

# ANÁLISIS ORGANIZACIONAL PARA UNA AUTORREFORMA DE LA UGT <sup>1</sup>

José Manzanares

2011

Publicado en el segundo libro del GTAS, Grupo de Trabajo  
sobre Autorreforma Sindical de CSA. Sao Paolo

## Presentación

El Informe que resumimos, recoge los resultados de un trabajo de análisis (*trabajo de campo*) y las conclusiones derivadas del mismo, el primero dentro de una línea de investigación que ha continuado hasta 2009-10 sobre el Sindicalismo en el siglo XXI. El objetivo era **explorar algunas de las razones que pueden explicar la pérdida de eficacia en la respuesta sindical**. Dicho objetivo general, se desarrolló a partir de otros objetivos específicos:

- **a) Explorar el discurso de los dirigentes sindicales sobre qué significa para una organización sindical ser eficaz en el marco actual de relaciones laborales.** En relación con este objetivo, se trataron temas como: qué metas debe conseguir un sindicato que sea eficaz en la actualidad; en qué medida la organización puede estar guiándose por objetivos irrelevantes o desfasados; qué tipo de actividades desempeñan los dirigentes sindicales y en qué medida son eficaces; y cuáles son las actuaciones que "idealmente" caracterizan a un dirigente eficaz.
- **b) Analizar el discurso de los dirigentes sobre aquellas condiciones, personales y del contexto,** que consideran hacen posible que su actuación resulte eficaz en la consecución de los objetivos sindicales.

Los temas tratados en esta categoría incluyen la relación de la eficacia de un dirigente con las siguientes dimensiones o variables: las características personales; los factores motivadores de la actividad sindical; el papel de la formación y la profesionalización; el efecto de los grupos de trabajo, y el impacto de la estructura y los procesos organizacionales.

La **metodología** utilizada consideró lo más oportuno **dar voz a aquellos implicados**

---

<sup>1</sup> Este atículo es una síntesis de la investigación "**Análisis de la eficacia de las organizaciones sindicales en el marco de las nuevas relaciones laborales**" (2005-2006), consecuencia de un acuerdo entre la UGT y el Área de Psicología Social –Equipo InPsitro-de la Universidad (pública) Rey Juan Carlos (URJC). Por UGT, la responsabilidad estuvo a cargo de la Secretaria de Organización Confederal (Alberto Pérez García) y la Escuela Julián Besteiro, a través de su Director, José Manzanares Núñez.

**directamente en la dirección de la propia organización sindical.** El/los discurso/s de los dirigentes sindicales sobre los temas recogidos en los objetivos ofrece/n una información privilegiada. El informe devuelve de una forma estructurada la información y los argumentos expuestos por los dirigentes sindicales sobre la eficacia de las organizaciones sindicales.

Asimismo, el documento final pretendía constituirse **en una herramienta para fomentar un debate riguroso dentro de la organización**, que posibilitara el diseño de líneas de acción orientadas a responder a los retos que afrontan las organizaciones sindicales en el siglo XXI. Como corresponde con la técnica empleada, **los temas tratados y el contenido de los mismos no coinciden exactamente con los planteados inicialmente por los investigadores.** En el transcurso de la conversación, los dirigentes fueron planteando y desarrollando temas que, aunque relacionados con la eficacia organizacional, no estaban incluidos en el planteamiento inicial. Puesto que, como ya se señaló, el objetivo prioritario del estudio era captar la visión de los propios dirigentes sindicales esa información ha sido incorporada al estudio.

El material obtenido durante el desarrollo de los grupos de discusión ha sido estructurado en **tres grandes bloques (I a III)** que desarrollaremos:

- **El primero**, se centra en el **“diagnóstico” que los dirigentes hacen** de la situación actual.
- **El segundo**, trata de **las explicaciones que los dirigentes dan de la situación descrita**, con especial atención al efecto que estas puedan tener sobre la capacidad de cambio e innovación en la organización.
- **El tercero**, aborda **el papel de las estructuras y los procesos internos del sindicato** en la (in)capacidad para ofrecer una respuesta eficaz ante los retos señalados en el primer bloque. Por último, recurriendo al concepto de cultura organizacional, se describe el conjunto de valores, significados y símbolos que caracterizan a la organización, y que son relevantes desde el punto de vista del cambio y la eficacia organizacionales.

**La recogida de información para el estudio se llevó a cabo mediante grupos de discusión.** En concreto, se desarrollaron un total de quince grupos que conversaron sobre los temas planteados durante sesiones de aproximadamente dos horas. Para la composición de los grupos se convocó un total de 120 dirigentes de la UGT, de los cuales finalmente participaron 111.

**Todas las Federaciones y Uniones estuvieron presentes en alguno de los grupos.** Respecto a los Órganos de procedencia, estuvieron representados: el Comité Confederal, las Comisiones Ejecutivas, Departamentos y la Unión de Técnicos y Cuadros (UTC). Un total de 69 participantes eran miembros titulares del Comité Confederal. Estos procedían de diferentes ámbitos de responsabilidad: 20 Cargo estatal, 76 cargo autonómico, 156 cargo provincial/comarcal y otros.

También fue **diversa la responsabilidad orgánica de los participantes:** 41 Secretarios/as Generales, 13 Secretarios/as de Organización, 12 Secretarios/as de Acción Sindical, 4 Secretarios/as de Administración/Tesorería, 4 Secretaria de Igualdad/Mujer, 28 Otras Secretarías y 10 Departamentos/Unión de Técnicos y Cuadros (UTC). La distribución por género incluyó al menos dos mujeres en cada grupo, uno de los cuales estuvo compuesto exclusivamente por mujeres. **El total de mujeres**

**participantes fue 38 (1/3 del total).**

En general se procuró que dentro de **cada grupo la composición fuera heterogénea en cuanto a la procedencia de los dirigentes**. Además se evitó, en la medida de lo posible, que los participantes en los grupos estuvieran “próximos” en la estructura o que existiera una dependencia funcional directa entre los mismos.

Se convocó para cada grupo a ocho dirigentes de modo que se garantizara, por un lado y dada la complejidad del proceso de reclutamiento, un número suficiente de asistentes y, por otro, que, en caso de asistir todos los convocados, fuera posible una participación fluida.

Así pues, el presente **informe-resumen se basa en la transcripción de más de treinta horas de conversación en las que un colectivo de ciento once dirigentes** repartidos por toda la estructura del sindicato y desempeñando diversas funciones con distintos niveles de responsabilidad dentro de la UGT, expuso sus conocimientos, ideas, opiniones y expectativas sobre la situación actual y futura de la organización.

## **I. Objetivos sindicales en el siglo XXI.**

Los discursos que los dirigentes sindicales mantuvieron **en relación con tres temas:** 1. **La formulación de objetivos sindicales**, 2. **Los retos que plantea el entorno a la organización en el siglo XXI** y 3. **Las causas que explicarían la situación en que se encuentra la organización** respecto del logro de los objetivos identificados

En el discurso se señaló **la falta de conexión entre sindicato y sociedad, aspecto que tendría repercusiones negativas** tanto para el sindicato como para el cumplimiento de la labor social que este se propone, amenazando al logro del objetivo interno y externo. A la hora de explicar este hecho, los dirigentes elaboraron una serie de discursos que tratan de situar las responsabilidades de la falta de conexión bien fuera de la organización –en diversos aspectos del entorno-, bien en su interior –por ejemplo, en un mensaje no actualizado o en una dinámica organizacional poco operativa.

### **I.1. La formulación de objetivos en el discurso sindical.**

Los dirigentes sindicales, a través de los grupos de discusión citada, identifican **tres tipos de objetivos interrelacionados:** **externo, interno y relacional:**

- **El objetivo externo** hace referencia a las actividades que realiza el sindicato que tienen por objeto la transformación o el cambio social. Desde el discurso sindical, este se plantea como el objetivo originario o fundacional de la organización. Esta aparece con la finalidad de defender a los trabajadores y reivindicar unas condiciones laborales dignas y justas.
- **El objetivo interno** incluye aquellas actividades encaminadas a la pervivencia del sindicato como organización: Mantenimiento y crecimiento del sindicato.

Se incluyen en él **dos tipos de acciones:** las que tienen como finalidad el crecimiento organizacional y las que tienen por objeto el mantenimiento de la configuración sindical actual. La consecución del objetivo externo y del relacional retroalimenta el logro del objetivo interno. De este modo, uno de los fines de la organización es alcanzar un desarrollo cada vez mayor, lo cual puede conseguir mediante una amplia implantación social e institucional y obteniendo mayores cotas de influencia.

Pero, **la tendencia al autodesarrollo organizacional se acompaña de otra tendencia al mantenimiento de la estabilidad y el equilibrio interno.** Esto es, el sindicato persigue que las transformaciones internas tengan el menor impacto posible sobre sus estructuras, formas de organización de su propia actividad, distribución del poder,...

- **El objetivo relacional** se define como el logro de una conexión adecuada entre la organización sindical y la sociedad. Ello implica básicamente que las demandas de la sociedad y del sindicato apunten en la misma dirección. Así, **la conexión está en función de que sociedad y sindicato compartan los diagnósticos sobre la situación sociolaboral**, los métodos de actuación que juzgan apropiados y la ideología que sustenta su modelo social. **De ella depende el reconocimiento y la validación del sindicato como organización** que representa a los trabajadores, el conseguir delegados en las elecciones, disponer de afiliados, etcétera.

Los tres objetivos –externo, interno y relacional- aparecen interconectados. **Son las tres piezas que configuran un sistema, de tal manera que la situación en cada uno de ellos –el logro o el déficit - afecta a los demás.**

La situación de equilibrio en el sistema de objetivos se produce cuando los tres alcanzan cierto nivel de logro. De hecho, esta es la situación originaria en la que se produce el desarrollo del movimiento sindical. Los trabajadores comparten una serie de problemáticas y, coincidiendo en el diagnóstico de la situación, recurren a una estrategia de acción colectiva (unión de trabajadores –objetivo de conexión-); tal acción colectiva se prueba eficaz para la consecución del cambio social que se reivindicaba (mejora de las condiciones del trabajador –objetivo externo-); en la medida en que dicha actuación colectiva sigue teniendo éxito, los trabajadores siguen aunando esfuerzos y el sindicato aparece, primero, como organización formal y luego, además, como institución social (desarrollo organizacional -objetivo interno-). A su vez, **al alcanzar cada vez mayores cotas de implantación social y de poder, la acción transformadora del sindicato tiene más posibilidades de ser eficaz** -retroalimentación del objetivo externo- y de resultar atractiva para los trabajadores -retroalimentación del objetivo relacional-.

El logro de la situación de equilibrio depende claramente de que el sindicato conecte con la sociedad. Si este objetivo relacional no se consigue, ni la acción transformadora ni la pervivencia organizacional son viables. Es decir, si la organización no recibe *inputs*, carecerá de la “energía” necesaria tanto para su propio desarrollo como para realizar acciones que repercutan sobre la sociedad.

La situación que los dirigentes identificaron se encuentra lejos del equilibrio en lo que al logro de objetivos se refiere. **Se señaló un problema de falta de conexión con la sociedad.** Este diagnóstico conlleva la percepción de una amenaza sobre el logro tanto del objetivo externo como del interno. Por una parte, si el sindicato no está respondiendo a lo que demanda la sociedad, se ve comprometida la pervivencia del mismo al suponer este hecho una disminución en las afiliaciones, en la representación mediante delegados,...

Aunque, la situación de equilibrio entre los tres objetivos es la deseada, pero en el discurso sindical no todos los objetivos parecen desempeñar la misma función. **El problema de la falta de conexión se contextualiza en un entorno sociolaboral cambiante, que arroja nuevos retos para el sindicalismo del siglo XXI.**

La desconexión con la sociedad no es algo que ocurra en el vacío, sino que encuentra su

contexto en la situación económica y laboral. **Este entorno**, caracterizado por la aparición de una nueva economía, nuevas relaciones laborales y nuevos tipos de trabajadores, **plantea al sindicato una serie de desafíos que no puede eludir.**

## **I. 2. Los retos para el sindicalismo del siglo XXI.**

En este apartado se identifican los **retos que el entorno social y laboral** ofrece a la organización sindical. En concreto, se señalaron los siguientes: **a). Respuesta a los desafíos derivados del proceso de globalización y articulación de un movimiento sindical internacional;** **b). Adaptación al cambio en el modelo de relaciones laborales** y vinculación con colectivos sociolaborales –como son los jóvenes, las mujeres y los inmigrantes- y con sectores de empleo emergentes –por ejemplo, teletrabajo, microempresas, etcétera; **c) Afrontamiento de la competencia que representan otras organizaciones sociales y d) Definición de la relación con las instituciones y organizaciones políticas.**

Los dirigentes, en general, perciben que la internacionalización de la acción sindical es una necesidad. Pero, nuevamente, este planteamiento **del objetivo externo - “transformar la sociedad”, ahora a nivel transnacional- queda enunciado de una manera poco operativa.** Bien es cierto que la UGT está integrada en la Confederación Europea de Sindicatos (CES) pero –según fue indicado- parece que aún esta organización supra-sindical no está dotada de una capacidad de acción adecuada. Por otra parte, este discurso coexiste con otro antagónico que –lejos de pretensiones europeístas- **apuesta decididamente por el fortalecimiento nacional de los sindicatos.**

Respecto de las nuevas relaciones laborales, los dirigentes identificaron que **éstas tienden cada vez más a la individualización de la relación entre trabajador y empresario**, negociándose las condiciones laborales de manera casi personalizada. Junto a ello, se producen fenómenos como la precarización del empleo, la extensión de la temporalidad, las subcontrataciones y la aparición de microempresas, que sitúan al trabajador en una posición debilitada. Más aún, **han cambiado también los propios trabajadores**, apareciendo ahora los colectivos de “teletrabajadores”, “falsos autónomos”, trabajadores “en prácticas”, “becarios”, etcétera.

Tales nuevas relaciones laborales y tal profusión de “nuevos trabajadores” tienen un efecto claramente identificable: la multiplicidad de situaciones laborales distintas, **dificulta notablemente la articulación de una respuesta colectiva por parte de los trabajadores**, debido: primero, a dificultades de sintonía con ellos, y segundo, a dificultades prácticas para movilizarlos. No ocurría así en la configuración anterior del mundo laboral, donde predominaban las grandes empresas, de ámbito nacional y ajustadas al modelo de la “gran fábrica”, (con empleo estable y donde los trabajadores compartían unas condiciones de trabajo homogéneas. **En tal escenario la acción sindical se veía facilitada**, por las mayores posibilidades tanto de conectar y movilizar a los trabajadores -objetivo relacional- como de obtener cuadros sindicales -objetivo interno-. Además, **las presiones que el sindicato recibe de su entorno son todavía mayores debido a la proliferación de organizaciones** cuya acción recae sobre los mismos colectivos que son objetivo del sindicato. Tales organizaciones son otros sindicatos de clase, sindicatos autonómicos, sindicatos corporativos, sindicatos amarillos o de empresa, a las que se suman los movimientos antiglobalización, feministas... o las ONG.

Desde el punto de vista de los dirigentes, **la incapacidad del sindicato para conectar**

**con las demandas sociales en un entorno cambiante es el caldo de cultivo para estos movimientos.** Para los dirigentes, parece claro que el entorno sociolaboral está planteando serios retos al sindicato; pero este tiene otro ámbito de actuación donde las cosas no parecen tan adversas: el entorno institucional.

El sindicato –desde su reconocimiento constitucional como organización que representa a los trabajadores- se convierte en una institución que mantiene relaciones con otras instituciones –por ejemplo, partidos políticos, gobierno, etcétera-. En este entorno, la situación para el sindicato es más favorable, puesto que su pervivencia organizacional no se ve comprometida y además –a través de su poder institucional puede promover mejoras sociales. **El sindicato, ante las dificultades para conectar con la sociedad, encuentra en el ámbito institucional una forma alternativa de pervivencia, de seguir recibiendo inputs que mantengan la viabilidad de la organización.** Pero de nuevo, el discurso sindical no es unitario en este aspecto. Junto a las voces que reclaman un mayor peso institucional del sindicato y la incorporación de sindicalistas a órganos de decisión - por ejemplo al Congreso de los Diputados-, **existe un discurso crítico que aboga por la separación sindicato-partidos políticos.**

Sostienen los críticos que la vinculación con la política generaría un problema de imagen para el sindicato, al cual se le transferirían los rasgos negativos que socialmente se atribuyen a la vida política. En una línea similar, **la percepción del sindicato como una organización altamente institucionalizada puede conllevar el distanciamiento y la desconexión con los colectivos sociolaborales.** Además, la propia identidad sindical podría verse amenazada en caso de que la organización optase preferentemente por la vía político institucional.

### **I.3. Atribuciones de responsabilidad y acción sindical.**

¿Por qué creen los dirigentes sindicales que se está produciendo la separación entre sociedad y sindicato? Para responder a esta pregunta, elaboraron distintos tipos de discurso que sitúan la responsabilidad bien en el propio sindicato, bien en agentes externos a él –por ejemplo, los trabajadores, los medios de comunicación, etcétera-. Tales discursos se han denominado “**discursos de atribución**”, puesto que en ellos se realizan atribuciones o planteamientos sobre las causas implicadas en que el sindicato no logre sus objetivos.

Así, se ha identificado un **discurso de atribución externa** en el que la responsabilidad de la desconexión se ubica fuera del sindicato. Desde este punto de vista, las causas de la falta de conexión provienen de: **a) Las acciones, organizativas y estratégicas, de las empresas** para neutralizar a los sindicatos ya sea a nivel macro social -globalización del capital- o micro social estrategias de fragmentación de empresas; **b) Un cambio de mentalidad en los trabajadores;** **c) La imagen sindical negativa** que transmiten los medios –o de la poca atención que prestan al sindicato; **d) La relación ambivalente con las instituciones.**

Se sostiene que las empresas –más o menos intencional y activamente- siguen una estrategia que tiene como efecto la desarticulación del movimiento sindical: por ejemplo, la negociación individual de condiciones laborales o la separación física de los trabajadores tendrían tal consecuencia.

**Los medios de comunicación también están implicados en la desconexión.** Por una parte, no conceden al sindicato la atención que este merece; por otra, la mayoría de los

medios realizan una labor de difusión de una imagen negativa del sindicalismo. En otro orden de cosas, los medios “educan informalmente” a la población en unos valores – consumistas, hedonistas- que son opuestos a los que defiende el sindicato. Las instituciones por su parte asumen que el sindicato tiene una función constitucionalmente reconocida como organización para la representación de trabajadores, pero **por otra parte, según los dirigentes, no le conceden las herramientas necesarias para realizar su labor.**

**En el discurso de atribución intrínseca se sitúa la responsabilidad de la desconexión con la sociedad...** Desde este punto de vista, “algo está haciendo mal” la organización y esto tiene como consecuencia que la sociedad no perciba que la organización responde a sus demandas o que haya una comunión de intereses. En el discurso de los dirigentes se identificaron tres fuentes de atribución interna de responsabilidad: la falta de conexión debida al mensaje que el sindicato transmite a la sociedad; la desconexión producida por aspectos internos de la organización como tal y, aquella que deriva no del contenido sino de la forma que este es transmitido.

Una de las causas que pueden estar operando en **el divorcio entre la sociedad y la organización estriba en que el “mensaje” que se transmite no encaja con lo que la sociedad demanda.** Los dirigentes responsabilizan al sindicato de no haber actualizado sus propuestas. La sociedad ha evolucionado a un ritmo **que el sindicato no ha sabido seguir y que, por tanto, “la bandera que se le ofrece está obsoleta”.** El sindicato estaría hablando de realidades que no son prioritarias para los colectivos a los que se dirige, y que no se traducen en una adhesión de los trabajadores a la organización.

Pero aún más, el mensaje sindical se refiere en ocasiones a realidades que son difícilmente identificables para los trabajadores; por ejemplo, **conceptos como “clase social” o “movimiento obrero” no han sido actualizados.** En ocasiones los términos del mensaje implican a “referentes” que cada vez tienen una menor presencia social: *trabajadores tradicionales, fábricas, empleo estable, vida laboral ininterrumpida...*

La consecuencia es clara: **“hay que renovar el mensaje”.** Esto se percibe en algunos sectores de la organización como un ataque a la identidad sindical. Desde este discurso oponente, se argumenta que el sindicato no puede renunciar a su ideología, a su historia, o a sus valores, planteando que renovación y mantenimiento de una identidad como sindicato de clase **son términos dicotómicos y mutuamente excluyentes.**

Otro discurso de atribución interna es el que identifica como **fuentes de la desconexión a la configuración organizacional del sindicato.** La estructura del sindicato no se corresponde con la estructura social y laboral que presenta el entorno. Al igual que algunas plantas se orientan “buscando” la luz solar, la organización habría crecido buscando las que son ahora sus fuentes de energía: empresas grandes con trabajadores con cierta estabilidad, generalmente del sector industrial, de servicios o de la administración pública.

**Ello garantiza su pervivencia organizacional, pero a costa de dejar fuera a nuevos colectivos laborales** para los cuales el sindicato no resulta representativo –por ejemplo, teletrabajadores, precarios, etcétera.

El sindicato debería innovar en su forma de organización, renovar sus estructuras y/o plantearse el relevo de personas, para adecuarse de manera más adaptativa a la sociedad. También, como se verá, esta alternativa tiene sus detractores, que ven en ella

un foco de conflicto interno.

Finalmente, el tercer discurso de atribución interna sitúa la responsabilidad **en la forma en que el sindicato transmite su mensaje**. Es decir, el problema está en la manera en que este se acerca a la sociedad para explicarle sus propuestas, persuadirla, o “venderle” sus logros. Este discurso deja a salvo el núcleo del mensaje –su contenido-, e identifica que lo que falla es el cómo se transmite. La propuesta de solución se basa en un cambio que no afecta al mensaje, ni internamente a la organización, sino que se limitaría a un cambio en elementos periféricos –en la imagen, en la forma de aparecer ante los demás-. En este sentido, algunos dirigentes hicieron referencia a que **la UGT tiene un problema de “marketing sindical”, que no sabe vender bien sus logros**, o al menos no sabe venderlos mejor que las organizaciones con las que compite.

Adaptar el mensaje significa actualizarlo, **hacer que aparezcan en él las respuestas que demanda la sociedad y que los contenidos tengan un referente claro en el entorno**, esto es, que consideren las nuevas relaciones laborales y los nuevos colectivos de trabajadores. Pero, en ocasiones, se percibe que tal acomodación del mensaje supone una traición o una ruptura con la ideología del sindicato. Es decir, los dirigentes plantean las alternativas como una dicotomía: aproximar el mensaje a la sociedad y conectar con ella o no renunciar a la ideología aún a riesgo de seguir desconectados.

En ambos términos de la disyuntiva se plantea que conseguir un objetivo –el de conexión o el de mantenimiento de la identidad sindical- excluye la consecución del otro. No existirían en el discurso propuestas que traten de establecer una síntesis entre ambos extremos. Además, **junto a la percepción de renuncia ideológica, se anticipa que abrir un debate sobre la actualización del mensaje sindical conllevaría el riesgo de un incremento de la conflictividad interna**, por cuanto se enfrentarían posturas contrarias en la manera de entender semejante renovación.

Adaptar la configuración de la organización supone el realizar una serie de cambios en el sindicato, que pueden afectar a personas, estructuras y/o formas de funcionamiento. **El sindicato se enfrentaría así al cambio organizacional que supone el relevo de dirigentes**, la transformación estructural y /o la innovación en las formas de trabajo

Y, **esto es claramente percibido como una fuente de conflicto interno**, ya que semejante remodelación obligaría a redistribuir el poder en la organización, a vencer inercias en el funcionamiento, etcétera. Es más, algunos dirigentes perciben que **la transformación organizacional puede suponer abrir la puerta a la transformación ideológica**: incorporación a los cargos dirigentes de nuevas personas con ideas, quizás, diferentes o por adopción de nuevos procedimientos –que implicarían dejar atrás el voluntarismo a favor de la profesionalización, la medición de la eficacia, etcétera-.

En definitiva, las estrategias de acomodación son generalmente contrarrestadas por la acción de discursos oponentes, que ven en ellas una amenaza bien para la estabilidad interna de la organización, bien para su identidad. Esta estrategia de evitación, **refuerza el que no sea el sindicato quien se acerque a la sociedad; sino que contrariamente, aquel espera –más o menos activamente- que sea esta la que se aproxime**.

Pero, como se ha venido indicando, el recurso a la estrategia de asimilación implica un alto grado de institucionalización del sindicato, que **si bien lo pone a salvo del conflicto interno y puede sustentar la pervivencia organizacional, no permanece exenta de contradicciones**.

## **II. Estructura y procesos organizacionales.**

### **II.1. Introducción**

Como acabamos de ver, uno de los contenidos fundamentales del discurso sindical es la dificultad de la organización para conectar con el entorno, en general, y con determinados contextos laborales y colectivos de trabajadores, en particular. Uno de los elementos más recurrentes en la explicación de esa situación es **la insuficiente evolución en las estructuras y los procesos organizativos**, a pesar de que el marco de las relaciones laborales ha experimentado profundos, amplios y constantes cambios. Así pues, la configuración actual de la organización se fraguó en un ambiente que puede considerarse, en algunas de sus dimensiones -por ejemplo, la situación política-, extinto; y en otras -por ejemplo, la distribución de los sectores productivos y características sociodemográficas de los trabajadores-, en franca regresión; de modo que **la capacidad del sindicato para ofrecer una respuesta eficaz en un nuevo escenario, para el que no fue diseñada, se ve seriamente limitada.**

Esta situación de desconexión con el entorno, **se ve sostenida y potenciada, configurando un “círculo vicioso”, por la propia respuesta de la organización.** Dicha respuesta tiene una doble vertiente: por una parte, la organización ha incrementado significativamente una actividad interna – en la que consume una cantidad excesiva de recursos-cuyo nivel de eficacia externa no es evaluado; por otro lado, ante la adversidad de los contextos laborales, la actividad externa del sindicato se ha concentrado en el nivel institucional, donde goza de un mayor reconocimiento.

En el discurso de los dirigentes, se concretan como **factores negativos para la eficacia sindical** los siguientes elementos de la estructura y la dinámica organizacionales: **la asimetría entre la estructura del sindicato y la configuración del sistema de relaciones laborales**; una diferenciación horizontal desmesurada de la organización; una diferenciación vertical descompensada; un excesivo nivel de actividad interna derivado de la complejidad de la estructura; la presencia de conflictos internos y su gestión ineficaz; unos procesos de toma de decisión poco operativos y sometidos a un control político excesivo; una definición imprecisa del rol de dirigente; las carencias formativas y la indefinición de la función de los profesionales en el sindicato; la falta de planificación y desarrollo de la “carrera” sindical, ligada a dificultades para gestionar el relevo de los cargos dirigentes; y la ausencia de un sistema de indicadores de eficacia.

La mayor parte de los elementos que se tratan a continuación puede resumirse en una **valoración global de la situación, caracterizada por: la priorización de los objetivos internos frente a los externos y a los de conexión con la sociedad.** La estructura de la organización y los procesos organizacionales se ajustan, más allá de lo necesario, a principios de funcionamiento interno, relegando la atención a las demandas inmediatas del entorno laboral. Situación que, a su vez, es posible gracias al reconocimiento legal e institucional de que goza el sindicato.

Ante este panorama, existe un consenso amplio entre los dirigentes **en la identificación de la reconfiguración de la organización** como una de las estrategias que permitirían mejorar la eficacia en el funcionamiento interno del sindicato y, al mismo tiempo,

incrementar su capacidad de conexión con la sociedad.

## II.2. Estructura interna.

Las fuentes de ineficacia ligadas a la estructuración interna del sindicato pueden resumirse **en tres grandes categorías: 1. La asimetría entre la distribución e importancia de los distintos sectores dentro del sistema productivo** y el peso que cada uno de ellos tiene dentro de las estructuras organizativas del sindicato; **2. La excesiva diferenciación dentro de la organización**, con un número de federaciones excesivo y escasamente operativo y **3. La estructuración vertical**, especialmente en lo relativo a **la excesiva acumulación de recursos en los niveles superiores de la organización**, que se considera el origen de parte de las dificultades de conexión con la realidad laboral.

### II.2.1. Estructura del sistema productivo/relaciones laborales y organización interna del sindicato.

En el discurso de los dirigentes se refleja una conciencia clara sobre **la desaparición de las condiciones en las que una acción sindical “clásica” es menos efectiva por los profundos cambios en el sistema productivo**. Dicha acción, se basaba en la existencia de grandes centros de trabajo en los que, con un número relativamente reducido de recursos, es posible acceder a un amplio número de trabajadores y más afiliados y “liberados sindicales”. Ese escenario ha sido sustituido por otro, más adverso, en el que los grandes centros de trabajo están en regresión y en el que emergen sectores caracterizados por empresas de menor tamaño, basadas en la externalización/subcontratación y el empleo precario: “autónomos”...

En estos nuevos contextos laborales, los sindicatos tienen dificultades en dos de los procesos claves para su subsistencia: la afiliación e implantación y la obtención de liberados. Si se tiene en cuenta que dichos contextos están fuertemente asociados con la precariedad laboral, **la situación es crítica, pues el sindicato no llega a aquellos colectivos que más necesitan de su acción**, al tiempo que cada vez dispone de menos recursos para hacerlo.

Las relaciones laborales actuales puede caracterizarse, desde el punto de la afiliación y la implantación sindical, **como un desierto, en el que el sindicato tienen dificultades para subsistir**, salpicado por un número cada vez menor de oasis, donde la acción sindical “clásica” sigue siendo efectiva. El hecho de que la afiliación proceda en mayor medida de contextos laborales en regresión o de aquellos **con condiciones de empleo “privilegiadas” -como en el caso de la función pública-, en combinación con los criterios de representación interna, genera un problema adicional**: la falta de correspondencia entre, por un lado, la diferenciación interna de la organización y el peso de las distintas Federaciones, y, por otro, la distribución de los sectores y su importancia relativa en el marco de relaciones laborales actual.

En este sentido, es necesario tomar en consideración que la representación de cada federación dentro de la organización está condicionada por el número de afiliados.

Asimismo, **la capacidad de una Federación para afiliar y para obtener recursos humanos depende, básicamente, de dos factores: 1. Su propia eficacia para reclutar, y 2. Las condiciones más o menos favorables en su ámbito de actuación –**

tradición sindical en el mismo, tamaño medio de las empresas, características de los trabajadores, etcétera-. En consecuencia, aquellas Federaciones en cuyo campo de acción se encuentra concentrado el mayor número de empresas y actividades ajustadas a un sindicalismo clásico, aunque no dominantes en el conjunto de las relaciones laborales, obtienen mayor número de afiliados y, eventualmente, de representantes sindicales, **siendo de este modo las que obtienen, basándose en un modelo de relaciones laborales en extinción, mayor influencia en el sindicato.**

Este hecho, dificulta que la organización priorice su orientación hacia aquellos colectivos de trabajadores y condiciones de empleo que dominan las relaciones laborales actuales. Este análisis sobre la representatividad de la estructura organizativa se concreta en el **perfil de los dirigentes sindicales** que, en gran parte, **no proceden de aquellos sectores en los que se emplea a mayor número de trabajadores**, y cuyas características –edad, género y origen cultural- y condiciones de empleo –flexibilidad y precariedad-, con independencia del sector, **tampoco coinciden con las dominantes.**

Algunos de los sectores en recesión todavía emplean a un número importante, si bien no mayoritario, de trabajadores y que seguirán haciéndolo en un futuro. Por tanto, la situación actual seguirá siendo viable a corto medio-plazo, **lo que puede retrasar aún más las iniciativas de cambio**, incluso hasta un punto en el que las posibilidades de retorno se vean limitadas, en el que el nivel de erosión de la legitimidad, por falta de presencia en los contextos laborales, permita un replanteamiento del reconocimiento legal e institucional de la organización, **o en el que el papel de los sindicatos se vea reducido a un mero “convidado de piedra”.**

En el discurso de los dirigentes, no se considera que el problema esté tanto en el criterio de estructuración interno –división por Federaciones-, **como en la rigidez que dicha estructuración introduce en el funcionamiento de la organización y en el proceso de asignación mencionado.** Así pues, los recursos no se distribuyen de manera flexible y de acuerdo con la prioridad de los objetivos, sino que son patrimonializados por cada una de las subunidades. No se sigue el principio de “dar más a quien más lo necesita” o, más exactamente, “dar más para lo más importante”. Cada subunidad instrumentaliza su posición de “ventaja” en el entorno para alcanzar objetivos internos –por ejemplo, mayores cotas de influencia dentro de la organización-. **Este análisis queda reflejado en las resistencias internas**, recogidas en el discurso, ante las propuestas de mayor flexibilidad y de mayor independencia respecto a la estructura sectorial en la asignación interna de recursos. Dichas resistencias, se atribuyen a aquellas federaciones que verían más afectada su posición “privilegiada” dentro de la organización.

### **II.2.2. La “diferenciación” al interior de la organización.**

La valoración de los dirigentes sobre la capacidad de la organización para adaptar su estructura interna -número de unidades destinadas a atender los sectores y los territorios, y cantidad de niveles y recursos dedicados a la coordinación y supervisión- a los cambios en las relaciones laborales es también negativa. En general, se considera dicha evolución insuficiente. **La falta de eficacia es identificada como una consecuencia inevitable de esta falta de desarrollo organizacional.**

El discurso de los dirigentes sindicales, se considera que la diferenciación dentro de la organización es excesiva: **hay demasiadas subestructuras y subunidades.** La subdivisión excesiva es asociada con una serie de ineficacias en los procesos internos

que se tratarán más adelante y con la capacidad para ajustarse al nuevo marco de relaciones laborales.

Una de las disfunciones asociadas a la excesiva fragmentación es la práctica **imposibilidad de lograr una visión global de la organización que sea compartida**, además, por todos sus miembros. La ausencia de esta representación daña las posibilidades de una acción eficaz, conjunta y que evite la duplicación de funciones. Asimismo, esta visión dividida se relaciona con la dificultad de los dirigentes para anteponer los intereses globales de la organización a los de la subestructura a través de la cual cada uno de ellos participa de la primera. **Esta dificultad puede tener su origen en la distribución de fuerzas dentro de la organización y en el control político dentro de la misma.**

Otro de los problemas asociados a la excesiva diferenciación tiene que ver con la capacidad de reacción de la organización. Los dirigentes consideran muy difícil movilizar las distintas estructuras, con la rapidez que demanda un marco de relaciones laborales y una economía caracterizados por su dinamismo e inestabilidad.

Por último, la diferencia entre la estructuración del sindicato y la configuración de los centros de trabajo genera **problemas de eficacia**. Así pues, un centro de trabajo con la misma ubicación geográfica -por ejemplo, un centro comercial- ya no se corresponde con un único sector y, por tanto, moviliza unidades de diferentes federaciones. A pesar de que los trabajadores de ese centro pueden compartir intereses y problemas -por ejemplo, horarios de apertura- y de que el sindicato optimizaría sus recursos ofreciendo cobertura por medio de una estructura única, **la “lógica interna” se antepone de nuevo a las exigencias de una acción sindical eficaz.**

Cada Federación mantendrá su presencia puesto que renunciar a ella supondría la pérdida de potenciales afiliados y delegados, lo que a su vez implicaría, dentro del sistema organizativo interno actual, debilitar su posición y disminuir su peso dentro de la organización, al tiempo que sus recursos. Un efecto de esta presencia múltiple es la transmisión de una imagen difusa del sindicato y no siempre bien valorada por los trabajadores. En cuanto a las medidas planteadas para afrontar la excesiva subdivisión, **la propuesta más explícita es la reducción del número de Federaciones.**

### **II.2.3. La diferenciación vertical y los recursos internos.**

De nuevo, aparece en el discurso de los dirigentes la descripción de una asimetría, en este caso, entre los niveles superiores, sobredimensionados, y los inferiores, infradotados. **Asimetría que aleja al sindicato de los contextos de trabajo específicos y muestra un repliegue interno de la organización.**

Situación compatible con las consideraciones que se realizan en otros apartados del Informe sobre la búsqueda de refugio institucional. **La actividad de la organización se localiza mayoritariamente en los niveles superiores** que, a su vez, operan en su mayor parte en los ámbitos institucionales, no en los contextos laborales concretos. Este alejamiento dificulta que las exigencias del ambiente afecten a la dinámica interna y ejerzan presión para que la organización se ajuste a las mismas.

En general, el discurso de los dirigentes sobre la estructura señala a ésta como **uno de los elementos de la organización que deben ser actualizados y adaptados al contexto actual** de las relaciones laborales. No obstante, ese objetivo se enfrenta con

resistencias, inevitables, si se tiene en cuenta que esta clase de procesos puede reconfigurar la distribución de poder dentro de la organización.

### **II.3. Procesos organizacionales.**

En el discurso sobre buena parte de los procesos organizacionales, se identifica, al igual que en el caso de la estructura, una necesidad de innovación y de cambio. Se señala, de nuevo, que la mayor parte de estos procesos tiene una orientación interna y un escaso impacto sobre el entorno. El alto nivel de actividad derivado de las características de la estructura **deja disponibles pocos recursos para aquellas actividades que tienen un efecto directo sobre los contextos de trabajo específicos.**

Se entiende, además, que los procesos son excesivamente complejos y lentos, lo que se relaciona directamente con la dificultad para ofrecer una respuesta eficaz a las demandas de un entorno dinámico. Las actuaciones son básicamente reactivas y defensivas.

#### **II.3.1. Conflicto intra-organizacional.**

Los dirigentes sindicales consideran que la organización y su estructura generan un nivel de actividad interna excesivo y que retrae una porción importante de los recursos. La mayor parte de esta actividad responde más a objetivos internos que a las metas externas. Este alto nivel de ocupación interna es interpretado por algunos dirigentes como una compensación ante la falta de actividad externa. Una vez más, **aparece la imagen de una organización replegada sobre sí misma** y resguardada de las presiones externas que demandan una respuesta más eficaz.

La presencia de conflicto entre distintas estructuras de la organización es señalada por los dirigentes como una característica del sindicato. La aparición de este elemento en el discurso no resulta sorprendente, puesto que, al igual que en el resto de organizaciones, el conflicto entre unidades es un elemento ubicuo en todas ellas.

El problema, una vez más, radica en que la causa del conflicto no tiene que ver con la intención de obtener un poder que habilite una mayor capacidad de actuación sobre el entorno o de movilización de la propia organización para mejorar su eficacia. Al contrario, **el origen del conflicto está en cuestiones internas** –por ejemplo, reparto de influencias y de recursos internos- más que en la falta de capacidad de conexión y actuación externa –por ejemplo, la baja afiliación en sectores emergentes-.

Esta misma valoración podría aplicarse a los resultados del conflicto, ya que tampoco parece que su gestión derive en resultados positivos para la organización: **el conflicto inhibe los intentos de innovación y disminuye la motivación y el compromiso de los dirigentes.** Aparecen consecuencias negativas derivadas del manejo del conflicto, entre las que están: **la demora en la atención de los objetivos externos y en el desarrollo de una acción sindical eficaz;** el consumo de un recurso importante como el tiempo, y el daño a la imagen pública del sindicato. Parece, pues, que la distribución de poder dentro de la organización está fragmentada, lo que dificulta la acción coordinada de la organización y la posibilidad de establecer líneas de acción estratégica, más allá de las coyunturas específicas de cada sector o territorio. Como consecuencia de esta situación, **los procesos congresuales tienen un valor fundamentalmente simbólico y ritual.**

Aparece de nuevo en el discurso, **la articulación del sindicato alrededor de una estructura de poder que no coincide con el marco de relaciones laborales** y que,

como se exponía en el apartado sobre la estructura interna, aleja los objetivos, los recursos y las estrategias del sindicato de las demandas del entorno laboral presente, deteriorando su capacidad de respuesta.

Los procesos congresuales son definidos como procedimientos formales en los que priman las cuestiones de distribución y mantenimiento del poder, más que el abordaje de cuestiones externas en un clima favorable para la solución de problemas y la innovación. Parece que conviven niveles elevados de disciplina interna en las diferentes subestructuras junto con una incapacidad de control operativo de cada una de esas unidades, especialmente las que tienen mayor peso, desde el nivel Confederal.

Los resultados de las actividades de los dirigentes sindicales, al igual que las de otras actividades, dependen de dos categorías de factores: por una parte, las competencias, las cualificaciones y aptitudes de aquellos y, por otra, **su motivación, es decir, el esfuerzo que el dirigente está dispuesto a dedicar en su labor**, así como la intensidad y prolongación del mismo.

Se pueden distinguir dos grandes grupos de manifestaciones, aquellas que relatan los factores que inciden en la aparición o aumento de ese esfuerzo, y aquellas que, al contrario, explican la parada y caída de dicho esfuerzo o, lo que es lo mismo, la aparición de la desmotivación. Entre los factores motivadores, el **compromiso ideológico** aparece como base del impulso y sostén de la actividad sindical. Frases emitidas por los dirigentes como: “lucha por una sociedad más justa” o “lo que hacemos es una droga”, cargadas de un alto valor simbólico, aspecto motivador, compuesto por una serie de valores y principios estructurados en una ideología que se podría considerar de “izquierdas”.

El otro factor motivador es el que surge debido a **la posibilidad del desarrollo personal**. Las oportunidades de formación, de progreso en la organización y de participación en las decisiones de la organización emergen en el discurso como hechos que aumentan el esfuerzo que el dirigente sindical está dispuesto a dedicar en su trabajo.

El estancamiento en el ascenso laboral como factor desmotivador hace referencia a la disminución de probabilidades de retomar la carrera profesional, abandonada cuando se asumió el cargo sindical de dirigente. **La incompatibilidad de la actividad sindical con otros ámbitos de la vida es otro factor que propicia la desmotivación**, quedando reflejada por la alta tasa de divorcios que existen entre los cargos.

### II.3.2. Profesionalización.

En los primeros estadios del restablecimiento en nuestro país de la actividad sindical de clase, tras su reconocimiento legal dentro de un sistema democrático, su actividad se basaba en el esfuerzo de numerosos militantes con un fuerte compromiso ideológico. Tres décadas después, el nuevo marco de relaciones laborales hace que un sindicalismo sustentado exclusivamente en el voluntarismo resulte insuficiente. Actualmente, **la ejecución eficaz de un cargo dirigente exige, además del compromiso ideológico, conocimientos y habilidades difíciles de adquirir por la mera experiencia**. Así pues, las distintas vías de profesionalización se transforman en asuntos estratégicos de primer orden que captan la atención de los dirigentes. Sin embargo, parte del discurso de los dirigentes, se **opone a una profesionalización sinónima de dependencia del sindicato, y que se pretende atajar mediante la limitación de mandatos**.

Dentro del discurso sobre la profesionalización, aparece como una cuestión **central la**

**relación que debe existir entre los dirigentes, con responsabilidad política, y los técnicos**, con funciones de apoyo. La dificultad para definir claramente los roles de cada uno es identificada como una de las principales barreras a la profesionalización.

Respecto a la profesionalización como relación laboral del dirigente con el sindicato, aunque en ocasiones se admite como mal inevitable, en general, **esta figura se considera negativa por la pérdida de independencia**. Los dirigentes se consideran así mismos profesionales, sin que formalmente lo puedan acreditar –por ejemplo, disponer de una titulación o una formación planificada y verificable durante la carrera sindical-, basándose en el criterio de la experiencia, siempre difícil de cuantificar.

Igualmente, se identifica directamente la condición de liberado y la independencia; lo que, teniendo en cuenta las dificultades para reincorporarse al mercado de trabajo o al puesto de referencia, resulta cuestionable. **El desarrollo de indicadores de eficacia en la acción de los dirigentes sindicales, liberados o no, el diseño preciso de una carrera sindical**, que incluya programas de formación adaptados a las necesidades del puesto, y el fortalecimiento de vías de salida dignas de la organización **son elementos decisivos para compatibilizar la eficacia y la independencia de forma efectiva** y más allá de afirmaciones retóricas, que cada vez se corresponden en menor medida con la realidad de los dirigentes sindicales.

La profundización en el desarrollo de una cultura democrática que incentive, dentro de la organización, la participación y la posibilidad de mostrar opiniones y posturas libremente es otro elemento imprescindible para paliar los efectos negativos que pueden derivarse de la profesionalización como relación laboral.

Una segunda versión de la profesionalización es admitida y, en general, positivamente valorada. Existe un consenso amplio sobre **la necesidad de dotarse de técnicos que apoyen las acciones del sindicato**. Se mantiene **que el criterio político no debe ser sustituido en ningún caso por el técnico**, existiendo cierto “temor” a que la introducción de un criterio profesional actúe como una fuente de poder, basado en el conocimiento, que pueda contrarrestar el poder de los dirigentes, basado en su posición dentro de la organización. Algunas intervenciones señalan situaciones en que **la capacidad de actuación de los dirigentes se ve limitada por el criterio de los técnicos**.

Un aspecto paradójico en el discurso, a la luz de la petición de un alejamiento de los técnicos de las funciones políticas, es la reclamación de militancia entre los empleados del sindicato. **Por un lado, se les pide actúen como un trabajador convencional bajo las órdenes y las directrices de la organización, por otro, se le pide un compromiso ideológico**.

Para terminar de ilustrar la confusión entre el rol de dirigente y el de técnico, hay que considerar las dificultades que encuentra la organización para exigir unos niveles de rendimiento aceptables y para tomar las medidas oportunas cuando estos no se alcanzan; todo ello tratándose de personas contratadas por el propio sindicato.

Formalmente, se trata de personas cuya permanencia en la organización está condicionada a su rendimiento. Esto les sitúa en una posición de dependencia respecto de la estructura dirigente, dependencia esta que, cuando media un contrato con la organización, implica una dependencia económica. Sin embargo, a lo largo del discurso **aparece la dificultad para exigir lealtad con los principios de la organización y unos niveles mínimos de rendimiento profesional**.

Parece que esta situación se basa en **la contradicción en la que se ve situada una**

**organización** como el sindicato, orientada a la defensa de los trabajadores, **al asumir el rol de empleador y las demandas asociadas de control de los empleados.**

De nuevo, parece que los efectos negativos no proceden exclusivamente del tipo de la relación que se tenga con la organización, sino que las condiciones en las que se realice dicha actividad es un factor que determina las consecuencias de la profesionalización de los dirigentes, en cualquiera de sus versiones, y de la incorporación de técnicos.

### **II.3.3. La limitación de mandatos.**

El tema de la limitación de mandatos **es un asunto muy sensible**. Hay tres referentes principales en estas posturas: 1. **El coste personal y organizacional** de prescindir de personas con una larga trayectoria en el sindicato; 2. **La confianza en la capacidad de criba y selección** de los mecanismos de relevo existentes en la organización. Esta postura puede calificarse de *candorosa* ya que se apoya en un argumento “de autoridad” (los mecanismos existentes son democráticos) para proponer como solución **los mismos mecanismos que han generado la situación calificada de problemática**; 3. **La referencia a ejemplos de otras organizaciones** que han optado por la limitación de mandatos y que no han obtenido el resultado que esperaban.

- **Posturas a favor de la limitación de mandatos.** Las propuestas de limitación sin restricciones vienen, fundamentalmente, de la mano de dirigentes jóvenes. En esta diferencia generacional parece que los más jóvenes mantienen la idea de participación en el sindicato basada en el compromiso y no en la dependencia –lo cual es el discurso explícito de los más mayores-, mientras que los de mediana edad parecen optar por largas permanencias –incluso toda la vida activa- en el sindicato, lo que supone un discurso sobre la *profesionalización* directiva,
- **Propuestas mixtas.** Entre partidarios y detractores de la limitación de mandatos hay posturas que aceptan la limitación pero con mecanismos correctores (como renovaciones parciales de comités, compatibilización de cargos entre veteranos y recién llegados, flexibilización de los plazos con personas especialmente valiosas, etcétera.). Esos mecanismos correctores recogen en parte la esencia de las críticas de los detractores. Es decir, se elimina el automatismo de la limitación de mandatos que para los más firmes defensores de la limitación parece, precisamente, la garantía de su eficacia.

En resumen, la situación actual no es buena por la falta de dinamismo y de movilidad interna, hay un cierto acomodamiento con la situación y **la limitación de mandatos es el único recurso que parece poder dar resultados a corto plazo**. Las propuestas más claras abogan por tres mandatos, con un esquema de primero aprender, después ejercer en plenitud y finalmente transmitir lo aprendido y la experiencia acumulada.

### **II.3.4. Formación y desarrollo de la carrera sindical.**

En los dirigentes, no se encuentra un discurso claro y articulado sobre la necesidad o el valor de la formación como recurso de mejora de los actuales o futuros dirigentes. **Podría decirse que se han visto un tanto sobrepasados por las exigencias de los tiempos.**

De un voluntarismo inicial que compensaba la mayor parte de las carencias se ha pasado a un nivel de especialización en las formas y los contenidos de los asuntos en los que están implicados, que les obliga a afrontar su propia cualificación y la de sus compañeros. Por todo ello, es un fuerte discurso sobre las carencias y necesidades de formación.

La auto percepción que tienen los dirigentes sindicales de su nivel formativo **refleja una cierta autocomplacencia probablemente de tipo defensivo**. El modo de hacer aceptable la contradicción es mediante un referente que suponga un contrapeso suficiente para los propios dirigentes y que no es otro que la formación ideológica, el compromiso y la experiencia acumulada. Lo cual está mostrando **una concepción del dirigente como persona fundamentalmente voluntarista** que con unos principios –ideológicos- sólidos puede desempeñar su labor, aunque tenga un déficit técnico o de conocimientos.

La valoración de la formación de los dirigentes, actuales y futuros, se hace con criterios fundamentalmente internos –compromiso, ideología, esfuerzo...-, pero que de cara al exterior apenas sí tienen valor. Incluso puede derivar en una postura defensiva de un colectivo que se da la razón con mucha facilidad y critica al exterior que no le comprende o que adopta actitudes *erróneas* hacia ellos. **Se podría decir que son criterios fundamentalmente endógenos e identitarios.**

Se pueden agrupar **en tres grandes grupos las carencias en formación detectadas** por los propios dirigentes. Uno de ellos englobaría las carencias que se detectan en un aspecto tradicional del sindicato y que hace referencia a aspectos más de identidad que de tarea, serían: **1. Carencias de socialización** centradas en la insuficiente formación sindical e ideológica; **2. Carencias generales** aplicables a todo tipo de dirigentes independientemente de su ámbito concreto de actuación, y **3. Carencias específicas** de las que se tienen que ocupar por su cometido sindical.

- **1. Carencias de socialización.** Lo que se pueden denominar carencias *de socialización* son las que detectan un déficit en los aspectos que tienen que ver con la asimilación de los valores, significados y símbolos de la organización –formación ideológica- y con la transmisión del rol de dirigente, **incluida la “forma de hacer en el sindicato”**. Bajo esta postura, además de una defensa de un modelo concreto de dirigente sindical, parece haber un temor a una tecnocratización del sindicato, en una transformación en una organización que hiciese las veces de una especie de macro consultoría.

Aunque estas posturas limitan el alcance de los reconocimientos de carencias específicas, se señala un déficit formativo en los dirigentes y futuros dirigentes del sindicato agrupándolas en dos grandes agregados:

- **2. Carencias generales.** La primera es una **falta de “cultura general”**. Parece la cara negativa del modelo de dirigente con baja formación inicial, pero gran identificación con la organización y altas dosis de voluntarismo para mejorar su actuación mediante la experiencia. La otra sería la falta de una **formación de tipo transversal** a la organización sindical. Una formación no sectorializada que atravesase los principales componentes de la organización y en la que se podría incluir la formación que cubriría carencias notorias de los dirigentes sobre aspectos no específicos y potencialmente útiles en diversos sectores como por ejemplo en formación en **nuevas tecnologías, en idiomas**, en organización interna (toma de decisiones, gestión, etcétera.) y habilidades de comunicación.

Todo lo cual socava el modelo defendido por los dirigentes de corte más clásico basado en la voluntad, el esfuerzo y la experiencia. La organización ha conseguido una cierta *velocidad de crucero* que en algún momento fue suficiente pero que al aumentar la complejidad tanto de la propia organización como del entorno en el que se inserta da claros síntomas de debilidad.

**Una formación transversal** facilitaría la integración y la movilidad de los dirigentes, sin embargo estos aspectos no se desarrollan quedando más en una intuición afortunada que en una propuesta estratégica.

- **3. Carencias específicas.** Hay posturas muy diversas. Se reconoce que falla la formación en aspectos muy concretos como **las habilidades negociadoras o los aspectos técnicos del puesto desempeñado**. Se hacen indicaciones tanto en el sentido de la necesidad de formación de los dirigentes como en el de compensar estas carencias mediante el apoyo de personal experto. Pero la primera choca con la dificultad de que los dirigentes puedan cubrir todas sus carencias, y la segunda con el recelo de los dirigentes más *tradicionales* que ven un riesgo de pérdida de elementos esenciales del propio sindicato. Lo cual nos devolvería a la situación de partida de confiar en el voluntarismo y autodidactismo de los dirigentes sindicales y a pretender que la experiencia sea una sustituta de la formación.

**La alternativa sería la formación sistemática, planificada y orientada** al logro de los objetivos de la organización: **la carrera sindical**... Sin embargo esto, que parece una conclusión inevitable, no tiene una elaboración y desarrollo apreciable en el discurso de los actuales dirigentes. La idea de desarrollar una *carrera profesional* dentro del sindicato **es un tema que suscita posturas encontradas**. Genera tanto rechazos frontales, que ven diversos riesgos en ello -como la profesionalización del sindicato con su pérdida de representatividad y de valores centrales como el compromiso ideológico-, como adhesiones, al verse como la vía de modernización del sindicato de cara **a las exigencias que se le plantean en la actualidad**.

De modo que se enfrentan dos posturas: quienes rechazan la posibilidad de una “carrera sindical” reconocida y quienes dan por hecho que ya existe. Pero, para ambas posturas la realidad es que ni está establecida ni está reconocida, lo cual supone que la supuesta *carrera sindical*: a) No tenga unos criterios claros de selección, ni de formación, ni de progreso; b) **No pueda ser ofertada a los jóvenes que se acercan al sindicato**, con el agravante que aceptar un cargo de responsabilidad en el sindicato supone con frecuencia renunciar a la carrera profesional propia y c) **No haya referentes** que permitan a quienes de hecho la realizan anticipar la posible evolución de sus aspiraciones dentro de la organización.

### **II.3.5. El relevo en la organización.**

En cualquier organización la sustitución de las personas que ocupan unos determinados puestos por otras **constituye un asunto que requiere un tratamiento específico** respecto a sus características. En los sindicatos esta singularidad se potencia ya que combinan aspectos, al menos de modo parcial, de una organización laboral, de voluntariado, política, etcétera. La organización sindical está jerarquizada mediante procesos electorales internos de tipo asambleario, **por lo que el ascenso en la jerarquía depende del éxito en esos procesos**.

Se da por supuesto que todos los cargos son provisionales y que “deben estar dispuestos” a abandonarlo en cualquier momento, que la profesión “real” de los sindicalistas les espera para evitar las salidas traumáticas... Pero en realidad es frecuente la aspiración a progresar en la “carrera sindical”, tanto como la imposibilidad de volver al trabajo abandonado lustros o décadas antes. **Las consecuencias negativas de las peculiaridades del relevo sindical y de la falta de mecanismos específicos de salida son evidentes:** dificultad para cambiar a las personas, temor de tener una salida hacia el vacío, baja permeabilidad entre la organización y la sociedad, endogamia...

**Existe una conciencia clara de que hay que enfrentarse a esta situación.** Pero la forma de elaborarlo, al menos discursivamente, muestra una situación compleja y cargada de tensiones. Lo que plantea:

- **El relevo como problema.** Cuando la sustitución de unas personas por otras se plantea en una organización como problema indica que su *maquinaria reproductiva* está fallando, y entre los directivos de UGT hay una percepción generalizada de **que es un problema no resuelto**.
- **Las resistencias de los dirigentes.** Ya sea refiriéndose a sí mismos o a los demás los dirigentes identifican diversas resistencias al abandono de las tareas directivas: **a) El temor a sentirse “expulsados”** al ser el sindicato algo más que una organización en la que se desempeñan circunstancialmente unos cometidos; **b). La negativa a dar un “paso atrás” en la carrera sindical**, lo cual supondría una disminución en su estatus, o a volver a la profesión original, y **c) La desubicación respecto a la profesión de origen.**

Se citan las características, que están en el trasfondo de la cuestión, que no facilitan el relevo de dirigentes: **a) El carácter estático del movimiento sindical en general**, ya que no ha evolucionado al mismo ritmo que el resto de la sociedad; **b) El autoritarismo interno**, derivado de una rígida jerarquía que hace depender la permanencia en los puestos inferiores de los superiores, y la falta de formación de potenciales candidatos; y **c) Las exigencias no explícitas del recorrido sindical** (los requisitos de experiencia interna exigidos en determinados momentos para acceder a puestos de responsabilidad). Estas tres características, **son el telón de fondo de los grandes problemas** en torno a los cuales se establece la percepción del relevo como problema:

- **La percepción de tapones.** La expresión “tapón”, para referirse a la falta de cambio, o resistencia al mismo, de los dirigentes está generalizada en el lenguaje interno de la UGT. Es una expresión claramente peyorativa que es aplicada tanto a sí mismos como a otros dirigentes.
- **La constatación de proyectos agotados.** A las personas que actúan de “tapón” de otras se les achaca la pérdida de funcionalidad y de rendimiento, no solo impiden el acceso de otros sino que ya no aportan el impulso, el *proyecto*, que les llevó al cargo. Al parecer, se ve agravado con prácticas internas que pervierten los objetivos naturales de la promoción interna al utilizarse para conseguir réditos a corto plazo, apartando a personas molestas o indeseables.
- **La falta de conciencia real de la necesidad del relevo.** La negatividad de la expresión “tapón” se acompaña de una cierta naturalización del mismo, como si fuese un elemento más del *paisaje* de la organización. Su asunción como elemento “normalizado” de la organización hace deslizar un discurso que desconfía de la conciencia *real* de la UGT sobre la necesidad de relevo.

### II.3.6. El papel de los jóvenes en el sindicato.

Al igual que el relevo se ve como un problema, **con la incorporación de los jóvenes pasa algo parecido**. Estos son una encrucijada entre varios asuntos centrales a los intereses del sindicato. Por un lado son el punto más delicado de la conexión del sindicato con la sociedad: imprescindibles para la supervivencia del sindicato, pero con planteamientos innovadores sobre la sociedad; por otro, representan la vanguardia de las transformaciones sociales que tiene que afrontar el sindicato; y, por otro más, son la cantera natural del relevo. Aquí desarrollaremos brevemente este último aspecto, pero no conviene olvidar el trasfondo que suponen los otros y de los que se puede separar solo en términos analíticos.

Sobre los jóvenes y el relevo hay unos discursos que, más que dicotómicos como en otros casos, se pueden situar a lo largo de un continuo que iría desde **la culpabilización de los jóvenes por las dificultades** en la relación entre jóvenes y sindicato hasta **su desculpabilización**, continuo que no es simétrico, sino que está desequilibrado hacia el polo de la *desculpabilización*.

**La culpabilización neta de los jóvenes les achaca simplemente falta de compromiso y de ideología acorde con el sindicato**. Una postura no tan “dura” con los jóvenes les reconoce unos *intereses* difícilmente compatibles con el sindicato, producto de la sociedad en la que viven, o aceptando que tienen un *estilo de vida* diferente. Un paso más en el continuo transforma los *intereses* en *necesidades*, es decir, los *objetivos* a conseguir por alguien pasan a ser *carencias* de ese alguien. **El extremo desculpabilizador atribuye la responsabilidad de la situación al propio sindicato o a sus actuales dirigentes**, señalando que el funcionamiento presente del sindicato dificulta la participación de las personas jóvenes, y que es meritorio que haya jóvenes en el sindicato porque no se lo ponen fácil. Los actuales dirigentes llegarán a reconocer dolorosamente **que la UGT en sí misma, como entidad, no es joven**.

## III. Cultura y cambio organizacional.

En el análisis de los discursos de los dirigentes de la UGT sobre los objetivos sindicales **se identificó claramente la necesidad de cambio o renovación que tiene el sindicato** como organización. No obstante, también se plasmaron en los discursos toda una serie de resistencias y estrategias de neutralización al cambio que, por su carácter transversal, hemos identificado **como cultura organizacional resistente al cambio**. Partiendo de la definición de cultura organizacional como el conjunto de creencias compartidas e interrelacionadas que constituyen marcos de referencia de interpretación de la realidad y que condicionan la percepción, interpretación y comportamiento de las personas, **se han destacado aquellos aspectos** de la cultura de la UGT que, de forma articulada, **dificultan los cambios y las innovaciones y, consecuentemente, el desarrollo organizacional**:

### III.1. Sobre-diagnóstico y ausencia de indicadores.

Resulta significativo que cuando en los grupos de discusión el/la moderador/a preguntaba por propuestas concretas de cambio existía una tendencia generalizada a responder de nuevo en términos de diagnóstico o problemas, como si esta capacidad de análisis y reflexión no viniera acompañada de, **o incluso entorpeciera, la capacidad de pensar en soluciones concretas**.

**Este “sobre-diagnóstico”** incluso se auto-diagnosticaba por los propios dirigentes, aludiendo a que el “diagnóstico general” estaba claro, pero el *qué* y el *cómo* cambiar y, sobre todo, la implementación de los cambios seguía sin resolverse.

La uniformidad y vaguedad de los discursos respecto a la formulación de objetivos -“conectar con la sociedad”, “renovarse, pero sin claudicar”, etcétera.- dificulta la articulación de alternativas de acción concretas, **llegando a convertirse en escapes retóricos, implicando, a su vez, la inexistencia de criterios claros de eficacia**. Es decir, parece existir un cierto acuerdo sobre la necesidad de cambio en el nivel del discurso colectivo, **pero en el plano de la acción, de la práctica, surgen resistencias o miedos**.

La ausencia de indicadores de cambio y de procedimientos intermedios para conseguir los distintos fines, junto con la falta de retroalimentación evaluadora y la ausencia de mecanismos correctores, favorecen esta parálisis hacia las acciones innovadoras propuestas. A ello se le suma además la creencia en que la aplicación de criterios de eficacia desdeologiza en cierto modo la acción sindical. Parece como si el tiempo y los recursos empleados en el diagnóstico de la situación de la UGT **no tuvieran su correlato en la puesta en práctica y evaluación de los proyectos de cambio, reduciéndose a una cuestión de mero consumo interno**.

### **III.2 Respuestas defensivas, sobrevaloración y atribuciones externas.**

Junto con la tendencia inmovilista al sobre-diagnóstico, las respuestas defensivas, la sobre-valoración y las atribuciones externas de responsabilidad de los problemas, **configuran una cultura que cierra o dificulta espacios de posibilidad para el cambio**. En los grupos de discusión, en ocasiones, se reaccionaba a la identificación de determinados problemas de la UGT con respuestas defensivas y una sobre-valoración del sindicato y sus dirigentes que cerraba la búsqueda de posibles soluciones, **como si dichas críticas se recibieran como una amenaza a la identidad colectiva del sindicato**.

Estas respuestas surgieron ante intervenciones percibidas como excesivamente críticas, ante la pregunta por el nivel de compromiso de los dirigentes -que se interpretó como una pregunta obvia, casi absurda u ofensiva, pues estaba claro que el nivel de compromiso era absoluto-, ante temas concretos como la limitación de mandatos o ante preguntas sobre la desconexión y baja representación de mujeres y jóvenes.

A veces, esta defensividad y sobre-valoración se complementaba con atribuciones externas en lo referente a la falta de conexión con la sociedad y con determinados colectivos -fundamentalmente los jóvenes-. Respecto a esto, las reacciones variaban desde negar el problema -“no hagamos un mito de lo que no es un mito”- e incluso darle la vuelta -“en esta organización no somos machistas, sino todo lo contrario”-, pasando por las explicaciones inmovilistas de “el sindicato es así porque la sociedad es así”, el sindicato no tiene control sobre ello, o culpabilizando a los propios colectivos con los que no se conecta -“los jóvenes son individualistas, no se interesan por la ideología”-.

**Se trata de un tipo de respuestas que dan poco margen para el cambio: al interpretarse las críticas o auto-críticas como “ataques” al sindicato, impiden el reconocimiento de problemas o la atribución de responsabilidad interna en estos, condiciones ambas necesarias para producir cambios o mejoras tanto en el mensaje**

como en la organización.

### III.3 “A la defensiva”: reactividad vs proactividad.

En diferentes grupos apareció la percepción generalizada de que la UGT estaba pasando de ser un “sindicato reivindicativo” a ser un “sindicato a la defensiva”, que trabaja no para conseguir derechos sino para no perderlos: “hacemos trabajo de defensa: pero no de defensa de los trabajadores sino a la defensiva”. Esta percepción venía acompañada de otra: que los cambios sociales van por delante de los cambios en la organización y **que la actitud del sindicato es “estar esperando a ver qué pasa” sin anticipar los problemas -se aludió a una “organización ensimismada”-**.

Esta actitud reactiva –y no pro-activa- está asociada al reconocimiento de que existe *“miedo” al cambio*: tanto por las amenazas a la identidad sindical que ello pueda conllevar, como por la inestabilidad, conflictos internos y redistribuciones de poder tanto en el nivel personal como en el nivel sectorial.

De nuevo, la reflexión y el planteamiento sobre la renovación del mensaje o de la propia estructura interna están hechos, **pero cuando hay que afrontar la toma de decisiones, en el plano de la acción, “nadie se atreve a aplicar la medicina”, se prefieren las llamadas “políticas de contentación”**.

En varias ocasiones se reconoció que la cultura organizacional de la UGT no favorece el cambio, y que valores como la disciplina interna, la jerarquización, la rigidez y el conservadurismo –en el sentido de inercias de conservación de un *status quo* organizacional- parecen gozar de mayor recepción que la participación de nuevas voces, el dinamismo o la asunción de riesgos. Es significativo que se aludiera simultáneamente a “autoritarismo” y a “falta de autoridad”: por un lado, actitudes autoritarias, controles informales o presiones hacia la conformidad que mantienen la situación interna actual, y que provocan el miedo a asumir riesgos y a equivocarse; por otro lado, “democratitis”, una cultura que fomenta el que “todo se discuta y se debata”, pero con déficit de mecanismos de evaluación o correctores de cara a llevar a la práctica los cambios que se proyectan desde los congresos. Por último decir, **que el miedo al cambio, junto con la falta de recursos para afrontarlo, se evidencia claramente en torno al relevo generacional**, percibido por muchos dirigentes como el factor clave de conexión con la sociedad.

### III.4. Sobre institucionalización.

La dificultad de llevar a cabo procesos innovadores también fue asociada con los peligros acomodaticios de la institucionalización –“con conciencia de eternidad política”-, derivada del reconocimiento legal, que puede ser tomada garantía de supervivencia organizacional ante los problemas de conexión y adaptación a los cambios en las relaciones laborales.

La relativa autonomía del sindicato respecto al mundo de las relaciones laborales es factible por una potenciación de las relaciones con el entorno institucional – ahora también europeo-. Ambas cuestiones garantizan al menos a corto-medio plazo la supervivencia de la organización, **relativizando así la necesidad de cambios urgentes dentro de la organización debido a los cambios socio-laborales**. De esta forma, la respuesta institucional predomina frente a otras, más arriesgadas, dirigidas a cambios concretos que respondan más eficazmente a los cambios laborales.

- **En el plano *individual***, las resistencias al cambio producto de la institucionalización tienen como resultado el anquilosamiento de dirigentes que toman el sindicato como medio de vida, llevando a cabo, a efectos prácticos si bien no reconocidos, una carrera sindical como carrera profesional.

**Las consecuencias de ello son las dificultades de relevo, los personalismos y los “tapones”, pero también los efectos institucionalizadores en el sentido de que fuera del sindicato ya no se sabe hacer otra cosa.**

- **En el plano *organizacional***, se comentaron los peligros de burocratización y rigidez, de utilización meramente instrumental del sindicato como garante de acuerdos o “para la firma” y, como ya se ha dicho, los peligros de estar generando “*políticas de contentación*”, inmovilismo por intereses creados, y una “conciencia de eternidad política” que favorece posturas conservadoras, acomodaticias, e inercias poco proclives a cambios e innovaciones.

Uno de los principales problemas de esta “sobreinstitucionalización” tiene que ver, como ya se ha señalado, con las resistencias al cambio de unas estructuras organizativas ineficaces y anticuadas -que, a su vez, **aseguran y mantienen tendencias institucionalizadoras inmovilistas**. Los dirigentes consideran muy difícil movilizar las distintas estructuras -descritas en términos de “maquinaria pesada” con “una rueda de inercia enorme”- con la rapidez necesaria para dar una respuesta apropiada a un sistema de relaciones laborales caracterizado por el dinamismo y la inestabilidad.

### **III.5. Discurso dicotómico.**

En el discurso de los dirigentes de la UGT se han destacado **tres dimensiones entreveradas** que se expresan frecuentemente en términos dicotómicos: **a) *Pasado-presente*, b) *político-profesional* y c) *global-particular***. Es significativo que estas tres dimensiones tiendan a definirse en términos casi competitivos y excluyentes, como si el trabajo en una línea implicase el descuido o el abandono en la otra, y pocas veces se aluda a ejemplos donde se ponen a trabajar conjuntamente y de forma integradora el pasado y el presente, lo profesional y lo político, lo global y lo particular. El recurso a esta retórica dicotómica parece más sedimentado en la cultura organizacional que posturas que tienden a ejercicios de síntesis, generando a su vez tendencias inmovilistas.

- a) La fragmentación temporal en el discurso se evidencia en el referente recurrente **de un *pasado pre-constitucional, de sindicalismo reivindicativo y luchador, basado en la acción directa*** y cuyos dirigentes son definidos en los grupos de discusión como “ideólogos” o “políticos”, como líderes personalistas y carismáticos, caracterizados, a su vez, por un compromiso personal absoluto. En ese pasado, reconstruido desde el presente, los motivos de afiliación se identifican como “ideológicos y colectivos” y la identidad del sindicalista se define en términos exclusivos: la militancia 24 horas que conlleva la renuncia personal, y excluyentes: fidelidad a la organización y a la lucha por los derechos de los trabajadores.

**En este “presente-juvenil”, los dirigentes perciben cambios en los motivos de afiliación, más “pragmatistas e individualistas”; y en la concepción de la identidad sindical:** la militancia 24 horas que suponía un sujeto trabajador y un modelo familiar determinado se percibe en crisis, y algunos dirigentes demandan una concepción más conciliadora y compleja, ya que la clase se ve atravesada y conformada por otras variables (edad, sexo, nacionalidad, tener o no “papeles”, etcétera.).

Resulta significativo, la coexistencia **de un consenso generalizado sobre la necesidad de un “relevo generacional” y una actitud más bien negativa hacia el presente** –si se compara con el referente continuo del “pasado”– que suele acompañarse de ausencia de confianza, especialmente en el plano “político-ideológico”, en las nuevas generaciones.

Se identifica la incorporación de jóvenes con una amenaza de pérdida de ideología y renuncia a principios, **como si el miedo al cambio se proyectara en la valoración a los jóvenes**. Esta dicotomía pasado-presente, impide pensar en las nuevas posibilidades políticas del presente y en una propuesta política alternativa; impide repensar lo político y lo ideológico desde el presente, como si la etiqueta de “político” ya viniera dada de antemano, fija y atemporal, **y cualquier desplazamiento de las agendas u orientaciones “tradicionales” implicara necesariamente una pérdida de ideología**. A la vez que existe una clara conciencia de necesidad de cambio, definida en términos de mayor conexión con la sociedad, parece como si el anclaje siguiera siendo el pasado y no el futuro.

- b) Como se puede ver, esta dimensión temporal está entreverada con **otra dimensión político-profesional**. Frecuentemente se alude a un pasado *político* que se compara con la amenaza de un presente *profesional* que viene acompañado de una pérdida de ideología. En ocasiones, “lo político” y “lo profesional-técnico” tienden a describirse como dos polos de un continuo, como si fueran dos categorías excluyentes: como si una mayor profesionalización implicase necesariamente una pérdida de compromiso político y una mayor dependencia y, por ende, no se pudiera ser un dirigente político y profesional a la vez. Parece deducirse de ello, **que lo político no implica competencias técnicas o cualificación o, a la inversa, que lo profesional no implica a su vez actuaciones políticas**. Incluso, a veces, se definen como dos áreas completamente independientes que dividen jerárquicamente al sindicalista estrictamente político y al técnico estrictamente profesional, supeditando las actividades de este último a las decisiones del primero y desaprovechando las posibilidades enriquecedoras de una influencia, colaboración o formación bidireccional –que de hecho se da en la práctica.

Por otro lado, al igual que la distinción entre “un pasado” y “un presente” es comprendida y aceptada en general sin que sus límites estén claramente definidos – ¿dónde acaba el pasado y dónde empieza el presente?-, las concepciones de “lo político”, “lo ideológico” o “lo profesional” parecen estar claras y aludir a sentidos comunes, **pero cuando se concretizan con ejemplos se utilizan con diferentes sentidos convirtiéndose en categorías vacías**, o más bien excesivamente llenas.

- c) **La dimensión global-particular**. Plantea el debate de si la UGT debería orientar sus discursos y políticas hacia el *ciudadano* o hacia el *trabajador*, con su correlato en la dimensión anterior: ideología o prestación de servicios, politizarse más o profesionalizarse más. Esta dimensión, a su vez, toca el debate sobre si la UGT debería negociar para todos los trabajadores o sólo para sus afiliados.

La dimensión global-político y particular-profesional se identifica a su vez con una división estructural determinada: Territoriales-Federaciones, respectivamente. Igualmente, con una tipología de dirigentes: el líder global o ideológico, por un lado, y el líder “todo-terreno” o el centrado en objetivos sindicales, por otro. Lo global-político suele identificarse con lo “importante”, mientras que lo particular-profesional suele identificarse con lo “urgente”.

**Esta nueva dicotomía imposibilita pensar cómo lo particular o lo urgente implementan y (re)definen políticas globales** –por ejemplo, cuando se dedican grandes cantidades de recursos y tiempo a actividades internas- y, a la inversa, cómo lo global está presente en lo particular.

### **III. 6. Resistencias a la diversidad.**

A pesar de que los dirigentes tienen una clara conciencia de la fragmentación y la complejización tanto del sujeto colectivo “trabajador” como de las relaciones laborales, **el modelo referente de trabajador que subyace en los discursos de los dirigentes sigue siendo el de un trabajador neutro, homogéneo**, ocultando de este modo la heterogeneidad y centralidad de realidades y vulnerabilidades laborales en función de diferentes posiciones asociadas a variables como la edad, el sexo, la “raza”/etnia, el tener o no “papeles”, etcétera., o se alude a ellas como los temas periféricos de la “corrección política”.

En los discursos de los dirigentes se sigue utilizando como modelo un sujeto trabajador universal, y se añade a un discurso general la coletilla de los percibidos como *otros* trabajadores: “...y luego está el tema de los jóvenes, el tema de las mujeres o el tema de los inmigrantes”. La afirmación “la UGT es un sindicato de clase” requeriría, dada la situación actual de relaciones laborales, **de una reconceptualización de cómo la clase está estructurada conforme a criterios no estrictamente laborales, y cómo está atravesada por otras variables** que la constituyen estratificadamente (“sin papeles”, otras trabajadoras precarizadas, desempleados, etcétera.).

Un mecanismo de neutralización de cambios consiste en **no reconocer como competencia del sindicato objetivos que se centran en las particulares situaciones de vulnerabilidad de determinados colectivos** y resaltan la preeminencia de otras categorías diferentes a la de trabajador o de clase. La transformación de la identidad sindical que supone pasar de centrarse en la defensa de los *trabajadores* a ampliar su referente hacia los *ciudadanos*, a veces es interpretada como una amenaza de dispersión y pérdida del verdadero *leitmotiv* de la UGT.

**Ello introduce el debate en torno a la existencia de políticas particulares dirigidas a jóvenes, mujeres o inmigrantes**, porque para algunos/as no dejan de ser trabajadores “normales” y en calidad de tales acuden o se les atiende en la organización, por lo que no requerirían de entramados organizativos específicos.

Más allá del debate, se reconoce a la UGT como una organización cuyo sujeto trabajador tradicional se caracterizaba por unas características homogéneas hoy en día difícilmente reconocibles por muchos/as. Resulta significativo a este respecto que **muchas respuestas de las que hemos denominado aquí “defensivas”** surgieron ante la insinuación de que la dirección del sindicato no era representativa de determinados colectivos, **aludiendo al “mito de la mujer y al mito de la juventud”**.

Curiosamente ante la pregunta sobre la desconexión y no representación entre dirigentes y diferentes colectivos, se respondió en términos de representación *electoralista*: “somos representativos porque se nos elige vía elecciones”. En otros casos la representación se entendió en términos meramente *estadísticos o cuantitativos*, señalando e interpretando los porcentajes de dirigentes en función de la edad o del sexo y sacando el debate de las cuotas y las políticas de acción afirmativa. Los argumentos esgrimidos en estos casos

acudían a las cifras más equilibradas de afiliados –no de dirigentes-; **al argumento inmovilista de “el sindicato es así, porque la sociedad es así”**; en otros momentos se reconocía el machismo de la sociedad pero no del sindicato, aunque éste se reconociera como un reflejo de aquélla; o se utilizaban argumentos culpabilizadores de los propios colectivos por no “querer” ocupar puestos de dirección, etcétera.

En el discurso de los dirigentes contrasta el reconocimiento más bien generalizado sobre la existencia de un problema de relevo generacional, y la ausencia de referencias a la situación de las mujeres dentro del sindicato. Por ejemplo, la infra-representación de las mujeres en los puestos directivos se percibe como un problema ya zanjado mediante la introducción de normativas -las políticas de cuotas- o bien se alude a ello como “batalla perdida” utilizando los argumentos antes señalados.

Parece como si el lenguaje y las normativas políticamente correctas ya fueran suficientes para zanjar el problema de la situación de las mujeres en el sindicato, incluso a veces se desdeñaron las políticas de la igualdad etiquetadas como “cajón de sastre de lo políticamente correcto”.

Por otro lado, los problemas de introducir *solamente* medidas formales se evidencian en los propios discursos de **las mujeres dirigentes que expresaron sus sentimientos más bien ambivalentes ante las cuotas y las políticas de acción afirmativa**: por un lado, entrar como cuota, coloca a las mujeres en una situación bajo sospecha; por otro lado, si no se establecen políticas de acción afirmativa probablemente entrarían muchas menos mujeres.

Pocas veces se entendió la cuestión de la representatividad no sólo como una cuestión porcentual cuantitativa, **sino como la incorporación estructural y cualitativa de diversos puntos de vista que responden a realidades sociales diferentes**. No obstante, cuando surgió, nadie negó que en la práctica y en la cultura del sindicato determinadas realidades particulares de las mujeres no se tienen en cuenta, especialmente las referidas a la conciliación entre vida familiar y sindical.

En este sentido, resulta significativo hasta qué punto el modelo de “buen sindicalista” se sigue sustentando en un modelo tradicional “masculino” de militancia exclusiva 24 horas, con sacrificios y renunciaciones personales y familiares. Modelo “masculino” en el sentido de que se sustenta en unas condiciones de posibilidad –no tener preocupaciones familiares o domésticas- que excluye en gran medida a las mujeres.

Ante esta situación, surgieron en los grupos diferentes demandas –fundamentalmente provenientes de mujeres- de una **reconceptualización de la militancia sindical más “conciliadora” con otras facetas de la vida**, como una de las medidas a **tomar si se quieren más mujeres y más jóvenes en los puestos directivos**.

Concluyendo, hemos destacado aquellos aspectos de la cultura organizacional de la UGT que de forma articulada dificultan los cambios y las innovaciones y, consecuentemente, el desarrollo organizacional. Entre ellos, **la tendencia al sobre-diagnóstico y la utilización de discursos genéricos**, junto con la ausencia de indicadores de procedimiento y evaluación; el uso de respuestas defensivas ante críticas, acompañadas de sobrevaloraciones y de atribuciones externas respecto a determinados problemas; las actitudes reactivas frente a las pro-activas, junto con actitudes de miedo al cambio; **el “refugio institucional” y los procesos de sobre-institucionalización tanto en el plano organizacional como en el plano personal**; la utilización en el plano del discurso de

dicotomías rígidas pasado-presente, políticoprofesional, lo global-lo particular sin atender a las integraciones entre ellas; y, por último, **las resistencias a la diversidad y a una reconceptualización de la identidad sindical** en función de la amplia heterogeneidad del sujeto colectivo trabajador.

### II.3.7. Evaluación de la eficacia.

El discurso de los dirigentes relativo a la eficacia en la consecución de objetivos puede resumirse en tres puntos fundamentales: **1. La ausencia de indicadores explícitos** y concretos de rendimiento y de eficacia, lo que dificulta la dirección de la actividad cotidiana y la evaluación de los logros de la organización. **2. El recurso a criterios o conceptos subjetivos** y difíciles de cuantificar –por ejemplo, el nivel de compromiso o la implicación ideológica- que sustituyen a los indicadores de eficacia o rendimiento y **3. La dificultad para abandonar el escenario descrito** en los puntos anteriores debido a la ausencia de un sistema de control sobre el cumplimiento de los objetivos fijados.

- **1. Ausencia de indicadores.** Se señala que, si bien las diferentes resoluciones congresuales establecen objetivos y estrategias globales, no se desarrollan objetivos o sub-etapas complementarios **cuya consecución sea constatable**, y que, de este modo, actúen como guía a la acción sindical. Se critica también la falta de indicaciones sobre los métodos y procedimientos para conseguir los distintos fines. **La organización indica de forma general dónde quiere llegar, pero no cómo.**
- **2. El recurso a criterios o conceptos subjetivos.** La percepción de la cuantificación de los resultados aparece como un proceso difícil e incapaz de aprehender la complejidad de la actividad sindical, y el recurso a indicadores de rendimiento basados en factores actitudinales y de ideología. Así pues, **se contraponen el compromiso y la ideología con la eficacia.** Se manifiesta que la aplicación de criterios de eficacia desideologiza la acción sindical **y traiciona los principios fundamentales de la organización.** Las formulaciones que sintetizan ambos extremos de la dicotomía son menos frecuentes y objeto de resistencia.

Así pues, **no se plantea con demasiada frecuencia que pueda haber una acción sindical eficaz en la transformación de la sociedad y acorde con el ideario de la organización.** Existen dentro del discurso posiciones enfrentadas a este respecto, por debajo de las cuales parece se sitúa la contraposición entre el cambio y la innovación, por una parte, y el estancamiento, el refugio en la actividad interna y la priorización de la distribución de influencia dentro de la organización, ligada a los procesos de control político, por otra.

- **3. La dificultad del cambio.** Los dirigentes señalan la ausencia de mecanismo correctores cuando se detectan resultados negativos. Emerge, aquí también, la utilización de criterios de valoración de los resultados más ligados a los equilibrios de fuerzas internos que al impacto que estos tienen sobre las necesidades y demandas procedentes de las relaciones laborales.

**La evaluación de los procesos organizacionales en general, y de su eficacia, en particular, es un instrumento vital para cualquier organización.** No caben demasiadas dudas respecto a las **reticencias y resistencias que este tipo de procesos** despierta en todo tipo de organizaciones. **Elaborar un sistema de evaluación fiable y válido, que**

tenga en cuenta las especificidades de cada unidad y las peculiaridades de los contextos en que operan, es un proceso complejo en el que debe aunarse la formación técnica con un profundo conocimiento de la organización. En cualquier caso y asumiendo que todo sistema de indicadores será siempre imperfecto y, en cierta medida, parcial, **su presencia es imprescindible. Sin un referente**, sobre dónde se está, hacia dónde se quiere ir y en que dirección se está avanzando, **lo único seguro es que uno acaba por perderse.**