más global de la producción toda y del entorno inmediato dentro del que se desenvuelve el accionar individual y colectivo. El trabajador unidimensional pasa a ser plurifuncional; la línea productiva, que era una recta seriada, se transforma en acción de grupos polivalentes.

Por eso se relievan las tareas de capacitación y formación: el nuevo trabajador debe ser no sólo apto para una función estrecha y rutinaria, sino que tiene que ser polivalente y multifacético.

El sindicato no puede permanecer inerte o pasivo ni simplemente seguir el ritmo ajeno, sino que debe prepararse para liderar los esfuerzos de capacitación plurifuncional, exigiendo compromisos en firme a empresas y gobiernos.

### 5.2. Servicios sociales.

Ricciardi<sup>(15)</sup> señala que en Italia “el sindicato ha dejado de limitarse a ser una máquina productora de reivindicaciones” y “se ha convertido más bien en un lugar donde se ofrece una amplia gama de servicios, desde la asistencia legal y pensionística, a la consulta fiscal, a la organización de actividades recreativas”.

En Argentina, la fuerza tradicional de los grandes sindicatos se apoya no tanto -o no sólo- en su capacidad combativa, sino en la administración de las obras sociales a través de las cuales proporciona a sus afiliados muchos de los servicios señalados por Ricciardi, a más de los servicios asistenciales (atención médica, farmacéutica, hospitalaria) y administración de centros vacacionales, hoteles, restaurantes.

“La crisis que atraviesa el estado de bienestar -dice Spyropoulos<sup>(16)</sup>- y las dificultades que conocen los sindicatos para mantener sus afiliados o para atraer nuevos miembros han suscitado un nuevo interés por los servicios sociales que los sindicatos pueden brindar a sus miembros”.

### 5.3. Salvaguarda de las esencias

Destaca el mismo autor<sup>(17)</sup> la “necesidad de

mantener intacta la razón de ser del sindicalismo: la defensa de los intereses de los trabajadores, un objetivo que no puede ser subordinado a ningún otro”. Las principales dimensiones de los objetivos sindicales deberían ser, en su opinión, “primero, que los sindicatos deben salvaguardar el valor del trabajo humano, su dignidad y significación social; segundo, que los sindicatos deben seguir siendo los guardianes de la igualdad de oportunidad y de trato; tercero, que a pesar de las dificultades actuales, en particular de la fragmentación de la comunidad obrera, del aumento del número de marginales o desempleados, los sindicatos deben seguir inspirándose en el principio de solidaridad que ha guiado sus primeros pasos; en la negativa, los sindicatos corren el riesgo de ser transformados en meros grupos de presión; cuarto, que los sindicatos deben ser un elemento de estabilidad social, en su calidad de catalizadores de la protesta obrera”.

Para ello, deben dejar de lado todo dogmatismo, desprenderse cada vez más de las capillas ideológico-políticas, revisar sus estructuras y adoptar las que resulten más adecuadas, fortalecer su representatividad abarcando grupos hasta hoy marginados de su atención, crear nuevos métodos, compatibles con el cambio tecnológico y productivo y con las nuevas aspiraciones de los trabajadores, diversificar sus servicios y, en suma, adaptarse al cambio, para que éste no les pase por encima.

Porque si de algo podemos estar ciertos es de que el mundo en el siglo XXI va a ser distinto, nosotros no vamos a ser los mismos, los sindicatos tienen que cambiar. Si no lo hacen, si no pueden hacerlo, como los dinosaurios de la prehistoria, sencillamente desaparecerán. ☞

(15) Ibid.; p.993.

(16) SPYROPOULOS, Georges. Op.cit.; p.89.

(17) Ibid.; p.100.