Estudios de Administración, vol. 4, N° 2, 1997

Organizaciones sindicales y la modernización de las relaciones laborales en Chile

Eduardo Acuña A.
Universidad de Chile

Extracto

El artículo examina la capacidad de las organizaciones sindicales chilenas para participar como colaboradores en procesos de modernización de las relaciones laborales de las empresas. Se postula que para ser efectiva dicha participación demanda cambios en las organizaciones sindicales. De acuerdo con tal predicamento, se realiza un análisis de diversos aspectos en los que se requiere innovar.

Abstract

The present paper inquires into the capacity of Chilean unions to participate as collaborators in the modernization of labor relations at the level of firms. The content postulates that, if unions are to render an effective participation, previous organizational changes are required. The article extends into a deep analysis of the nature of such changes.

Introducción

En la sociedad chilena actual se postula la expectativa de que empresarios y trabajadores participen mancomunadamente en decisiones y acciones orientadas

a la modernización de las relaciones laborales en las empresas. En este estudio, dicha expectativa de participación en conjunto es objeto de discusión y análisis, prestándose atención a la viabilidad de que los trabajadores, por intermedio de sindicatos, puedan ejercer un protagonismo en los procesos de modernización.

En este trabajo se considera que la materialización de nuevas condiciones laborales en las empresas, por medio de decisiones mancomunadas entre empresarios y trabajadores, está condicionada por la capacidad de acción efectiva que tenga cada uno de los actores para afrontar tareas de modernización. Innovar acertadamente en las relaciones laborales demanda un accionar racional de los actores, por una parte en lo que se refiere al discernimiento y decisión sobre alternativas adecuadas de modernización, como, por otra, en lo que se refiere a la capacidad de trabajar en colaboración recíproca. El emprender acciones modernizadoras en colaboración que resulten efectivas reviste complejidad. Para tales efectos, los actores deben apelar a recursos, no necesariamente disponibles, de conocimientos, experiencias, inteligencia, creatividad, habilidades interactivas y madurez emocional. En este contexto, en el trabajo se da lugar a una reflexión crítica sobre las capacidades de los sindicatos chilenos para abordar tareas de modernización en las relaciones laborales en las empresas. Cabe hacer presente que la opción de prestar atención a las capacidades del actor trabajador, en cuanto sus acciones organizadas en sindicatos, no excluye la relevancia de efectuar un análisis similar para el caso del actor empresario. Sin embargo dicho análisis en este trabajo es dejado de lado, por su envergadura.

El examinar críticamente la capacidad de los actores para ejercer un protagonismo en decisiones de modernización constituye una contribución para el avance de dicho proceso, en la medida en que se pueden identificar limitaciones, a partir de las cuales se podría proceder a buscar e implementar soluciones. Ignorar las limitaciones que puedan tener los actores sólo puede conducir a que la propuesta de participación conjunta para la modernización se constituya en una utopía inalcanzable e irrelevante. Respaldando lo anterior, también está el hecho de que la implementación de acciones modernizadoras en las relaciones laborales chilenas tiene una urgencia, respecto de la cual se espera que los actores adopten iniciativas de cambio prontas, acertadas y efectivas. Si los actores son tardíos en sus acciones para afrontar los desafíos de modernizar las relaciones laborales con protagonismo, inteligencia y colaboración, ello puede derivar en graves consecuencias, por un lado, para la viabilidad de la

empresa y, por otro, para la estabilidad y progreso económico y social de la sociedad chilena.

Aquí se postula que la modernización en las empresas sólo es factible en la medida en que los actores empresarios y trabajadores renueven sus significados, posturas y acciones respecto de las relaciones laborales. En este trabajo, como ya se ha anunciado, el interés analítico se centra en examinar a las organizaciones sindicales en su capacidad para afrontar los desafíos de modernizar las relaciones laborales en las empresas. El análisis pone en evidencia que las organizaciones sindicales chilenas, como tendencia general, están distantes de haber experimentado transformaciones adecuadas para participar en propiedad en la innovación de las relaciones laborales en las empresas junto a los empresarios. En el trabajo se procede a un análisis sistemático de las limitaciones de que adolecen las organizaciones sindicales, a la vez que se señalan orientaciones para la modernización de éstas. El análisis presta atención a los sindicatos en cuanto sistemas sociotécnicos orientados al desempeño de tareas, destacándose el desempeño de los dirigentes en sus roles y la participación que cabe a los trabajadores afiliados. El contexto entrega orientaciones para mejorar el desempeño de tareas en sindicatos, localizándose en dirigentes y trabajadores la iniciativa para modernizar las organizaciones.

Los antecedentes en que se basa este estudio provienen de dos fuentes empíricas. La primera es resultado de las experiencias y observaciones efectuadas por el autor en labores educativas con dirigentes sindicales, ejecutadas durante los últimos cuatro años (véase anexo). A esto se agregan diversas investigaciones realizadas en el área de las relaciones laborales en Chile (Acuña 1986, 1987, 1989, 1993, 1995; Acuña y Alburquerque 1996; Alburquerque y Zúñiga 1987; Frías 1993, Vega 1997). Las labores educativas con dirigentes sindicales ofrecieron la oportunidad para disponer de información actualizada sobre características de sindicatos chilenos contemporáneos, su forma de organización y de gestión, participación de sus directivos y socios, entre otras materias. Dicha información fue examinada e integrada dentro del conocimiento obtenido de las investigaciones en relaciones laborales recién aludidas. De esta manera, este trabajo es producto de la observación participante llevada a cabo por el autor en labores educativas con dirigentes sindicales, la que a su vez se integra dentro de un marco de conocimiento teórico-empírico previamente establecido. Por lo tanto, el análisis de sindicatos que aquí se hace es en parte de tipo cualitativo, pero está respaldado por antecedentes cuantitativos originados en otras investigaciones. Por otra parte,

en el trabajo se ha recurrido a la recopilación y análisis de bibliografía sobre el tema, tanto nacional como internacional, lo cual contribuye a su solidez científica tanto desde el punto de vista teórico como del empírico. El conocimiento que se genera en el trabajo no pretende tener validez general. Más bien, se orienta a la presentación de hipótesis que surgen de la observación empírica, por medio de las cuales se busca aportar al discernimiento de la realidad sobre sindicatos en Chile. En tal sentido, los contenidos del trabajo constituyen una invitación para que los lectores examinen las hipótesis y su validez según sus propias experiencias y conocimientos sobre sindicatos.

La estructura que sigue el trabajo es la siguiente. En primer lugar se examina la oportunidad e importancia de que los trabajadores participen en los procesos de modernización de las empresas; posteriormente se observa la necesidad de modernización de los sindicatos como paso previo para su participación efectiva en las innovaciones laborales en las empresas. A continuación se procede a un análisis detallado de las limitaciones de que adolecen los sindicatos chilenos, a la vez que se mencionan algunas orientaciones de cambio para corregir las limitaciones advertidas.

Modernización de las relaciones laborales y la voluntad de participación de los trabajadores

En el Chile contemporáneo, especialmente con el advenimiento de los gobiernos democráticos, se ha generalizado un discurso público que valora la modernización de las relaciones laborales a través de la colaboración entre empresarios y trabajadores (Arrate 1994, Frei 1995, Cortázar 1993, Campero y otros 1993, Walker y Arrau 1995). Diversos actores, gobierno, empresarios, trabajadores, parlamentarios y partidos políticos respaldan en general dicha valoración. A esto se agrega el reforzamiento y desarrollo de una institucionalidad laboral que promueve la descentralización de las decisiones en materias laborales en nivel de las empresas, con la intención de que empresarios y trabajadores alcancen acuerdos que favorezcan a la productividad y a la equidad. Por otro lado, la valoración de la modernización de las relaciones laborales y la participación de los trabajadores cuenta con el respaldo de experiencias positivas en el plano internacional, lo cual refuerza la valoración que se hace en el medio nacional (Osaki 1994, 1996, Sengerberger 1990).

Las condiciones descritas son propicias para posibilitar la participación de los trabajadores en la modernización de las relaciones laborales en Chile, pero, sin embargo, eso no es suficiente para su materialización. A los trabajadores, al igual que a los empresarios, les compete la responsabilidad, por una parte, de discernir si efectivamente les interesa la participación, y por otra, en el caso de que dicho interés exista, proceder a la adopción de medidas que hagan viable la participación. Estos dos aspectos constituyen el núcleo de reflexión y análisis de este trabajo. En primer lugar se procederá a identificar motivos por los cuales la participación de los trabajadores resulta razonable y conveniente. Posteriormente se dará lugar a examinar características de sindicatos chilenos y los cambios que se requieren en éstos para posibilitar una participación competente en los procesos de modernización. Ambos aspectos son abordados en el entendido de que la acción colectiva y organizada por medio de sindicatos constituye un instrumento eficaz para que, por una parte, los trabajadores expresen genuinamente sus intereses y metas, y, por otra, participen en las relaciones laborales con los empresarios.

En atención a los motivos que pueden fundamentar el uso y creación de oportunidades de participación de los trabajadores en las empresas, y en particular en los procesos de modernización, se consideran los siguientes:

a) Oportunidad para participar como actor social.

El que los trabajadores, a través de los sindicatos, tengan la voluntad de participar en materias de relaciones laborales en las empresas constituye una oportunidad para su desarrollo y consolidación como un actor social. Por esto se entiende el que los trabajadores se organicen colectivamente, adquiriendo una identidad en torno a intereses y metas que les son propios, se doten de una cierta organización para su logro y establezcan procedimientos para el ejercicio de la autoridad y el poder, tanto internamente como en los distintos sistemas en que les corresponda intervenir. Este desarrollo y consolidación como actor social, haciendo uso de oportunidades de participación, puede ser entendido como un proceso de aprendizaje en el que en forma progresiva trabajadores y dirigentes, van elaborando y fortaleciendo su identidad colectiva y capacidad de acción respecto de proyectos de su interés, ya sea negociando aspectos de relaciones laborales con empresarios como también procurando influir a nivel de la sociedad en materias que les son relevantes. En este contexto, el de aprovechamiento de las oportunidades de participación a través de sindicatos, los trabajadores se constituyen en un actor que desarrolla acciones políticas, en

cuanto busca, accede y usa el poder para procurar la satisfacción de sus intereses y metas. (Morgan 1991, 1993; Freire 1982, Gustavsen 1980).

La consolidación y desarrollo de los trabajadores como actores sociales está asociada con la efectividad de sus acciones, por una parte, en lo referente a su organización y gestión interna, como condición imprescindible para el logro de sus objetivos, y, por otra, en lo que se refiere a la capacidad de sostener relaciones efectivas de interdependencia con otros actores sociales, particularmente empresarios. El modelo que se postula en Chile para la modernización de las relaciones laborales es de naturaleza concertacionista, en él se destaca la interdependencia entre empresarios y trabajadores para la satisfacción de los intereses de ambas partes. Para tales efectos, se promueve el diálogo entre los actores como instrumento para el logro de acuerdos, por sobre la confrontación. La efectividad de los trabajadores como actores, tanto en su capacidad de organización y gestión interna como en el manejo de la interdependencia con los empresarios, demanda de los dirigentes sindicales y trabajadores disponer de competencias técnicas y sociales para su materialización. Como se verá más adelante, dichas competencias suelen ser precarias en los dirigentes sindicales y trabajadores chilenos, por lo que se advierte la necesidad de aprendizaje individual y organizacional para posibilitar la consolidación y desarrollo de su condición de actores sociales. Cabe señalarse que las incompetencias de dirigentes y trabajadores no son patrimonio exclusivo de estos actores, sino también suelen estar presentes en empresarios y ejecutivos chilenos, de modo que éstos también pueden necesitar de educación y aprendizaje para desenvolverse con efectividad en el nuevo paradigma de las relaciones laborales, que descansa en la interdependencia y en la colaboración entre los actores (Koljatic y Rosene 1993, Montero 1996).

b) Oportunidad para contribuir al mejoramiento en los resultados de las empresas.

Empresarios y ejecutivos chilenos, inspirados en paradigmas modernos de administración, son conscientes del papel crucial que desempeñan los recursos humanos en cuanto a los resultados de las empresas, particularmente cuando deben enfrentar una economía globalizada y altamente competitiva. Entienden que el mejoramiento en productividad, calidad, eficiencia e innovación está estrechamente asociado con la creación de condiciones que posibiliten en las empresas un empleo efectivo de los recursos humanos (Acuña 1997, Suárez 1994, Osaki 1994, Montero 1996, Dunphy y Stace 1992, Fisher

1997). Para tales efectos adoptan estrategias que, por una parte, procuran el desarrollo de la calificación técnico-profesional de las personas, como, por otra, se promueve la participación, una mayor autonomía en el desempeño de cometidos y el trabajo en equipos. Esta valoración de los recursos humanos en su contribución a los resultados de las empresas constituyen acciones modernizadoras de las relaciones laborales, a las cuales suele agregarse el uso de políticas que fomentan el diálogo y la colaboración con los sindicatos. A éstos y a los dirigentes se les reconoce la calidad de interlocutores válidos y legítimos que representan los intereses y metas de los trabajadores, con los cuales se dialoga y se busca la concertación de acuerdos de largo plazo para mantener en las empresas un ambiente que favorezca a la colaboración recíproca para la solución de conflictos, en sustitución de los enfoques tradicionales de confrontación y beligerancia. Empresarios y ejecutivos, ante los desafíos de la intensa competencia nacional e internacional que suele afectar a las empresas, y en el entendimiento del papel relevante de los recursos humanos para responder con efectividad a esos desafíos, buscan desarrollar alianzas estratégicas con los sindicatos, por medio de las cuales se acuerda simultáneamente el compromiso de mejorar productividad y satisfacer intereses de los trabajadores. Dentro de esta perspectiva de relaciones laborales fundadas en el diálogo, la colaboración, paz laboral y concertación de acuerdos de largo plazo, diversas experiencias internacionales hacen presente la importancia de la participación de sindicatos en procesos de cambios en las empresas. Coincidentemente con la valoración de los recursos humanos, empresarios y ejecutivos, se abren a la participación de los sindicatos en la introducción de innovaciones organizacionales, en la convicción de que dicha injerencia tiene efectos positivos sobre los resultados de las empresas. La participación de los sindicatos es variable según las etapas de los cambios; cuando se trata de decidir sobre el tipo de innovación, ésta se considera una prerrogativa casi exclusiva de los empresarios y ejecutivos, otorgándoseles a los sindicatos el derecho a la información oportuna y el dar a conocer sus posturas. Sin embargo, en las etapas de implementación de los cambios, empresarios y ejecutivos son favorables a que los sindicatos participen en decisiones, por cuanto aprecian en ello posibilidades de respaldo social y técnico para una efectiva implementación de los cambios en las empresas (Sengerberger 1990, Gustavsen 1993).

Lo planteado hace ver que el interés de los empresarios por mejorar los resultados de las empresas a través de los recursos humanos abre posibilidades para la participación de los trabajadores y sindicatos. Al respecto se considera

que los sindicatos chilenos pueden ser activos en acceder a espacios de participación, al explicitar su propósito de colaborar para alcanzar las metas de mejoramiento de resultados. Empresarios y sindicatos, a través de la participación, pueden compartir objetivos comunes y acordar acciones orientadas a favorecer al desarrollo de la empresa y atender los intereses de los trabajadores. Relaciones laborales que descansan en el diálogo, la concertación y respeto de acuerdos pueden ser los cimientos para entender la empresa como una comunidad social y económica en que sus distintos actores colaboran al logro de objetivos comunes y obtienen una satisfacción equitativa de sus intereses. Ciertamente, el progreso hacia ese estado de comunidad supone por parte de los actores voluntad, como también aprendizajes continuos en sus capacidades para construir esa nueva realidad.

c) Oportunidad para el mejoramiento de condiciones laborales de los trabajadores.

Probablemente, una de las razones más valoradas por los trabajadores para participar en procesos de modernización es el posibilitar la mantención o mejoramiento de condiciones laborales en las empresas . Ante tal objetivo, la acción colectiva de los trabajadores a través de sindicatos puede ser una alternativa expedita y efectiva para hacer presente sus metas y hacer viable su satisfacción (Strauss 1977, González 1996, Frei 1995, Arrate 1994, Ruiz Tagle 1993, Palomares 1993, Echeverría y Herrera 1993). La formación y desarrollo de sindicatos es un derecho de los trabajadores chilenos reconocido y regulado por la legislación laboral, en la cual se otorga a éstos la posibilidad de constituirse en actor legítimo frente a los empresarios y ejecutivos, para influir en decisiones relativas a las condiciones de trabajo. En este contexto, la formación de sindicatos es estimulada oficialmente en Chile, en cuanto se entiende que la organización colectiva de los trabajadores mejora su situación de poder ante los empresarios, constituyendo una oportunidad para que las relaciones laborales dentro de las empresas puedan ser definidas con mayor equidad.

La institución de la negociación colectiva es la instancia oficial más significativa para que los sindicatos en interacción con empresarios y ejecutivos, presenten, analicen y discutan sobre sus intereses, y alcancen acuerdos que permitan una forma de relaciones laborales legitimadas por un cierto período formalmente establecido. Al sindicato también le cabe la responsabilidad de contribuir a la materialización de los acuerdos que surgen de la negociación

colectiva y velar por su cumplimiento, correspondiéndole intervenir en representación de los trabajadores, ante los empresarios e instituciones del trabajo, en la eventualidad de que los intereses de los trabajadores sean vulnerados. Tradicionalmente, los trabajadores priorizan para los sindicatos en las relaciones laborales en las empresas el logro de metas tangibles, como las condiciones de remuneraciones, la estabilidad en el empleo, la mantención o mejoramiento de beneficios y la seguridad en el trabajo. Sin embargo en forma relativamente reciente, los sindicatos también han incorporado en su agenda de intereses asuntos más próximos a las preocupaciones de los empresarios, tales como la productividad, flexibilidad laboral, capacitación, organización del trabajo y la participación de los trabajadores. Como se ha hecho ver con anterioridad, estos nuevos intereses constituyen puntos potenciales de acercamiento y encuentro con los empresarios, los cuales pueden favorecer el que las relaciones laborales en el interior de las empresas descansen en la colaboración. Por otra parte, la acción de los sindicatos también puede orientarse a realizar proyectos autónomos orientados al otorgamiento de beneficios de relevancia para los trabajadores. Existe un campo abierto de creatividad por parte de dirigentes y socios para innovar en el otorgamiento de servicios que beneficien a los trabajadores y sus grupos familiares en materias de salud, educación, viviendas y esparcimiento. En resumen, en la realidad laboral chilena se ofrecen espacios legítimos para que los trabajadores formen y desarrollen sindicatos, mediante lo cual se constituyan en actores protagónicos de las relaciones laborales en las empresas, posibilitando una mayor equidad en sus definiciones y prácticas. En tal sentido se pueden entender las iniciativas del actual gobierno de la Concertación por la Democracia, que pretende contribuir a la modernización de las relaciones laborales al facilitar la sindicación de trabajadores, particularmente en tipos de empresas y en sectores económicos en que ellos están más desprotegidos, y por ende promover condiciones de mayor equidad en las relaciones laborales.

d) Oportunidad para el fortalecimiento de la democracia.

La participación de los trabajadores en las relaciones laborales de las empresas en respuesta a iniciativas ya sea de los empresarios, de los sindicatos, o de ambas partes, es considerada origen de consecuencias favorables para el desarrollo y fortalecimiento de la democracia (Pateman 1970, Gustavsen 1992). La modernización de la sociedad chilena incluye el propósito de perfeccionar y extender la democracia como forma de gobernabilidad, ya sea en el plano

nacional, de las comunidades locales o en lo individual. La democracia supone, en sus aspectos más generales, que las personas individuales o colectivas tienen, por una parte, el derecho de expresar sus opiniones e intereses y desarrollar acciones legítimas para su satisfacción, como, por otra, el deber de respetar el derecho de los otros. La democracia también supone posibilitar la diversidad social, su tolerancia y expresión legítima, valorando el diálogo y la discusión racional como sistema para la evolución progresista y civilizada de la convivencia humana. La gobernabilidad democrática procura condiciones de equidad, particularmente para que actores sociales desprotegidos, vulnerables o minoritarios puedan expresar sus necesidades e intereses y articular acciones autónomas o en colaboración con otros para mejorar sus condiciones de vida. Dentro de esta propuesta, la participación de los trabajadores en las relaciones laborales de las empresas posibilita progresos en la democratización del país. La recuperación y consolidación de la democracia, su valoración consensual por los distintos actores políticos, como sistema que posibilita el progreso económico y social de Chile, configura un ambiente que estimula y favorece el que los actores, empresarios y trabajadores, se vuelvan permeables a considerar e implementar medidas de mayor democratización en las relaciones laborales en las empresas. Por otro lado, se tiene que, en la medida en que dicha democratización se materializa, la gobernabilidad democrática a nivel de la sociedad chilena se fortalece. En igual sentido, las iniciativas de modernización de las relaciones laborales mediante el fomento de la formación y desarrollo de sindicatos, y la sindicación de los trabajadores, pueden ser entendidas como esfuerzos sistemáticos por acentuar el carácter democrático de Chile. La acción colectiva organizada de los trabajadores, en sindicatos, federaciones, confederaciones y centrales sindicales, hacen viable la expresión y protagonismo de estos actores en la construcción democrática de la sociedad chilena actual y futura. Los trabajadores organizados, en interacción con otros actores, gobierno, parlamentarios, partidos políticos y empresarios, tienen la posibilidad de aplicar estrategias para hacer viables la satisfacción de sus intereses y metas, al tener la posibilidad de influir en la construcción y reconstrucción de instituciones sociales.

El tema de discusión de este trabajo, sobre la viabilidad de participación de los trabajadores en procesos de modernización de las relaciones laborales en las empresas, ha considerado como condición básica la voluntad de estos actores para que efectivamente ocurra dicha participación. Al respecto se han señalado cuatro motivos que la justifican, los que a juicio del autor son relevantes por sus

implicancias económicas, sociales y políticas para la sociedad chilena. Los motivos señalados deben ser entendidos como referentes, en donde lo más importante es que los actores adopten una decisión autónoma, deliberada y racional respecto a su participación y sus significados. Se considera que la acción organizada de los trabajadores a través de sindicatos es la forma más efectiva para canalizar la voluntad de participar, lo cual significa, por una parte, la creación de estas organizaciones en las empresas cuando no existen, como, por otra, fortalecer su accionar cuando ya están presentes. La voluntad de participar es una condición previa para que los trabajadores ejerzan un protagonismo en las modernizaciones; sin embargo, a esto debe agregarse la condición de volver más racional las acciones ejercidas en los sindicatos. La modernización de las relaciones laborales en las empresas supone una tarea compleja que demanda inteligencia y capacidad de innovación. Para afrontar con éxito tales tareas, los trabajadores y dirigentes deberán, en forma previa o simultánea, corregir insuficiencias que suelen estar presentes en sus organizaciones.

El resto de este trabajo se centra precisamente en señalar insuficiencias en el comportamiento que ocurre en las organizaciones sindicales chilenas y en proponer orientaciones para su corrección, en el entendido de que tales orientaciones debieran contribuir a volver más efectiva la participación del actor trabajador en los procesos de modernización de las relaciones laborales en las empresas.

Modernización de sindicatos: responsabilidad de dirigentes y trabajadores

La tesis central de este trabajo sostiene que para hacer viable la participación de los trabajadores en la modernización de las relaciones laborales en las empresas es necesario que las acciones organizadas de estos actores experimenten cambios coherentes con los nuevos desafíos. Al respecto se considera que la posibilidad de cambio en sindicatos está directamente ligada, por una parte, con las voluntad de innovación que tengan dirigentes y trabajadores, como, por otra, con la calidad de las decisiones de cambio que adopten. El cambio en organizaciones, y en este caso en particular en sindicatos, es posible sólo en la medida en que, primeramente, personas en cuanto individuos sean permeables a aprender, las mismas que con posterioridad deberían liderar un proceso de

cambio colectivo. El cambio que se requiere es de índole cultural; dirigentes y trabajadores precisan cuestionar e innovar en los patrones de creencias básicas en los que se ha asentado el quehacer sindical y las labores de dirigentes y trabajadores, según una tradición que suele tener profundas raíces históricas. El cambio cultural es complejo, porque supone sustituir los cimientos en que se asienta la identidad colectiva de las personas como miembros de sindicatos, lo cual con frecuencia da lugar a que se resistan las iniciativas innovadoras (Parkes 1971, Miller 1993, Kets de Vries y Miller 1993). Los cambios activan ansiedades, ante las cuales las personas, en forma individual y colectiva, suelen protegerse mediante el uso de mecanismos de defensa, con lo cual se vuelven menos permeables a las posibilidades de innovación. Lo señalado hace presente que los cambios en dirigentes y trabajadores como miembros de sindicatos revisten complejidad, que para su progreso requieren ambientes de aprendizaje propicios para abordar las reacciones humanas de las resistencias y para potenciar una aproximación racional y creativa a los problemas (Faucheux 1989, Ambrose 1989).

A continuación se procede a examinar los cambios que, a juicio del autor, se requieren en las organizaciones sindicales chilenas. Ciertamente, las propuestas de cambio incluyen una dimensión técnica, el discernir y decidir sobre nuevas formas de entender las tareas, de estructurar actividades, de integrar labores internas, de responder a desafíos del ambiente y definir roles. Pero, como se hizo ver antes, las propuestas de innovación tecnológica están ineludible, directa y estrechamente ligadas con la dimensión social y humana de los sindicatos. Para los efectos de mejorar la acción sindical chilena, se considera imprescindible abordar las situaciones de cambio con un enfoque de sistema sociotécnico, en que se integren ambas dimensiones y se procuren soluciones optimizadoras. El operar sobre la base de criterios exclusivamente técnicos o sociales se estima inefectivo e irrelevante, en cuanto una u otra de estas formas ignora una dimensión de la realidad que debe ser tomada en cuenta necesariamente para solucionar problemas de manera efectiva.

SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LAS CAPACIDADES DE LAS PERSONAS PARA EJERCER EL CARGO DE DIRIGENTE SINDICAL

Este aspecto se considera de suma relevancia para el mejoramiento en las acciones sindicales. Se le atiende en primer lugar, porque se estima que la

motivación y la capacidad de las personas para actuar como dirigente constituyen un área que exige reflexión e intervención prioritaria , y que una vez que son abordadas y resueltas con efectividad se facilita enormemente el potenciamiento de otros tipos de decisiones de cambio en los sindicatos. El análisis de la motivación y capacidades de las personas con relación al ejercicio del cargo de dirigente sindical se hace separadamente, no obstante que están estrechamente ligadas y con efectos recíprocos entre sí.

a) Motivación personal para ser dirigente sindical.

Los dirigentes son personas a las cuales los trabajadores les transfieren autoridad para decidir sobre la conducción de los sindicatos, por lo que el ejercicio de ésta, tanto en sus contenidos como en las formas, tiene consecuencias significativas en los resultados de las organizaciones. La efectividad que alcancen los sindicatos se estima estrechamente asociada con la vitalidad que tengan las personas para el desempeño de sus funciones como autoridades. En tal sentido es, precisamente, relevante que en los sindicatos se abran espacios para la discusión y análisis sobre las motivaciones de las personas para el desempeño de los cargos de dirigentes. La autoridad transferida a éstos es para los efectos de cumplir un desempeño técnico, hay funciones concretas y específicas que se espera sean atendidas con eficiencia. Paralelamente esto supone que las personas en el cargo de dirigente dispongan de las fuerzas motivacionales para responder a las expectativas sociales de conducción organizacional. Sin embargo, en los dirigentes sindicales chilenos suelen observarse patrones motivacionales que no favorecen al desempeño efectivo de las funciones técnica del cargo.

Al respecto se postulan algunos tipos de patrones de motivación en dirigentes sindicales que surgen de la observación empírica de casos. En ocasiones se advierte en ellos una suerte de apatía o desesperanza para afrontar con energía los deberes del cargo, lo cual suele tener efectos negativos sobre el clima socioemocional y la disposición a la acción en las organizaciones. Existen casos en que la motivación de los dirigentes se manifiesta en una predisposición a cumplir con minuciosidad rituales sociales que, si bien son de cierta relevancia, dejan de lado el trabajo en materias sindicales sustantivas. A las dos situaciones anteriores se agrega otra, en la que los dirigentes centralizan para sí diversidades de funciones, en aras de un afán compulsivo por personalizar en ellos la acción sindical y ejercer un protagonismo desmesurado que a veces sobrepasa sus capacidades para responder adecuadamente a las tareas. También

suele presentarse el caso de dirigentes cuyas motivaciones parecen ser prioritariamente de tipo político, inspirando sus acciones en un discurso ideológico y eminentemente confrontacional. Los estudios hechos por Acuña 1986, 1987, 1993 indican que la apatía de los dirigentes es frecuente en organizaciones sindicales pequeñas, que tienen estrechez de recursos y donde no existe una tradición de acción sindical. El centrar el quehacer sindical en torno a la persona del dirigente es señalado como un patrón común en los sindicatos chilenos, acentúandose en los que son de mayor tamaño y con disponibilidad de recursos. Por último, los estudios mencionados revelan que la motivación de tipo ideológico en los dirigentes es la menos frecuente, circunscribiéndose a sindicatos de ciertos sectores de actividades productivas en donde históricamente se han sostenido vínculos con partidos políticos de cierto radicalismo ideológico.

En los sindicatos, entre los trabajadores y dirigentes, es oportuna la reflexión y discusión crítica sobre los patrones de motivación que deben inspirar el actuar de quienes tienen la responsabilidad de conducción. Los desafíos de modernización de las relaciones laborales cuestionan la validez de patrones tradicionales de motivación. Hoy resulta obsoleta la motivación de ser dirigente inspirada exclusivamente en patrones de "heroísmo social" que se ampara en el discurso ideológico para defender los intereses de los trabajadores. Algo similar ocurre con el patrón de "figuración social", en el que el dirigente privilegia su inserción y aceptación por personas y grupos con poder económico o político, como también lo es el patrón "narcisista"que exacerba el protagonismo y grandeza personalizada del dirigente, soslayando los requerimientos de acción participativa en los sindicatos. Discernir sobre los motivos para ser dirigente es una labor a la que los miembros de sindicatos pueden contribuir con su análisis y discusión, y sobre todo con sus decisiones al momento de elegir dirigentes. Sin embargo, tal discernimiento es una labor esencialmente individual, que deben encarar aquellas personas que consideran su inicio o continuidad en la carrera de dirigente sindical. La persona requiere en dicha decisión un proceso reflexivo individual que le permita adquirir conciencia de sus motivos más evidentes y aceptables, como también de aquéllos más encubiertos y con menos aceptabilidad social. Este ejercicio reflexivo, de toma de conciencia, podría evolucionar hacia una decisión con responsabilidad de aceptar o no el desafío de ser o continuar como dirigente (Lawrence 1979, Lawrence y Miller 1976). El cometido contemporáneo de dirigente demanda cumplir con eficiencia funciones técnicas de dar conducción a los sindicatos, a las cuales la persona

deberá integrar su inteligencia, experiencias, coraje y madurez emocional. El análisis individual que aquí se propone, de reflexión sobre las motivaciones personales para decidir sobre la carrera de dirigente, no implica un proceso purista y ascético, en el que la persona deba renunciar a sus legítimas aspiraciones de índole individual. Por el contrario, es una propuesta de reflexión consciente, en que se atienda a los requerimientos de tareas del cargo de dirigente y a su compatibilidad con la satisfacción de sus aspiraciones. En otras palabras, es una propuesta de decisión con responsabilidad personal, que integra los aspectos técnicos de la función con los intereses individuales. Con todo, se considera que un componente motivador importante para el trabajo de dirigente en las relaciones laborales actuales es la vocación de servicio y sentido de solidaridad para con los trabajadores. Éste constituye un patrimonio clásico en la motivación de los dirigentes que continúa siendo muy importante, sin embargo a él deberá agregarse al menos el afán por el logro conjunto de metas desafiantes y complejas mediante el uso inteligente del poder ejercido colectivamente.

b) Capacidades de las personas para ejercer el cargo de dirigente.

La atención reciente a los aspectos de motivación y su repercusión en el desempeño efectivo del cargo de dirigente es limitada si no se brinda igual atención al aspecto relativo a las capacidades de las personas. Es sabido que la motivación es una condición necesaria, pero no suficiente para el desempeño efectivo de una función. Para que esto acontezca, la persona, en simultaneidad con su motivación, requiere disponer de capacidades y habilidades compatibles para el cumplimiento de las tareas. Esto tiene plena validez para el caso de las personas que aspiran a ocupar u ocupan cargos de dirigentes en organizaciones sindicales.

Como se ha sostenido, el mejoramiento del trabajo en los sindicatos chilenos supone en forma prioritaria que los dirigentes encaren con racionalidad sus funciones. Esto incluye que las personas dispongan, por un lado, de las capacidades intelectuales que les permitan entender y solucionar los problemas referentes a la dirección y gestión de sindicatos y a materias de relaciones laborales. Por otro lado, está el requerimiento de disponer de las habilidades sociales que faciliten las interacciones con los distintos actores que están involucrados en las tareas de la organización. Tradicionalmente la formación de los dirigentes, en sus capacidades y habilidades, ha descansado en el aprendizaje que ocurría espontáneamente en el ejercicio diario del cargo, en la iniciativa

individual para perfeccionarse, o bien en la transmisión de experiencias entre los dirigentes. Si bien esa tradición ha sido útil, hoy, ante las urgencias por modernizar las relaciones laborales, es insuficiente. En la actualidad se estima imprescindible para una acción sindical efectiva el que las personas que son o aspiran a ser dirigentes tengan los atributos personales que les permitan responder a cabalidad en el desempeño de las funciones del cargo. En este contexto, las directivas sindicales requieren su profesionalización, vale decir: que las personas tengan acceso a procesos sistemáticos de educación que posibiliten el desarrollo de sus capacidades intelectuales y habilidades interactivas. Por el desarrollo de capacidades intelectuales se entiende el conocimiento que permita al dirigente entender, por una parte, sobre la dirección, diseño y gestión eficiente de sindicatos, como, por otra, entender acerca de las condicionantes de las relaciones laborales en Chile y las oportunidades existentes para su modernización. Esto implica que el dirigente acceda a la formación en materias de administración, desarrollo organizacional, economía, relaciones laborales, finanzas, entre otras. En lo referente al desarrollo de habilidades interactivas, se alude a que los dirigentes manifiesten conductas de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y de adopción de decisiones, que faciliten el accionar colectivo con los trabajadores, como también que sean de utilidad en sus interacciones con otros actores en las relaciones laborales. El tratamiento de otros temas que se hace a continuación en este trabajo posibilitará una comprensión más profunda y detallada de la formación requerida por los dirigentes, en la medida en que dichos temas aluden a las responsabilidades que deben asumir.

Una última reflexión sobre la competencia técnica que deben tener las personas para ser dirigentes apunta a la responsabilidad de los trabajadores en la elección de sus representantes. Éstos pueden ejercer una notable influencia sobre el desempeño de los dirigentes y, por lo tanto sobre la efectividad en los sindicatos, en la medida en que postulen y elijan personas que den ciertas garantías de competencia sociotécnica para dirigir las organizaciones e intervenir en decisiones de relaciones laborales.

SOBRE EL USO DEL LENGUAJE Y LAS COMUNICACIONES POR PARTE DE LOS DIRIGENTES

Estrechamente ligado al análisis recién efectuado está este tema. Se le dedica especial atención, porque se estima que los dirigentes sindicales chilenos pueden potenciar su desempeño a través de una mayor conciencia acerca de la importancia del lenguaje y desarrollando habilidades para su mejor uso. Es importante que los dirigentes reconozcan el carácter instrumental del lenguaje en la construcción, mantención y cambio de realidades sociales (Acuña 1995, Echeverría 1994, Fairhurst y Saar 1996, Goffman 1959). En dichos términos el lenguaje es un recurso poderoso que puede contribuir notablemente a mejorar la efectividad de las acciones de los dirigentes. El reconocimiento generativo del lenguaje en sus manifestaciones verbales y no verbales, de las comunicaciones, las conversaciones, y de sus efectos sobre el compromiso, la confianza y la colaboración, puede derivar en una mayor y mejor conducción y gestión de las organizaciones sindicales. Particularmente, a esta perspectiva generativa del lenguaje se la aprecia útil en al menos tres aspectos. Primero, los dirigentes pueden entender que sus formas de usar el lenguaje tienen efectos sobre sus identidades personales, en cómo se les perciba y en sus implicancias de confianza y de colaboración, especialmente en las relaciones con los trabajadores y empresarios. Esta conciencia, junto con el desarrollo de competencias, les puede permitir un uso más responsable del lenguaje, cuidando sus efectos sobre sus identidades y en las de las organizaciones que representan. En segundo lugar, la perspectiva generativa del lenguaje es muy importante para mejorar la capacidad de liderazgo de los dirigentes. Un uso adecuado de sus actos comunicativos, afirmaciones, declaraciones, promesas y juicios, junto con la valoración de las conversaciones, puede significar contribuciones poderosas sobre la definición y ejecución de las tareas organizacionales, en las decisiones y solución de problemas (Echeverría 1994). El mejoramiento de la capacidad de liderazgo mediante el lenguaje y la comunicación puede permitir una mejor coordinación de acciones y elevar el compromiso y motivación de los trabajadores para afiliarse y participar en organizaciones sindicales. Por otra parte, se considera de suma relevancia el aporte que la perspectiva generativa del lenguaje puede hacer a los dirigentes en sus relaciones con empresarios. Como se ha hecho ver en otros pasajes de este trabajo, la modernización de las relaciones laborales en Chile tiende a ser concebida en torno a la colaboración entre los actores, sustituyendo al patrón tradicional de la confrontación en los

vínculos entre trabajadores y empresarios. Sin embargo, para la materialización de la colaboración es indispensable que los actores tengan la capacidad para comunicarse en forma coherente con dicha intención. En este caso, se pone de manifiesto que los dirigentes deberán estar en posesión de capacidades comunicativas para contribuir a la creación de ambientes de colaboración, especialmente ante las divergencias con los empresarios, para poder discernir entre la lógica del debate y la discusión frente a la lógica del diálogo (Acuña 1995, Schein 1993). Esto supone el desarrollo de la capacidad de escuchar empática y activamente, que reconoce en el otro la condición de interlocutor válido, genuino, en que se acepta democráticamente la diversidad implícita. Supone madurez emocional para aceptar la realidad, los intereses distintos, eventualmente divergentes, y el apelar a la racionalidad para explorar soluciones y alcanzar decisiones satisfactorias para las partes. La colaboración en las relaciones laborales se construye, lo cual es producto directo de las acciones comunicativas desarrolladas prioritariamente por dirigentes y empresarios. Ante la valoración de la colaboración, se atribuye a los dirigentes una postura deliberada y activa para dar lugar a esa realidad social, debiendo apelar necesariamente a su competencia en el uso del lenguaje.

La observación de dirigentes sindicales chilenos en sus comunicaciones suele mostrar una recurrencia al discurso tradicional de confrontación, basado en la competencia y en el uso del poder, lo cual dista de favorecer a la construcción de ambientes de colaboración. Suelen ser inconscientes de que sus actos comunicativos implican compromiso social, en que, por lo tanto, en las palabras se pone en juego la credibilidad y confianza, no tan sólo personal sino también de las organizaciones que representan. Del mismo modo, la inconsciencia en el lenguaje como instrumento para coordinar acciones suele significar pérdidas de oportunidades para lograr colaboración en las tareas sindicales, especialmente por parte de los trabajadores. Por otro lado, la poca expertitud y conciencia de los dirigentes respecto del lenguaje y su capacidad generativa de realidades sociales se advierte, también, en la ambigüedad de que adolecen con frecuencia las organizaciones sindicales respecto de sus misiones y objetivos, lo cual crea confusión sobre la dirección que guía el actuar colectivo, especialmente en su orientación temporal de largo plazo (Acuña 1986, 1987, 1993, Alburquerque y Zúñiga 1987).

En resumen, esta propuesta formativa basada en el lenguaje como herramienta generativa de realidades es apreciada como de enorme utilidad para los dirigentes, por sus efectos en la dirección, gestión y acción sindical. Ello

vendría a reparar deficiencias en que con regularidad incurren los dirigentes en su labor en sindicatos.

Diseño y gestión de organizaciones sindicales

Se considera que la viabilidad actual y futura de las organizaciones sindicales chilenas está asociada con la identificación racional de tareas y según los problemas y oportunidades que presenta la modernización de las relaciones laborales en el país. Esto demanda, en particular de los dirigentes, un comportamiento deliberadamente racional en procura de dar un significado nuevo, creativo, efectivo y útil al quehacer de las organizaciones.

Los sindicatos chilenos suelen adolecer de irracionalidad, ya sea porque las tareas que deben orientar la acción colectiva son imprecisas o bien porque dichas tareas se vuelven desactualizadas y obsoletas (Acuña 1987, Alburquerque y Zúñiga 1987). En tales circunstancias entran a prevalecer en la acción sindical significados inconscientes, en los que la organización sirve fundamentalmente como mecanismo de protección contra la ansiedad, ante lo cual se da lugar a un activismo distanciado de los problemas que realmente deben confrontar los trabajadores y dirigentes en las organizaciones (Bion 1985, Menzies 1991). La imprecisión y desactualización de la tareas como guía y razón de ser de las organizaciones socava las bases para una participación racional de los trabajadores, lo cual tiene efectos devastadores para la sobrevivencia de las organizaciones sindicales. Éstas son cuestionadas en su legitimidad por distintos actores sociales, por los propios trabajadores que no advierten significado en su afiliación, por los empresarios que se vuelven críticos de la capacidad de los trabajadores para actuar como interlocutores válidos, e incluso afectando a los propios dirigentes, quienes en ocasiones son embargados por la desesperanza y la depresión de dirigir organizaciones sindicales débiles, con un alto componente de irracionalidad colectiva.

Resulta complejo -como tampoco es procedente- que en este trabajo se señalen las tareas que las organizaciones sindicales chilenas deben atender. Como se ha hecho ver, es una responsabilidad que compete a los dirigentes y trabajadores de cada organización en función de las realidades específicas que los afecten. Lo que sí se quiere reforzar es que dirigentes y trabajadores deben tener una conciencia permanente respecto a los acontecimientos ambientales relevantes, de modo de reformular las tareas de la organización con oportunidad

y racionalidad. Las relaciones laborales en la sociedad chilena son de creciente complejidad, por lo que, particularmente, los dirigentes requieren adoptar una actitud vigilante continua para introducir los cambios que resulten necesarios en las tareas de la organización. En las relaciones laborales chilenas existen problemas, tales como los de flexibilidad laboral, productividad, remuneraciones, seguro de desempleo, capacitación, acceso a y mejoramiento de sistemas previsionales y de salud, protección al trabajo femenino, modificaciones en la legislación laboral, entre otros, los cuales pueden ser fuente de inspiración para que dirigentes y trabajadores formulen tareas específicas para sus respectivas organizaciones. Del mismo modo, existen necesidades de desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones sindicales en Chile, tales como aumentar la sindicación y la afiliación de los trabajadores, capacitación sindical, democratización de las organizaciones, mejorar comunicaciones, abrir espacios para la expresión de los intereses femeninos y de jóvenes , formación de cuadros de dirigentes, influir en la conducción del movimiento sindical, etcétera, los cuales también pueden ser fuente para la definición de tareas en las organizaciones.

El otro aspecto que debe ser atendido para la viabilidad de las organizaciones sindicales es lo referente al diseño de estructuras, roles y procesos. En la medida en que las tareas hayan sido objeto de análisis y de actualización según los requerimientos ambientales, a los dirigentes y trabajadores les corresponde elegir y diseñar formas para el trabajo colectivo que posibiliten el logro eficiente de las tareas establecidas. Esto, por un lado, significa establecer criterios para diferenciar las funciones relevantes en la acción sindical, decidir sobre la asignación de recursos materiales y humanos y la especificación de funciones para ser desempeñadas por las personas. Por otra parte, significa establecer la configuración de la estructura de autoridad para abordar las decisiones y la coordinación asociadas con las tareas y sus progresos. El diseño de la organización supone un proceso persistente de elaboración de patrones interactivos para el cumplimiento de cada una de las funciones, como también para la integración entre éstas. En este proceso, dirigentes y trabajadores serán los protagonistas, mediante la comunicación, de ir construyendo las estructuras, los cometidos y sus diferenciaciones, de modo que se materialicen las acciones sindicales. Especial atención requiere la configuración del sistema de autoridad, en cuanto éste deberá propender hacia una mayor democratización, primeramente respecto al uso de la autoridad por

la asamblea de trabajadores y luego en lo referente al empleo de la autoridad y su delegación por parte de los dirigentes.

En general se considera que el rediseño de las organizaciones sindicales implica un aumento de complejidad respecto de las formas de trabajo con que han operado tradicionalmente. Esa mayor complejidad resultará inviable si no existe aparejada una mayor participación de los trabajadores, en la que ellos colaboren a la consecución de las tareas, asumiendo funciones y ejerciendo el poder que les corresponde. Particularmente en la elaboración de nuevas estructuras y procesos, deberá cuidarse que los cometidos de dirigentes y su desempeño sean coherentes con una democratización en la gestión sindical, abriendo y posibilitando una mayor participación de los trabajadores. Las observaciones hechas sobre diseño y gestión de las organizaciones sindicales son entendidas fundamentales para un accionar más racional. Ello marca un fuerte contraste con una tradición de cultura sindical centrada en la dependencia en torno a la autoridad de los dirigentes, quienes de la interacción con los trabajadores suponen expectativas de responsabilidad sobredimensionadas para sus capacidades técnicas, psíquicas y sociales. Esto favorece el que los sindicatos funcionen de manera personalizada y centralizada, descansando en las iniciativas y acciones de los dirigentes, lo cual merma notablemente las posibilidades de acciones colectivas, debilitando a la organización y su efectividad.

Las sugerencias de rediseño y nueva gestión sindical apuntan a la necesidad de construir una nueva cultura en las organizaciones, que propenda a la interdependencias entre los dirigentes y los trabajadores, en lugar de los patrones interactivos de dependencia ante los dirigentes. Se concibe una cultura que favorece el uso y desarrollo de las capacidades de las personas y al aprendizaje colectivo, en el apoyo y solidaridad para disponer del vigor emocional y del rigor técnico para confrontar los desafíos de las tareas. En tales valores se perciben posibilidades para que trabajadores y dirigentes puedan encontrar respuestas innovadoras para fortalecer sus organizaciones y para participar con autoridad y competencia en la modernización de las relaciones laborales.

PARTICIPACIÓN DE MUJERES Y JÓVENES Y LA FORMACIÓN DE NUEVOS DIRIGENTES

La tesis central de este trabajo es que las organizaciones sindicales chilenas tienen que alcanzar un nivel más complejo y sofisticado de dirección y gestión para su viabilidad. En tal sentido, se ha señalado lo relevante del rediseño del quehacer sindical, en sus contenidos y formas, destacándose también la necesidad de una mayor democratización en las relaciones internas entre dirigentes y trabajadores. Esa mayor democratización se entiende como fundada en posibilitar y fomentar la participación de los trabajadores en las tareas sindicales en donde efectivamente se dé curso a acciones colectivas de colaboración alterando los patrones de dependencia. Especialmente relevante es la apertura de los dirigentes para acoger la participación femenina y de los jóvenes (Acuña 1989). Mujeres y jóvenes son portadores de intereses específicos en el mundo laboral, que buscan su expresión y atención satisfactoria en las tareas sindicales. Estos grupos, identificados en torno a intereses específicos de género y etarios, no encuentran en la tradición sindical chilena suficientes espacios para su manifestación, en cuanto dicha tradición se ha forjado a partir del protagonismo masculino y de la valoración de la experiencia de los más antiguos. En la apertura a la participación femenina y de los trabajadores jóvenes se advierten potencialidades de contribución para un quehacer sindical actualizado y renovado; mujeres y jóvenes, pueden aportar con creatividad e innovación, alterando los patrones conservadores que suelen motivar las acciones de los dirigentes más antiguos. De especial relevancia es que mujeres y jóvenes tengan oportunidades de acceso a cargos directivos, en donde puedan hacer patente, por una parte, la canalización de los intereses que les son propios, como, por otra, puedan verter sus iniciativas que contribuyan al fortalecimiento y a una mayor efectividad de los sindicatos. Esto exige de los actuales dirigentes decisiones deliberadas para promover la formación de nuevos dirigentes, motivados y capaces, por medio de lo cual se posibilite una renovación de autoridades competentes. El acceso de mujeres y jóvenes a la dirigencia sindical constituirá una señal de acciones innovadoras que pueden fortalecer la motivación de los trabajadores, particularmente en mujeres y jóvenes, para pertenecer y participar en las organizaciones. En tal sentido, éstas pueden mejorar sus bases de legitimidad ante distintos actores sociales, en primer lugar en los propios trabajadores, y luego ante empresarios, gobierno, parlamentarios y partidos políticos.

VALORACIÓN Y UTILIDAD DE LA CAPACITACIÓN

El desarrollo de las organizaciones sindicales chilenas descansa fuertemente en la capacitación que alcancen trabajadores y dirigentes y en el uso que le den a sus aprendizajes. En la educación radica la potencialidad para que se pueda innovar hacia organizaciones que sean más efectivas en su gestión y en atender los desafíos de modernización de las relaciones laborales. El papel crucial de la educación lleva a cuestionar la forma en que actualmente se toman las decisiones en materia de capacitación en las organizaciones sindicales. Primeramente, se cuestiona en qué monto la capacitación es percibida en su contribución para el progreso de las decisiones estratégicas en las organizaciones. Los recursos que se invierten en la capacitación sindical, siendo particularmente escasos, suponen decisiones racionales y cuidadosas que debieran orientarse a optimizar sus efectos benéficos. Esto implica, entre otras condiciones, discernir sobre las necesidades de capacitación que requiere el desarrollo de las organizaciones, precisar los contenidos de aprendizaje, considerar opciones para su materialización y seleccionar las personas más idóneas para recibir la capacitación. Por otro lado, resulta igualmente cuestionable en qué medida la capacitación es aprovechada como un aprendizaje organizacional y colectivo, que contribuya a la innovación y al cambio. Se entiende que el aprendizaje que ocurre en la capacitación debe traspasar las fronteras de los individuos que se han visto beneficiados, procediéndose a la difusión de lo aprendido en la interacción con otros trabajadores y/o dirigentes. Este aprendizaje colectivo es el que permite que la capacitación sea aprovechada para la innovación organizacional. Si este aprendizaje colectivo no ocurre, la capacitación puede constituirse en un instrumento que sirva fundamentalmente a los intereses de las personas beneficiadas, para el progreso de sus carreras individuales y sus prestigios. La capacitación, para que derive en aprendizaje colectivo y organizacional, precisa que las personas que la reciben tengan la disposición y voluntad para compartir con las demás sus aprendizajes individuales, como, por otra parte, es necesario que los que no han accedido a la capacitación, especialmente cuando éstos son dirigentes, tengan la permeabilidad para abrirse, captar y aprender de sus colegas. Cuando en las organizaciones se dan dichas interacciones propicias entre los receptores directos de capacitación y quienes no accedieron a ella, entonces hay probabilidades para un aprovechamiento que contribuya al cambio organizacional. La experiencia del autor, trabajando en la formación de dirigentes sindicales chilenos, revela insuficiencias en la forma

como se entiende, administra y utiliza la capacitación en las organizaciones sindicales. Existiendo conciencia de la importancia y utilidad de la capacitación, los dirigentes descuidan las decisiones y condiciones que potenciarían su aprovechamiento para el desarrollo de los sindicatos. Por otra parte, se tiene la interrogante de en qué medida los dirigentes del movimiento sindical chileno están abiertos a participar en procesos educativos sistemáticos que permitan un desempeño más profesional en sus funciones. O si, por el contrario, existe la tendencia a transferir la responsabilidad en la formación a niveles directivos inferiores, evitando con ello hacer frente a incompetencias personales y a los riesgos del cambio. A juicio del autor, es sumamente importante que en las organizaciones sindicales se establezcan políticas sobre las funciones de la capacitación y cómo se la administra, por cuanto tienden a prevalecer prácticas ritualistas y burocráticas que distan de contribuir al aprovechamiento racional de los escasos recursos que suelen disponerse para la capacitación sindical.

En la intención de potenciar la utilidad de la capacitación en las organizaciones sindicales, a los consultores y profesores que colaboran en ella les cabe un importante papel. Consultores y profesores, en el proceso de enseñanza aprendizaje, tienen oportunidades para influir poderosamente en las mentalidades y acciones de los trabajadores y dirigentes que asisten a cursos y seminarios. En tal sentido, la forma como se encare la actividad educativa puede ser un respaldo para la innovación y el cambio organizacional. Para que ello ocurra se sugiere que profesores y consultores ocupen una orientación de aprendizaje que privilegie lo experiencial, en que trabajadores y dirigentes aprendan en la acción, solucionando problemas y potenciando sus capacidades para el trabajo en sindicatos. Esto supone minimizar el empleo de métodos exclusivamente cognoscitivos que, siendo útiles, no favorecen a la instrumentalidad del aprendizaje. En igual sentido, se considera importante que el trabajo docente incluya, al menos en su parte final, un acondicionamiento de los participantes para posibilitar la transferencia del aprendizaje individual a la organización. Explicitar que el aprovechamiento más efectivo de la educación ocurrida va más allá de lo individual, por lo tanto se trata de sensibilizar a los participantes, por una parte, sobre su voluntad y persistencia para compartir lo aprendido, como, por otra, de hacer consideraciones que posibiliten hacer frente a las resistencias que probablemente van a encontrar entre sus pares. En otras palabras, se alude a que las personas participantes estén conscientes para actuar como agentes de cambio en sus organizaciones, preparando una cierta estrategia

política que favorezca difundir el aprendizaje colectivo, permitir su validación y, finalmente, su aplicación.

El sistema sindical chileno y su orientación al cambio o a la tradición

Finalmente, se hace presente que para el rediseño de organizaciones sindicales es necesario considerar al movimiento sindical chileno como sistema. Esto se justifica para los efectos de dar coherencia, respaldo y fortalecimiento a las iniciativas y acciones de innovación organizacional que puedan llevar a cabo sindicatos, federaciones, confederaciones y centrales sindicales. Si en estas unidades ocurren y prosperan iniciativas de cambios autónomos e independientes, sin que simultáneamente en el sistema sindical ocurran transformaciones en coherencia con la innovación, es altamente probable que las iniciativas terminen abortadas o con efectos efímeros sobre el mejoramiento de las organizaciones. La perspectiva de sistema aplicada a esta situación ofrece un recordatorio de que las partes o subsistemas, en esta caso los sindicatos, guardan relaciones de mutualidad en las que se afectan recíprocamente. Las organizaciones orientadas al cambio enfrentarán a otras orientadas por fuerzas conservadoras; si estas últimas son refractarias a las iniciativas de innovación y controlan la dinámica del sistema sindical, entonces ocurrirá una consolidación de los patrones tradicionales. Por el contrario, si las organizaciones en que se introducen cambios interactúan con otras, sindicatos, federaciones, confederaciones, centrales sindicales, en las que exista coincidencia en la orientación innovadora, entonces es probable que las acciones de transformación sindical puedan prosperar. Un referente importante en todo esto es la postura que tenga la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), en su función de liderazgo de cambio que pueda ejercer sobre el sistema sindical chileno.

Reiterando lo sostenido en este trabajo, a los dirigentes les cabe una importante responsabilidad en el cambio en dicho sistema. Ellos deben propender a que los trabajadores asuman colectivamente la responsabilidad por el logro de las tareas sindicales, fomentando las relaciones de interdependencia. Sin embargo, el avance y consolidación de estas iniciativas pueden despertar en los propios dirigentes resistencias y fuerzas conservadoras orientadas al retorno de los patrones tradicionales de la dependencia hacia sus personas para el quehacer sindical. La mayor autonomía en las organizaciones respecto de los

dirigentes puede originar en éstos una experiencia de obsolescencia y prescindencia en la nueva situación, dando lugar a dinámicas interactivas inconscientes que induzcan al retorno de las relaciones de dependencia y al protagonismo sobredimensionado de las directivas en el quehacer de las organizaciones sindicales (Miller 1993). Ante esto, es fundamental la redefinición del rol de los dirigentes en coherencia con el cambio hacia relaciones de interdependencia en las organizaciones, lo cual significa acentuar sus labores hacia las relaciones ambientales, en una función de liderazgo de índole estratégica, ocupado de crear y mantener condiciones externas propicias para el logro eficiente y efectivo de las tareas de las organizaciones. A los dirigentes, en la situación de interdependencia, les correspondería una labor de coordinación de las acciones en las organizaciones con el medio ambiente, ocupándose de que las condiciones en dicho ambiente resulten propicias para la efectividad de las acciones.

Conclusiones

El punto de inicio de este trabajo es la propuesta, ampliamente difundida y consensuada en la sociedad chilena, de modernizar las relaciones laborales en las empresas a través de la participación coadyuvante entre los actores empresarios y trabajadores. A partir de allí, el trabajo se centró en examinar la viabilidad de la participación de los trabajadores por medio de organizaciones sindicales. Se consideraron dos condiciones para la materialización de dicha participación; primeramente, el que los trabajadores tuvieran la voluntad e interés por participar, y luego, que para que la participación fuese efectiva las organizaciones sindicales requerían acondicionamientos.

Se consideró que el éxito del modelo de modernización mediante participación compartida demanda necesariamente la disposición favorable de los trabajadores a ocupar espacios para expresar sus posturas y contribuir a decisiones en materias de relaciones laborales. Al respecto, en el trabajo se argumentó sobre diversas razones de valoración positiva para la participación de los trabajadores, partiendo de la base de que dicha participación se organizaba colectivamente en sindicatos.

El resto del trabajo estuvo dedicado a examinar las organizaciones sindicales chilenas en su viabilidad para canalizar de modo efectivo la participación de los trabajadores en procesos de modernización. Se postula que

en general las organizaciones deben acentuar su carácter de sistemas sociotécnicos orientados al logro eficiente de tareas, lo cual implica probables redefiniciones en los contenidos y formas del quehacer sindical respecto de sus patrones tradicionales. Se entiende que las relaciones laborales contemporáneas revisten tal complejidad, que la acción sindical precisa renovación en sus contenidos, estructuras, roles y, fundamentalmente, demanda comportamientos innovadores por parte de trabajadores y de dirigentes. A éstos se les atribuye la responsabilidad de transformar el quehacer sindical, a fin de sustituir una cultura basada en la dependencia por una que descansa en la interdependencia. A esa nueva cultura se le atribuye una mayor democratización, que fomenta la participación activa de los trabajadores en decisiones y acciones de las organizaciones sindicales. Del mismo modo, se trata la competencia sociotécnica de los dirigentes para el desempeño de sus funciones de autoridad, aludiéndose a las motivaciones y capacidades que pueden ser más apropiadas. En relación a estas últimas, se alude muy particularmente al manejo del lenguaje como instrumento de construcción social de realidades. También se hacen consideraciones sobre la capacitación sindical y su aprovechamiento, sobre la formación de nuevos dirigentes, apelándose a la permeabilidad para que mujeres y jóvenes accedan a dichos cargos. Por último, en el trabajo se advierte sobre las fuerzas conservadoras que pueden estar presentes en el sistema sindical chileno y sus efectos inhibidores para el progreso de iniciativas de cambio que se adopten en las organizaciones . En tal sentido, se indica la pertinencia de que en el movimiento sindical se ejerza en forma deliberada un liderazgo de los procesos de cambio, de modo que las iniciativas innovadoras que se desarrollen en las organizaciones encuentren un ambiente propicio para su progreso e imitación. A la Central Unitaria de Trabajadores, CUT, se le atribuye la expectativa de ejercer el liderazgo en los cambios.

Cabe hacer manifiesto que el análisis de las organizaciones sindicales ha privilegiado el recoger una perspectiva general, identificando las tendencias más comunes y frecuentes. Esta opción analítica, ha adolecido de la limitación de desatender la situación de casos que se desvían de las tendencias generales aquí planteadas. Se hace un reconocimiento explícito de que en Chile existen organizaciones sindicales diseñadas, dirigidas y gestionadas como sistemas sociotécnicos para el logro eficiente de tareas. Sin embargo, se tiene la claridad de que dichos casos, siendo significativos, constituyen una minoría. De ahí entonces que se ha preferido que el análisis se centre en las situaciones más comunes y problemáticas del movimiento sindical chileno. Al proceder así se

tiene la intención de que el trabajo contribuya a una mayor conciencia de los desafíos.

ANEXO

Es útil explicar con cierto detalle el tipo de actividades de capacitación a las que se alude, en cuanto ello permitirá entender la riqueza de dichas experiencias como fuente de observación de las organizaciones sindicales chilenas, sus características, sus dirigentes, las acciones que se llevan a cabo y el papel que les cabe a los trabajadores. A partir del año 1993, y en forma consecutiva hasta el año 1996, se ha llevado a cabo anualmente un denominado "seminario-taller dirigido a la formación de dirigentes para el desarrollo de organizaciones sindicales chilenas", el cual es parte del Programa de Relaciones Laborales de la Universidad de Chile. Dicho seminario-taller, en todas las versiones en que ha sido dictado, contó con el patrocinio y apoyo financiero del Fondo para la Capacitación y Formación Sindical, del Ministerio del Trabajo de Chile, como también con el respaldo de la Central Unitaria de Trabajadores, CUT. Esta actividad educativa ha contado también con la colaboración prioritaria de profesores de la Universidad de Chile y docentes de la CUT.

El seminario-taller, en cada oportunidad en que se realizó, convocó una participación de aproximadamente 25 dirigentes sindicales, pertenecientes a distintas organizaciones, sindicatos de base, federaciones, confederaciones, originarios de diferentes regiones del país y representativos de distintos sectores de actividad económica. La extensión, en todas sus versiones, fue de 120 horas pedagógicas, realizándose durante nueve días.

Los objetivos del seminario taller son básicamente dos; por un lado, desarrollar capacidades de liderazgo en los dirigentes, y por otro, el que éstos conozcan y apliquen herramientas de diagnóstico y cambio para el desarrollo de organizaciones sindicales. La metodología de enseñanza aprendizaje es ampliamente participativa, experiencial y orientada a la solución de problemas. Cada contenido que se aborda posibilita que los dirigentes reflexionen sobre sus organizaciones, compartan sus diagnósticos y elaboren aproximaciones para corregir las insuficiencias identificadas. En lo referente a la formación en liderazgo sindical, se ocupa una metodología exclusivamente empírica, en que los dirigentes trabajan en distintas situaciones de grupos, debiendo confrontar variadas tareas relacionadas con el uso del poder y la autoridad. La metodología

empírica permite que los dirigentes aborden espontáneamente las tareas que se les encomiendan, expresándose verbalmente, relacionándose con las demás personas, ejerciendo sus influencias y experimentando las consecuencias del éxito y fracaso derivadas de sus comportamientos. El aprendizaje sobre liderazgo les permite conocer sobre sus capacidades personales, tomando conciencia de sus fortalezas y debilidades, como también es una instancia de reflexión colectiva sobre las implicancias que ello tiene respecto al liderazgo que se ejerce en las organizaciones sindicales y su efectividad.

En general los seminarios-talleres sirven para que los dirigentes confronten los desafíos de dirección y gestión en el rol de autoridad sindical, como, por otra parte, a través de la colaboración de los profesores, faculta conocer sobre herramientas y su uso, que pueden emplear en el retorno a sus organizaciones de origen. Los seminarios-talleres culminan con un espacio de aplicación de los contenidos aprendidos, situación en la que cada dirigente elabora y planifica un proyecto que pueda contribuir al fortalecimiento y desarrollo de su propia organización sindical. En esta última fase, los dirigentes trabajan en pequeños grupos, en cada uno de los cuales se cuenta con la colaboración de un profesor que aporta su experiencia y estimula las relaciones de ayuda entre los dirigentes respecto de los proyectos que se presentan.

Los seminarios-talleres descritos, en sus distintas y continuas versiones, han constituido una institución educativa intensa y prolongada, que posibilita acceder a datos diversos y profundos sobre las organizaciones sindicales chilenas, sus culturas, valores, normas y mitos, conocer acerca de los dirigentes, sus formas de pensar, sentir y actuar, sobre los componentes de racionalidad e irracionalidad que están presentes en el quehacer de las organizaciones, permitiendo identificar insuficiencias y las necesidades de desarrollo. Los seminarios-talleres han permitido a los profesores que colaboran en él, y particularmente al autor de este trabajo, participar también como un observador sistemático de lo que revelan los dirigentes. Dichas observaciones son materia de procesamiento y análisis en este trabajo, sometiéndolas a la comparación e integración con conocimientos y experiencias ya disponibles. En el caso del autor de este trabajo, los contenidos proporcionados por los dirigentes en el seminario-taller han sido procesados a la luz de los conocimientos obtenidos en otros estudios referidos a dirigentes y organizaciones sindicales, los cuales han sido hechos con metodologías distintas, descansando fundamentalmente en cuestionarios o entrevistas. En el caso de este trabajo, es producto de la aplicación de un método científico básico, la observación sistemática de

fenómenos sociales. Los seminarios-talleres ofrecen condiciones inusuales para investigar sobre las acciones sindicales, en cuanto durante un tiempo prolongado se dispone de un número importante de dirigentes, pudiéndose conocer aspectos diversos y profundos relativos a sus personas y a las organizaciones a que pertenecen.

Referencias

ACUÑA, E. (1986). *El presidente de sindicato: su rol, desafíos y características personales* (Documentos de Trabajo, Serie Investigación, N° 20). Santiago de Chile: Universidad de Chile, Departamento de Administración).

_____ (1987). *Análisis organizacional de sindicatos* (Documentos de Trabajo, Serie Investigación, N° 23). Santiago de Chile: Universidad de Chile, Departamento de Administración.

_____ (1989). "La mujer en el rol de dirigente: antecedentes de la situación en Chile", *Academia* (Chile) (3):1-30.

_____ (1993). *Irracionalidad en sindicatos chilenos* (Documentos de Trabajo, Serie Investigación, N° 48). Santiago de Chile: Universidad de Chile, Departamento de Administración.

_____ (1995). *Diálogo en la empresa.* Santiago de Chile: Universidad de Chile, CIADE.

_____ (1997). *Los recursos humanos en la privatización de empresas chilenas* (documento de próxima publicación). Universidad de Chile, Departamento de Administración.

ACUÑA, E. y M. ALBURQUERQUE (1996). "Algunas hipótesis sobre modernización de las relaciones laborales en las empresas chilenas", *Estudios de Administración* (Chile) 3(2):105-142.

ALBURQUERQUE, M. y V. ZÚÑIGA (1987). *Democracia, participación, unidad.* Santiago de Chile: CEDAL.

AMBROSE, A. (1989). "Key Concepts of the Transitional Approach to Managing Change", en L. KLEIN, (ed.), *Working with Organizations*. West Sussex, Inglaterra.

ARRATE, J. (1994). "Modernización, equidad y relaciones laborales participativas", *Relaciones Laborales* (Chile) 6(16), primavera.

BION, W.R. (1985). *Experiencias en grupos*. Buenos Aires: Paidos.

CAMPERO, G. y otros (1993). *Los actores sociales en el nuevo orden laboral*. Santiago de Chile: Dolmen.

CORTÁZAR, R. (1993). *Politica laboral en el Chile democrático*. Santiago de Chile: Dolmen.

DUNPHY, D.C. y S.D. STACE (1992). *Under New Management, Australian Organizations in Transitions*. N. York: McGraw-Hill.

ECHEVERRÍA, R. (1994). *Ontologia del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.

ECHEVERRÍA, T. y G. HERRERA (1993). *Innovaciones en la empresa y situación del trabajo; la visión sindical*. (Documentos de Trabajo N° 97). Santiago de Chile: Programa de Economía del Trabajo.

FAIRHURST, G.T. y R.A. SAAR (1996). *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*. San Francisco, Cal.: Jossey Bass.

FAUCHEUX, C. (1989). "Experiencing and Transitional Spaces", en L. KLEIN, ed., *Working with Organizations*. West Sussex, Inglaterra.

FISHER, G. (1997). *A New Relationship with Employees* (CEO Series Issue N° 14). Washington: Universidad de Saint Louis, Center for the Study of American Business.

FREI, E. (1995). *Mensaje de S. E. el Presidente de la República*, proyecto de ley que modifica el Código del Trabajo en materias de negociación colectiva y otras. Santiago de Chile: Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

FREIRE, P. (1982). *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires: Siglo XXI.

FRÍAS, P. (1993). "La afiliación sindical en Chile, 1932- 1992", *Economía y Trabajo* (Chile) 1(2).

GONZÁLEZ, P. (1996). *Normativa y política laboral en Chile* (Colección Estudios CIEPLAN, N° 43). Santiago de Chile, CIEPLAN.

GOFFMAN, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. N. York: Doubleday.

GUSTAVSEN, B. (1980). "Form Satisfaction to Collective Action: Trends in the Development of Research and Reform in Working Life", *Economic and Industrial Democracy*.

_____ (1992). *Dialogue and Development*. Maastricht: Van Gorcum.

_____ (1993). "Work Place Development and Communicative Autonomy", en F. EIJNATTEN, ed., *The Paradigm that Changed the Work Place*. Assen: Van Gorcum.

KETS DE VRIES, M. y D. MILLER (1993). *The Neurotic Organization*. San Francisco, Cal.: Jossey Bass.

KOLJATIC, M. y F. ROSENE (1993). *La administración de recursos humanos en Chile: práctica y percepciones*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica, Facultad de Ciencias Económicas.

LAWRENCE, W. G. (1979). "A Concept for Today : Management of Oneself in Role, en W.G. LAWRENCE, ed., *Exploring Individual and Organizational Boundaries*. Chichester: Wiley.

LAWRENCE, W.G. y E. MILLER (1976). "Epilogue", en E.J. MILLER, ed., *Task and Organizations*. Chichester: Wiley, pp. 361-6.

MENZIES, I. (1991). "Changing Organizations and Individuals: Psychoanalytic Insights for Improving Organizational Health", en M. KETS DE VRIES y otros, *Organizations on the Couch*. San Francisco, Cal.: Jossey Bass.

MILLER, E. (1993). *From Dependency to Autonomy*. Londres: Free Association Books.

MONTERO, C. (1996). *Estrategias de flexibilidad laboral en la empresa chilena: estudio de casos* (Colección Estudios CIEPLAN, N° 43). Santiago de Chile: CIEPLAN

MORGAN, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Barcelona: Alfa Omega.

_____ (1993). *Imaginization*. Beverly Hills, Cal.: Sage.

OSAKI, M. (1994). "Gestión de recursos humanos: tendencias recientes", *Revista Relasur*.

_____ (1996). "Relaciones laborales y organización del trabajo en los países industrializados", *Revista Internacional del Trabajo* 115(1).

PALOMARES, L. (1993). "El movimiento sindical ante los cambios en la práctica productiva", *Economía y Trabajo* (Chile) 1(1).

PARKES, C.M. (1971). "Psychosocial Transitions: a Field for Study", *Social Science and Medicine* 5(2):101-115.

PATEMAN, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: The University Press.

RUIZ-TAGLE, J. (1993). "Desafíos del sindicalismo chileno frente a la flexibilización del mercado del trabajo", *Economía y Trabajo* 1(1).

SCHEIN, E. (1993). "On Dialogue, Culture and Organizational Learning", *Organizacional Dynamics*, otoño.

SENGERBERGER, W. (1990). "Intensificación de la competencia, reestructuración industrial y relaciones del trabajo", *Revista Internacional del Trabajo* 111(3).

STRAUSS, G. (1977). "Managerial Practices", en J.R. HACKMAN y J.L. SUTTLE, eds., *Improving Life at Work*, Goodyear Publishing Company.

SÚAREZ, F. (1994). " La competitividad de las empresas", *Estudios Públicos* (Chile) 54, otoño.

VEGA, H. (1997). "¿Podrá sobrevivir el sindicalismo?", *Revista Mensaje*, enero-febrero.

WALKER, F. y A. ARRAU (1993). *Las relaciones de trabajo en el Chile de hoy* (Serie de Relaciones Laborales 1). Santiago de Chile: Universidad de Chile, Programa de Relaciones Laborales.